



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM GESTÃO E PLANEAMENTO EM TURISMO

**Gestão De Destinos Turísticos: Proposta Para Criação  
De Um Destination Management Organization (DMO)  
Para A Ilha De Santo Antão**

**ELTON DJON'S AMADOR RAMOS**

MINDELO

03 DE ABRIL DE 2019



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM TURISMO GESTÃO E PLANEAMENTO EM TURISMO

**Gestão De Destinos Turísticos: Proposta Para Criação De  
Um Destination Management Organization (DMO) Para A  
Ilha De Santo Antão**

**ELTON DJON'S AMADOR RAMOS**

**Orientador:** Mestre Américo Lopes

MINDELO

03 DE ABRIL DE 2019

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre me deu forças para continuar firme na minha caminhada como estudante universitário.

Agradeço à minha mãe, Patronilha, ao meu pai, José e minha irmã, Elsa, mesmo com todas as dificuldades, não pouparam esforços para investir na minha educação. Depois de mim estas pessoas foram as que mais presenciaram a minha angústia para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a minha irmã, Érica e meu irmão Edmilson, que, além de todo apoio, carinho e atenção, me deram força para continuar com as suas presenças diariamente nesta caminhada e por vezes graças a ela consegui parar tudo e me dedicar apenas à conclusão da monografia.

E uma das pessoas que mais me ajudou nessa jornada foi a Dra. Emanuela Lopes, fico muito grato por ter acreditado em mim, pelos momentos de conversa e pelas palavras de apoio, muito obrigado.

Agradeço ao meu orientador, professor Américo Lopes, que sempre foi compreensivo com as minhas dificuldades e que sempre me deu atenção, apoio e confiança e não só por ter acreditado em mim desde o primeiro ano do curso. Agradeço também por me ter dado o tempo necessário durante a conclusão deste trabalho.

E por último, não menos importante, agradeço a todos os meus amigos por entenderem minha ausência e meu afastamento durante este tempo. Agradeço aos grandes amigos que fiz na universidade, Tatiana, Danilo, Wilton, Romilton e Nilson, que dividiram tantos momentos importantes comigo, com incentivo até o último minuto. Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com a conclusão deste curso.

**Palavras-chave**

Destination Management Organization (DMO), destinos turísticos, Convention and Visitors Bureaus e Santo Antão.

**Resumo**

Cada destino turístico possui características únicas, que o torna competitivo e como tal devem ser desenvolvidos um conjunto de ferramentas de gestão, que permita melhorar os benefícios e mitigar os impactos negativos que a atividade turística possa causar.

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de criação de uma **Destination Management Organization (DMO)** para a gestão da ilha de Santo Antão, enquanto destino turístico. O desenvolvimento deste trabalho assenta numa extensa revisão bibliográfica, analisando conceitos a volta das DMOs, dos destinos de turismo, destinos insulares, entre outros.

O resultado desta investigação é apresentar uma organização, enquanto instrumentos de gestão, monitorização, avaliação, controlo e promoção entre as entidades que constituem a rede de produção regional do turismo, como forma de proporcionar um desenvolvimento sustentável e garantir as melhores experiências nos locais visitados.

**Palavras-chave**

Destination Management Organization (DMO), tourist destinations, Convention and Visitors Bureuas and Santo Antão.

**Abstract**

Each tourist destination has unique characteristics that make it competitive and as such must be developed a set of management tools, which allows to improve the benefits and mitigate the negative impacts that the tourist activity can cause.

Thus, this paper aims to present a proposal to create a **Destination Management Organization (DMO)** for the management of the island of Santo Antão as a tourist destination. The development of this work is based on an extensive bibliographical review, analyzing concepts around DMOs, tourism destinations, island destinations, among others.

The result of this research is to present an organization as instruments of management, monitoring, evaluation, control and promotion among the entities that constitute the regional tourism production network, as a way to provide sustainable development and ensure the best experiences in the visited places.

## Índice

<b>Capítulo 1. Introdução</b> .....	5
<b>Capítulo 2. Enquadramento Teórico - Destination Management Organization (DMO)</b> .....	10
2.1 Introdução.....	10
2.2 Destination Management Organization (DMO).....	10
2.2.1 Tipos de Destination Management Organizations.....	13
2.2.2 O Papel das Destination Management Organizations.....	15
2.2 Conclusão.....	18
<b>Capítulo 3. Modelos de Gestão de Destinos</b> .....	19
3.1 Introdução.....	19
3.2 Modelo da Competitividade e Sustentabilidade de Ritchie e Crouch, 2003.....	19
3.3 Modelo de Sistema de Turismo de Mill e Morrison 2012.....	21
3.4 Modelo de Competitividade do destino: determinantes e indicadores de Dwyer e Kim (2010) ...	23
3.5 Modelo da Organização Mundial do Turismo (2007).....	25
3.6 Modelo de Países em Desenvolvimento de Jamieson, 2006.....	26
3.7 Conclusão.....	27
<b>Capítulo 4. Destinos Turísticos: Um Quadro Conceptual</b> .....	29
4.1 Introdução.....	29
4.2 Destinos Turísticos.....	29
4.3 Destinos Turísticos Insulares.....	32
4.4 Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos.....	33
4.5 Conclusão.....	36
<b>Capítulo 5. Boas Práticas Mundiais em Destinations Management Organisation (DMO)</b> .....	38
5.1 Introdução.....	38
5.2 Turismo de Portugal/Visit Portugal.....	38
5.3 Curitiba e Região Convention e Visitors Bureau - CCVB.....	41
5.4 Marília e região Convention & Visitors Bureau (MRC&VB).....	43
5.5 Associação de Turismo dos Açores - Convention and Visitors Bureau.....	46
6.6 Direção dos Serviços de Turismo de Macau (DST).....	47
5.7 Análise Comparativa e Conclusões.....	49
<b>Capítulo 6. Caracterização do Destino Turístico de Santo Antão</b> .....	51
6.1. Introdução.....	51
6.2. Breve caracterização da ilha de Santo Antão.....	51
6.3. Oferta turística da ilha de Santo Antão.....	52
6.4. Procura turística da ilha de Santo Antão.....	53
6.5. Conclusão.....	54
<b>Capítulo 7. Metodologia</b> .....	55
7.1 Introdução.....	55
7.2 Métodos e Técnicas de Investigação.....	55
<b>Capítulo 8. Propostas</b> .....	59

8.1 Introdução.....	59
8.2.2 Missão, Visão e os Valores .....	62
8.2.3 Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization e seus Membros .....	63
8.2.4 Estrutura Orgânica: Disposição geral .....	64
8.2.5 Página Web: O Guia Oficial do TSA-DMO .....	65
8.3 Estatuto Social Da Associação De Turismo De Santo Antão – Destination Management Organization (DMO) .....	70
8.4. Conclusão.....	79
<b>Capítulo 9. Conclusão</b> .....	<b>81</b>
Bibliografia.....	85

---

## Índice de Tabelas

Tabela 5.1 Principais atividades desenvolvidas no ano de 2013.....	43
Tabela 5.2: Quadro Comparativo Entre as Organizações.....	50
Tabela 8.1: Representação da TSA-DMO .....	60

## Índice de Figuras

Figure 3.1: Modelo de Competitividade e Sustentabilidade dos Destinos.....	20
Figure 3.2: Modelo de Sistema Turismo de Mill e Morrison .....	23
Figure 3.3: Modelo de Competitividade do destino: Determinantes e indicadores de Dwyer e Kim .	24
Figure 3.4: Modelo da Organização Mundial do Turismo .....	25
Figure 3.5: Modelo de Países em Desenvolvimento de Jamieson, 2006.....	27
Figure 4.1: Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos.....	34
Figure 5.1: Estrutura Orgânica Do Turismo de Portugal .....	40
Figure 5.2: Estrutura Orgânica da CCVB.....	42
Figure 5.3: Estrutura Orgânica da MRC&VB.....	46
Figure 5.4: Direção dos Serviços de Turismo de Macau .....	48
Figure 6.1: Evolução da oferta de alojamento (2013-2017) .....	53
Figure 6.2: Tipo de estabelecimentos disponíveis (2017).....	53
Figure 6.3: Entradas e dormidas em estabelecimentos hoteleiros da Ilha .....	54
Figure 6.4: Taxas de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros da ilha .....	54
Figure 8.1: Estruturar Orgânica da TSA-DMO .....	65
Figure 8.2: Proposta Modelo de Gestão do Destino Turístico de Santo Antão .....	67

## Glossário

<b>ACVB</b>	Associação Turismo dos Açores - Convention And Visitors Bureau
<b>ACV</b>	Agências de Convenções e Visitantes
<b>CVB</b>	Competitividade dos Destinos Turísticos
<b>CB</b>	Convention Bureau
<b>CC&amp;CB</b>	Curitiba e Região Convention e Visitors Bureau
<b>DGT</b>	Direção Geral do Turismo
<b>DMAI</b>	Destination Marketing Association International
<b>DMO</b>	Destination Management Organization
<b>DST</b>	Direção dos Serviços de Turismo de Macau
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatísticas
<b>LTO/OLT</b>	Organização Local de Turismo
<b>MEE</b>	Ministério da Economia e do Emprego de Portugal
<b>MECC</b>	Ministério de Economia, Crescimento e Competitividade
<b>MRC&amp;VB</b>	Marília e Região <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>
<b>ORT</b>	Organização Regional de Turismo
<b>ONT/NTO</b>	Organização Nacional de Turismo
<b>OGD</b>	Organização de Gestão de Destino
<b>OMT</b>	Organização Mundial de Turismo
<b>TSA-DMO</b>	Turismo de Santo Antão-Destination Management Organization
<b>STO</b>	Organização Estatal de Turismo
<b>STDM</b>	<i>Sustainable Tourism Destination Management</i>
<b>UNWTO</b>	Organização Mundial de Turismo

## Capítulo 1. Introdução

O turismo é um fenómeno marcante no mundo atual, pois trata-se de uma atividade que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, e despertando um grande interesse por parte de entidades públicas e privadas em todas as nações.

Nesta ótica, o turismo vem-se assumindo, ao longo dos anos, como uma atividade económica capaz de contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento económico e para a diversificação das atividades geradoras de rendimento. A capacidade de gerar tais impactos económicos para um destino turístico, seja uma cidade, uma região, ou um país advém dos seus visitantes, dos respetivos consumos e do efeito multiplicador decorrente da sua presença. Neste sentido, Dias (2008) enfatiza a quantidade de impactos económicos gerados pelo turismo e o caráter dinamizador que eles podem ter na economia de uma região, com repercussões nos diversos setores.

Contudo, Lickorish e Jenkins (2000) defendem que o turismo ultrapassa os setores convencionais da economia, uma vez que requer também dados de natureza económica, social, cultural e ambiental. Logo é de extrema importância a necessidade da criação de um equilíbrio nas comunidades turísticas, uma vez que se tem registado uma lacuna por parte das entidades políticas no que se refere a regulamentação das necessidades ambientais, sociais e culturais das comunidades e em contrapartida enfatizam os benefícios económicos.

Neste sentido, Beni (2012) reforça a importância do turismo como elemento fulcral da vida social e económica das comunidades locais e como tal é preciso garantir a sustentabilidade económica, ambiental e social dos territórios em que se localiza.

Esta importância traduz-se na necessidade de coordenação entre os diferentes atores turísticos, no estabelecimento de uma visão de longo prazo, cujos planos de ação, objetivos estratégicos e aplicação periódica de indicadores de medida forneçam uma orientação comum e que lhes permitem movimentar-se na construção de um destino (Vlogger; Pechlaner, 2014; citado por Breda *et al.* 2017).

Neste sentido, estes são os fatores fundamentais para que um destino cresça de forma organizada e com condições para garantir os tais impactos económicos sem colocar em risco o futuro do turismo, ou seja, através de uma aposta viável na utilização de ferramentas de gestão como forma de promover um desenvolvimento harmonioso da atividade turística.

Posto isto, com o presente trabalho pretende-se demonstrar que a criação da *Destination Management Organization* (DMO), pode trazer ganhos para a ilha de Santo Antão, promovendo um turismo organizado e sustentável, de forma a garantir o desenvolvimento harmonioso deste setor e em consonância com os diversos setores de atividade da ilha.

Portanto, as DMOs devem ser entendidas como uma ferramenta de gestão de destinos com a ambição de melhorar os benefícios da atividade turística a médio e longo prazo, identificando as principais áreas de atuação, sem colocar em risco as vivências das comunidades locais, e criando uma relação custo-benefício do turismo.

Nesta perspetiva King (2002) e Russel (2004) citado por, Beni (2012) enfatizam que uma das características fundamentais para o desenvolvimento sustentável do turismo alicerçado nas DMOs é o papel central, de carácter empreendedor e inovador que, confere as organizações integrantes desta rede de produção, dotando-lhes de capacidade de enfrentar mudanças na turbulência do mercado.

Assim sendo, a proposta de criação de uma DMO enquadra-se no âmbito de integração de todos os envolvidos na atividade turística da ilha de Santo Antão, nomeadamente: a comunidade local, os agentes do turismo, os visitantes/turistas e instituições públicas e privadas, com o propósito de garantir uma gestão inovadora, integrada e sustentável da ilha enquanto destino turístico.

Mas, isto é necessário garantir o desenvolvimento de múltiplos fatores locais, uns ligados as condições naturais existentes (clima, montanha, neve, praias), outros aos investimentos realizados (infraestruturas, alojamento, diversão, equipamentos desportivos) e ainda à capacidade criativa e de organização (manifestações culturais, informações sobre a região, organizações ocupadas na criação de atividades lúdicas e

entretenimento). Nesta perspetiva é que surge as DMOs como forma de diversificar o turismo e apresentar as melhores opções para o desenvolvimento das comunidades ligadas a atividade turística (Cunha, 2009).

Neste sentido, a criação de uma DMO é sem dúvidas uma aposta para o desenvolvimento, liderança e promoção do destino e prepará-lo para uma maior competitividade e sustentabilidade.

Assim, sendo, o objetivo primordial deste trabalho é apresentar uma proposta de criação de uma DMO para a ilha de Santo Antão, visando impulsionar o desenvolvimento do turismo na ilha, através da gestão dos recursos e potencialidades, contribuindo assim para o desenvolvimento social, sustentável, e equilibrado dos recursos.

Para responder ao objetivo geral anteriormente apresentado define-se um conjunto de objetivos secundários:

- ✓ Fazer uma revisão teórica do tema com perspetiva de vários autores;
- ✓ Analisar um conjunto de boas práticas internacionais de gestão de destinos turísticos;
- ✓ Caraterizar a ilha de Santo Antão enquanto destino turístico;
- ✓ Desenvolver uma metodologia que permite apresentar uma proposta para a criação de um modelo de DMO para a ilha de Santo Antão;
- ✓ Apresentar uma proposta de DMO para ilha, que permita gerir da melhor forma os recursos turísticos da ilha;
- ✓ Apresentar uma conclusão do trabalho, definindo assim algumas linhas orientadoras para o desenvolvimento do destino turístico (Santo Antão).

Do ponto de vista académico/profissional objetiva-se que este trabalho de pesquisa sirva de base de consulta e apoio para outros estudos relacionados com o tema, bem

como uma ferramenta de apoio a tomada de decisões das entidades responsáveis pelo turismo em Santo Antão e de todo o arquipélago de Cabo Verde.

## **Estrutura da Monografia**

O presente trabalho encontra-se estruturado em nove capítulos. No primeiro capítulo faz-se a introdução deste trabalho científico, o segundo capítulo foi retratado o enquadramento teórico sobre o tema *Destination Management Organization* (DMO) como forma de aprimorar os conhecimentos sobre este tema. Seguindo esta mesma sequência, no terceiro fez-se um levantamento de dados documentados sobre os diferentes tipos organizações de gestão dos destinos. No que diz respeito ao quarto capítulo foi feito a revisão da literatura sobre os Destinos Turísticos e com ênfase nos Destinos Turísticos Insulares.

Nesta sequência, o quinto capítulo se limita a analisar algumas boas práticas mundiais sobre as DMOs e o sexto capítulo foi dedicado a Caraterização do Destino Turístico, a ilha de Santo Antão. O roteiro metodológico deste trabalho de investigação para a criação de referida proposta foi apresentada no sétimo capítulo deste trabalho.

Posteriormente no oitavo capítulo fez-se a apresentação da proposta para criação de um DMO para a ilha de Santo Antão.

E como desfecho, no último capítulo apresenta-se uma síntese das ideias apresentadas no trabalho, assim como algumas considerações, e recomendações.

## **A metodologia**

Em termos metodológicos, tendo em conta os objetivos anteriormente expostos, considerou-se conveniente numa primeira fase proceder uma revisão bibliográfica, referente aos *Destination Management Organization*, os modelos de gestão e destinos turísticos, como forma de compreensão e familiarização teórica dos temas, através de recolha de dados em fontes secundários.

Foram analisados um conjunto de casos de boas práticas internacionais, como forma de compreender como funcionam os diferentes tipos de *DMOs* e perceber quais os métodos e procedimentos utilizados.

De seguida foi feito um levantamento de dados para a caracterização Santo Antão, enquanto do destino turístico, permitindo assim informações importantes para a materialização da proposta.

Após a realização dos estudos de dados secundários, a última fase do trabalho é a apresentação da proposta para a criação de uma *DMO*.

## Capítulo 2. Enquadramento Teórico - Destination Management Organization (DMO)

### 2.1 Introdução

Para uma melhor compreensão do tema abordado neste estudo fez-se necessário o uso de conceitos, de forma a clarificar e conciliar perspectivas teóricas de diferentes autores que serão utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

Neste sentido, relativamente ao tema em estudo, em primeiro lugar interessa fazer o levantamento bibliográfico sobre o conceito de *Destination Management Organization* (DMO), bem como o seu papel e as suas funções no desenvolvimento dos destinos turísticos.

Ainda neste capítulo serão retratados os diferentes tipos DMO, na perspectiva de vários autores como forma de responder aos objetivos previamente apresentados neste trabalho.

### 2.2 Destination Management Organization (DMO)

Vários são os autores que vêm estudando as Organizações de gestão dos destinos turísticos, caso de DMAI (2012) que diz que estas unidades de gestão de destino têm centrado as suas ações no *marketing* e em estratégias de comercialização de lugares específicos. Contudo, elas têm um papel muito mais abrangente, com responsabilidade para representar um destino, contribuindo para o desenvolvimento.

Por outro lado, Beni (2012) apresenta uma definição mais aprofundada, defendendo que, os DMOs constituem instrumentos de gestão, monitorização, avaliação e controlo das organizações que constituem a rede de produção local ou regional, porém é um fator fundamental para o desenvolvimento socioeconómico da área de jurisdição político-institucional de cada destino.

Já Goeldner e Ritchie (2009) concluíram que uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) é uma entidade não-lucrativa que representa uma cidade ou área urbana na captação e manutenção de todos os tipos de viajantes para essa cidade ou área, seja

para negócios, lazer ou ambos. Também é frequentemente chamado de Convention & Visitors Bureaux (CVBx) ou em português Agências de Convenções de Visitantes (ACV) ou organização de *Marketing* do destino. É a única entidade que reúne os interesses do Governo, das associações comerciais e civis, e dos “fornecedores de viagens” individuais (hotéis, restaurantes, atrações, transporte local). Por sua vez Manente (2008) admite que estas duas designações interligam entre si no que diz respeito a natureza e a abrangência das suas funções. Ou seja, estão relacionadas tanto ao nível da gestão dos destinos, bem como ao nível de competências governamentais e funcionais (planeamento, organização e controlo das atividades), geralmente realizadas pelo setor público.

Assim, Goeldner e Ritchie (2009) afirmam que a entidade gestora de destino deve levar em conta atividades tais como: a organização eficaz do destino, o marketing do destino, a garantia de uma experiência ao visitante de alta qualidade, a reunião e divulgação de informações, o desenvolvimento dos recursos humanos, a obtenção de financiamento e a gestão eficaz de visitantes, a administração contínua de recursos e ainda estar preparado para gerir crises inesperadas.

Na mesma linha de pensamento, Mill e Morrison (2012) defendem que a gestão dos destinos deva gerar a coordenação e a integração de todos os elementos do *mix* de destino em uma área geográfica específica, com base em uma estratégia e um plano de turismo definidos. Os elementos que compõem esse *mix* o destino são as atrações, os eventos, as instalações (hotéis, restaurantes, etc.), o transporte, a infraestrutura e os recursos de hospitalidade. Logo, Ritchie e Crouch (2011) defendem que o conceito da DMO não se circunscreve somente a gestão do *marketing*, ou seja, a letra ‘M’ enfatiza a gestão total e não simplesmente o marketing, como referido por outros autores.

Também Milheiro (2004) corrobora da mesma opinião, apresentando uma definição um pouco, mais abrangente, propondo que, as Organizações de Gestão no Destino (OGD) são responsáveis pela gestão, planeamento, *marketing*, formação e educação. Isto é, o objetivo é promover o turismo no destino, mas preservando o ambiente social, cultural, económico e ambiental, tendo igualmente uma função política.

Neste sentido, a UNWTO (2016) citado por Letitia e Coros (2016) sintetizam dizendo que, o objetivo principal de um DMO é liderar e coordenar atividades sob uma estratégia coerente. Ou seja, as DMOs não existem para controlar as atividades dos seus parceiros, mas espera-se que reúna recursos e competências e um certo grau de independência e objetividade para liderar o caminho.

Por sua vez, Cooper e Hall (2008) apontam que, as DMOs têm um objetivo estratégico e um conjunto de atividades táticas. Seu objetivo estratégico é atuar como uma agência de *marketing*, promover o desenvolvimento e a comercialização a longo prazo do destino e consolidar o papel dos parceiros do destino nesse processo. Este objetivo estratégico é alcançado através de uma variedade de atividades táticas, que incluem:

- ✓ Criação de uma marca para divulgar o destino;
- ✓ Coordenar as partes interessadas do destino;
- ✓ Desenvolver o plano de *marketing* do destino;
- ✓ Captar os recursos financeiros para apoiar a operação da DMO;
- ✓ Desenvolver o produto e embalagem do destino;
- ✓ Monitorar o serviço e padrões de qualidade.

Como se pode constatar ao longo desta discussão conceitual a volta de perspectivas de diferentes autores constata-se que, as DMOs têm como função básica assumir a gestão, liderança, coordenação das atividades nos destinos e planejamento em termos do *marketing*, independentemente do tamanho ou tipo do destino. Muitos autores apresentam definições de DMOs ligadas diretamente ao *marketing* e promoção do destino, em contrapartida outros atores abordam o termo como sendo algo mais abrangente, isto é, como entidades gestoras dos destinos, que para além da gestão do *marketing*, devem atuar como líderes de todas as atividades dos *stakeholders* do destino.

Assim, no âmbito deste trabalho que tem como objetivo a apresentação de uma proposta para a criação de uma DMO em Santo Antão, a ênfase será dada na criação

de uma instituição capaz de promover o desenvolvimento e a comercialização à longo prazo da ilha, enquanto destino turístico, congregando perspectivas de todos os *stakeholders* do setor, atuando ao nível da gestão, do planeamento, do *marketing*, da formação e educação, garantindo o desenvolvimento sustentável da ilha nas suas diversas vertentes (social, cultural, ambiental e económico).

### 2.2.1 Tipos de Destination Management Organizations

No que diz respeito aos tipos de DMOs, Schuler e Padoin (2016) constatarem que, podem assumir vários formatos, dentre eles, o de um *Convention & Visitors Bureau* (CVB), que ao longo do tempo, passa a assumir responsabilidades num destino, que vão para além da simples atração de eventos e gestão de pernoites, assumindo de facto o *marketing* em sua totalidade, podendo se tornar em um DMO. Por isso defende-se que um CVB pode ser um dos tipos de DMO.

Ainda os mesmos autores realçam que, um CVB pode ser uma DMO, contudo, isso dependerá das suas efetivas possibilidades de desempenho sobre as ações de *marketing* e principalmente sobre a gestão dos limitados recursos financeiros e humanos. Da mesma forma, realçam que nem todas as DMOs são CVBs, pois alguns destinos não possuem instalações para eventos, e conseqüentemente atuam apenas no mercado de lazer, enquanto outros focam no atendimento e deixam o *marketing* turístico sobre responsabilidade de outras organizações (Shuler e Padroin, 2016).

Como já visto anteriormente, as estruturas organizativas denominadas *Convention & Visitors Bureaux* (CVB) ou simplesmente *Convention Bureaux* (CB) referem-se a uma das tipologias de DMO. Apesar de se tratar em ambos os casos de estruturas vocacionadas para atuarem junto do segmento do turismo, a inclusão da palavra “*visitors*” posiciona a estrutura organizativa numa área de atuação mais abrangente, focalizada não só na captação e gestão de eventos, mas também na gestão e valorização da experiência turística global dos visitantes, associada às potencialidades e recursos turísticos do território. Enquanto o *Convention Bureaux* (CB) baseia-se apenas nas funções relacionadas com a captação e apoio à realização de eventos de negócios (Marques , 2013).

Contudo, o mesmo autor, realça que os *Convention & Visitors Bureaux* são, por isso, ferramentas muito importantes que proporcionam o encontro entre quem pretende visitar um destino por motivos relacionados com os negócios, lazer, entre outros, e os *stakeholders*, onde se disponibiliza toda a informação necessária ao planeamento e organização de um evento, bem como relativa às principais infraestruturas, equipamentos, serviços e atrativos turísticos do destino.

Por sua vez, Pike (2004) citado por Shuler e Padroin (2016:16) concluíram que, “para além dos CVBx, existem outros tipos de DMO, tais como: os chamados *Tourisme Boards* ou organizações de turismo, seja elas locais (LTOs - *Local Tourism Organization*), regionais (ORTs - *Regional Tourism Organization*) ou nacionais (NTOs - *National Tourism Organization*). Realça que ainda existem as organizações responsáveis pelo marco regional (MTOs - *Marco Tourism Organization*) como o *Scandinavian Tourist Board* e as responsáveis por um estado (STOs - *State Tourism Organization*), como o Hawaii CVB e o *Tourism Bureau of Sichuan/China*.”

Já na perceção de Ritchie e Crouch (2003) a natureza e a designação da DMO depende do nível de atuação e do tipo de destino. Como já foi apresentado anteriormente, mas complementando o exposto, estes autores consideram que a nível nacional, a organização é designada por Organização Nacional de Turismo (ONT), ao nível regional por Organização Regional de Turismo (ORT) e ao nível local como Organização Local de Turismo (OLT) ou *Convention and Visitor Bureau* (CVB). Esta perspetiva é também partilhada pela OMT (2007) que caracteriza estas organizações, de OGD (Organização de Gestão de Destino), como as principais responsáveis pela gestão e/ou *marketing* dos destinos, integrando três categorias possíveis:

- 1) Autoridades ou organizações turísticas nacionais, responsáveis pela gestão e *marketing* do turismo a nível nacional;
- 2) OGD regionais, provinciais ou estaduais que assumem a responsabilidade pela gestão e/ou *marketing*, numa determinada região definida com essa finalidade;
- 3) OGD locais, que assumem a responsabilidade pela gestão e/ou *marketing* de áreas geográficas de menores dimensões, como é o caso dos centros urbanos.

Então pode-se constatar que as DMOs podem assumir um papel importante de gestão dos destinos, tanto a nível nacional, regional e local, o que quer dizer que podem assumir a gestão turística de áreas da dimensão de um país a até pequenas localidades turísticas, garantindo o nível de competitividade para o desenvolvimento do destino turístico.

Neste sentido, no âmbito deste estudo que tem como objetivo a apresentação de uma proposta para a criação de uma DMO em Santo Antão, vai se assumir a tipologia de DMO de caráter regional, devido a dimensão da ilha e por comportar três municípios com grandes potencialidades turísticas.

### **2.2.2 O Papel das Destination Management Organizations**

Na ótica de Presenza *et al.* (2005) as estruturas organizacionais existentes no destino devem passar a assumir o papel de gestão dos mesmos, em detrimento do desenvolvimento, única e exclusivamente, das funções de *marketing*.

Assim, as DMOs são consideradas como catalisadores e facilitadores do desenvolvimento turístico, o que significa que estas entidades têm um papel fundamental na gestão do turismo ao nível do destino (Presenza *et al.* 2005).

Como forma de complementar o exposto anterior, Ritchie e Crouch (2003) destacam no modelo de competitividade e sustentabilidade do Destino o elemento: organização e Gestão dos destinos. Elemento este, que deve assegurar a liderança e coordenação necessária ao funcionamento do destino. Neste sentido, afirmam, ainda, que sem uma organização gestora, o destino está mal equipado para ser competitivo ou sustentável, e que a natureza e a designação desta organização depende do nível de atuação e do tipo de destino.

Ainda de acordo com Ritchie e Crouch (2003), independentemente da sua natureza (privada ou pública), a DMO deverá assumir algumas características, designadamente:

- ✓ Deverá ser visivelmente identificada como a responsável pela coordenação e liderança dos esforços dos diversos elementos do sistema;

- ✓ Deverá apoiar os diferentes setores da economia do sistema turístico;
- ✓ Deverá ser capaz de influenciar as decisões e ações dos agentes públicos e privados, com impacto diretamente na qualidade do serviço/experiência;
- ✓ Deverá possuir as ferramentas necessárias para gerir o sistema de oferta do Destino; e
- ✓ Deverá ser suficientemente independente e flexível no desenvolvimento de novas estratégias.

Por sua vez Manente (2008) defende que o papel das Organizações de Gestão de Destinos é de administrar e integrar os diferentes recursos, atividade, e agentes envolvidos, através de políticas e medidas apropriadas. Portanto implica competências tanto governamentais em matéria de tomada de decisões, como funcional (planificação, organização e controle de atividades empresariais), que normalmente deveria ser da competência do setor público.

Já Valls (2006:106) considera as “Organizações de Gestão do Destino como um dos agentes mais importantes do desenvolvimento e da melhoria das zonas turísticas, através da sua relação com o território e pela sua condição de entidade competente na coordenação das atividades, na configuração das infraestruturas e na prestação de serviços básicos que devem atender à melhoria e a sustentabilidade a longo prazo das zonas turísticas.”

Neste sentido, Presenza *et al.* (2005) defendem que o papel e as atividades das Organizações de Gestão do destino devem ser enquadrados à função do desenvolvimento interno e externo do destino. A função de desenvolvimento externo dos destinos, segundo os autores, exerce-se por meio da gestão do marketing. A função do desenvolvimento interno dos destinos abarca a gestão das atividades propriamente dita.

Por sua vez, Sá (2014) vai um pouco mais longe, argumentando que as Organizações de Gestão do Destino assumem, uma grande importância na medida em que o seu

papel será de garantir a eficiência na exploração dos “recursos” bem como na forma de lidar com as “condições situacionais”. Para além disso, cabe a DMO garantir a coordenação das várias atividades ambientais no destino e estabelecer políticas ambientalmente saudáveis, bem como criar um elevado nível de consciência no destino relativamente às questões ambientais (Sá, 2014).

Por outro lado, e numa perspetiva mais economicista, Valls (2006) defende que estas organizações desempenham um papel importantíssimo, no fomento do desenvolvimento local equilibrado. Neste sentido, deverá promover o emprego, a qualidade e assegurar as condições de competitividade das empresas, não somente a curto prazo, como também a longo prazo, além do planeamento do território, das infraestruturas, da garantia da segurança, da qual fazem parte a política, a proteção civil e a segurança das pessoas e das coisas (Valls, 2006).

Nesta mesma linha de pensamento, Morrison, (2012), citado por Presenza *et al.*, 2005) defendem que o papel das DMOs congrega várias responsabilidades, designadamente de “*economic driver*”, na geração de receitas, emprego, impostos e na melhoria da economia local; de “*community marketer*” na comunicação de forma mais adequada da imagem do destino; de “*industry coordinator*”, assegurando o envolvimento dos atores na integração de objetivos comuns e nos benefícios gerados; de “*quasi-public representative*”, protegendo os visitantes e legitimando a indústria e de “*builder of community pride*”, promovendo a qualidade de vida dos residentes e dos visitantes.

Neste sentido, no âmbito deste trabalho que tem como objetivo a apresentação de uma proposta para a criação de uma DMO em Santo Antão, a atenção está voltada na criação de uma organização capaz de garantir o envolvimento de todos os *stakeholders* da ilha e os seus respetivos interesses, de criar uma comunicação institucional de uma imagem forte do destino, de gerar receitas, emprego e a dinamização económica de toda a ilha, de proteger e legitimar os interesses das comunidades locais, com consequências positivas na sua qualidade de vida.

## 2.2 Conclusão

Como forma de resumo ao exposto anteriormente apresentado, as DMO desempenham um importante papel, a longo prazo, no desenvolvimento dos destinos turísticos que privilegiam.

Muitos autores entendem que o conceito DMO seja simplesmente uma organização concentrada na promoção, mas durante a pesquisa pode-se entender que a DMO não significa "marketing apenas", mas sim "gestão integrada" ou "gestão total" do destino, seus *stakeholders* e todos os elementos que fazem parte dele, para garantir crescimento, rentabilidade e sustentabilidade.

Estas organizações proporcionam dividendos, sem custos, para as comunidades, uma vez que não lhes é solicitado nenhum esforço financeiro, acabando como principais beneficiários o poder local, empresas e moradores locais. Este tipo de estratégia, eminentemente comercial, não compete com os diferentes programas que podem ser levados a efeito pela administração pública, uma vez que potenciam receita com proveito local. Do ponto de vista económico, por cada novo viajante que a DMO consegue atrair para o município ou região é receita que entra nestes territórios por via dos hotéis, restaurantes e comércio local, fazendo com que estes turistas se transformem em contribuintes líquidos temporários. A injeção de capital no território vai beneficiar, por via indireta, o estilo de vida dos moradores, a dinamização da economia e a criação de empregos.

Pode-se perceber que o papel de um DMO é permitir um desenvolvimento com o agrupamento de todos os *stakeholders* do destino permitindo uma liderança e uma coordenação das atividades turísticas.

## Capítulo 3. Modelos de Gestão de Destinos

### 3.1 Introdução

Ao longo dos anos tem-se criado modelos para a gestão dos destinos turístico para que os benefícios socioeconómicos sejam sentidos pelas localidades turísticas, região ou país, bem como salvaguardando os seus anseios, para o desenvolvimento social e ecologicamente correta. Assim, no âmbito deste capítulo, objetiva-se analisar um conjunto de modelos de desenvolvimento turístico, de forma a recolher subsídios que possam contribuir para a criação do modelo de desenvolvimento turístico para a ilha de Santo Antão.

Neste sentido, foram analisados os seguintes modelos de desenvolvimento turístico: Modelo da Competitividade e Sustentabilidade de Ritchie e Crouch; Modelo de Sistema de Turismo de Mill e Morrison; Modelo de Competitividade do destino: determinantes e indicadores de Dwyer e Kim e o Modelo de Países em Desenvolvimento de Jamieson.

### 3.2 Modelo da Competitividade e Sustentabilidade de Ritchie e Crouch, 2003

Neste modelo, estes autores Ritchie e Crouch (2003) defendiam que o que torna um destino competitivo é capacidade de aumentar os gastos dos turistas no local e atrair cada vez mais turistas. Neste sentido, conforme apresentado na Figura 3.1, sugerem-se que a competitividade é afetada por elementos de dois níveis: o macro e o microambiente.

Assim, na análise do macroambiente, deve-se dar atenção aos aspetos ligados a economia, a tecnologia, a sociedade, a cultura, a natureza, a demografia, entre outros, uma vez que o turismo é um sistema aberto, sujeito a diversas influências externas. Já no microambiente competitivo, a ênfase é dada aos elementos individuais, como fornecedores, facilitadores, consumidores e concorrentes. Estes autores ressaltam que os consumidores, com as suas necessidades e comportamentos são a força matriz do processo de competitividade (Figura 3.1).

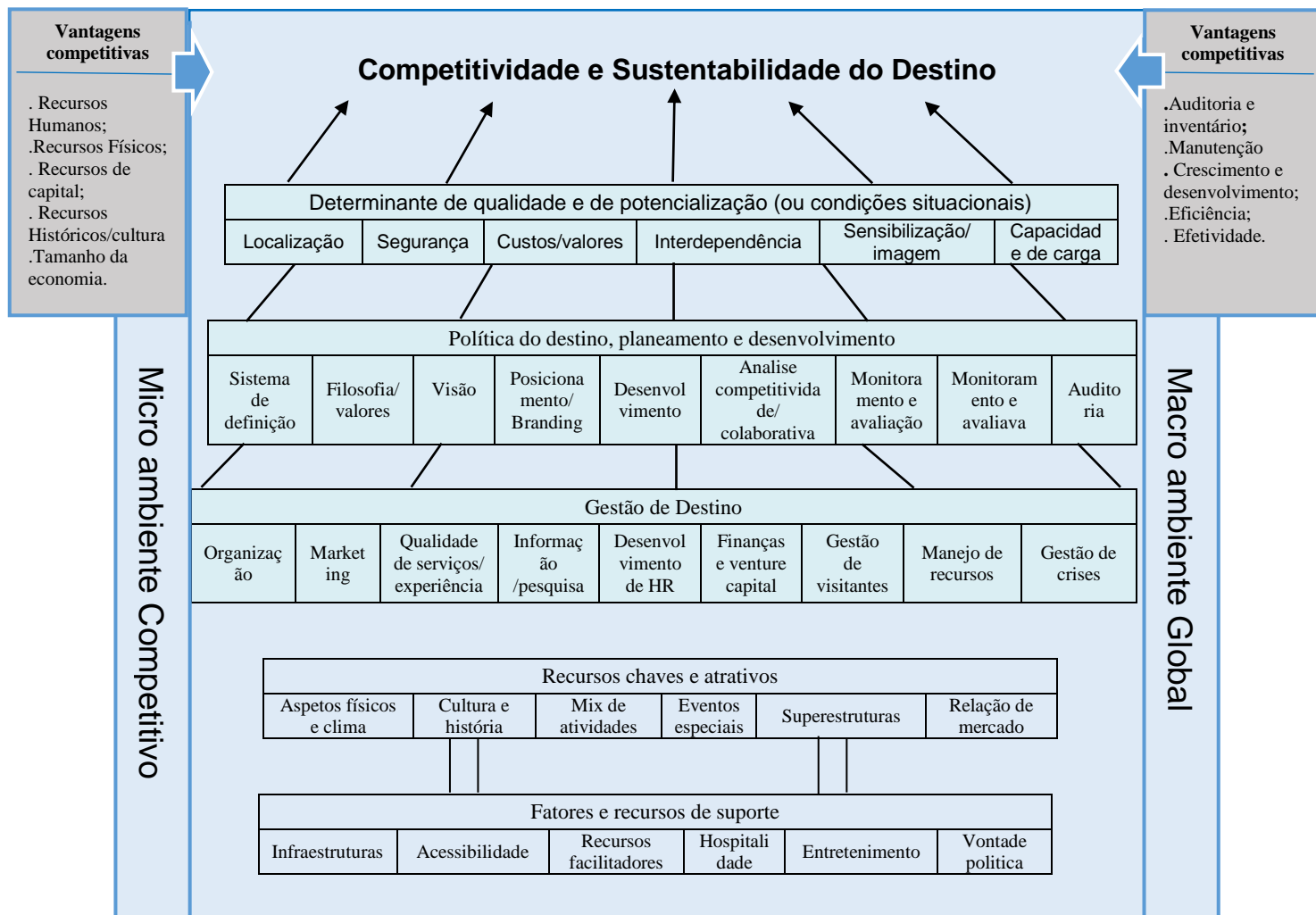


Figure 3.1: Modelo de Competitividade e Sustentabilidade dos Destinos

Fonte: Adaptado de Ritchie e Crouch (2003)

Para além desses deve-se dar uma atenção especial aos recursos-chave e aos atrativos do destino, sendo estes os principais motivadores para a deslocação dos turistas, isto é, são considerados como elementos primários da atratividade de um destino. Assim, estes envolvem categorias ligadas a aspetos físicos e clima do destino, como a cultura e história; oferta de atividades, eventos e entretenimento; superestrutura (que para os autores inclui a infraestrutura de hospedagem, alimentação, e outros serviços turísticos) e, finalmente, as relações de mercado, que têm a ver com conexões entre residentes e potenciais turistas.

Por outro lado, realçam a importância dos fatores e recursos de suporte, que estão diretamente ligados à dimensão anterior, ou seja, complementam os recursos e atrativos. Estes são constituídos pelas infraestrutura (que envolve diversos fatores,

como sistema de transporte, segurança, saneamento, telecomunicações, sistema de saúde, entre outros); a acessibilidade (estradas, companhias de transporte, entre outros.); os recursos facilitadores (disponibilidade e a qualidade dos recursos humanos, as instituições de educação e pesquisa, o capital físico disponível, entre outros); a hospitalidade; o empreendedorismo e a vontade política (que envolve a atitude do governo perante o setor ou a inclusão do turismo na agenda política).

Nesta mesma linha Ritchie e Crouch (2003), recomenda-se uma estrutura para a definição de política do destino, planeamento e desenvolvimento, cujo objetivo é a definição de estratégias rumo à estruturação e ao desenvolvimento do turismo. Envolve as seguintes categorias: sistema de definição do destino (ligado ao estabelecimento de estratégias comuns aos diferentes atores do turismo); filosofia e valores; visão; posicionamento/*branding*; desenvolvimento; análise competitiva/colaborativa; monitoramento e avaliação e auditoria.

Ligada a dimensão anterior, encontra-se a gestão do destino que envolve as atividades de implementação das ações definidas pela política e/ou planeamento. Em que inclui algumas categorias tais como a organização; o *marketing*; a qualidade de serviço/experiência; a informação e pesquisa; o desenvolvimento dos recursos humanos; os recursos financeiros; a gestão dos visitantes; a gestão dos recursos e a gestão de crises.

E por fim, e de grande importância, tal como defendido pelos autores, os determinantes qualificadores e de potencialização (ou condições situacionais) são aqueles fatores que estão fora do escopo das dimensões anteriores em que, os autores destacam a localização, a segurança, os custos, as interdependências, a sensibilização/imagem e a capacidade de carga.

### **3.3 Modelo de Sistema de Turismo de Mill e Morrison 2012**

O turismo por ser uma atividade multifacetada e multidisciplinar, Mill e Morrison (2012) apresentam um Modelo que tem como pressupostos os diversos subsistemas do turismo que designaram de Modelo de Sistema de Turismo descrito na Figura 3.2, e que se encontra constituída por quatro partes, sendo elas:

Assim, a **Primeira Parte** designada de Destino: planeamento, desenvolvimento e controle do turismo, Mill e Morrison (2012), enfatizam que devem existir uma abordagem do comportamento do consumidor para a demanda do mercado, enfatizando tanto as influências externas e internas nas viagens, incluindo as alternativas para viagens, os insumos de mercado dos fornecedores turísticos e processo pelo qual uma decisão de compra é alcançada.

A **Segunda Parte**, a que estes autores designaram de *Marketing*: estratégia, planeamento, promoção e distribuição: demonstra, que as organizações no destino devem comercializar seus produtos e serviços para clientes, com o uso efetivo dos canais de distribuição, ou seja investimento no *marketing*.

Na **Terceira Parte**, designada de Demanda: os fatores que influenciam o *marketing*: recomenda-se como procedimento que a entidade na área de destino leve em conta o estudo de mercado, o planeamento regular, e atender as necessidades dos turistas.

E na **Última Parte**, designada de Viagem: as características da viagem, nesta fase, os autores elucidam que devem ser analisados os principais segmentos de viagem, os fluxos de viagem e os meios de transporte usados.

Contudo, além dessas partes, deste modelo que a priori apresenta-se de forma simplista, convém realçar a abordagem económica do turismo que a mesma apresenta. Um outro aspeto é o destaque que se dá ao *marketing* como uma das ferramentas cruciais para o desenvolvimento dos destinos turísticos, afirmando mesmo que para esse desenvolvimento o *marketing* tem que estar ao lado da atividade turística, de forma a convencer as pessoas a viajar para um determinado destino.

Ainda convém realçar que este modelo elucidada que o planeamento turístico deve ser abordado sob a ótica de uma entidade que lidera todos os intervenientes do destino, a fim de maximizar os lucros em detrimento dos impactos sociais negativos sobre o destino turístico.

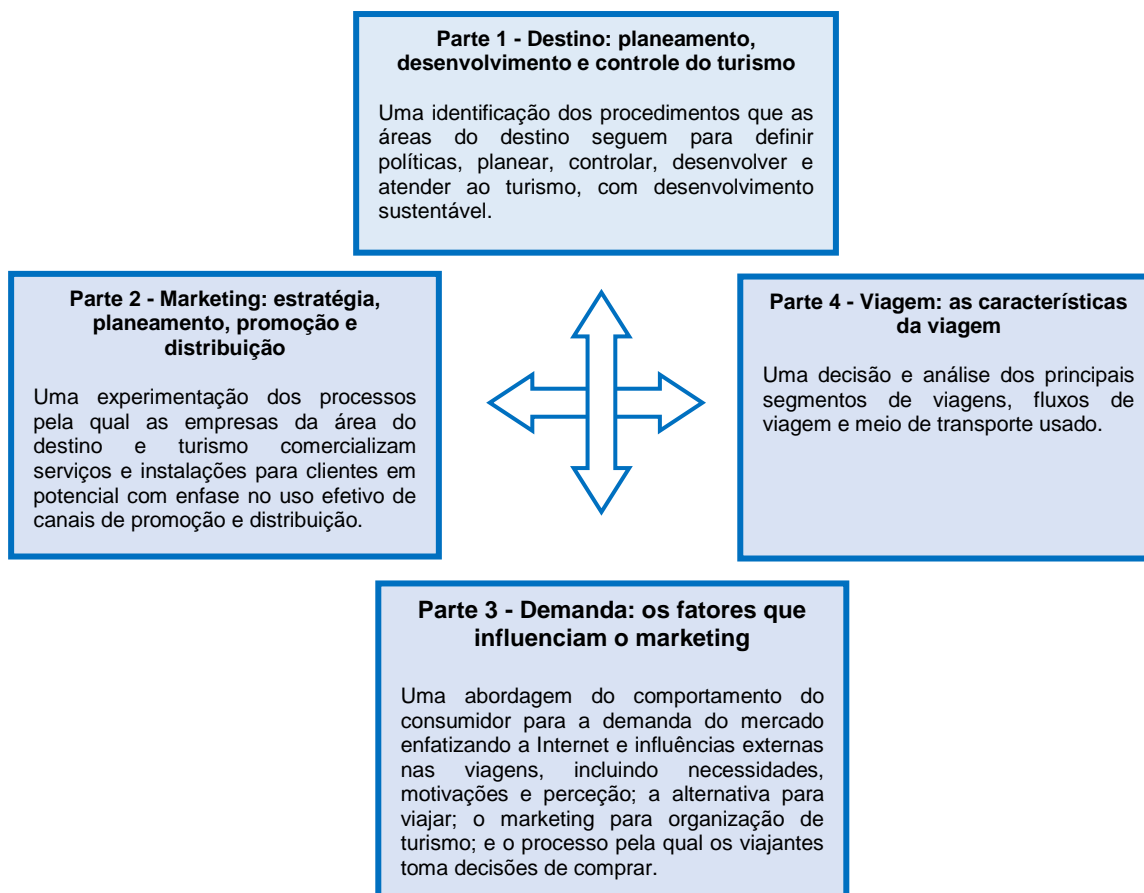


Figure 3.2: Modelo de Sistema Turismo de Mill e Morrison

Fonte: Adaptado de Mill e Morrison (2012)

### **3.4 Modelo de Competitividade do destino: determinantes e indicadores de Dwyer e Kim (2010)**

Dwyer & Kim (2010), desenvolveram um modelo teórico que visa explicar a Competitividade de Destinos Turísticos com base em seus principais determinantes. Segundo estes autores, para que o destino proporcione competitividade para as empresas de turismo, deve-se garantir que o seu apelo de mercado e a sua oferta de experiências turísticas sejam superiores às de destinos alternativos disponíveis para os consumidores.

Neste sentido, este modelo apresenta um conjunto de indicadores, que albergam parâmetros objetivas e subjetivas, ao mesmo tempo identifica os principais elementos que compõem a competitividade e a qualidade do destino, que podem ser coordenadas tanto pelo poder público como privado.

Assim, este modelo apresenta quatro objetivos principais:

- ✓ Desenvolver um modelo de competitividade de destino que identifique fatores-chave de sucesso na determinação da competitividade do destino;
- ✓ Desenvolver um conjunto apropriado de indicadores de competitividade de destino;
- ✓ Destacar as vantagens e limitações do modelo; e
- ✓ Identificar áreas para outros aspetos conceituais e pesquisa empírica.

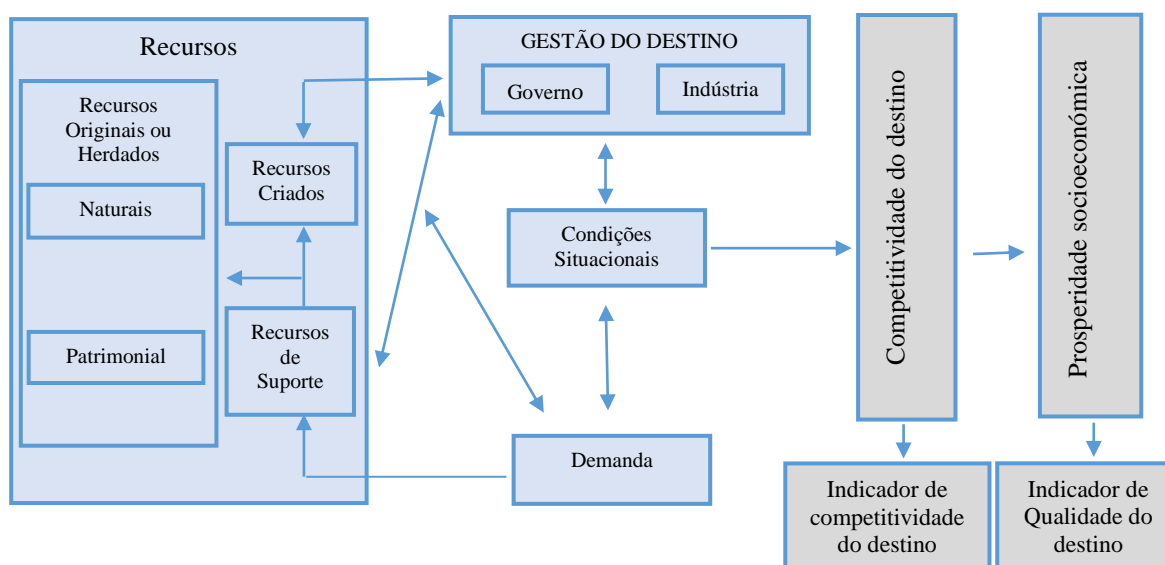


Figure 3.3: Modelo de Competitividade do destino: Determinantes e indicadores de Dwyer e Kim

Fonte: Dwyer & Kim (2010)

Como se pode verificar na Figura 3.3, deve identificar os Recursos que estão divididos em Recursos Originais ou Herdados que são constituídos pelos naturais (montanhas, lagos, praias, clima, entre outros) e Patrimoniais (artesanato, língua, costumes, sistemas de crenças etc.) e ainda pelos Recursos Criados, que incluem infraestrutura turística, eventos especiais, a gama de atividades disponíveis, entretenimento e fazer compras, entre outros e pelos recursos de Suporte (ou fatores facilitadores), que incluem infraestrutura geral, qualidade de serviço, acessibilidade de destino, hospitalidade e laços de mercado.

Num segundo momento as instituições governamentais e as indústrias do sector devem assumir a gestão do destino, tendo por base a análise das condições situacionais e de estudos aprofundados sobre a demanda turística.

Este modelo de competitividade de destino objetiva-se criação de um conjunto de indicadores que permita identificar os pontos fortes e fracos relativos ao destino turístico, bem como da qualidade do destino.

Estes indicadores poderão ser usados tanto pela indústria como pelos governantes para aumentar os números do turismo e as suas despesas, e a prosperidade socioeconómica.

### 3.5 Modelo da Organização Mundial do Turismo (2007)

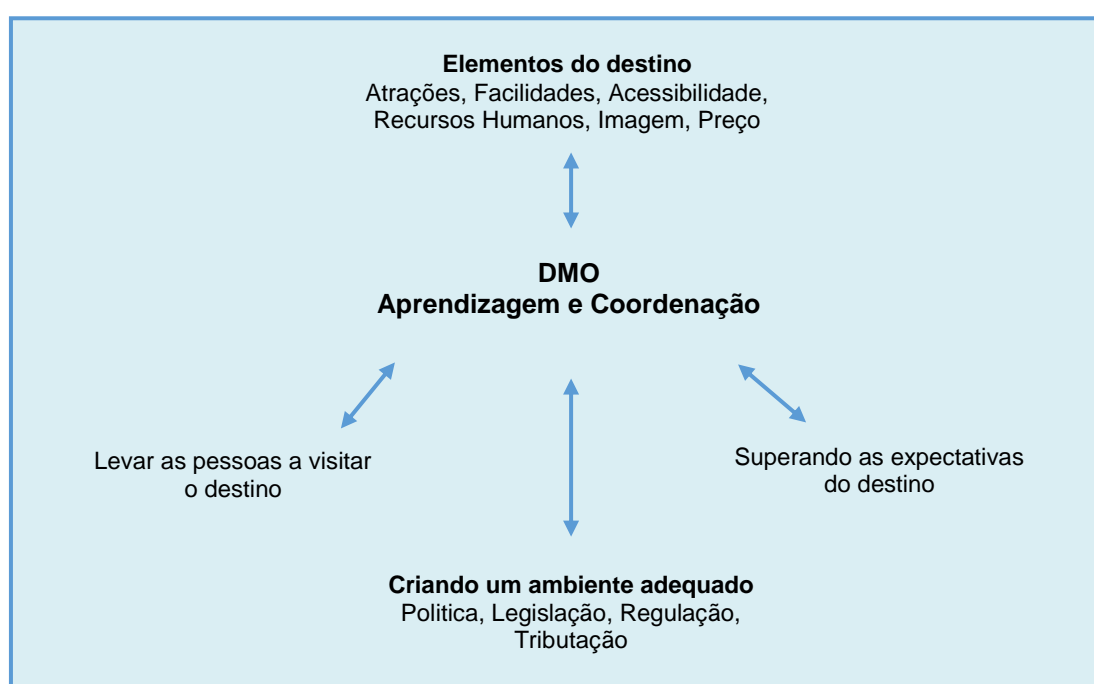


Figure 3.4: Modelo da Organização Mundial do Turismo

Fonte: OMT (2007)

O modelo de desenvolvimento de turismo apresentado pela Organização Mundial do Turismo defende que as Organizações de Gestão do Destino (DMO) têm de ter como base primordial a aprendizagem e a coordenação de atividades dos destinos turísticos, tendo em conta os elementos que o compõem, tais como: as atrações, as facilidades, a acessibilidade, os recursos humanos, a imagem e os preços. Para além desses organizar os serviços bases do turismo local, preparando o destino turístico para chegada de turistas (OMT, 2007).

Um outro elemento recomendado pela OMT é a criação de um ambiente adequado, com políticas e legislação para a proteção tanto dos agentes turísticos, como para a população local, promovendo assim um desenvolvimento harmonioso e integrado. Contudo, para que a gestão possa apresentar resultados eficientes e eficazes, o modelo propõe ainda a aposta na divulgação e melhoria contínua do destino, atraindo cada vez mais os visitantes (OMT, 2007).

### **3.6 Modelo de Países em Desenvolvimento de Jamieson, 2006**

Este modelo é dos mais coerentes e completos e um dos que mais adapta a realidade de cada destino turístico, uma vez que foi desenvolvido tendo em vista a melhor gestão do meio ambiente em função da atividade turística. É, portanto, um modelo com uma enorme preocupação com a questão ambiental, levando em conta os impactos negativos que o turismo pode gerar caso não houver intervenção (Flores, 2009).

Neste sentido, o autor deste modelo afirma que os Destinos deverão ser alvos de grandes ações de planeamento estratégico e de Gestão, para se desenvolver de forma sustentável, atribuindo aos diversos *stakeholders* o dever de proteger os recursos que proporcionam uma experiência única e memorável aos turistas (Flores, 2009).

Assim, apresenta-se o conceito de “*Sustainable Tourism Destination Management*” (STDM), com o intuito de desenvolver destinos saudáveis, quer para os seus visitantes, quer para a sua população residente. Para além de satisfazer os turistas e os interesses da indústria turística, o STDM procura o desenvolvimento do turismo que leva em conta a minimização dos impactos negativos, a proteção da economia local, do património e do ambiente (Flores, 2009).

Este modelo encontra-se dividido em quatro áreas de atuação das DMOs, conforme Figura 3.5, designadamente o Desenvolvimento e marketing do produto, o Planeamento do Destino, as Estruturas organizativas e de Gestão e a Gestão das operações turísticas no Destino. Jamieson através do seu modelo, apresenta algumas singularidades e um grande enfoque às questões que deverão ser desenvolvidas nos primeiros estágios de desenvolvimento dos destinos turísticos, uma vez que este

modelo foi desenvolvido a partir de regiões emergentes na indústria do turismo (Flores, 2009).

Ainda convém ressaltar o destaque dado as muitas das atribuições da Gestão que se verificam ao nível local, na implementação e organização do Destino Turístico.



Figure 3.5: Modelo de Países em Desenvolvimento de Jamieson, 2006

Fonte: Flores (2009)

### 3.7 Conclusão

No referido capítulo pode-se constatar que existem vários tipos de modelos de gestão de destinos no ponto de vista de vários autores, mas cada um elucida perspectivas diferentes sobre o tema, mas principalmente dão um certo ênfase ao *marketing* e na comercialização de lugares e a gestão, monitorização, a avaliação e controlo dos órgãos do destino de forma a garantir uma boa experiência aos visitantes. O *marketing* e o turismo devem levar em consideração a satisfação dos turistas e alavancar a competitividade dos destinos.

Com base no tema proposto para o trabalho e no objetivo previamente delimitado que consiste numa proposta para criação de um DMO para Santo Antão, deu-se uma grande importância a este capítulo já que ainda neste documento será apresentado um modelo próprio para a ilha.

## Capítulo 4. Destinos Turísticos: Um Quadro Conceptual

### 4.1 Introdução

No presente capítulo objetiva-se fazer uma revisão da literatura sobre os destinos turísticos e neste caso em concreto, abordar também os destinos turísticos insulares, apresentando diversos conceitos, de forma a perceber como se desenvolvem, que condições têm de reunir para serem considerados atrativos.

Neste sentido, ao nível do levantamento bibliográfico, sobre destinos turísticos insulares, pretende-se compreender as condições para o desenvolvimento do turismo nas ilhas, apresentar algumas vulnerabilidades que podem pôr em causa a atividade turística nas pequenas economias insulares, e como estas problemáticas têm sido encaradas pelas principais organizações interessadas no turismo nestes de destinos.

### 4.2 Destinos Turísticos

Quando se fala em destinos turísticos pensa-se num lugar até onde os visitantes/turistas deslocam-se para momentos de lazer. Porém o conceito alberga um conjunto de componentes que interagem entre si, transformando-o numa conceção bastante abrangente. Assim, Buhalis (2000) citado por Fontana (2017) defende que o destino turístico pode ser considerado uma combinação de todos os produtos, serviços e experiências fornecidas localmente, de tal forma que a gestão de destinos é um desafio, em razão da variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos turísticos.

Por outro lado, Leiper (1990) entende o destino turístico como sendo locais que atraem turistas para ficarem temporariamente. Já na perspetiva de Cooper e Hall (2008) um destino é mais complexo que um produto ou que a totalidade dos seus produtos é “o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído de símbolos e imagens da cultura e história. Na mesma linha de pensamento, Bigné, Font, & Andreu (2000) defendem que os destinos são combinações de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada aos

turistas e são considerados como uma zona bem definida geograficamente, como sendo um país, uma ilha e uma cidade.

Assim, os destinos turísticos podem ser os espaços (país, região ou cidade) que contam com elementos necessários de atração ou recursos turísticos, infraestruturas e equipamentos turísticos direcionados para o desfrute dos visitantes (Leal e Gil, 2013).

Contudo, Cunha (2006) e Reino (2013) defendem que estes devem ser encarados sob duas perspectivas: como forma de reconhecimento do local visitado ou como uma área territorial, onde se incrementa um emaranhado de inter-relações que afixam a presença de fatores de atração, assim como o método de produção e consumo, com intuito de satisfazer as necessidades turísticas. Referem ainda, que esta área territorial fica sujeita a modificações, que dão início a novas ligações, alteram as suas características e fazem brotar renovadas atividades, o que lhe permite condensar uma panóplia de atrações e serviços, que asseguram uma produção turística diferenciada, com elementos espaciais, administrativos e produtivos.

De forma mais sintética, a Organização Mundial do Turismo (OMT, 1998) e Timón (2004) referem-se ao destino turístico como um espaço físico no qual um visitante permanece pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos, abrangendo infraestruturas de suporte, atrações e recursos turísticos, à distância de um dia de viagem de ida e volta. Acrescenta ainda que possui delimitação física e administrativa que circunscreva a sua gestão, imagem e percepção, definindo a sua competitividade de mercado.

Por sua vez Manente (2008) define o destino turístico, como o lugar escolhido para o fim de uma viagem, ou seja, uma área geográfica (um local, um resort, uma região, um país, entre outros), onde o viajante tem a intenção de passar um tempo, longe de casa.

Assim, o destino turístico é um lugar visitado por turistas que representa a unidade básica de análise em turismo e pode ser reconhecida em três perspectivas (Manente, 2008):

- ✓ A geográfica (uma área claramente reconhecível com fronteiras geográficas ou administrativas que os turistas visitam e ficam durante a viagem);
- ✓ O económico (o lugar onde eles ficam mais tempo e gastam uma quantia relevante de dinheiro e onde as receitas do turismo é significativo, ou potencialmente significativo, para a economia);
- ✓ O psicográfico (o que constitui a principal razão para a viagem).

Já Bigné, Font, e Andreu (2000) realçam que a definição dos destinos turísticos deve ser entendido em várias perspetivas, ou seja:

- ✓ O destino turístico é uma unidade ou entidade, que engloba diversos recursos turísticos e infraestruturas, formando um sistema.
- ✓ Os destinos turísticos podem ter, os mesmos limites que os da gestão e administração dos territórios. Isto significa que os diferentes organismos têm de colaborar no planeamento e gestão dos lugares, caso contrário, surgem disfunções entre oferta e procura e, portanto, o destino não funciona na sua plenitude.
- ✓ O lugar onde o turista percebe suas férias como uma experiência global e, portanto, os serviços e produtos são necessários para satisfaze-lo.

Assim, Ritchie e Crouch (2003) defendem que cada destino tem um perfil único que o torna competitivo, pois constituem as suas características específicas, tais como as tradições, os valores e objetivos que o diferencia dos restantes destinos. Contudo o sucesso da gestão dos destinos dependerá da capacidade de diferentes agentes (os turistas, o setor económico e social, as administrações publicas e a sociedade em geral) em desempenhar seus respetivos papéis e estabelecer o consenso em torno do modelo de desenvolvimento turístico e da sua aplicação rigorosa ao longo dos tempos (Valls, 2006).

### 4.3 Destinos Turísticos Insulares

Uma significativa parte da literatura sobre os destinos turísticos centra-se na análise de ilhas e arquipélagos, precisamente pelo fato de constituírem uma importante proporção de pequenas economias (Machado e Ferreira, 2008).

No entanto, para o entendimento do conceito de destinos insulares, há que se perceber o conceito de insularidade/arquipélagos ou ilhas. Neste sentido, Cunha e Jacinto (2013) defendem que, os arquipélagos são espaços fechados, circunscritos, em que a geografia impõe fortes estrangulamentos, fragmenta o espaço, limita horizontes e potencia as vertentes materiais e intangíveis que caracterizam a condição insular. A descontinuidade do território e as duras condições impostas pelo mar e por outros elementos naturais são fatores críticos que limitam os recursos e condicionam a mobilidade, logo a distribuição das pessoas e das atividades. Estes aspetos, além de explicarem a peculiar ocupação e organização dos espaços insulares, foram decisivos para instalar, entre os seus naturais, uma permanente sensação de isolamento, um sentimento de nostalgia e um desejo de evasão que alguns apelidam de insularidade (Cunha & Jacinto, 2013).

Deste modo, os destinos turísticos insulares, “são territórios ultraperiféricos espartilhados pelo mar, que têm no turismo uma importante atividade socioeconómica, e no património natural, no clima, na paisagem e na biodiversidade importantes vantagens comparativas para o destino” (Cunha e Jacinto, 2013:509).

Apesar de haver consenso com a definição anterior, quanto ao fato dos destinos insulares terem importantes vantagens competitivas, Brito, Alarção, e Marques, (2009: 46-57) apontam que “os pequenos estados insulares, podem apresentar possíveis retrocessos no turismo a longo prazo, e que também estão vulneráveis as consequências das mudanças climáticas, as socioeconómicas, acrescentando a isto, à vulnerabilidade das políticas que podem gerar uma crise dos sectores económicos chaves para o seu desenvolvimento.”

No entanto, realça que “as ilhas são, em geral, destinos turísticos que fascinam cada vez um maior número de pessoas que procuram o exotismo, baseado nas

particularidades físicas, climáticas, biológicas e culturais” (Brito, Alarção, e Marques, 2009: 46-57).

Neste sentido, e numa perspetiva de sustentabilidade, as ilhas possuem especificidades que tornam estes locais dos mais difíceis de alcançar um elevado nível de sustentabilidade, caso forem criadas condições para um desenvolvimento turístico desregrado, que independentemente das contrapartidas deixadas no local, contribui em muitos casos para um acentuado desequilíbrio ambiental e social (Centro de estudos Africanos, *et al.*, 2008).

Assim, este mesmo do autor enfatiza que, as ilhas apresentam frequentemente problemas relacionados com o uso dos recursos naturais, tais como a água, a energia, a escassez de bens essenciais, a preservação da biodiversidade, os desequilíbrios sociais e carência de iniciativas locais, acarretando um desenvolvimento económico assimétrico e muitas vezes pouco enraizado na sociedade local. O turismo, infelizmente, é em muitos casos um problema ou contribui para estes problemas, pressionando para a instalação de infraestruturas desadequadas às necessidades dos locais e/ou interferindo na estrutura social e na destruição de recursos (Centro de estudos Africanos, *et al.*, 2008).

Assim, no âmbito deste trabalho, que tem como objetivo a apresentação de uma proposta para a criação de uma DMO para uma ilha em Cabo Verde e neste caso, Santo Antão, levar-se-á em conta todas as potencialidades apresentadas anteriormente, bem como as fragilidades que envolve as regiões ilhas, de forma a desenvolver uma gestão criteriosa dos recursos escassos, típicos de uma ilha e maximizar os efeitos positivos e mitigar os negativos da atividade turística.

#### **4.4 Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos**

Os destinos turísticos são considerados organismos vivos, e como tal, nascem, morrem e desaparecem. Ou seja, nascem a partir de alguns atrativos em determinados territórios, que podem crescer, mas se não houver uma gestão eficiente podem desaparecer.

Neste sentido, os destinos turísticos, segundo um dos modelos mais conhecido, proposto por Butler (1980), citado por Dias (2008), designado de Ciclo de Vida, no qual correlaciona dois vetores que são o número de turistas e o tempo. Ou seja, o número de turistas vai aumentando desde as etapas iniciais de exploração até o declínio final, passando por outros estágios evolutivos. No modelo de Butler, a variável mais importante é o número de visitantes, sendo ignoradas outras variáveis, como comportamento e atitude dos visitantes.

No modelo proposto por Butler, cada fase está associada a um impacto específico, nomeadamente, económico, ecológico e sociocultural e está constituído pelas seguintes fases que são: exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação de declínio e de rejuvenescimento (figura 3.1) (Butler, 1980, citado por Dias, 2008).

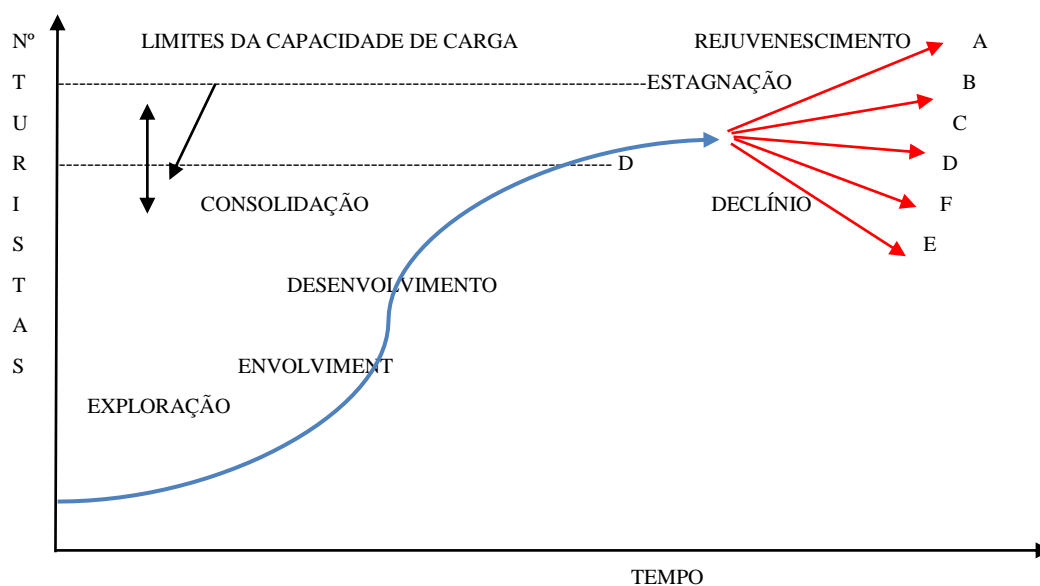


Figure 4.1: Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos  
Fonte: Adaptado de R. W. Butler (1980), citado por Dias (2008)

Onde:

- A- É o rejuvenescimento acelerado do destino turístico;
- B- É crescimento reduzido;
- C- É a estabilização do destino;

D- É o declínio gradativo do destino;

E- É o declínio acelerado e imediato.

**1. Exploração:** durante esta fase, um número pequeno de pessoas, em geral mochileiros, descobre o local e convive com a população em perfeita harmonia, adotando os consumos locais, bem como o número de visitantes é muito reduzido (Butler, 1980, citado por Dias, 2008);

**2. Envolvimento:** nesta fase, a população local já desperta para os benefícios do turismo e adotam-se medidas locais para a construção de infraestruturas de acomodação para os turistas. Há um aumento do número de visitantes, agora denominados exploradores e ainda mantêm um contato pessoal com a comunidade local, embora um pouco mais formalizado. E os recursos económicos ainda são pequenos (Butler, 1980, citado por Dias, 2008);

**3. Desenvolvimento:** é a fase em que os locais ascendem a condição de destino turístico conhecido, com um crescimento acentuado da atividade turística. São construídas novas instalações e acomodações que permitem rápido crescimento do fluxo de visitantes. Os investimentos externos são agressivos, o que coloca em risco o meio ambiente e a cultura local, onde a comunidade local diminui o controlo com a atividade turística, bem como a migração de um número excessivo de pessoas para estes destinos, ainda nesta fase o turismo é visto como algo bastante positivo (Butler, 1980, citado por Dias, 2008);

**4. Consolidação:** aqui, aprofunda-se o turismo de massa, a atividade turística se institucionaliza e o destino turístico é incluído como produto divulgado pelos operadores nacionais e internacionais de turismo. Há uma diminuição do controlo local sobre as atividades relacionadas com a expansão do turismo. Ocorre um aumento de entrada de dinheiro no destino, com uma entrada e saída bem significativa. O grande número de turistas começa a causar problemas, como congestionamentos, saturação de infraestruturas (por exemplo, água e esgotos) e os eventos locais são sufocados pela presença volumosa de visitantes (Butler, 1980, citado por Dias, 2008);

**5. Estagnação:** nesta etapa, o número de turistas é alto, com venda de pacotes padronizados, que deixam os turistas em grande número no local, buscando conforto semelhante ao encontrado no local de residência. O contato entre turista e comunidade local fica ainda mais formal, institucionaliza-se e muitas vezes a separação de um e de outro. Pode ocorrer nesta fase um decréscimo dos benefícios económicos obtidos com o turismo. O dinheiro não permanece muito tempo no local, pois há um grande número de operadores turísticos estrangeiro no local (Butler, 1980, citado por Dias, 2008);

**6. Declínio/rejuvenescimento:** após a etapa de estagnação, pode ocorrer que os turistas e a indústria do turismo percam interesse no destino, provocando uma paralisação no crescimento e nos investimentos. Pode haver um declínio do destino, que não se consegue se recuperar, como pode haver um rejuvenescimento, quando vão buscar novas alternativas, de exploração do turismo, por exemplo buscar uma demanda diferente (Butler, 1980, citado por Dias, 2008).

Tendo em conta estes pressupostos levantados ao longo deste capítulo e o objetivo geral que é a apresentação de uma proposta para a criação de uma DMO para ilha de Santo Antão, levar-se-á em conta todas as potencialidades apresentadas anteriormente, bem como as fragilidades que envolve as regiões ilhas, de forma a desenvolver uma gestão criteriosa dos recursos escassos, típicos de uma ilha e maximizar os efeitos positivos e mitigar os negativos da atividade turística. Como tal, o modelo do Ciclo de vida dos destinos, será um instrumento fundamental a ser utilizado pela DMO, no processo de acompanhamento do desenvolvimento de Santo Antão enquanto destino turístico.

#### **4.5 Conclusão**

A discussão teórica levantada neste capítulo, permite concluir que um destino turístico é um local com características multifacetadas, que combina todos os produtos, serviços e experiências fornecidas localmente, permitindo assim que o visitante pernoite desfrutando de tais produtos e serviços de um país, região ou cidade.

O conceito de destinos turísticos é um conceito que alberga uma forte ligação entre os turistas, o local de estadia e a comunidade local, bem como as especificidades de cada localidade, pois há que se levar em conta também as infraestruturas e equipamentos turísticos.

Por outro lado, como resultado obtido da investigação, consegue-se concluir que, os destinos insulares apresentam uma certa vulnerabilidade, nomeadamente a grande escassez de bens e serviços, que os torna muitas vezes dependente do exterior, a perda da biodiversidade e do habitat natural de algumas espécies (animal e vegetal), o sistema de transportes e a ligação com o exterior, principalmente com ligações regulares é um outro problema eminente e ainda a aculturação e a perda de algumas especificidades locais, entre outros. Contudo, existem aspetos positivos que podem ser ressaltados, tal como, a beleza e o aspeto paradisíaco das pequenas ilhas, tornando-as num lugar ideal para relaxar e descansar, o contato com a natureza, sem deixar de lado a variedade de especificidades e peculiaridades que estes lugares possuem.

## Capítulo 5. Boas Práticas Mundiais em Destinations Management Organization (DMO)

### 5.1 Introdução

Em diversas cidades, regiões e países têm sido criadas normas de boas práticas que definem a forma correta de atuar dos respetivos gestores e responsáveis pelo desenvolvimento turístico de um dado destino. E é com o objetivo de identificar e estudar algumas destas práticas mundiais em termos de DMO, de verificar a sua possível adequação no nosso contexto e ainda determinar as melhores formas para se atingir um melhor resultado, é que são os grandes objetivos deste capítulo.

Assim, para uma melhor contextualização do trabalho de investigação desenvolver-se-á neste capítulo o enquadramento do panorama organizativo das estruturas turísticas pelo mundo, mais concretamente dos *Convention & Visitors Bureaux*, como uma DMO de caráter público e privado.

Neste sentido, serão apresentadas alguns dos DMO, considerados *best practices* mundiais, destacando as principais ações que têm vindo a ser desenvolvidas por estas entidades públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Durante esta análise será enfatizada a apresentação da entidade e seus objetivos, a missão e a visão corporativa, as principais atribuições e forma de atuação, a estrutura organizacional e finalmente as atividades desenvolvidas.

### 5.2 Turismo de Portugal/Visit Portugal

O Turismo de Portugal é uma organização de gestão e promoção do destino turístico Portugal, integrado no Ministério da Economia e do Emprego (MEE) e é responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura (Ministério da Economia e do Emprego, 2012).

### **Os objetivos principais da entidade são (MEE, 2012):**

- ✓ Projetar Portugal, aumentando a notoriedade do destino nos mercados internacionais, em articulação com as Agências Regionais de Promoção Turística, promovendo o destino enquanto destino turístico para visitar, investir, viver, estudar e com capacidade para acolher grandes eventos nacionais e internacionais.
- ✓ Qualificar e Formar Recursos Humanos - Valorizar as profissões do turismo e atrair talento: a qualificação dos recursos humanos é essencial para a consolidação da competitividade do turismo, razão pela qual o Turismo de Portugal, através da sua rede de 12 Escolas, está comprometido em contribuir para a sustentabilidade e qualidade do serviço prestado pelas empresas e agentes do setor.
- ✓ Promover o destino no estrangeiro - O Turismo de Portugal está presente nos mercados internacionais, promovendo o destino do país e apoiando os negócios das empresas. As equipas atuam em vinte e um mercados emissores de turismo, considerados prioritários ou relevantes para a promoção turística externa, são responsáveis por atividades promocionais institucionais e por apoiar a internacionalização das empresas portuguesas.

O Turismo de Portugal tem por missão o apoio ao investimento no setor do turismo, a qualificação e desenvolvimento das infraestruturas turísticas, a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e o desenvolvimento da formação de recursos humanos do setor, bem como a regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e azar (MEE, 2012).

### **As principais atribuições do Turismo de Portugal:**

A entidade tem como atribuições, apoiar o MEE na formulação e execução da política de turismo; propor ao membro do Governo responsável pela área do turismo as linhas estratégicas aplicáveis ao desenvolvimento do setor turístico e definir os planos de ação; assegurar a coordenação de estudos e estatísticas, nomeadamente em matéria de definição, acompanhamento e avaliação das políticas e planos estratégicos; prestar apoio técnico e financeiro às entidades públicas e privadas, em especial às empresas

do setor; planear, coordenar e executar a política de promoção do destino, no plano interno e externo, e garantir a estruturação, o planeamento e a execução das ações de promoção turística; assegurar a recolha, tratamento e divulgação de informação turística; incentivar e desenvolver a política de formação e qualificação de recursos humanos do turismo; acompanhar a evolução e o desenvolvimento da oferta turística nacional e entre outros (Turismo de Portugal, 2017).

Para além destas atribuições, também é importante entender a forma de organização desta DMO, de forma a tirar algumas ilações sobre a sua estrutura orgânica. Assim o Turismo de Portugal, está estruturado em direções e departamentos, assente num modelo misto de estruturas hierarquizada e matricial:

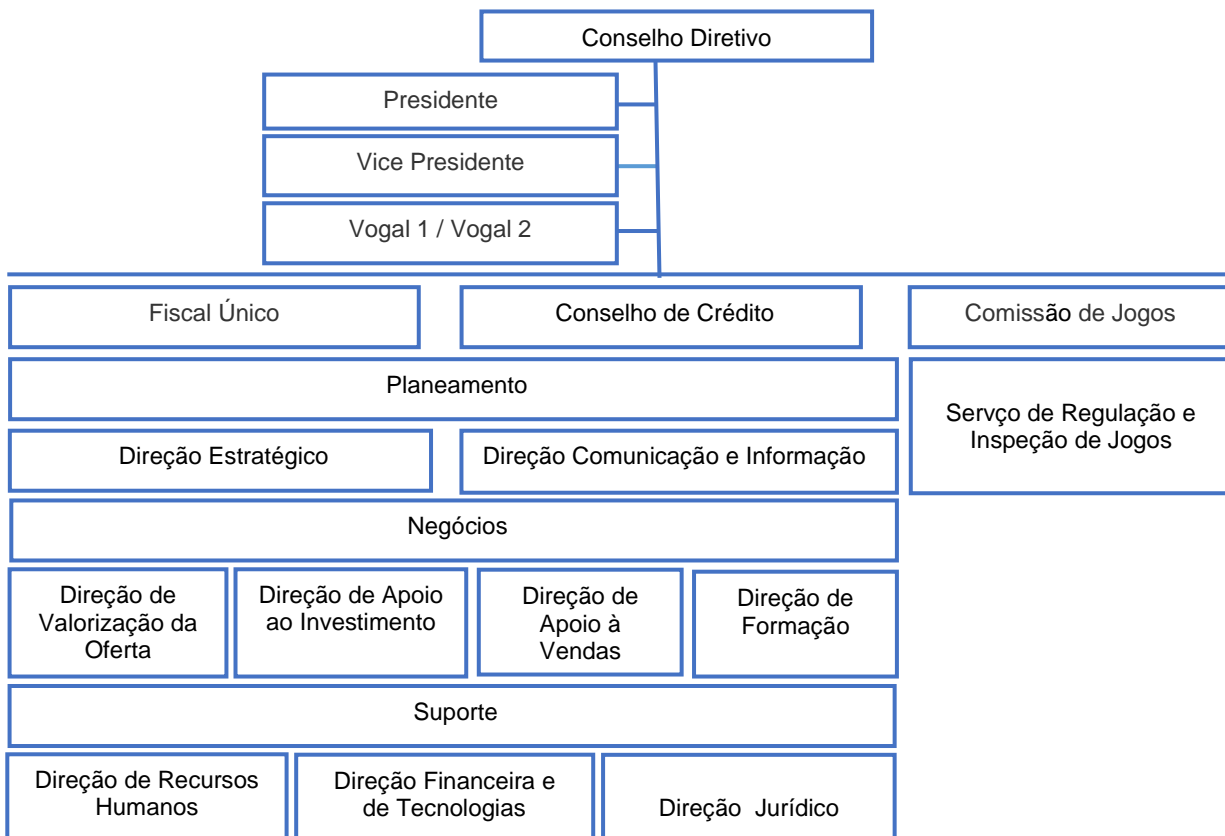


Figure 5.1: Estrutura Orgânica Do Turismo de Portugal  
Fonte: Turismo de Portugal, I.P. (2017)

### 5.3 Curitiba e Região Convention e Visitors Bureau - CCVB

O **Curitiba e Região Convention e Visitors Bureau** (CCVB)<sup>1</sup> foi fundado em 17 de agosto de 2000, como entidade sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada para contribuir no desenvolvimento integrado da capital paranaense e da região. Os associados do CCVB, são empresas, direta ou indiretamente, relacionadas aos setores de turismo e eventos, como hotéis, restaurantes, companhias aéreas, promotoras de eventos, montadoras de *stands*, de entre outras. Atualmente, o número de Associados ultrapassa 151 empresas em 17 categorias.

Relativamente aos objetivos do CCVB, o principal é a geração de negócios por meio da divulgação da sua área de abrangência enquanto destino turístico. Deste modo o CCVB atua no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia. Para isso, o CCVB trabalha no apoio à captação, promoção e geração de eventos, na divulgação de Curitiba e Região como destino turístico, no monitoramento e capacitação do destino e na consolidação da rede de negócios entre seus associados. Os objetivos secundários do CCVB são (Paixão, Abrahoã, e Paixão, 2014):

- ✓ Realizar ações de *marketing* para constituir uma imagem favorável do destino;
- ✓ Desenvolver e aprimorar os serviços turísticos de Curitiba e região;
- ✓ Gerar oportunidade de negócios para seus associados;
- ✓ Aumentar o número de visitantes e o seu tempo de permanência;

Esta entidade adota estratégias e ações, baseando-se em sua missão de “Promover o destino Curitiba, região e litoral, apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus associados” (CCVB, 2014). Mas para que isso se torne uma realidade foi necessário definir uma visão de onde a organização quer chegar. Neste caso, o CCVB (2014) estipulou como visão de futuro tornar-se “a entidade privada de referência no apoio às atividades ligadas ao turismo e eventos em

---

<sup>1</sup> <http://www.curitibacvb.com.br/> acedido em 18/12/2018

Curitiba, região e litoral”. E enquanto organização sem fins lucrativos, todo o valor arrecadado é destinado ao custeio da própria estrutura (custos fixos e variáveis) e ações de *marketing* para a cidade (investimentos), seja em captação de eventos (*Convention*), seja em atração de visitantes (*Visitors*) (CCVB, 2014).

Relativamente forma de atuação, a entidade atua principalmente no campo promoção do destino na participação em feiras; divulgação na mídia; captação de eventos; apoio a eventos e promover o destino, divulgando sua potencialidade.

Quando a estrutura orgânica a CCVB e composto por:

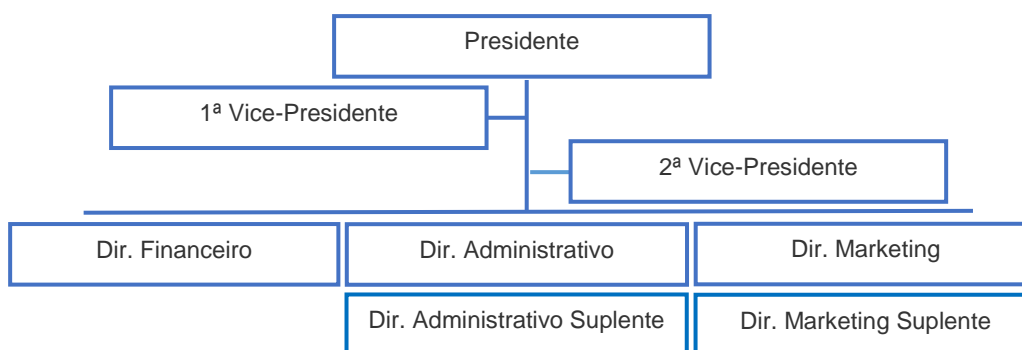


Figure 5.2: Estrutura Orgânica da CCVB  
Fonte: (CCVB, 2014).

No que diz respeito as ações desenvolvidas pela CCVB, na Tabela 4.1, encontra-se resumida um conjunto de ações de planejamento e gestão ao nível da governança turística local e regional.

CCVB e Governança do Turismo Local	Local (Curitiba)
<b>Planeamento</b>	1 - Participação permanente no Conselho Municipal de Turismo; 2 - Participação e organização do Conselho de Captação de Eventos de Curitiba; 3 - Participação nos Conselhos Consultivos das entidades da classe; 4 - Participação em reuniões de instituições e secretarias; 5 - Participação nas Audiências Públicas para Turismo e para o Plano Diretor de Curitiba; 6 - Participação de <i>workshops</i> , conjuntamente com as Câmaras de Comércio de diversos países.
<b>Gestão</b>	1 - Operacionalização do Aplicativo para Smartphones e Tablets Curta Curitiba; 2 - Organização de <i>workshops</i> culturais para profissionais;

	<ul style="list-style-type: none"><li>3 - Organização de ações de promoção em eventos locais;</li><li>5 - Organização do evento (troca de experiências entre entidades e empresas turísticas);</li><li>6 - Organização de Rodadas de Negócios entre organizações turísticas e fornecedores de serviços;</li><li>7 - Colaboração com o projeto de valorização de <i>souvenirs</i>;</li><li>8 - Confeção de mapas turísticos, Guia de Bolso e Calendário de Eventos;</li><li>9 - Organização do Leva e Traz (transporte para turistas entre hotéis, restaurantes, bares e shoppings da cidade);</li><li>10 – Organização de Coletivas de Imprensa com entidades e empresários da área, para divulgação de atividades específicas;</li><li>11 – Apoio e campanhas de comunicação pelo <i>website</i> oficial; hotspots; redes sociais; email marketing; apoio a blogueiros; press tour, famtours.</li><li>18 – Divulgação de atividades culturais e turísticas em feriados e dias comemorativos (Dia das Mulheres, Dia do Médico, Páscoa, Natal e feriados em geral).</li></ul>
--	--

Tabela 5.1 Principais atividades desenvolvidas no ano de 2013 em CCVB

Fonte: Adaptado de Paixão, Abrahoã, e Paixão (2014)

## 5.4 Marília e região Convention & Visitors Bureau (MRC&VB)

Após mais de 5 anos de amadurecimento do empresariado mariliense, com muita conversa, troca de idéias e discussões sobre o melhor formato, 46 empresas se reuniram no dia 28 de junho de 2011, para formar o Marília e Região *Convention & Visitors Bureau* ou simplesmente “MRC&VB (Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*, 2011).

Assim, esta entidade reúne atualmente cerca de 75 empresas de vários segmentos ligados direta ou indiretamente à atividade turística, que buscam um aumento no fluxo de visitantes, gerando benefícios para toda a cadeia produtiva e a população em geral (Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*, 2011).

Neste sentido, o MRC&VB é uma entidade apolítica, sem fins lucrativos, formada e mantida pela iniciativa privada, e tem como grande missão promover o desenvolvimento e comercialização do destino Marília e Região, com foco na captação de eventos itinerantes.

O MRC&VB desenvolveu o primeiro aplicativo de hospitalidade para a cidade de Marília, que tem como objetivo apoiar o visitante em sua passagem pela cidade,

podendo-o acessar os principais hotéis, restaurantes, táxis associados, o Calendário Oficial de Eventos da cidade, além de promoções especiais para os hóspedes de hotéis associados (Prefeitura de Marília, 2017).

Os objetivos fundamentais do MRC&VB são:

- ✓ Promover a cidade e região como destino para a realização de eventos, como congressos, feiras, entre outros;
- ✓ Pesquisar e captar eventos nacionais e internacionais;
- ✓ Manter banco de dados atualizado com as informações de interesse do segmento;
- ✓ Promover e realizar formações, seminários, debates e pesquisas destinados ao aperfeiçoamento profissional das empresas associadas e dos colaboradores;
- ✓ Articular parcerias entre as iniciativas privadas e públicas, buscando a melhoria dos serviços e da infraestrutura de eventos e hospitalidade da cidade;
- ✓ Criar e produzir materiais impressos e audiovisuais de apoio à promoção do destino.

Poderão ser associados do MRC&VB todas as empresas, entidades, organizações de economia pública, mista, privada e autarquias e pessoas físicas brasileiras desde que respeitem as seguintes condições: ser uma fundação ou associação de direito civil, juridicamente constituída, com objetivo de fomento do turismo recetivo de lazer, negócios ou eventos, nos seus respectivos territórios de atuação; Permitir a associação, ou participação como associado, de todas as empresas dos diversos segmentos da iniciativa privada, que integrem a “*trade*” turística (Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*, 2011).

De entre os associados pode-se encontrar quatro categorias de sócios:

A) Fundadores - Que participaram da Assembleia de Fundação e assinaram a ata;  
B) Contribuintes – São aqueles que tenham suas propostas aprovadas pela Diretoria e venham a serem admitidos nessa categoria; C) Beneméritos – São aqueles que por relevantes serviços prestados a Associação e, por proposta de um ou mais sócios, através da diretoria, tenham sua menção aprovada pela assembleia geral; D) Honorários - São aqueles que por seu serviço prestado a comunidade e por propostas de um ou mais sócios, através da Diretoria, tenham sua menção aprovada pela assembleia geral.

Para se tornar socio, o interessado deverá dirigir o requerimento à diretoria, anexando os comprovativos do cumprimento das condições estabelecidas no estatuto social da associação.

**Alguns benefícios que as entidades associadas ao MR&VB podem encontrar:**

**Oportunidades de negócios:** Ser um associado pode ter contar com o apoio institucional do MRC&VB na elaboração de dossiês de candidatura e cartas de apoio; utilizar *Networking* entre associados e ter acesso antecipado a agenda de eventos.

**Promoção e médias:** os associados podem participar de eventos, a custo reduzido; bem como participar das ações promocionais e de boas vindas (exemplo: guia e site programa de descontos); a possibilidade da divulgação em materiais promocionais disponíveis: site, redes sociais, folders, mapas, revistas e programa de descontos, entre outros.

**Informação:** Os associados podem receber boletins com a agenda dos principais eventos da cidade, indicadores e notícias, bem como, participar em eventos, palestras e fóruns que a entidade oferece;

**Contribuir com a sua cidade/ação social:** Participar como sociedade civil organizada, na promoção e desenvolvimento turístico do destino; apoiar a captação de novos eventos, atraindo mais visitantes para seu destino;

Relativamente a estrutura organica a MRC&VB encontra-se representado pelos seguintes membros:

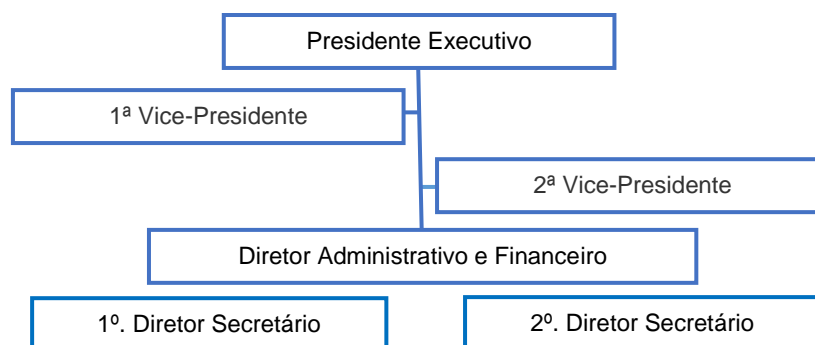


Figure 5.3: Estrutura Orgânica da MRC&VB

Fonte: Adaptado de MR&CVB (2011)

Quanto as atividades que o MRC&VB tem desenvolvido destacam-se a instalação e manutenção da promoção da instituição, através da internet, para captação de novos associados; criar e participar em viagens para participação em eventos relativamente aos CVB's (seminários, reuniões, conversas abertas, exposições, colóquios, etc.); pesquisa e desenvolvimento de contratos de adesão a associação; desenvolvimento de *newsletters*, criação de instrumentos de pesquisas (hotéis, restaurantes, espaços de eventos, locais); desenvolvimento de conteúdos e atualização do mapa da região; criação de regulamentos, seleção de leis e instalação de programas para benefício de clientes e ainda criar o Plano de Ação (Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*, 2011).

## 5.5 Associação de Turismo dos Açores - Convention and Visitors Bureau

É uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, denominada Associação Turismo Dos Açores - Convention And Visitors Bureau (ACVB), abreviadamente designada por "Turismo dos Açores" é, de todas as outras analisadas, a que congrega, entre os seus sócios, a maioria dos agentes económicos do setor no Arquipélago dos Açores, ligados direta ou indiretamente à atividade turística (Associação Turismo dos Açores - Convention And Visitors Bureau, 2016).

A ACVB tem como objetivos: divulgar a Região como destino de Natureza e seus produtos; promover a Região como local de realização de congressos e outras

organizações afins e como destino de viagens de incentivos; prestar informação e apoio aos turistas; promover a fidelização da procura; promover as parcerias estratégicas de forma a possibilitar o lançamento de operações aéreas que envolvam a captação de novos mercados; lançar campanhas publicitárias do destino ou de produtos específicos do destino; assumir as funções e tarefas que, de forma contratualizada, lhe sejam atribuídas por entidades públicas ou privadas (Associação Turismo dos Açores - Convention And Visitors Bureau, 2016). Os associados do Turismo dos Açores são todas as pessoas singulares ou coletivas que, interessadas nos seus objetivos e admitidas pela direção, sendo eles fundadores ou não fundadores (associados ordinários e honorários).

Quanto aos órgãos sociais da Turismo dos Açores são:

- ✓ A Assembleia Geral,
- ✓ A Direção,
- ✓ O Conselho Fiscal e
- ✓ O Conselho Consultivo.

Os membros da Assembleia Geral, da Direção e do Conselho fiscal, bem como treze dos membros do Conselho Consultivo, são eleitos pela assembleia geral, por meio de lista, para mandatos de três anos, renováveis, cessando as suas funções no ato de posse dos titulares que lhes sucederem.

## **6.6 Direção dos Serviços de Turismo de Macau (DST)**

Em conformidade com a estratégia do Governo da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) de posicionar e desenvolver Macau como um Centro Mundial de Turismo e Lazer, a Direção dos Serviços de Turismo de Macau (DST) atua como a entidade pública responsável pela implementação, análise e apoio na formulação das políticas de turismo da região, com vista ao reforço da reputação de Macau enquanto destino de qualidade.

A DST, em conjunto com os operadores turísticos locais, tem como objetivos, promover os produtos e serviços turísticos de Macau no exterior, não só nos mercados principais e emergentes, como também em mercados com potencial,

que a DST avalia e procura desenvolver, para atrair visitantes de diferentes origens para a cidade (Região Administrativa Especial de Macau, 2011).

A DST tem como missão o fortalecimento das ligações com operadores da indústria turística do exterior, bem como com as organizações de turismo regionais e internacionais, com o intuito de incrementar o desenvolvimento do turismo de Macau. A nível local, a DST desempenha um importante papel no fomento da melhoria e diversificação dos produtos turísticos, bem como na promoção, coordenação ou facilitação de uma variedade de projetos turísticos e de grandes eventos. Enquanto entidade supervisora da indústria turística de Macau, a DST procura assegurar que as operações do sector decorrem dentro do enquadramento legal existente, mediante o processo de licenciamento e inspeção dos estabelecimentos, recintos e atividades, para salvaguardar a qualidade e integridade do turismo em Macau (Região Administrativa Especial de Macau, 2011).

### Organograma da Direção dos Serviços de Turismo de Macau (DST)

A Organização de Gestão do turismo de Macau encontra dividido em sete departamentos e em doze divisões como pode-se ver abaixo:

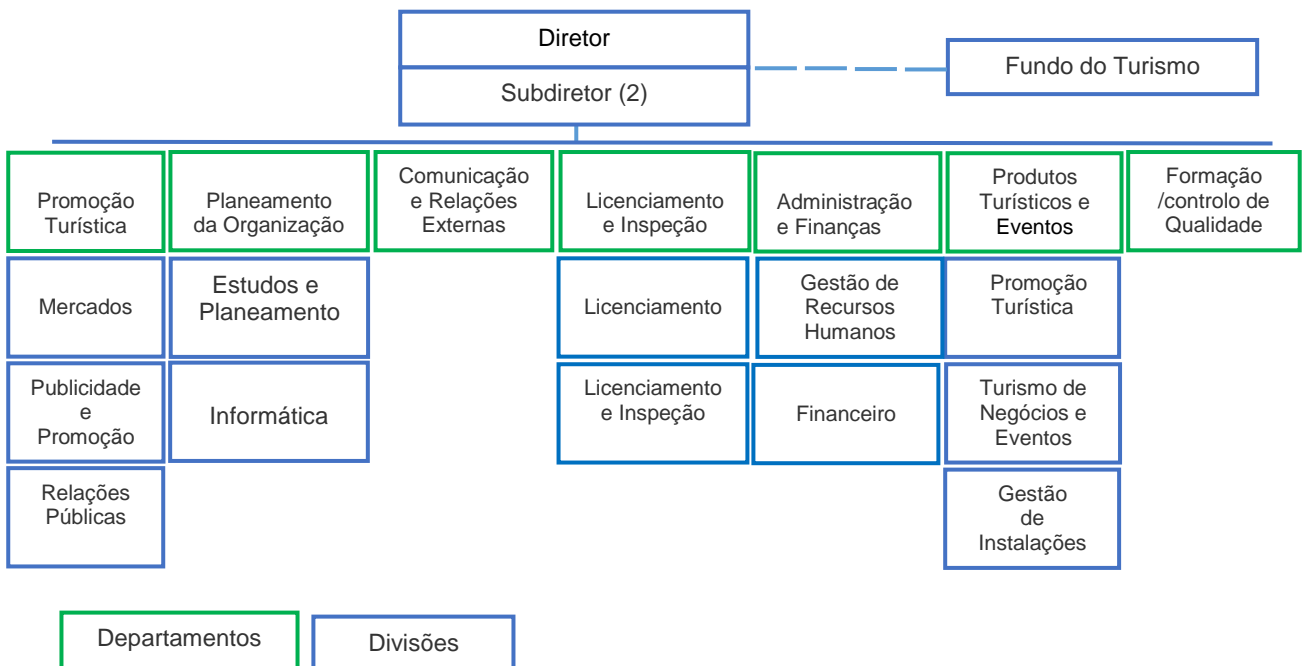


Figure 5.4: Direção dos Serviços de Turismo de Macau  
 Fonte: Região Administrativa Especial de Macau (2011)

## 5.7 Análise Comparativa e Conclusões

Da análise destas *best practices* a nível mundial, pode-se constatar que todos os *Destination Management Organization* e *Convention & Visitors Bureaux* analisados se estruturam como associações sem fins lucrativos de carácter público e privado. Um dos principais objetivos destas entidades passa pela organização, dinamização e promoção dos países, regiões ou cidade onde se inserem, junto dos segmentos de lazer, eventos, negócios e férias. Ou seja, a promoção das respetivas regiões como forma de incentivar mais visitantes, criando condições e melhorias continua preparando as entidades do turismo para receberem cada vez mais clientes (turista) e não só, de captação de grandes eventos para o destino, pois quanto maior for o número de eventos, maior é a chegada de novos visitantes.

Para além da Gestão dos eventos, trabalham a promoção das principais atrações e recursos turísticos, como forma de valorização do destino, do produto e da própria experiência global do turista.

Os membros associados a estas organizações nem sempre podem ter uma ligação direta com a atividade turística (serviços profissionais como a logística, gráficas, editoras e solução de imagem, entre outros), mas sem o seu apoio, as experiências globais dos visitantes podem não corresponder as expetativas dos visitantes. Portanto pode-se entender que estas entidades lidam com o turismo como um sistema integrado, de serviços, representados por toda a *trade* turística, nomeadamente os meios de alojamento turístico, os centros de congressos e outros locais para eventos, a restauração, o *catering* e os eventos ligados a gastronomia, as empresas de transportes, as agências de viagens e operadores turísticos, as instituições públicas de administração local/regional, os centros de promoção cultural, equipamentos desportivos e de recreio.

Contudo, todas as entidades analisadas englobam as universidades como parceiros, uma vez que tem como um dos pilares de atuação a qualificação dos recursos humanos no respetivo destino, somente a entidade gestora do turismo de Portugal, fala das instituições de ensino parceiros na dinamização dos serviços prestados.

Quanto a abrangência territorial a DMO Turismo de Portugal é aquele com maior abrangência, sendo ela a nível nacional e os outros a nível regional, com destaque para CVB de Acores estar em ilhas, aproximando-se da realidade da ilha objeto de estudo para este trabalho.

Assim, em forma de resumo (Ver tabela 5.2):

Nome da Organização	Território de Abrangência	Tipo de Gestão
Turismo de Portugal, I. P.	Nível nacional	Gestão pública única sem fins lucrativos
Curitiba e Região Convention e Visitors Bureau -CCVB	Nível regional	Iniciativa privada sem fins lucrativos
Marília e região Convention & Visitors Bureau	Nível regional	Iniciativa privada sem fins lucrativos
Associação de Turismo dos Açores - Convention and Visitors Bureau	Nível regional	Gestão pública e privada sem fins lucrativos
Direção dos Serviços de Turismo de Macau	Nível regional	Gestão pública única sem fins lucrativos

Tabela 5.2: Quadro Comparativo Entre as Organizações

Fonte: Elaboração Própria

A nível das informações nos *websites*, que é uma ferramenta muito importante na promoção do destino, pode-se constatar que ambos têm características semelhantes do tipo de informação compartilhada, nomeadamente, todos possuem informações atrações/atividades, apresentam sugestões para alojamento, gastronomia, lugares para conhecer, mapas e condições de acesso.

Após esta análise aprofundada destas boas praticas acima apresentadas, e tendo em conta o objetivo deste trabalho monográfico, serão tidas em consideração para este caso de Santo Antão, os principais aspetos relacionados com a tipologia de instituição, os objetivos, a missão, a visão, as principais funções, a estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas e fazer a sua adaptação lá onde for possível.

## **Capítulo 6. Caracterização do Destino Turístico de Santo Antão**

### **6.1. Introdução**

Cabo Verde é considerado um país vulnerável do ponto de vista económico e de rendimento baixo, quando comparado com as economias insulares de pequena dimensão, e como tal o desenvolvimento é um dos maiores desafios para o país. Contudo, o turismo é tido como uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de Cabo Verde (MECC e DGT, 2010).

Nesta seção faz-se a caracterização geral da ilha de Santo Antão, bem como ao nível turístico, tanto do ponto de vista da procura e da oferta turística.

### **6.2. Breve caracterização da ilha de Santo Antão**

Santo Antão é a segunda maior ilha do país, com uma superfície de 7859km<sup>2</sup> e encontra-se dividida em três concelhos (Porto Novo, Ribeira Grande e Paúl). Com uma população de 39.923 habitantes, sendo que Paul detém 12,6% da população da ilha, Porto Novo com 51,1%, e Ribeira Grande com 38,5%), o que lhe confere uma densidade de 50,9 habitantes por Km<sup>2</sup> (MECC e DGT, 2010).

A ilha é a quarta região do País, em termos populacionais, albergando cerca de 7,5% da população residente, contudo tem perdido consideravelmente a sua população nos últimos anos. Santo Antão é conhecido sobretudo pela sua orografia montanhosa e paisagem exuberante, com vales profundos na parte norte da ilha e paisagens áridas na parte sul, influenciada pela sua posição em direção do deserto do Sahara (MECC e DGT, 2010).

A base económica da ilha é está alicerçada na agricultura, pecuária e pesca, sendo relativamente marginal, o seu produto interno bruto, isto é, cerca de 9.342 milhões escudos Cabo-Verdianos, sendo na sua maioria gerados pelo setor terciário (MECC e DGT, 2010).

### 6.3. Oferta turística da ilha de Santo Antão

Com um potencial enorme para o ecoturismo e o turismo de montanha, a ilha de Santo Antão oferece uma diversidade de atrativos turísticos, tais como a beleza paisagística dos vales e montanhas, excelentes para as práticas de *hicking*, *trekking*, *canyoning* e outras relacionadas, incluindo-se também excelentes condições para a prática do turismo desportivo (subaquático) e a investigação marinha (MECC e DGT, 2010).

A ilha possui 5 áreas protegidas consideradas Parques Naturais, sendo elas, a de Cova-Ribeira da Torre-Paúl, o de Moroços, o de Tope de Coroa, a Paisagem Protegida das Pombas e a Reserva Natural de Cruzinha. Na parte sul da ilha, no concelho de Porto Novo, a paisagem agreste e do tipo lunar (particularmente na região do Planalto Norte), o que permite potencializar outros produtos turísticos, com destaque para o turismo gastronómico (nas localidades de Lajedos e Norte, cujo queijo tradicional está catalogado como património mundial do gosto e consta do menu do Movimento *Slow Food*) (MECC e DGT, 2010).

Entretanto a ilha enfrenta alguns constrangimentos que limitam a potencialização da atividade turística. Destacam-se a deficiente ligação às restantes ilhas do país (com um pequeno aeroporto inoperacional, Santo Antão possui apenas uma ligação marítima com a vizinha ilha de São Vicente, com um máximo de duas viagens diárias), a insuficiente cobertura territorial em termos de vias de acesso, que permita uma melhor exploração de toda a ilha para o turismo, não obstante os investimentos em estradas previstos ou em execução, e a inadequação das infraestruturas gerais e das infraestruturas turísticas (em termos quantitativos e qualitativos) (MECC e DGT, 2010).

Relativamente a oferta de estabelecimentos hoteleiros disponíveis na ilha, ano após ano tem-se registado um aumento acentuado (Figuras 6.1 e 6.2), de 39 estabelecimentos em 2013 para 63 estabelecimentos em 2017, registando-se também um aumento ao nível do número de quartos, camas e de pessoal ao serviço INE (2017).

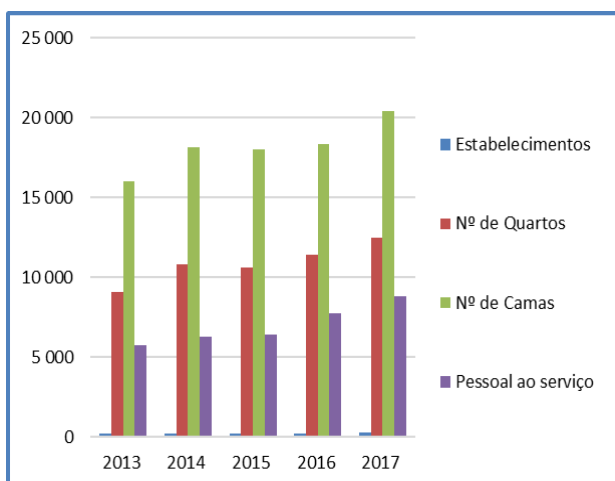


Figure 6.1: Evolução da oferta de alojamento (2013-2017)

Fonte: INE (2017)

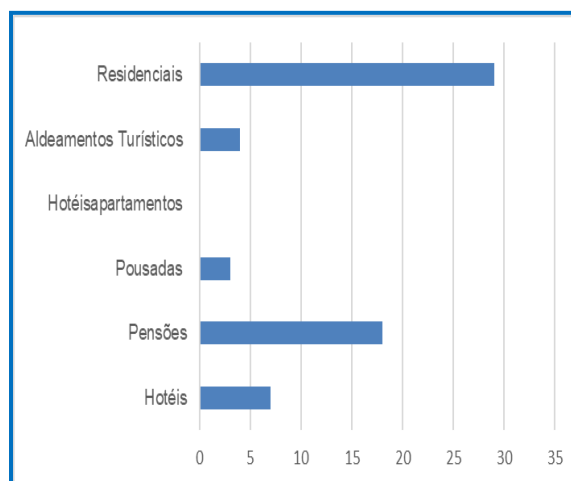


Figure 6.2: Tipo de estabelecimentos disponíveis (2017)

Fonte: INE (2017)

De acordo com os dados apresentados pelo INE (2017), a ilha possui um total de 728 quartos, 939 camas e 396 pessoas empregadas no setor hoteleiro. Constatase ainda que os estabelecimentos em maior número são as pensões, seguidos dos residenciais e dos hotéis.

#### 6.4. Procura turística da ilha de Santo Antão

Tendo em conta os dados do INE (2017) a procura turística da ilha não tem registado a mesma tendência da oferta ao longo dos anos, em análise (2013 a 2017), isto é, em termos de dormidas teve um decréscimo no ano de 2015, tendo retomado o crescimento a partir de 2016, com valores superiores aos outros anos (Figura 6.3).

Os dados estatísticos apresentados permitem afirmar que a ilha de Santo Antão tem tido um aumento significativo de turistas nos últimos anos, tendo em 2017, recebido 26.080 turistas, valor correspondente a 3.6 % do total de turistas que visitaram o arquipélago, gerando cerca de 71.602 dormidas (Figura 6.3), nos estabelecimentos de alojamento, o que representa cerca de 1.6% do total de do país (INE, 2017).

No que diz respeito à taxa de ocupação cama, esta foi de 21% em 2017, isto é, a quarta posição a nível nacional, registando um decréscimo acentuado entre 2014 e 2015, retomando o crescimento a partir de 2016 (Figura 6.4).

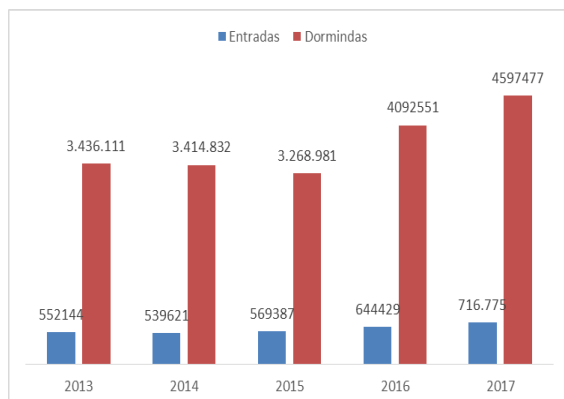


Figure 6.3: Entradas e dormidas em estabelecimentos hoteleiros da Ilha  
Fonte: INE (2017)

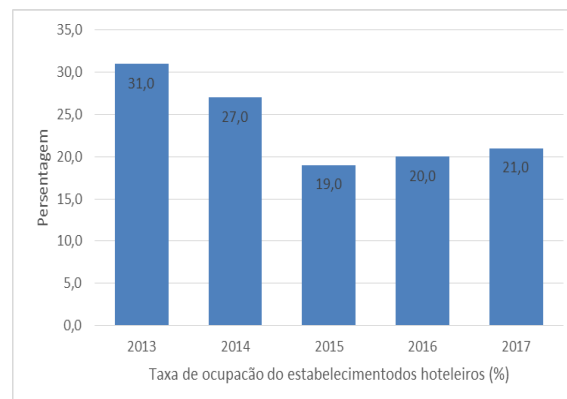


Figure 6.4: Taxas de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros da ilha  
Fonte: INE (2017)

## 6.5. Conclusão

Após a exposição de alguns dados sobre a ilha objeto de estudo, pode-se constatar que tanto a nível da oferta como da procura turística, o destino de uma forma geral, tem-se registado crescimentos nos últimos anos.

Contudo, ainda a ilha apresenta algumas fragilidades, que condicionam o seu desenvolvimento principalmente do setor do turismo, contrapondo ao conjunto de potencialidades e atrações, que a mesma possui e que com a devida organização, planeamento das atividades, e um rigoroso sistema de controlo pode trazer o desenvolvimento sustentável da ilha enquanto destino turístico.

## Capítulo 7. Metodologia

### 7.1 Introdução

Com o presente capítulo pretende-se identificar, descrever, caracterizar e justificar as opções metodológicas que foram adotadas desde o primeiro até ao último capítulo deste trabalho. Neste sentido, o objetivo é identificar o conjunto de técnicas e processos empregados para a concretização deste trabalho de pesquisa.

A metodologia no fundo examina, descreve e avalia os métodos e técnicas de pesquisa que possibilita a recolha e processamento de dados, visando ao encaminhamento e a resolução de problemas e/ou questões de investigação (De Freitas e Prodanov, 2013).

Assim, para uma melhor compreensão do processo metodológico adotado nesta investigação, de seguida apresenta-se de forma detalhada cada ferramenta utilizada.

### 7.2 Métodos e Técnicas de Investigação

Para a elaboração de um estudo científico é imprescindível selecionar os melhores métodos, que se adapta ao problema em estudo, que garantam o rigor científico e credibilidade do trabalho. A investigação levada a cabo neste projeto segue a mesma linha de raciocínio de qualquer investigação, pois procede-se à e descrição de dados secundários e, posteriormente analisá-los.

Sendo assim, a estratégica metodológica é constituída pelas seguintes etapas: pesquisa bibliográfica e documental, análise de boas práticas internacionais sobre o tema em estudo. No que diz respeito ao tipo de estudo e ao objetivo do mesmo, que lhe confere um carácter exploratório que segundo Vilelas (2009) tem como principal finalidade a formulação de conceitos e ideias, capazes de transformar os problemas mais precisos e de formular hipóteses para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses precisas e de possíveis verificações.

Assim, Dencker (2000) elucida que a pesquisa bibliográfica e documental, é desenvolvida a partir de material já elaborado, isto é, em livros e artigos científicos. Embora existam pesquisas apenas bibliográficas, toda pesquisa requer uma fase preliminar de levantamentos e revisão de literatura existente para elaboração de conceitos e definição do marco teórico. A pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, a economia de tempo e a possibilidade de levantamento de dados históricos.

Ainda Madeira e Abreu (2004) enfatizam que este tipo de levantamento é feito geralmente em revistas especializadas, livros técnicos, dissertação de mestrado e teses de doutoramento, relatórios, monografias, atas de reuniões científicas e enciclopédias. Na mesma linha de pensamento Marconi e Lakatos (2007) defendem que a pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Ainda pode-se dizer este tipo de método alberga uma pesquisa de caráter qualitativa, isto é, neste tipo de trabalho tende-se a preocupar com fenómenos e processos sociais, levando em considerações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais (Pádua, 2007).

Contudo, Sousa e Baptista, (2011) chama atenção que a pesquisa bibliográfica é fortemente influenciada pelo conhecimento prévio existente acerca de uma determinada área científica na qual se insere a nossa problemática.

Assim, na elaboração deste trabalho, tanto na primeira, como na segunda fase, efetuou-se o enquadramento teórico através da revisão da literatura relacionada com os temas DMOs e os destinos turísticos, a fim de se identificar as suas principais características, princípios e a sua importância para o desenvolvimento dos destinos.

Ainda neste âmbito efetuou-se uma recolha de informações sobre a ilha de Santo Antão, com base nos dados do INE e em documentos formais, que permitiu fazer a caracterização da ilha de uma forma geral e enquanto destino turístico.

Contudo, para um melhor entendimento do tema em discussão, foi necessário usar a técnica de análise de casos de boas praticas, em destinos com características semelhantes à de Santo Antão, bem como a análise de entidades (DMOs) com relevância a nível mundial, relativamente a gestão de destinos turísticos que podem ser aplicados e adaptados a realidade de Santo Antão. Neste sentido as boas práticas podem ser entendidas como técnicas eficazes identificadas como as melhores para realizar um objetivo ou um método que permita alcançar melhores resultados com menor esforço (Pruzan, 2016).

Assim, na perspetiva de Garay (2016) as boas práticas constituem um conjunto de atitudes e atividades que buscam oferecer melhores resultados para uma pessoa, profissional, empresa, governo ou ONG.

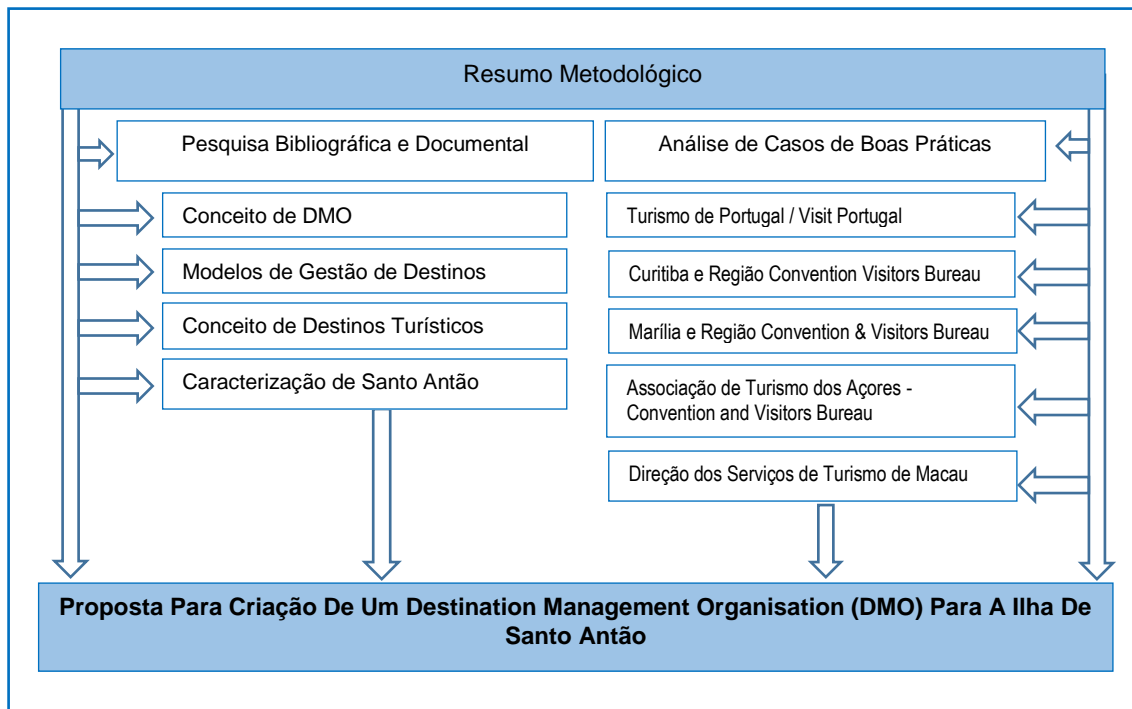


Figure 7.1: Resumo metodológico

Fonte: Elaboração Própria

Portanto, com este método pode-se identificar as técnicas, os caminhos seguidos para o alcance do sucesso dos destinos e a partir daí identificar as boas práticas que serão potencialmente aplicáveis a um destino com características semelhantes. Assim, analisou alguns DMOs, consideradas melhores práticas a nível mundial, nomeadamente de Portugal, do Brasil e da China (Figura 7.1) e a partir dali

levantou-se alguns aspetos importantes e que deverão ser incorporados nesta proposta de construção do DMO de Santo Antão.

Neste sentido, do levantamento bibliográfico a volta dos conceitos sobre as DMOs e a análise destes casos considerados de sucesso foram definidas algumas linhas orientadoras que permitiu apresentar uma proposta para a criação da DMO de Santo Antão.

## Capítulo 8. Propostas

### 8.1 Introdução

Nesta etapa, o que se pretende é construir uma proposta de criação de uma Organização de Gestão do Destino Turístico - Ilha de Santo Antão, que tem por base o levantamento bibliográfico e a análise das boas práticas, apresentadas nos capítulos anteriores.

Assim, ao longo deste capítulo apresentar-se-á a organização, os seus objetivos, missão, visão e valores, os associados, o estatuto, entre outros, bem como o modelo de gestão do destino turístico da ilha a ser adotado.

#### 8.1.1 Sumário executivo

A motivação para a criação do Turismo de Santo Antão – *Destination Management Organization* (TSA-DMO) surge como forma de associar um grupo de operadores da área do turismo, empresários com interesses neste setor e as associações da sociedade civil com ligação ao turismo e o próprio turista, com o intuito de pensar, estruturar, gerir e comercializar a ilha enquanto destino turístico.

Santo Antão tem-se registado um grande crescimento sobretudo ao nível da procura turística, o que obriga o pensar estrategicamente a ilha, de forma que o desenvolvimento do turismo seja sustentado e controlado, com base em ferramentas de gestão eficazes, como é o caso das DMOs e sobretudo devido ao facto das regiões arquipelágicas apresentarem níveis maiores de desgaste dos recursos naturais, o que pode colocar em risco o futuro da ilha.

Desta forma, sente-se a necessidade de apoiar e desenvolver o turismo da ilha, sustentada numa forma de gestão sólida, que busque a articulação e a sinergia entre os diversos atores envolvidos no emprego dos recursos turísticos existentes de forma a atingirem determinados objetivos comuns.

Assim, pretende-se com a criação desta entidade fortificar a ilha enquanto destino turístico, tanto ao nível da promoção e captação de eventos, aumentando assim o

fluxo turístico, garantindo a continuidade do crescimento do número de chegadas de forma organizada e sem colocar em perigo a capacidade de carga da ilha.

Neste sentido, o TSA-DOM assumirá como uma organização de gestão e de *marketing*, através da qual todos os seus parceiros podem atingir seus objetivos, com mais eficácia e eficiência, sendo ela uma estrutura que pode agregar todos os setores, garantindo a execução e a qualidade dos compromissos assumidos pelo destino que representa. Então ao TSA-DMO compete organizar a atividade turística, tendo em conta a capacidade de carga da ilha, a comunidade local, os empresários do setor e os turistas, de forma que todos possam beneficiar do desenvolvimento desta atividade.

### **Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization “TSA-DMO”**

Com o culminar de toda esta pesquisa propõe-se que juridicamente esta instituição seja designada de **Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (DMO)** ou simplesmente designado por “**TSA-DMO**”, uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, de âmbito regional como demonstra o quadro em baixo.

<b>Nome:</b>	Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (DMO)
<b>Slogan:</b>	Santo Antao, uma ilha e uma natureza virgem por descobrir
<b>Território de Abrangência</b>	Nível regional
<b>Tipo de Gestão</b>	Iniciativa privada sem fins lucrativos

Tabela 8.1: Representação da TSA-DMO

Fonte: Elaboração própria

### **As principais atividades e os principais objetivos do TSA-DMO**

Ao TSA-DMO, enquanto entidade gestora do destino, compete organizar e desenvolver instrumentos de gestão, monitorização, avaliação, controlo e promoção do destino, através do desenvolvimento de uma rede de produção

regional de Santo Antão como um destino para o ecoturismo, turismo de natureza, turismo comunitário, turismo rural, agroturismo, turismo de montanha, entre outros.

Compete ainda promover reuniões de trabalho, viagens de incentivo e outros tipos de eventos, além de divulgar a imagem corporativa a nível internacional junto dos principais segmentos de mercado da ilha. Assim o TSA-DMO constituirá numa entidade que reúne os interesses governamentais da ilha, como os dos “fornecedores de viagens” individuais (hotéis, restaurantes, atrações, transporte local e eventos) das comunidades recetoras e os turistas.

Assim, perspetivando o desenvolvimento sustentável da ilha enquanto destino turístico o TSA-DMO busca os seguintes fins:

- ✓ Organizar, coordenar, planear e liderar a atividade turística regional, como forma de garantir a competitividade e a sustentabilidade da região;
- ✓ Planear, coordenar e executar a política de *marketing* e promoção de forma a criar e aumentar a notoriedade do destino nos mercados emissores;
- ✓ Criar e desenvolver uma marca turística da ilha e fazer a sua divulgação, incentivando os visitantes/turistas a descobrir Santo Antão, tendo como pilares para esse posicionamento a grande variedade de atratividade;
- ✓ Diligenciar junto dos poderes públicos e privados, com alternativas, soluções e auxiliando-os na tomada de decisões que visem o fomento do turismo regional, particularmente nos principais segmentos do destino.
- ✓ Procurar junto dos parceiros e associados os recursos para o financiamento das operações da DMO, e para apoiar as organizações associadas nos seus respetivos projetos;
- ✓ Qualificar e formar os recursos humanos como forma de valorizar as profissões do setor e garantir competências que possibilite consolidar a competitividade do turismo na ilha;
- ✓ Gerar oportunidade de negócios para os associados, propondo linhas de orientações para estruturação dos negócios;
- ✓ Criar e dinamizar o *website* para a divulgação da instituição e da ilha enquanto destino turístico e os seus recursos e atrativos;
- ✓ Colaborar na preservação e valorização dos recursos turísticos de Santo Antão, bem como fomentar e orientar o seu conveniente aproveitamento;

- ✓ Desenvolver o calendário turístico e de eventos da região (ilha), bem como desenvolver o mapa turístico dos três municípios.

### 8.2.2 Missão, Visão e os Valores

Entende-se que a missão é a razão de existência de qualquer organização e cabe a ela, juntamente com a visão e os valores estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para se tornarem realidade têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas (Daychoum, 2007).

Assim, o TSA-DMO tem como missão organizar, coordenar, planejar, promover e liderar a atividade turística regional, através de políticas que garantam a sustentabilidade do destino, trazendo benefícios a todos que moram, trabalham, investem e visitem Santo Antão.

Neste sentido, o TSA-DMO define como sua visão que a longo prazo é: Posicionar Santo Antão entre as principais regiões recetoras de turismo a nível nacional e ser uma instituição de referência no apoio às atividades ligadas ao desenvolvimento do turismo sustentável.

Para materializar esta missão e a visão e na busca por excelência no mercado turístico Cabo-Verdiano, o Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (DMO) sustentará as suas atividades com base nos seguintes valores:

- ✓ **Excelência** – fazer as coisas bem feitas, com profissionalismo, eficiência, eficácia e agilidade;
- ✓ **Inovação** – buscando a evolução constante, antecipando-se e desafiando-se a ser melhor todos os dias;
- ✓ **Proximidade** – de forma apaixonada compartilhar as melhores experiências;
- ✓ **Cooperação** – buscando sempre a unificação do destino;

No entanto, convém ressaltar a importância de garantir o envolvimento de todos neste processo, isto é, tanto os funcionários, os associados, as empresas do setor, a comunidade local e o próprio turista tem de compreender a importância desta missão e a visão e agir com base nestas filosofias (valores) definidos.

### **8.2.3 Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization e seus Membros**

Poderão ser membros associados do TSA-DMO todas as empresas, entidades, organizações de economia pública, mista, privadas e autarquias e pessoas físicas Cabo-Verdianas, que devem pelo menos ser juridicamente constituídas com ou sem finalidade lucrativa, com objetivo de fomento do turismo recetivo, de ecoturismo, turismo rural, reuniões de trabalho, viagens de incentivo e outros tipos de eventos. Ainda os membros associados nem sempre possam ter uma ligação direta com a atividade turística (serviços profissionais com a logística, gráficas, editoras e solução de Imagem e etc.).

Os associados encontram divididos em quatro (4) categorias, associados fundadores, ordinários, beneméritos e honorários:

- ✓ Associados fundadores, ou associados outorgantes no contrato da constituição do TSA-DMO. São aqueles que participaram da Assembleia de fundação e assinaram a ata, livro de presença e a proposta de sócio;
- ✓ São associados ordinários ou contribuintes, são as pessoas singulares ou coletivas que se proponham contribuir para a realização dos objetivos do TSA-DMO e sejam aceites como tal pela direção, bem com a aprovação das suas propostas;
- ✓ Os associados beneméritos, são aqueles que por serviços prestados a TSA-DMO e, por proposta de um ou mais sócios, através da diretoria, tenham sua menção aprovada pela Assembleia Geral;
- ✓ Associados honorários, as pessoas singulares ou coletivas a que a assembleia geral atribua, através de deliberação tomada, com votos favoráveis da maioria dos associados.

Assim, compete ao TSA - DMO garantir os seguintes benefícios aos seus membros e associados

- ✓ **Oferece oportunidades de *networking***, isto é, de fazer parte de uma rede de contatos, estabelecendo uma vasta conexão entre os *Stakeholders* do destino, permitindo aumentar o grau de conhecimento dos produtos e serviços do mercado garantindo assim a competitividade do destino;
- ✓ **Assessoria de marketing, promoção e medias**; ajudar a empresas locais a promoverem os seus produtos através da divulgação em materiais promocionais disponíveis: site, redes sociais, *folders*, mapas, *blogues*, agentes de viagens e operadores turísticos, e revistas, entre outros, oferecendo também oportunidades de participar de uma ampla gama de campanhas locais e nacionais;
- ✓ **Taxas especiais de publicidade na web**: garantir aos associados benefícios financeiros nas publicações do *site* oficial da entidade;
- ✓ **Acesso prioritário a informações**: os associados podem receber boletins com a agenda dos principais calendários de eventos da região, indicadores e notícias; bem como, participar em eventos, palestras e fóruns que entidade oferece;

#### 8.2.4 Estrutura Orgânica: Disposição geral

A proposta da estrutura orgânica para o TSA-DMO está assente num modelo funcional, constituído por um quadro executivo, composto por um Presidente, um Vice-presidente, um Tesoureiro e um Conselho Fiscal/Consultivo.

Por outro lado, o TSA-DMO está dividida em quatro departamentos sendo, o departamento de Gestão Estratégica do Destino, o departamento Gestão dos *Stakeholders*, o de *Marketing* e Captação de Eventos e o departamento de Desenvolvimento de Produtos. Cada departamento possui um chefe que tem como função de controlar e coordenar todas as atividades específicas de cada divisão (Figura 8.1). Cada departamento encontra-se estruturado e alinhada com o modelo de gestão proposto ainda neste capítulo.

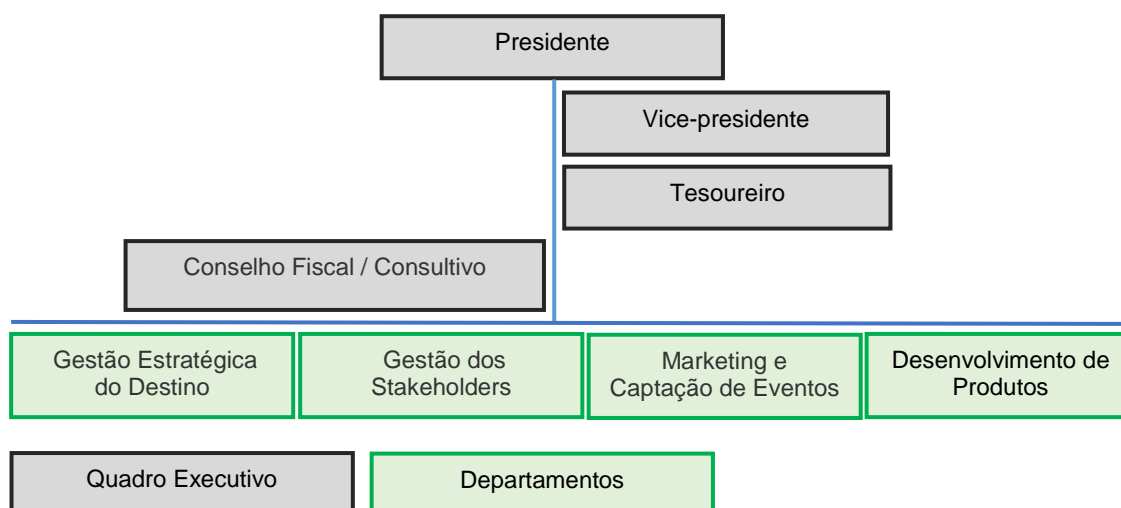


Figure 8.1: Estrutura Orgânica da TSA-DMO

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, teve-se a preocupação de descrever as funções de cada um dos membros que compõem a estrutura orgânica do TSA-DMO na proposta de Estatuto social no final deste capítulo.

### 8.2.5 Página Web: O Guia Oficial do TSA-DMO

Esta entidade terá uma página na *web*, como ferramenta promocional, que deverá ser construída de forma bem estruturada, com mapas interativos, *show case* (livro descritivo de todos os equipamentos e serviços disponíveis no destino) para a divulgação, cujo principal objetivo é a dinamização e a promoção de todas as atividades, produtos e serviços do destino.

Assim nesta página terá como objetivo:

- ✓ Disponibilizar e organizar todas as informações sobre as atividades (eventos/festas, roteiros e itinerários turísticos e a vida noturna) desenvolvidas na ilha de Santo Antão;
- ✓ Organizar e disponibilizar informações (cardápio) de todos os serviços ligados a alimentos e bebidas, dos sítios para visitar, dos estabelecimentos de alojamento, das agências de viagens e operadores turísticos, dos serviços culturais (eventos, lojas de *souvenir*, entre outros) dos serviços recreativos e de lazer, dos guias de turismo, entre outros;

- ✓ Ser uma ferramenta que ajudará no planeamento das viagens, a partir da área de residência dos visitantes, tais como: informações sobre horários e preços de transportes aéreos, terrestres e marítimos, mapas *on-line* de viagens, pontos de informações turísticas e compra de ingressos pela internet;
- ✓ Ser um portal das principais notícias, através de um separador atualizado constantemente, com rubricas noticiosas da ilha, com propostas de formações, *workshops* e palestras com objetivo de reforçar as competências dos recursos humanos da ilha;
- ✓ Disponibilizar um conjunto de conteúdos, tais como vídeos e fotos, mapas e calendários de todos os três municípios da ilha;

Neste sentido, esta página atuará com uma divulgação segmentada e personalizada em algumas ocasiões, bem como ações fidelização dos visitantes a ilha de Santo Antão enquanto destino turístico.

### 8.2.6 Proposta de Modelo de Gestão do Destino Turístico de Santo Antão

Os efeitos que o turismo tem vindo a registar atualmente faz com que as entidades públicas e privadas, adotem modelos de gestão de cada destino, sendo estes, uma forma organizada de alcançar grandes benefícios, e o destino Santo Antão não foge a regra. Assim sendo, houve a necessidade de criar um modelo de gestão para a atividade turística integrado na DMO.

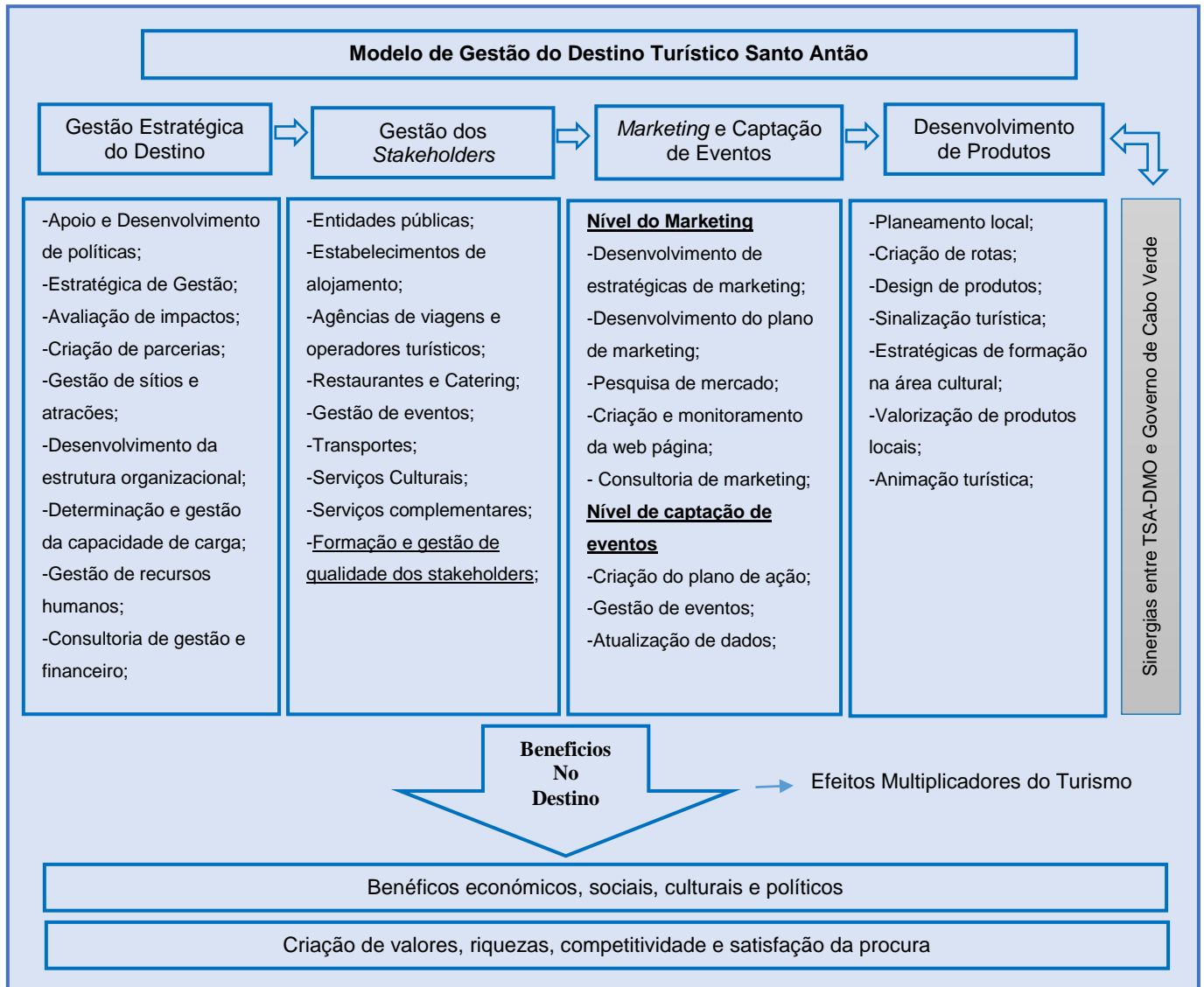


Figure 8.2: Proposta Modelo de Gestão do Destino Turístico de Santo Antão

Fonte: Elaboração Própria

O modelo visa integrar quatro pilares distintos, sendo eles:

**Pilar 1 – Gestão Estratégica do Destino:** a gestão é uma das formas de controlar e monitorizar todas as atividades desenvolvidas no destino, criando estratégias para um desenvolvimento sustentável e organizado. Este pilar permite saber onde o TSA-DMO está e onde ela quer chegar através de sinergias com entidades públicas na criação de políticas adequadas ao tipo de destino, avaliando todas os impactos gerados por este setor de atividades e minimizar estes efeitos.

Assim, compete ainda a este departamento gerir os sítios e atrativos para que não sejam danificados, fazer a gestão da capacidade de carga, a gerir todos os recursos humanos envolvidos, garantindo assim a captação de boas competências e garantindo as capacidades intelectuais que compõem o destino.

**Pilar 2 - Gestão dos Stakeholders:** entende-se que a TSA-DMO terá como vantagem competitiva os seus *stakeholders*, isto é, ancorar o desenvolvimento do destino nestes importantes parceiros, pois são eles que tem o contato direto com os turistas. É de extrema importância formar e informar os *stakeholders* da importância das suas atividades, relativamente a qualidade na prestação de serviços. Cabe ainda a Gestão dos *Stakeholders*, criar estratégias para potenciar os agentes turísticos, monitorar, coordenar e auxiliar onde for necessário.

Assim sendo, um dos objetivos do TSA-DMO é criar uma forte relação entre os setores públicos e privados, através da integração de todos os envolvidos.

Ainda neste campo, a TSA-DMO tem também como objetivo prestar consultoria a todos os seus membros associados, através de estudos de viabilidade, definição de políticas comerciais e maximização de resultados, assessoria mensal das atividades, formação, consultoria e estudos sobre procura e acompanhamento pós-venda.

**Pilar 3 - Marketing e Captação de Eventos:** a promoção turística é uma das principais atribuições dos DMOs, sendo assim, neste modelo dá-se uma grande importância a estratégia de *marketing*, planeamento, promoção e distribuição de conteúdos importantes. O modelo deverá comercializar seus produtos e serviços

para clientes potenciais, com o uso efetivo dos canais de distribuição. Portanto este pilar será responsável pela criação de estratégias de promoção, através de planos de comunicação, *marketing* digital e estratégias *on-line* de vendas, pela dinamização e otimização de conteúdos e redes sociais, *design* e criatividade e a construção da entidade da marca dos envolvidos.

Para além da promoção do destino, a captação de eventos, é ainda outro pilar de atuação da TSA-DMO, através da promoção de pequenos eventos sobre o ecoturismo/turismo de natureza, o turismo rural, as reuniões de trabalho, as viagens de incentivo, a sustentabilidade, sem deixar de lado as festas tradicionais e os folclores da ilha.

**Pilar 4 – Desenvolvimento de Produtos Turísticos:** neste eixo estratégico pretende-se estruturar e desenvolver a oferta de produtos com qualidade, através de estratégias de integração de todos os *stakeholders*, na conceção, estruturação e comercialização de produtos turísticos bem estruturados e preparados, valorizando a cultura local e produtos locais, o artesanato, a animação turística cultural, as indústrias criativas, bem como um conjunto de serviços e acessibilidades aos diversos atrativos da ilha.

Com base nestes quatro pilares, entende-se que é o caminho que pode levar a alcançar os benefícios económicos, sociais, culturais e a sustentabilidade ambiental. É de salientar ainda que este modelo tem como ambição a criação de valores, riquezas, competitividade e satisfação da procura, gerando rendimentos para as comunidades locais, sem colocar em risco a realidade dos recursos e atrativos da ilha de Santo Antão.

### 8.3 Estatuto Social Da Associação De Turismo De Santo Antão – Destination Management Organization (DMO)

#### CAPÍTULO I

#### Disposição Geral

#### Artigo 1º

#### Da Denominação, Natureza e Prazo De Duração.

1. É constituída, por tempo indeterminado, uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, de âmbito regional e denominado de **Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (DMO)** ou simplesmente designado por “**TSA-DMO**”.

2. Poderá criar e instalar escritórios e representações em outras ilhas do país e no exterior, como forma de criar parcerias estratégicas com outras entidades do setor.

**Parágrafo Único** – A entidade gozará de autonomia financeira e administrativa, regendo-se pelo presente estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.

#### Artigo 2º

#### Objetivos E Atividades Principais

1. A **TSA-DMO** tem como objetivo a gestão, monitorização, avaliação, controlo, promoção e liderança entre as organizações que constituem a rede de produção regional de Santo Antão como um destino para ecoturismo / turismo de natureza, turismo rural, turismo comunitário, reuniões de trabalho, viagens de incentivo e outros tipos de eventos, além de divulgar a imagem internacional da ilha para esses segmentos da indústria turística.

2. Com vista á prossecução do seu objetivo pode, nomeadamente, a TSA-DMO:

- a) Organizar, coordenar, planear e liderar a atividade turística regional, como forma de garantir a competitividade e a sustentabilidade da região;
- b) Planear, coordenar e executar a política de marketing e promoção, aumentando a notoriedade do destino nos mercados emissor;

- c) Diligenciar junto aos poderes públicos, com alternativas e auxiliando-os na tomada de decisões que visem ao fomento do Turismo regional, particularmente nos principais segmentos do destino;
  - d) Criar e desenvolver a marca Santo Antão, para a sua divulgação, incentivar os visitantes/turistas a descobrir a ilha, as suas potencialidades e variedade de atratividade;
  - e) Desenvolver recursos de financeiros para apoiar na operacionalização das suas atividades e na das organizações associados nos seus devidos projetos;
  - f) Qualificar e Formar Recursos Humanos como forma de valorizar as profissões do setor e garantir as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades;
  - g) Gerar oportunidades de negócios para os associados, propondo estratégias para estruturação de negócios;
  - h) Criar e dinamizar o *website* para a divulgação das atividades, do destino, e dos seus produtos disponíveis;
  - i) Colaborar na preservação e valorização dos recursos turísticos de Santo Antão, bem como fomentar e orientar o seu conveniente aproveitamento;
  - j) Desenvolver o calendário turístico e de eventos da região, bem como o mapa turístico dos três municípios.
3. A TSA-DMO procurará articular a sua atividade com instituições afins, podendo filiar-se em organizações de âmbito regional, nacional ou internacional da área do turismo.

## CAPÍTULO II

### **Dos Associados**

#### Artigo 3º

### **Associados**

1. Poderão ser associados do TSA-DMO todas as empresas privadas do setor do turismo, entidades públicas, (Governo central e Autarquias) e pessoas físicas que respeitam, simultaneamente, às seguintes condições:

2.As entidades interessadas devem estar juridicamente constituídas, com ou sem finalidade lucrativa, com objetivo de fomentar o turismo recetivo, de ecoturismo, turismo rural, reuniões de trabalho, viagens de incentivo e outros tipos de eventos.

3. Ser uma empresa que contenha uma organização económica no âmbito pública, privada ou mista, representativas dos diversos segmentos interativos com a atividade do turismo recetivo, ou seja os membros associados a estas organizações nem sempre possam ter uma ligação direta com a atividade turística (serviços profissionais com a logística, gráficas, editoras e solução de Imagem e etc.).

#### Artigo 4º

#### **Categorias Sociais**

1. Haverá quatro (4) categorias, associados fundadores, ordinários, beneméritos e honorários.

a) Associados fundadores, ou associados outorgantes no contrato da constituição do TSA-DMO. São aqueles que participaram da Assembleia de fundação e assinaram a ata, livro de presença e a proposta de sócio. Todos os Sócios fundadores podem votar e serem votados;

b) São associados ordinários ou contribuintes as pessoas singulares ou coletivas que se proponham contribuir para a realização dos objetivos do TSA-DMO e que sejam aceites como tal pela direção. Os sócios contribuintes podem votar e ser votados;

c) Os associados beneméritos, são aqueles que por serviços prestados a TSA-DMO e, por proposta de um ou mais sócios, tenham sua menção aprovada pela Assembleia Geral. Estes não podem votar e ser votados;

d) Associados honorários, as pessoas singulares ou coletivas a que a Assembleia Geral atribua este estatuto, através de deliberação tomada, com votos favoráveis da maioria dos associados, e que sua ação seja de relevância para a atividade turística. Não podem votar e ser votados;

## Artigo 5º

### Direitos Gerais Dos Associados

1. Constituem direitos dos associados fundadores e ordinários:

- a) Participar e votar nas Assembleias Gerais Ordinárias, desde que se encontre em dia com suas contribuições sociais;
- b) Ser votado, desde que tenha mais de 3 (três) anos de contribuição associativa ininterrupta;
- c) Examinar as contas, documentos e outros elementos relacionados com a atividade do Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (DMO) nos dias que acontecem as Assembleias Gerais;
- d) Beneficiar e utilizar de todos os serviços, benefícios e vantagens que encontrarem disponíveis pelo TSA-DMO;
- e) Propor aos órgãos competentes do turismo as iniciativas que julguem adequados ao desenvolvimento do turismo na ilha;

## Artigo 6º

### Deveres Dos Associados

1. Constituem os seguintes deveres dos associados:

- a) Cumprir e fazer com que sejam cumpridas as disposições do presente Estatuto Social;
- b) Conhecer e cumprir todas as alíneas do estatuto social, dos regulamentos e das normas de conduta estipuladas pela TSA-DMO;
- c) Desempenhar com rigor as funções que lhes forem confiadas;
- d) Pagar pontualmente os compromettimentos financeiros atribuídos;
- e) Zelar pelas atividades, produtos e serviços e pelo bom nome e património da entidade;

2. O associado que quiser desligar-se do TSA-DMO deverá encaminhar solicitação de demissão por escrito, juntamente com os comprovantes de pagamento previstos no termo de adesão constantes neste estatuto, até a data da demissão.

### CAPÍTULO III

#### **Dos Órgão Sociais**

##### **Disposição Geral**

##### **Seção I**

##### Artigo 7º

##### **Órgãos Sociais**

1. A Associação será administrada por um Presidente, um Vice-presidente, um Tesoureiro e um Conselho Fiscal/Consultivo.
2. Os membros da mesa da Assembleia Geral, da Direção e do Conselho Fiscal/Consultivo, são eleitos pela Assembleia Geral, por meio de votação, para mandatos de 4 (quatro) anos, renováveis.
3. Nenhum membro pode fazer parte, simultaneamente, de mais de um órgão das referidas anteriormente no número 2 (dois) deste artigo.

##### **Seção II**

##### Artigo 8º

##### **Da Assembleia Geral**

1. A Assembleia Geral do TSA-DMO, seu órgão soberano de administração, é composta por todos os associados, e que nela tomarão parte por intermédio de seus representantes.
2. A Assembleia Geral realizar-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, para apreciação do relatório anual da Diretoria e discutir e homologar as contas e o balanço aprovado pelo Conselho Fiscal/Consultivo.
3. Compete à Assembleia Geral:
  - a) Eleger a Direção e o Conselho Fiscal/Consultivo;

- b) Apreciar recursos, contra e decisões da diretoria Geral;
- c) Conceder o título dos associados fundadores, ordinários, beneméritos e honorários por proposta da diretoria;
- d) Decidir sobre as possíveis reformas do presente Estatuto mediante deliberação de votos válidos presentes na Assembleia Geral;
- e) Aprovar anualmente as contas da Diretoria;
- f) Aprovar o regimento interno;
- g) Deliberar sobre questões não previstas nestes Estatutos, observadas as disposições legais que disciplinam a matéria.

## **Seção II**

### **Da Direção**

#### **Artigo 9º**

#### **Composição E Funcionamento Da Direção**

A Direção será composta por um Diretor Geral, um Subdiretor, um Secretário e um Tesoureiro.

Parágrafo Único - O mandato da diretoria será de 4 (quatro) anos, vedada mais de uma reeleição consecutiva.

#### **Artigo 10º**

#### **Competências Da Direção**

1. Elaborar e executar programa anual de atividades;
2. Elaborar e apresentar, à Assembleia Geral, o relatório anual;
3. Estabelecer o valor da mensalidade para os sócios contribuintes;
4. Entrosar-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;

5. Contratar e demitir colaboradores;
6. Convocar a Assembleia geral;

Artigo 11º

**Competências Do Presidente**

1. Representar o TSA-DMO em todos os seus atos e ações;
2. Administrar e dirigir as atividades e os bem do turismo de Santo Antão;
3. Dirigir as Assembleias Gerais e as reuniões da Quadro Executiva;
4. Elaborar o plano anual, o relatório anual e contas do exercício, planos anuais de investimento, orçamentos anuais e outros documentos da mesma natureza que são necessários para uma adequada gestão económica e financeira;
5. Aprovar regulamentos internos, bem como, criar declarações e comissões especializadas e ainda a Diretoria tem como competência o contratar e dispensar os serviços de parceiros, fixando-lhe os respetivos honorários.

Artigo 12º

**Compete Ao Vice-Presidente**

1. Auxiliar o Presidente no desempenho de suas atribuições, como foram expostos anteriormente e substitui-lo em suas eventuais ausências.
2. Assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;

Artigo 13º

**Compete Ao Secretário**

1. Secretariar as reuniões da Diretoria e Assembleia Geral e redigir as atas;
2. Publicar todas as notícias das atividades da entidade;

Artigo 14º

**Compete Ao Tesoureiro**

1. Arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração;
2. Pagar as contas autorizadas pelo Presidente:
3. Apresentar relatórios de receita e despesas, sempre que forem solicitados:
4. Apresentar o relatório financeiro para ser submetido à Assembleia Geral;
5. Conservar, sob sua guarda e responsabilidade, os documentos relativos à tesouraria;
6. Assinar, com o Presidente, todos os cheques, ordens de pagamento e títulos que representem obrigações financeiras da organização.

### Seção III

#### **Do Conselho Fiscal/Consultivo**

##### Artigo 15º

#### **Composição E Funcionamento Conselho Fiscal/Consultivo**

1. O Conselho Fiscal do TSA-DMO será composto por 3 (três) membros titulares e 2 (dois) suplentes, entre associados, eleitos pela Assembleia Geral, para um período de 4 (quatro) anos, competindo-lhe:
  - a) O mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o mandato da Diretoria.
  - b) Em caso de vacância, o mandato será assumido pelo respetivo suplente, até seu término.

##### Artigo 16º

#### **Compete Ao Conselho Fiscal**

1. Examinar os livros de escrituração da entidade;
2. Avaliar o balancete semestral apresentado pelo Tesoureiro, para dar opiniões e sugestões;

3. Apresentar relatórios de receitas e despesas;

Parágrafo Único - O Conselho reunir-se-á ordinariamente a cada mês e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Artigo 17º

### **Das contribuições**

A organização se manterá através de contribuições dos associados e de outras atividades ligados ao turismo, sendo que essas rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais, no destino de Santo Antão.

### **Capítulo IV**

#### **Do património**

Artigo 18º

#### **Património**

1. O Patrimônio da organização será constituído de bens móveis, imóveis, as mensalidades e contribuições recebidas; as doações; os bens e valores adquiridos em suas rendas; aluguéis de imóveis; títulos e investimentos; multas e outras rendas eventuais.

2. No caso de dissolução da Instituição, os bens remanescentes serão destinados a outra instituição ligados ao turismo, com personalidade jurídica e que estejam sediados em Santo Antão.

Artigo 19º

#### **Das Receitas**

1. Constituirão receitas do TSA-DMO todas as contribuições que vierem a ser deliberada em Assembleia Geral, admitindo-se sejam elas periódicas ou eventuais, bem como de pessoas, entidades ou órgãos públicos não associados, inclusive doações, convênios e patrocínios para realização de eventos, estudos, pesquisas, campanhas promocionais e de utilidade pública.

2. As doações com encargos, apenas poderão ser recebidas após prévia autorização da Diretoria.

3. Cotização dos sócios: o valor da quota anual é de dois mil escudos, permitindo assim aos associados descontos em todos os serviços prestados, principalmente a nível da divulgação, bem como acesso a todas os direitos de associados, e ser devidamente e atempadamente informado de todas as atividades desta associação.

#### Artigo 20º

#### **Das Despesas**

Constituirão despesas do TSA-DMO todas aquelas a que estiverem sujeitas os órgãos da administração, no exercício regular de suas funções estatutárias e conforme dispuser o plano anual de atividades.

### CAPÍTULO V

#### **Das Disposições Gerais**

#### Artigo 21º

1. A organização será dissolvida por decisão da Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para esse fim, quando se tornar impossível a continuação das atividades.

2. O presente estatuto poderá ser reformado, em qualquer tempo, por decisão de 2/3 (dois terços) dos presentes à Assembleia geral especialmente convocada para esse fim.

#### **8.4. Conclusão**

Neste capítulo fez-se a apresentação de uma proposta para a criação de uma Organização de Gesta do Destino turístico para Santo Antão, entidade este que se intitula de **Turismo de Santo Antão – Destination Management Organization (TSA-DMO)**, a entidade tem como objetivo desenvolver um destino integrando associado a sustentabilidade e gestão eficiente dos recursos que a ilha

possui. A organização concentrará na divulgação e na competitividade do destino, através de uma estratégia de gestão e de marketing bem estruturadas alinhadas com os objetivos da organização e do Governo, satisfazer os turistas, e integrar os residentes no processo de desenvolvimento da ilha e do setor do turismo.

Portanto, a proposta leva em conta um modelo de gestão que trará competitividade ao destino e de benefícios económicos, sociais, culturais e a sustentabilidade ambiental sustentadas em quatro pilares (Gestão Estratégica do Destino, Gestão dos *Stakeholders*, *Marketing* e Captação de Eventos e Desenvolvimento de Produtos).

## Capítulo 9. Conclusão

No percurso de elaboração deste trabalho objetivou-se apresentar uma proposta de criação de um *Destination Management Organization* para a ilha de Santa Antão, que permita impulsionar o desenvolvimento do turismo na ilha, através da gestão dos recursos e potencialidades, contribuindo assim para o desenvolvimento social, sustentável e equilibrada dos seus recursos.

Com base num quadro teórico apresentado anteriormente, constata-se que as DMOs são ferramentas de gestão, monitorização, avaliação e controlo das organizações que constituem uma rede de produção local e regional independentemente se o turista viaja por lazer, por negócios ou por outros motivos.

Ainda em termos de teóricos pode-se concluir que a revisão bibliográfica permitiu entender que estas entidades reúnem interesses do Governo, das associações comerciais e civis, dos ‘fornecedores de viagens’, entre outros, ou seja, as DMOs permitem o desenvolvimento de todos os intervenientes do mercado do turismo, sendo eles de caráter público, como privado. Contudo, convém destacar o papel destas organizações de gestão de destino ao nível do *marketing* e da divulgação do destino, integrando todos os elementos do *mix* do destino em determinada área geográfica.

É de saliente que ainda não é consensual entre os autores, o conceito de DMO, já que alguns autores abrangem somente a gestão e a liderança dos destinos, em contrapartida outros autores defendem que estas entidades devem concentrar-se no *marketing* e promoção dos destinos, todavia, para que o desenvolvimento do turismo se concretize, torna-se necessário a união destas duas formas de entender este conceito, ou seja, deve-se evidenciar a gestão total do destino, integrando o *marketing* como um dos principais mecanismo para garantir o sucesso.

Outra conclusão pertinente é que embora as DMOs realizam atividades do *marketing*, sua missão está se tornando muito mais ampla, tornando-se num líder estratégico no desenvolvimento dos destinos. Este papel tem-se revelado cada

vez mais como um ingrediente vital para o sucesso em todos os destinos turísticos.

Relativamente as tipologias de DMOs, estas se distinguem a nível geográfico, como organizações locais do turismo, organizações regionais do turismo e organizações que atuam a nível nacional, cada um representando a área geográfica onde atua, sendo ela a principal entidade de gestão do destino, em alinhamento com as políticas do Governo local ou nacional.

Estas organizações congregam várias responsabilidades, designadamente a de geração de receitas, de emprego, de impostos, da melhoria da economia local, da comunicação de forma mais adequada da imagem do destino, do envolvimento dos atores na integração de objetivos comuns e nos benefícios gerados, da proteção dos visitantes e da legitimação da indústria e ainda, o mais importante que é a de promover a qualidade de vida dos residentes.

Com base no estudo dos diferentes autores pode concluir ainda que os destinos turísticos são lugares geograficamente escolhidos pelos turistas e cada destino, tem um perfil único que o torna competitivo, e para a sua potencialização as DMOs assumem um papel fundamental para alavancar o turismo, portanto, é isto que deverá caso venha a desenvolver uma DMO para a ilha de Santo Antão.

Da análise de um conjunto de boas práticas internacionais sobre o tema, com intuito de perceber como estas entidades funcionam em diferentes destinos, e buscar as melhores praticas, pode-se concluir que existe um conjunto de atividades que são desenvolvidas, e que permitem aprimorar cada vez mais o conhecimento sobre as DMOs e fundamentar um modelo de gestão para a ilha objeto deste estudo.

Relativamente a ilha alvo nesta investigação, pode-se concluir que esta possui um produto turístico um pouco diversificado, que se baseia fortemente na vertente do ecoturismo/turismo de natureza, turismo rural e turismo de montanha, graças as suas condições naturais. Contudo, encontra-se numa fase de crescimento que se caracteriza por uma reduzida procura, pela falta de infraestruturas apropriadas e com os recursos humanos carentes de preparação à vários níveis. Por outro lado,

a procura turística vem aumentando nos últimos anos, o que demonstra que a gestão do destino deve ser preparada para receber cada vez mais turistas, e que este crescimento seja organizado e sustentável.

Assim, os dados analisados neste trabalho permitem concluir que o modelo de desenvolvimento para a ilha de Santo Antão terá de ter por base quatro pilares importantes, que poderá conduzir ao alcance dos benefícios económicos, sociais, culturais e a sustentabilidade ambiental. É de salientar ainda que este modelo terá de ter como ambição a criação de valores, riquezas, competitividade e a satisfação da procura, gerando rendimentos para as comunidades locais.

### **Limitações do Estudo**

Durante a realização deste estudo, deparou-se com algumas limitações, nomeadamente ao nível bibliográfico, isto é, a reduzida bibliografia a volta do tema, sendo este um tema bastante recente e pouco conhecido, pelo menos na realidade cabo-verdiana.

Por limitação de tempo não foi feito um contato direto com os agentes turísticos da ilha para conhecer as suas reais preocupações sobre a gestão do destino.

Contudo estas limitações não colocaram em risco a autenticidade e a coerência deste estudo.

Por fim, em termos de contribuições, a nível pessoal o estudo permitiu uma maior familiarização com o conceito de gestão de destinos turísticos e o *Destination Management Organization*, um tema ainda pouco explorado, mas de muita importância para planear as atividades turísticas de Cabo Verde. E espera-se de forma modesta que este estudo sirva de um instrumento de apoio a comunidade Turística e académica, como um dos primeiros estudos deste âmbito em Cabo Verde.

## Propostas de Investigação

Neste ponto, apresentam-se algumas linhas de investigação que possam alargar o âmbito da proposta aqui apresentado. Assim, considera-se de extrema importância a complementaridade do estudo através da criação de outros projetos de investigação, realizados a vários níveis, sendo os mais relevantes para o desenvolvimento turístico da ilha de Santo Antão e principalmente do destino turístico Cabo Verde:

- ✓ Criação de proposta de DMO para as outras ilhas de Cabo Verde e de uma entidade para gerir todo o território nacional a nível do turismo;
- ✓ A importância da implementação de um DMO na ilha de Santo Antão, sobre a perspectiva dos diferentes *stakeholders* da ilha;
- ✓ Efetuar estudos com os agentes do turismo de forma a desenvolver linhas de orientação estratégica para o turismo na ilha em estudo;
- ✓ Estudo sobre o papel das entidades públicas e privadas na Gestão de Destinos Turísticos;
- ✓ Os DMOs e os novos desafios para Cabo Verde.

## Bibliografia

- Associação Turismo dos Açores - *Convention And Visitors Bureau*. (2016, Fevereiro). Estatutos N.º 2/2016 de 5 de Fevereiro. (P. d. Ac, Ed.)
- Beni, Mario (2012). Turismo Estratégico e Capacidade de Gestão: desenvolvimento regional, rede de produção de produção e clusters. São Paulo: Editora Manole Ltda.
- Bigné, José; Font , Xavier, e Andreu, Luisa (2000). *Marketing* de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Editorial ESIC-Escuela Superior de Gestion Comercial y Marketing.
- Breda, Zélia; Mira, Maria; Moura, Andreia, e Cabral, Mario (2017, Maio ). O Papel das DMO na Gestão dos Destinos Turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). (U. Unigranrio, Ed.) Observatório de Inovação do Turismo ISSN, 11.
- Brito, Brígida; Alarção, Nuno, e Marques, Joana (2009). Desenvolvimento Comunitário: das Teorias às Práticas: Turismo, Ambiente e Prática Educativas em São Tomé e Príncipe (1ª edição ed.). Lisboa: Gegress, Comunicação Empresarial e Marketing, Lda.
- Centro de estudos Africanos ( CEA/ISCTE); Direção Geral de Ambiente; Direção de Turismo e Hotelaria de República Democrática de São Tomé e Príncipe; Associação Internacional de Investegadores em Educação Ambiental. (2008). Resumos do Seminário Internacional: “Educação, Ambiente, Turismo e Desenvolvimento Comunitário: São Tomé e Príncipe. Centro de Extención Universitária e Divulgación Ambiental de Galicia.
- Cooper, Chris e Hall, Michael (2008). *Contenporary Tourisme: An International Approach*.Oxford: Elsevier.
- Cunha , Licínio (2006). Economia e Política do Turismo. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, Licínio (2009). Introdução ao Turismo. (4. edição, Ed.) Lisboa- São Paulo: Editora Verbo.
- Cunha, Lúcio, e Jacinto, Rui (2013). Turismo e Desenvolvimento dos Territórios Insulares: apontamentos para uma geografia do turismo de Cabo Verde. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Destination Marketing Association International-DMAI* (2012). *DMO Marketing activities study: Respondent report*. acediddo em 20 de Maio de 2018 em <https://s3.amazonaws.com/fontevacustomermedia/00D37000000PvseEAC/DMAI%20%202012%20DMO%20Marketing%20Activities%20Study.pdf>

- Freitas, Ernani, e Prodanov, Cleber (2013). Metodologia do Trabalho Científico : Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (Vol. 2ª edição). (E. Feeval, Ed.) Novo Hamburgo.
- Dencker, Ada (2000). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo (Vol. 3ª edição). São Paulo: Editora futuro.
- Dias, Reinaldo (2008). Introdução ao Turismo. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Dwyer, Larry e Kim , Chulwon (2010). *Destination Competitiveness:Determinants and Indicators*. London: Current Issues in Tourism.
- Daychoum, Merhi (2007). 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento (Vol. 3ªedição). Rio de Janeiro: Brasport;
- Flores, Adão (2009) A Gestão dos Destinos Turísticos - O caso do Algarve. Tese de Doutorado em Gestão - especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve;
- Fontana, Rosislene (2017). Gestão de Destinos Turísticos: O Papel das Organizações Públicas e Privadas. Balneário Camboriú (SC): Universidade Do Vale Do Itajaí.
- Garay, Ricardo (2016). Guia de Boas Práticas. Editora Sidus Ltda.
- Goeldner, Charles e Ritchie, J. Brent (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken, New Jersey: Eleventh Edition.
- Instituto Nacional de Estatística-INE (Maio de 2017). Estatísticas do Turismo – Movimentação de Hóspedes, 1º Trimestre 2018.
- Leal , Beatriz e Gil , Rocío (2013). Destinos Turísticos. Madrid : Guía, información y asistencias turísticas, Paraninfo: acedido 22 de Julho de 2018 em <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788497329279/destinos-turisticos>.
- Leiper, Neil (1990). *Tourist Attraction Systems. Annals of Tourism Research* (Vol. 17): Elsevier.
- Letitia, Adina e Coros, Monica (Outubro de 2016). *Destination Management Organization (DMOS) Roles and Performance-Literature Review*. The 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016, Romania , p. 269.
- Lickorish, Leonard e Jenikins, Carson (2000). Introdução ao Turismo. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Machado, Eduardo e Ferreira, Sarmiento (2008). O Turismo Sustentável: como factor de desenvolvimento das pequenas economias insulares: o caso de Cabo Verde. Lisboa: Edições Universidade Lusófona.
- Madeira, A., e Abreu, M. (2004). Comunicar em Ciências: Como redigir e apresentar trabalhos científicos. Lisboa: Escolar Editora.
- Manente, Mara (2008). *Destination Management and Economic Background: defining and monitoring local tourist destination*. Venice: Ciset- University of Venice: acedido em 14 de Agosto de 2018, em <https://pdfs.semanticscholar.org/9ac7/021bd21d2ef2c4f33e7224497a0accd04c55.pdf>.
- Marconi, Maria Lakatos, Eva (2007) Fundamentos de Metodologia Científica; 6ª edição; Editora Atlas; São Paulo.
- Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*. (2011, Junho 28). Estatuto Social da Associação de Marília e Região *Convention & Visitors Bureau*.
- Marques, Jorge (2013). Turismo de Negócios *Convention & Visitors Bureau* na Região Centro de Portugal. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Milheiro, Eva (2004). A Informação Turística e as Tecnologias da Informação e da Comunicação: O Caso Português. Aveiro: Universidade de Aveiro- Departamento de Economia, Gestão e Engenharia.
- Mill, Robert e Morrison, Alastair (2012). *The Tourism System*. Dubuque: Seventh Edition.
- Ministério da Economia e do Emprego-MEE (2012, Junho). Decreto-Lei n.º 129/2012, Série I de 2012-06-22. pp. 3104 - 3109.
- Ministério de Economia, Crescimento e Competitividade-MECC e Direção Geral do Turismo-DGT. (2010). Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010/2013. p. 30.
- Marília e região *Convention & Visitors Bureau-MR&CVB*. (2012). Relatório Anual de Atividade Marília e Região *Convention & Visitor Bureau* 2012.
- Organização Mundial do Turismo-OMT (1998). *Introducción al Turismo, Organización Mundial del Turismo*. Madrid, España.
- Organização Mundial do Turismo-OMT (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Organização Mundial do Turismo.
- Pádua, Elisabete (2007). Metodologia Da Pesquisa Abordagem Teórica e Prática (13 edição ed.). Pepirus Editora.

- Paixão, Angélica; Abrahoã, Cinthia, e Paixão, Dario (2014). Governança do Turismo na cidade de Curitiba e região: uma análise do papel do Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) no planejamento e na gestão turística local e regional: acessido em 19 de Dezembro de 2018 em <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/158.pdf>.
- Prefeitura de Marília . (2017). Plano Diretor de Turismo do Município de Marília.
- Presenza, Angelo; Ritchie, Brent e Sheehan, Lorn (Janeiro de 2005). *Towards a Model of The Roles and Activities of Destination*. pp. 1- 16.
- Região Administrativa Especial de Macau. (2011, Julho 18). Decreto-Lei n.º 50/95/M-Reestrutura a orgânica da Direção dos Serviços de Turismo. pp. 1399-1415.
- Pruzan, Peter (2016). *Research Methodology: The Aims, Practices and Ethics of Science*. Denmark: Springer.
- Reino, Vera (2013). *A Imagem do Destino Turístico Óbidos do Ponto de Vista do Visitante de Eventos*. Leiria: IPL- Instituto Politécnico de Leiria.
- Ritchie , J. Brent, e Crouch, Geofferey (2011). *The Competitive Desdtination: A sustainable tourism Perspective*. Oxfordshire: Cabi Publishing.
- Ritchie, J. Brent, e Crouch, Geofferey (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* (1ª ed.). Oxfordshire: CABI Publishing.
- Sá, David (2014). *Competitividade de Destinos no Âmbito da Gestão: o caso do porto*. Aveiro: Universidade de Aveiro-Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Schuler, Vaniza, e Padoin, Graziela (2016). *Marketing De Destinos: Particularidade e Oportunidades para os Conventions e Visitors Bureaus Brasileiros*. Porto Alegre : Asè Editorial.
- Sousa, Maria e Baptista, Cristina; (2011): *Como Fazer Investigação, Dissertações Teses e Relatórios*, Lidel edições técnicas.
- Timón, Diogo (2004). "El Concepto de Destino Turístico. Una Aproximación Geográfico-territorial (Vol. 160). *Estudios Turísticos*.
- Turismo de Portugal, I.P. (2017 ). Relatório de Atividades de 2017: acessido em 14 de Agosto de 2018, em <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/2017-relatorio-atividades.pdf>

Valls, Josep (2006). Gestão Integral de Destinos Turísticos Sustentáveis (1ª edição ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Vilelas, José (2009). Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento. Lisboa : Edições Sílabos .

**Site consultado**

<http://www.curitibacvb.com.br/> acedido em 18/12/2018