

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM TURISMO

For a Better Carnival:

**Proposta Metodológica Para o Plano Estratégico de
Desenvolvimento do Carnaval em São Vicente**

DJARA ELEANE MONTEIRO SILVA

Mindelo, Fevereiro de 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM TURISMO

For a Better Carnival:

**Proposta Metodológica Para o Plano Estratégico de
Desenvolvimento do Carnaval em São Vicente**

DJARA ELEANE MONTEIRO SILVA

Orientador: Mestre Américo Lopes

Mindelo, Fevereiro de 2017

*Dedico este trabalho a toda a minha família
em especial a minha mãe Manuela Monteiro
e a minha querida avó Antónia Delgado.*

Agradecimentos

Para que este trabalho fosse levado a cabo bem como o decurso desta etapa da minha vida contou-se com o apoio e incentivo de diversas pessoas e entidades que acreditaram sempre em mim.

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família pela incondicional apoio, amor e perserverança em especial a minha mãe Manuela e a minha avó Antónia que são os meus maiores modelos de referência e a minha maior inspiração.

Um obrigado especial aos meus tios Nuno e Solange Duzenta, Edna e Chad Leith, Valdina Monteiro pelo amor e carinho a mim dedicados.

Aqueles que contribuíram para que esta etapa se torna-se memorável com a sua amizade, entusiasmo, apoio e paciência: Noémia, Cláudia, Carlina, Roseana, Grace, Ludmila, Mirta, Kali Sílvia, Ricardo e Denis.

Ao meu orientador, Américo Lopes, o meu obrigado por ter acreditado neste projecto e pela amizade, carinho e dedicação em todos estes anos de ensino. Agradeço também ao ISCEE bem como a todos os meus professores por me terem facultado as ferramentas para a minha educação em turismo principalmente a Professora Janeta Monteiro, Paula do Rosario, Neusa Dias e Virna Ramos.

Palavras-chaves: Carnaval, Planeamento, Desenvolvimento e Proposta Metodológica.

Resumo

A presente monografia tem por objectivo a construção de uma proposta metodológica para a concepção do plano Estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha de São Vicente, sendo esta uma das manifestações culturais com maior relevância para a ilha.

Para a concretização deste objectivo efectuou-se a revisão literária analisando os vários conceitos inerentes ao processo de planeamento do sector turístico.

Posteriormente, efectuou-se uma benchmarking de metodologias de planos estratégicos desenvolvidos em vários pontos do mundo, o permitiu a extração dos procedimentos e métodos utilizados nestes, constituindo assim, as linhas gerais de orientação estratégica na concepção desta proposta metodológica.

Assim sendo, esta proposta metodologia determina um conjunto de etapas sequenciadas a serem consideradas nomeadamente Inventário/ Diagnóstico, Prognóstico, Implementação, Monitorização e Avaliação, Socialização e Divulgação Pública, tendo em vista a estruturação do Carnaval enquanto produto turístico, com elevado potencial de crescimento.

O desenvolvimento desta proposta permitiu concluir que este exercício de planeamento deve estar fortemente ancorado ao conceito de sustentabilidade, bem como nas necessidades dos *stakeholders*, sendo para tal relevante o envolvimento de forma activa de todos os intervenientes, processo de desenvolvimento do Carnaval.

Key-words: Carnival, Planning, Developmentnt, Metodological proposal.

Abstract The present monograph intends to develop a methodological proposal for the creation of the strategic plan for the development of Carnival on the island of São Vicente, one of the most important cultural manifestations of the island.

In order to achieve this goal a bibliographic revision was done regarding planning in the tourism sector by analyzing various concepts related to it.

Also, a study of different methodologies of strategic tourism plan, developed in many regions of the world, was made, that allowed the identification of procedures and methods implemented, and contributed as strategic guidance to conceive this methodological proposal.

Furthermore, this methodological proposal establishes a set of phases to be considered, namely the Inventory / Diagnosis, Prognostics, Implementation, Evaluation and Monitoring and Socialization and Public Disclosure, with the objective of structuring Carnival as a tourism product, with a high potential for growth.

The development of this proposal made it possible to conclude that this planning process should be strongly linked to the concept of sustainability, as well as the needs of the stakeholders, highlighting the active involvement of all the participants in the Carnival development process.

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJECTIVOS DA MONOGRAFIA.....	2
1.2. ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	3
1.3. METODOLOGIA UTILIZADA.....	4
CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEAMENTO.....	5
2.1. INTRODUÇÃO.....	5
2.2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM TURISMO	5
2.2.1. <i>Conceitos</i>	5
2.2.2. <i>Princípios</i>	8
2.3. IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE PLANEAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS DESTINOS TURÍSTICOS	10
2.4. ETAPAS DO PLANEAMENTO	12
2.5. ANÁLISE DAS ETAPAS DO PLANEAMENTO	13
2.6. CONCLUSÃO	17
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DE UM CONJUNTO DE MODELOS E METODOLOGIAS APLICADAS AO TURISMO	18
3.1. INTRODUÇÃO.....	18
3.2. MODELO DE PLANEAMENTO DE GUN.....	18
3.3. MODELO DE LEIPER (TEORIA DE SISTEMAS)	20
3.4. PROCESSO DE PLANEAMENTO DO TURISMO A NÍVEL REGIONAL E NACIONAL DE INSKEEP	22
3.5. MODELO DE COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DO DESTINO DE RITCHIE E CROUCH.....	24
3.6. CICLO DE VIDA DO PRODUTO DE RICHARD BUTLER.....	26
3.7. MODELO DE MATHIELSON E WALL	29
3.8. MODELO DO SISTEMA TURÍSTICO DE MILL E MORRISON.....	31
3.9. CONCLUSÃO	33
CAPÍTULO 4 - O CARNAVAL ENQUANTO COMPONENTE DA OFERTA TURÍSTICA	35
4.1. INTRODUÇÃO.....	35
4.2. CLARIFICAÇÃO DO CONCEITO DE OFERTA TURÍSTICA	35
4.3. CONCLUSÃO	40
CAPÍTULO 5 - CARNAVAL – HISTORIA, EVOLUÇÃO E ESTADO ACTUAL.....	41
5.1. INTRODUÇÃO.....	41
5.2. A NÍVEL MUNDIAL.....	41
5.3. O CARNAVAL EM SÃO VICENTE/ CABO VERDE	45
5.4. CONCLUSÃO	50

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DE PLANOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO REALIZADO EM OUTRAS PARAGENS	51
6.1. INTRODUÇÃO.....	51
6.2. PLANO ESTRATÉGICO PARA O MUNICÍPIO DE LISBOA 2011-2014	51
6.3. PLANO ESTRATÉGICO PARA O MUNICÍPIO DE MAFRA (MAFRA PETURISMO).....	53
6.4. PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DO CONCELHO DA LOURINHÃ (PEDTL).....	55
6.5. PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DO CONCELHO DE OEIRAS	57
6.6. PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DO DISTRITO DE COLERAINE 2001-2010	58
6.7. PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DE CURAÇÃO 2010-2014	60
6.8. PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DO DISTRITO DE TOMPKINS 2012-2020	61
6.9. PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DO CONCELHO DE SEIXAL (PEDTS).....	62
6.10. PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DA CATALUNHA (2013-2016) E AS ESTRATÉGIAS PARA 2020	65
6.11. PLANO ESTRATÉGICO PARA O CARNAVAL DE SÃO VICENTE E SÃO NICOLAU	67
6.12. CONCLUSÃO	69
CAPÍTULO 7 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	71
7.1. INTRODUÇÃO.....	71
7.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	71
7.3. CONCLUSÃO	75
CAPÍTULO 8 - PROPOSTA METODOLÓGICA PARA UM POTENCIAL PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO CARNAVAL EM SÃO VICENTE	76
8.1. INTRODUÇÃO.....	76
8.2. PROPOSTA METODOLÓGICA PARA UM POTENCIAL PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO CARNAVAL EM SÃO VICENTE.....	76
8.3. CONCLUSÃO	88
CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	90
9.1. CONCLUSÃO	90
9.2. CONTRIBUIÇÕES.....	92
9.3. PRINCIPAIS DIFICULDADES E LIMITAÇÕES.....	93
9.4. RECOMENDAÇÕES	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
APÊNDICE	100

Índice de tabelas

Tabela 4.1 - Bens e Produtos Característicos do Turismo38

Índice de figuras

Figura 3.1 - Modelo de Planeamento de Gun (1994)	18
Figura 3.2 - Teoria dos Sistemas de Leiper (1979)	20
Figura 3.3 - Modelo de Competitividade e Sustentabilidade do Destino de Ritchie Crouch.....	24
Figura 3.4 - Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Butler (2006).....	27
Figura 3.5 - Modelo de Mathielson e Wall.....	29
Figura 3.6 - Modelo do sistema Turístico de Mill e Morrison (2012)	31
Figura 4.7 - Classificação da oferta segundo OMT.....	36
Figura 5.8 - Desfile de Grupos oficiais no Carnaval de São Vicente (2015)	45
Figura 5.9 - Mendigas aos domingos anunciando a festa do Rei Momo	46
Figura 5.10 - Porta Bandeira e Mestre de Sala do Grupo Samba Tropical (2015)	49
Figura 6.11 - Metodologia do Plano Estratégico para o Município de Lisboa (2011-2014)	52
Figura 6.12 - Percurso metodológico do Turismo para o Concelho de Mafra (2017- 2016)	53
Figura 6.13 - Percurso Metodológico até ao relatório final do Plano para o Turismo de Lourinhã	55
Figura 6.14 - Fases do Plano Estratégico do Concelho de Oeiras	57
Figura 6.15 - Metodologia do Plano Estratégico do Concelho do Seixal desenvolvida pela Universidade de Aveiro	63
Figura 6.16 - Instrumentos Metodológicos utilizados no plano da Catalunha	66
Figura 6.17 - Roteiro Metodológico do Plano Estratégico para o Carnaval de São Vicente e São Nicolau	68
Figura 7.18 - Metodologia de investigação.....	72
Figura 8.19 - Metodologia do Plano Estratégico do Carnaval de São Vicente.....	78

Glossário

ADEI - Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação

CMO – Câmara Municipal de Oeiras

CNC - Conselho Nacional de Comercio

CST - Conta Satélite do Turismo

EXCELTUR - Organização sem fins lucrativos para promoção da excelência em Turismo

IDESCAT - Instituto Nacional de Estatística da Catalunha

INE - Instituto Nacional de Estatística

INFOCENTER - Departamento de Pesquisas do Plano de Catalunha

IRT - Inventário de Recursos Turísticos

Mafra PETurismo - Plano Estratégico para o Município de Mafra

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONG'S- Organizações Não Governamentais

PEDTL - Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Concelho da Lourinhã

PEDTS - Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo do concelho de Seixal

SWOT - Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

TTCI - Travel and Tourism Competitiveness Index

Turespaña - Organização Oficial de Turismo na Espanha

WTO - World Tourism Organization

WTTC - World Travel and Tourism Council

Capítulo 1 - Introdução

Na conjuntura actual, cada vez mais os destinos se apercebem da importância do planeamento para o desenvolvimento da actividade turística, sendo este um factor importante para o fracasso ou sucesso do mesmo. O planeamento é visto como um instrumento eficaz, capaz de mitigar os impactos negativos e potencializar os positivos inerentes ao sector.

De uma forma geral, o planeamento pode ser entendido como um conjunto de actividades que envolve a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objectivos propostos (Ruschman, 1996, p.66).

Relevante sob o ponto de vista da gestão, o planeamento do turismo permite orientar e definir políticas de crédito e incentivo, proporciona segurança aos investidores, empresários e população, revelando o verdadeiro interesse do município no turismo, facilita a integração dos esforços públicos aos privados, direcciona o destino pelos caminhos da sustentabilidade e competitividade turística e melhora a eficiência comercial do destino turístico (Vignati, 2008, p.100).

Vignati (2008, p.100) neste sentido, entende o destino turístico como um território cujas características percebidas pelo turista justificam uma unidade espacial e que possui força para atrair fluxos de turistas.

No entanto para que o destino beneficie do turismo é necessário que este possua atracções e características culturais únicas, eventos, praias, cenários naturais, parques, edifícios históricos, locais autênticos, festivais, desportos ao ar livre e actividades recreativas (Mill e Morrison, 2012, p.127).

A ilha de São Vicente, com traços evidentes do seu passado colonial vislumbrando na arquitectura das suas casas, nos hábitos, crenças e manifestações culturais das suas gentes, é uma das ilhas do arquipélago com mais ênfase para a cultura. A ilha é palco de diversas manifestações culturais que ocorrem durante o ano e que resultam na visita de um considerável número de turistas nacionais e internacionais.

Uma das manifestações culturais que mais atenção requer é o Carnaval, quer pelo fluxo de visitantes que atrai para a cidade do Mindelo, gerando renda para operadores, hoteleiros e demais *stakeholders* quer por colocar a cidade no mapa dos destinos de grandes eventos. O Carnaval é uma festa com simbolismo que representa a vivência do povo da ilha, a forma como

a sociedade mindelense percepçiona a realidade que a rodeia, retratando o seu passado colonial e ao mesmo tempo as tendências actuais, remetendo ao profano e simultaneamente ao sagrado.

Pelos benefícios que esta manifestação cultural acarreta para a ilha é de extrema importância criar toda uma estrutura a sua volta que lhe sirva de apoio, melhorando as condições oferecidas aos visitantes e locais e estimulando a criação de negócios e actividades ligadas ao Carnaval.

É neste sentido que surge o estudo intitulado **For a Better Carnival: Proposta Metodológica para o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Carnaval em São Vicente**, com o intuito de transformar esta manifestação cultural num produto-chave do turismo da ilha, bem estruturado e organizado com potencial para atrair grande número de visitantes.

1.1. Objectivos da monografia

A realização do presente estudo tem por objectivo desenvolver uma metodologia, que sirva de base para a implementação de um plano de carnaval na ilha de São Vicente, definindo todo o caminho a ser percorrido para melhorar a qualidade do carnaval oferecido, através da apresentação de modelos, métodos e técnicas que permitam estrutura-lo da melhor forma.

Para que o objectivo geral seja atingido, ter-se-á em consideração alguns objectivos mais específicos:

- Fazer o levantamento teórico, através da análise de vários conceitos e teorias relacionados ao planeamento estratégico em turismo, bem como um conjunto de modelos teóricos de planeamento em turismo;
- Analisar o carnaval enquanto componente da oferta turística, isto tendo em conta as nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo e conseqüentemente a sua pertinência no desenvolvimento de um destino turístico;
- Caracterizar do carnaval em termos globais e em particular na ilha de São Vicente, com enfoque para as suas potencialidades enquanto um produto turístico;
- Analisar um conjunto de metodologias desenvolvidas em vários planos estratégicos de turismo desenvolvidas em vários países;
- Desenvolver uma metodologia de investigação que permita construir a proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval;
- Apresentar a proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval;

E por fim apresentar as conclusões e recomendações para futuras investigações.

1.2. Organização da monografia

Em relação a forma como se encontra estruturado o trabalho, este divide-se em 9 capítulos básicos, elaborados de forma sequencial e coerente, de modo a que se perceba todo o caminho percorrido para o desenvolvimento da metodologia.

Assim sendo, a primeira etapa discorrerá sobre a introdução do tema abordando aspectos como a sua pertinência, a justificação para a sua escolha e os objectivos propostos com este estudo.

No capítulo seguinte proceder-se-á revisão de diversos conceitos ligados ao planeamento e a sua importância para o destino, as suas etapas e os princípios que o regem, de modo a contextualizar o tema em estudo.

De seguida analisou-se um conjunto de modelos aplicadas ao turismo na perspectiva de diversos autores, retratando a composição deste sector, bem como a inter- relação entre as suas componentes.

No quarto capítulo abordou-se a questão do Carnaval enquanto uma componente da oferta turística cultural da ilha. Nesta etapa far-se-á uso das nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo para se entender melhor a oferta turística, enquadrando o carnaval nos bens e serviços culturais, mais especificamente nas manifestações culturais.

Posteriormente efetuou-se a caracterização do carnaval a nível mundial e na ilha de São Vicente, analisando a sua evolução no tempo, os factores que o influenciaram e a sua contribuição para a sociedade mindelense.

De seguida, no sexto capítulo a metodologia procedeu-se a análise de metodologias de planos estratégicos diversos, fazendo a extracção dos métodos e dos instrumentos utilizados. Esta análise proporcionará as bases para a elaboração da proposta metodológica para plano estratégico do Carnaval de São Vicente.

Apresentou-se no sétimo capítulo a metodologia de investigação para que de seguida (oitavo capítulo) pudesse apresentar a proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval.

E por último apresentou-se as conclusões a que se chegou com a investigação, bem como a sugestão de algumas recomendações para futuros estudos que possam potencializar o carnaval e transforma-lo num produto turístico devidamente estruturado.

1.3. Metodologia utilizada

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Neste sentido e visando alcançar os objectivos previamente estipulados, efectuou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, analisando os diversos conceitos e teorias relacionadas ao planeamento, ao turismo, almejando aprofundar o conhecimento do tema em estudo, tendo-se utilizando para tal as fontes secundárias.

Ainda, efectuou-se um *benchmarking* de modelos e metodologias de planos estratégicos desenvolvidos a nível mundial, visando a sua compreensão e a adoção das técnicas e procedimentos utilizados.

Capítulo 2 - Contextualização do Processo de Planeamento

2.1. Introdução

O processo do planeamento é entendido como sendo imprescindível para o desenvolvimento de um destino turístico, pois, sem ele, um destino não se pode organizar e definir os objectivos que pretende alcançar (Oliveira 2002, p.190). Entendido na óptica da sustentabilidade ou para mitigar os impactos que advém da actividade turística, o planeamento torna-se uma ferramenta cada vez mais utilizada pelos destinos.

Assim, atendendo a importância que é atribuída ao processo de planeamento dos destinos turísticos, o presente capítulo visa conceptualizar este processo, estabelecendo uma base teórica através da apresentação de várias definições do planeamento, da sua relevância para o destino, dos princípios que o norteiam e das etapas fulcrais para o desenvolvimento de um plano eficiente.

2.2. Planeamento estratégico em turismo

2.2.1. Conceitos

Segundo o Secretário Executivo do Conselho do Turismo do Conselho Nacional do Comercio (CNC) de São Paulo *apud* Oliveira (2002, p. 190) deve-se planear para assegurar no futuro a posição conquistada, intercalando a situação presente e a sua evolução, criando condições novas para aspirações maiores e objectivos, meios e métodos para atingir metas ambiciosas.

Este processo tem ganhado notoriedade e é, actualmente, reconhecido como uma actividade determinante para o sucesso e sustentabilidade dos destinos turísticos, constituindo um instrumento imprescindível na sua gestão (Umbelino e Amorim, 2010).

Assim, ao longo dos tempos, vários foram os autores que apresentaram conceitos de planeamento, na vertente mais ampla ou mais restrita, pretendendo definir este complexo processo.

Nesta perspectiva Ruschman (1996, p.67) defende que este processo constitui o instrumento fundamental na determinação e selecção das prioridades para a evolução harmoniosa da actividade turística, determinando as suas dimensões ideais para que, a partir daí, se possa estimular, regular ou restringir sua evolução. Na mesma linha de pensamento Vieira (2007,

p.29) defende que o planeamento é um instrumento de poder, pois quem planeia antevê o futuro, quantifica-o e orienta-o, sendo que este não poderá ser deixado ao acaso.

Por sua vez Rose (1984) *apud* Gun (1994, p.6) identifica o planeamento como uma actividade que procura ser integradora envolvendo factores sociais, económicos, políticos, psicológicos, antropológicos e tecnológicos e que considera o passado, o presente e o futuro.

Também na mesma linha da perspectiva integradora apresentada anteriormente, Gun (1988) *apud* Henriques (2003, p.205) garante que para além de estratégico o planeamento deve ser orientado para a acção, proactivo, continuo e que este, mais do que a elaboração de planos, constitui o assumir da flexibilidade e dinamismo inerentes as complexidades e mutações dos nossos dias.

Já Ignarra (2003, p.84) acrescenta que o processo de planeamento deve ser desenvolvido de forma estratégica, isto é, estabelecendo objectivos gerais, as directrizes e normas para o funcionamento do plano, como um todo e indicando a direcção que se deve seguir. Isto é, entende o planeamento estratégico como uma ferramenta que se aplica sobre a realidade e que permite intervir, reflectir e inflectir no curso dos acontecimentos. Acrescenta que este está sujeita á visão partilhada do futuro, que se baseia em valores e focaliza nos objectivos. (Vieira, 2007, p.50).

Boiteux e Werner (2009, p.14) defenderam que planear um destino turístico significa estruturá-lo para que a actividade possa gerar empregos, rendas, consumo e consequentemente aumentar a qualidade de vida do município. Acrescentam, ainda que, o planeamento turístico prevê o controlo e a organização dos impactos positivos e negativos gerados pela indústria turística. Já no campo do turismo, o planeamento tem assumido um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento do turismo, desde o momento em que os governos reconheceram não apenas os impactos que o sector gera, mas também a importância que tem no crescimento e revitalização social e cultural (OMT, 2003).

Assim, no âmbito do turismo o planeamento é entendido como uma ferramenta de gestão colaborativa que pode ser usada para determinar a visão, missão, metas, objectivos, estratégias e tácticas de um destino, estabelecendo as bases para que o destino desenvolva a identidade da sua marca, tendo como objectivo último a elaboração de um plano de marketing (Edgell e Swanson, 2013, pags.246 e 247).

Por sua vez, a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2014, pags.16 e 17)¹ entende o planeamento estratégico como um modo sistemático e participativo de administrar mudanças e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. Asseveram, ainda, que constitui um processo criativo que identifica e realiza as acções mais importantes, levando em conta os pontos fortes e fracos, os desafios e oportunidades futuras, sendo que, em turismo, este processo deve facilitar o consenso em aspectos como a criação do produto, a promoção, a comercialização, entre outros.

Entretanto, Marques (2005, pags.65 e 66) justifica a necessidade de planear o sector do turismo pelo facto de ser o local onde se encontram duas dinâmicas diferentes, a procura e a oferta turística, e como tal, difícil de assegurar resultados satisfatórios no produto global e de garantir o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos. Assim, defende que deve existir órgãos com atribuições e competências nesta área que produzem meios de planeamento e que traçam directivas na área do turismo e nas áreas que este, de alguma forma afecta, fazendo uso do planeamento enquanto ferramenta de gestão multidimensional.

Também o organismo maior do turismo a nível mundial, isto é, a OMT, defende que o planeamento do turismo deverá permitir:

- Definir os objectivos, políticas e procedimentos de implementação para o desenvolvimento turístico;
- Integrar o desenvolvimento do turismo com os planos e políticas gerais de desenvolvimento, de modo a estabelecer ligações com outros sectores;
- Optimizar e equilibrar os benefícios económicos do turismo no domínio económico ambiental e social e efectuar a sua igualitária distribuição;
- Estabelecer linhas de orientação, procedimentos e padrões para preparação de planos detalhados em áreas construídas para desenvolvimento turístico;
- Coordenação de interesses públicos e privados no investimento turístico;

Assegurar as medidas necessárias a serem tomadas para a gestão, conservação e para sustentar a atractividade dos recursos turísticos, entre outras (OMT, 1994 *apud* Bovy e Lawson, 1998, p.158).

¹ O Programa Delnet do Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (Delnet CIF / OIT), organismo especializado das Nações Unidas, desde 1998 apoia os actores locais na promoção dos processos de desenvolvimento territorial, através de formação, informação, consultoria técnica e ferramentas para o trabalho, utilizando de tecnologias de informação e comunicação. Este programa dirige-se a técnicos, gestores e responsáveis de instituições públicas e privadas envolvidas em processos de desenvolvimento local e descentralização.

2.2.2. Princípios

Da explanação feita anteriormente pode-se perceber que o planeamento não pode ser feito com base em empirismo, isto é, no turismo lida-se com pessoas (visitante/comunidade local) e como tal é difícil ocorrer experiências, devido a inexistência de laboratórios para tal objecto de pesquisa. Assim, ao longo deste processo deve-se criar um conjunto de procedimentos que faz com que tenha sucesso. A estes procedimentos que os teóricos chamam de princípios do processo de planeamento.

Nesta perspectiva Gun (1994, pags.427 a 430) acredita que se deve levar em consideração alguns princípios básicos ao longo deste processo, nomeadamente que:

- *O planeamento deve englobar todos os tipos de viagens (de negócios e lazer)*, uma vez que todos aqueles que fazem parte da oferta turística lidam com todos os tipos de viajantes, não apenas os de lazer. Isto é, todos segmentos de mercado devem ser incluídos no planeamento, se este visa ser eficiente e satisfazer as necessidades dos visitantes, mesmo sendo as estratégias para conquistar o segmento de mercado dos negócios diferentes das do lazer.

- *Objectivos, processos, e resultados do planeamento variam de uma escala Macro a uma Micro*, sendo necessário ter em conta e discernir o planeamento nos 3 níveis: *regional* em que os resultados do turismo são basicamente de orientação e não de projecção, tornando possível fornecer políticas, guia de identificação do destino, promover a sua integração, coordenar as acções e resolver problemas da região; o planeamento do *destino (nacional)* em que é necessário um maior envolvimento da população local e cooperação entre as várias áreas governamentais (cidades, condados, municípios vizinhos), sendo que nos resultados deste planeamento poderão incluir a identificação de muitas oportunidades de projectos locais; e por ultimo o planeamento á nível *local* também designado de *design* e que utiliza princípios e processos que orientam no desenvolvimento da oferta local.

- *Integração do planeamento em todos os níveis* - apesar de diferentes técnicas serem utilizadas nestes 3 níveis, estas deverão estar bem integradas, sendo para isto necessário uma constante comunicação entre os líderes turísticos regionais, nacionais e locais. Contudo, ressalva que as organizações do turismo a nível de províncias, estatal e nacional desempenham um importante papel na integração do planeamento a todos os níveis.

- *O planeamento á nível local deve ir de encontro as necessidades da demanda do mercado*, sendo importante que esteja consciente das tendências do mercado das viagens e que esta consciência seja partilhada por todos (proprietários, planeadores, *designers*, equipa de

implementação e grupos de residentes afectados pelo turismo). É fundamental para que se planeie os vários componentes inerentes a oferta local (atracções, transportes, serviços, informação, promoção), o conhecimento dos potenciais mercados emissores e os interesses, hábitos e padrões de viagem da sua população, sendo que este planeamento deverá ser flexível para se adaptar as mudanças do mercado. Ainda segundo o mesmo autor, este processo deverá, ter em consideração os 3 sectores de desenvolvimento: sector privado, o público (governo) e as instituições sem fins lucrativas.

Também Castro (2007, p.68) analisou esta questão, tendo considerado que o planeamento estratégico está orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- Foco no problema e não no objectivo, pressupondo uma análise exaustiva do problema, em suas várias dimensões, causas, conseqüências e uma análise dos atores envolvidos, directa ou indirectamente, com o problema;
- Fixação de objectivos como apostas ou propostas e não como rígidos preceitos normativos;
- Articulação do planeamento e da acção, considerando que o planeamento só se completa na acção e constitui uma actividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento e a avaliação constituem, nesse contexto, instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano;
- Este processo é composto de momentos (estratégico, tático e operacional) que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases que se sucedem cronologicamente.

Por sua vez, Spanoudis (1982) *apud* Vieira (2007, pags.86 e 87) aponta diferentes princípios a serem respeitados para garantir o sucesso e aceitação geral do planeamento:

- Priorizar a satisfação das *necessidades locais* quanto as infra-estruturas, em vez da dos turistas;
- Proceder a um desenvolvimento turístico juntamente com outras actividades, oportunidades de emprego e qualidade de vida, de modo a balancear a economia regional e *eliminar a dependência de uma só actividade*;
- Primar pela utilização dos recursos locais em vez de recursos externos, de modo a *minimizar os custos e garantir que o efeito multiplicador do turismo tenha maior efeito local*;
- Respeito e preservação da dimensão humana e cultural da comunidade de acolhimento;

- Respeito pela capacidade física e humana regional para acolher turistas;
- Subordinação do planeamento turístico aos *níveis de planeamento* hierarquicamente superiores (princípio da hierarquização do planeamento).

Por seu lado Vieira (2007, p.87) destaca a importância do princípio da salvaguarda da sustentabilidade no desenvolvimento deste processo, sendo que este acarreta outras linhas de orientação, nomeadamente:

- O controlo por parte da população sobre o processo de desenvolvimento e participação na definição da missão, visão e na distribuição dos recursos;
- A distribuição equitativa dos benefícios;
- O horizonte temporal de longo prazo para se minimizar o efeito especulativo sobre os terrenos;

O respeito pelos limites de mudança toleráveis pela população.

2.3. Importância do processo de planeamento para o desenvolvimento dos destinos turísticos

A compreensão da importância do planeamento para a evolução de uma região, enquanto destino é relevante para se entender os benefícios que a adopção deste processo pode oferecer a uma determinada área turística, sendo estes sentidos nos mais diversos domínios.

Para Goeldner e Ritchie (2012, p.356) é através do planeamento que se pode obter um desenvolvimento turístico capaz de potencializar as vantagens e reduzir as desvantagens do sector, levando em consideração os aspectos físicos, legais, promocionais, sociais, financeiros, ambientais, económicos, mercadológicos e gerenciais. Acrescentam, ainda, que este processo será melhor arquitectado se totalmente integrado com o processo de formulação de políticas, de modo a que se estabeleça um objectivo a alcançar e se trabalhe de forma sistemática para atingi-lo (Goeldner e Ritchie, 2012, p.356).

Já Umbelino e Amorim (2010) apresentam o planeamento na óptica da sustentabilidade, descrevendo-o como sendo fundamental para assegurar a competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos, de modo a atingir objectivos e metas e, em muitos casos, para manter-se, ou mesmo sobreviver, no mercado cada vez mais complexo, competitivo e exigente. Entretanto, os benefícios deste fenómeno nos campos ambiental, socioeconómico e cultural, somente serão alcançados se o processo de planeamento for implementado de forma adequada.

A mesma visão é partilhada por Ruschman (1996, p.67) referindo-se ao planeamento como sendo indispensável para ordenar as acções humanas sobre a localidade turística e obter um desenvolvimento do turismo equilibrado / sustentável, isto é em harmonia com recursos naturais, culturais e sociais, das regiões turísticas receptoras, preservando-os para as gerações futuras, de modo a que a actividade turística se desenvolva sem prejudicar as suas próprias fontes de existência.

Argumenta ainda, que pela complexidade da actividade turística, resultante dos diversos serviços, equipamentos, facilidades que envolve, esta necessita de um planeamento igualmente complexo, com o objectivo de proceder a construção destes de forma adequada, a fim de que beneficie empresários, núcleos receptores, comunidades locais e turistas e evite os efeitos negativos nos recursos, podendo destruir ou afectar a sua atractividade (Ruschman 1996, pags.67 e 71).

Também Inskeep (1991, pags.16 e 17) dissertou sobre a importância do planeamento para o turismo, tendo defendido que, pelo facto do turismo ser uma actividade multi sectorial e fragmentada envolvendo outros sectores como agricultura, pesca, instalações e serviços da comunidade entre outros, é necessário o planeamento e a coordenação de projectos de desenvolvimento para assegurar que todos estes elementos sejam desenvolvidos de forma integrada, de modo a que possam servir tanto para o turismo como para as necessidades gerais. Agrega ainda, que a importância do planeamento faz-se sentir ao nível do desenvolvimento de estruturas de formação especializadas, de modo a capacitar a mão-de-obra que carece de educação e formação adequados.

Por sua vez Edgell e Swanson (2013, pags.246 e 247) declaram que o planeamento é importante por contemplar as preocupações dos *stakeholders*, a gestão eficaz, o eficiente desenvolvimento, o marketing inovador, o interesse da comunidade em conjunto com os objectivos gerais do destino. Assegura que através do planeamento o destino é capaz de se ajustar as novas tendências, as mudanças do mercado e ao ambiente competitivo.

Já Ignarra (2003, p.81) relaciona o planeamento a comunidade, afirmando que este se traduz num poderoso instrumento de fomento ao desenvolvimento socioeconómico de uma comunidade.

Assim, o planeamento reveste-se de grande importância, pois a sua ausência resulta em danos irreversíveis do ponto de vista económico, cultural e ambiental, bem como perda da quota de mercado. Entretanto, este processo permite identificar abordagens alternativas, adaptar-se ao

inesperado, manter a originalidade do destino, criar o desejado e preparar-se para o inevitável (Mill e Morrison, 2012, pags.127 e 147).

Por sua Petrochi (1998) *apud* Rose (2002, p.56) sustenta a importância do planeamento para a articulação das políticas turísticas de um estado, região ou organização, ou seja, para estabelecer as directrizes que orientarão as decisões para o desenvolvimento do turismo, o tipo de turismo que se quer promover, os mercados que serão atingidos, a posição que se deseja obter neles, as metas a alcançar e as estratégias dos programas de acção. O planeamento dá coerência e convergência às actividades em prol do crescimento do turístico.

Também esta questão foi debatida na reunião internacional de Especialistas de turismo organizada pela OIT (2014, p.17) tendo destacado dois pontos de vista:

- *Do ponto de vista do território*, tanto dos lugares onde há um tecido empresarial turístico consolidado, como daqueles onde este ainda não existe, o planeamento estratégico permite observar os aspectos territoriais, socioeconómicos, culturais e populacionais necessários, para desenhar, prever e executar os objectivos que se pretendem alcançar, bem como ter em mente os factores de risco que são inerentes a actividade.
- *Do ponto de vista dos atores*, é necessário estabelecer novas dinâmicas de planeamento e coordenação entre o sector público e privado. O diálogo deverá ser fluído, desde o início, entre os diversos agentes envolvidos na actividade turística, como base para alcançar acordos sobre o planeamento.

Ainda, de acordo com estes especialistas, o planeamento deverá focar na maximização dos recursos disponíveis, arbitrando mecanismos para que cada actor que faça parte da cadeia de valor assuma as directrizes para a criação, a promoção e comercialização do produto (OIT 2014, p.17).

2.4. Etapas do planeamento

Ao longo deste percurso pode-se perceber que o processo de planeamento requer uma sistematização, e ordenação das ideias como critérios fundamentais na sustentação das sucessivas decisões, isto é, através da delimitação de um conjunto de etapas que devem ser definidas e cumpridas, com vista a alcançar os objectivos definidos neste processo.

Assim, vários são os autores que têm dissertado sobre as etapas que comportam este processo. Neste sentido, de acordo com Dias (2008, pags.145 e 146) todo o processo de planeamento

pode ser detalhado de diversas formas, mas de um modo geral, este apresenta algumas etapas fundamentais, nomeadamente o levantamento da situação (diagnostico), a análise do que será planeado, a elaboração do plano e a implementação.

Por sua vez Rose (2002, pags.56 a 67) acrescenta a esta sequência a *análise do ambiente* (interna e externa), o prognóstico, a fixação de metas, objectivos e estratégias e a avaliação do plano. Já Ignarra (2003, p.85) agrega a esta lista a definição dos meios para se atingir os objectivos e estabelece, ainda, uma sequência mais pormenorizada das etapas de planeamento, isto é, para este autor este processo deve englobar: definição do sistema, formulação dos objectivos, o levantamento dos dados, a análise e interpretação, o planeamento preliminar, a aprovação do plano, o plano final, a implementação e a avaliação dos resultados.

Também Mill e Morrison (2009, pags.131 a 145) estudaram este processo, argumentando que o processo de planeamento segue uma variedade de etapas num destino, no entanto a abordagem para a produção de um plano segue um modelo/padrão que se traduz em sete etapas: a análise aprofundada do ambiente, a análise e pesquisa detalhada, a síntese e visão, o estabelecimento de metas, objectivos e selecção de estratégia, o desenvolvimento do plano, a implementação do plano e monitorização e a avaliação.

No entanto, Baptista (2003, pags.125 e 126) apresenta algumas etapas diferenciadas dos outros autores, afirmando que para o desenvolvimento do processo de planeamento deve-se primar-se pela: preparação do estudo, determinação dos objectivos a atingir, estudos sobre fluxos actuais e mercados potenciais em turismo, análise e síntese dos mercados turísticos e a elaboração da política e do plano.

Na perspectiva de Beni (2002, pags.277 a 285) o desenvolvimento do processo de planeamento estratégico do turismo deve obedecer a uma sequência, cujas fases são as seguintes: a análise da gestão organizada, a avaliação da posição do turismo, a formulação da política de Turismo, a determinação de estratégia de desenvolvimento e a especificação dos planos de Acção.

2.5. Análise das etapas do planeamento

De modo a entender melhor o objectivo de cada uma das etapas apresentadas anteriormente, segue-se nesta secção a definição e a caracterização de cada uma sobre diferentes pontos de vista, sendo que pela ambiguidade das fases do planeamento apresentadas, optou-se pelas que são defendidas pela grande maioria dos estudiosos.

a) Diagnostico

De acordo com Rose (2002, p.58) esta etapa é o resumo da situação/ problema analisada e contém a análise do ambiente e as principais características levantadas no inventário turístico. Assim Dias (2008, p.145) defende que esta etapa abarca alguns procedimentos como: colecta de dados, análise das informações obtidas e da situação actual, sendo que, os problemas detectados serão listados, quantificados e qualificados e serão estabelecidas as tendências actuais.

Por sua vez Ignarra (2003, pags.85 e 86) defende que o diagnóstico deve analisar a demanda existente para os produtos que o destino pretende oferecer, de modo a preparar aqueles que estão de acordo com as aspirações dos consumidores. Para ele, esta etapa visa, ainda, a análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos disponíveis para o turismo e o exame dos instrumentos legais do património turístico, de controlo de qualidade do produto turístico e de fomento a actividade.

b) Prognóstico

Segue-se o prognóstico, que é a etapa do processo que compreenda a elaboração de cenários futuros, mediante projecções, tanto do crescimento da demanda, quanto do incremento da oferta turística. Nesta fase deve-se imaginar varias hipóteses de cenários a partir de possibilidades de intervenções do homem no processo de desenvolvimento (Ignarra 2003, p.86).

Ao definir o cenário desejado, está-se a estabelecer quais os objectivos a serem alcançados, os quais podem ser definidos tanto do ponto de vista macroeconómico (geração de emprego, renda, distribuição da renda, entre outros) e do ponto de vista sectorial (atrair a demanda, criar infra-estruturas receptivas, consciencializar a população para o turismo) (Ignarra 2003, p.87).

Também Ruschmann (1997) *apud* Rose (2002, p.65), na mesma óptica de Ignarra declara que o prognóstico prevê e projecta o comportamento esperado para o fenómeno.

c) Estabelecimento de objectivos, metas e estratégias;

Relativamente a este ponto, Rose (2002, p.66) assevera que os objectivos devem ser definidos de forma clara, de modo a aproximar-nos da situação desejada e que quando estes são quantificados, ou se estabelece um determinado período de tempo, para que sejam alcançados, eles se transformam em metas.

Já Mill e Morrison (2009, p.140) defendem que as metas do plano devem ser complementares as metas da política do turismo do destino, sendo que, este último pode objectivar a promoção

do emprego, da renda ou o desenvolvimento económico através do turismo, entre outros, ou seja, mediante o que o destino pretende alcançar assim serão estipuladas as metas do plano.

Por seu turno Beni (2002, p.284) enfatiza a determinação da estratégia como um meio utilizado para o emprego dos recursos disponíveis, até o alcance dos objectivos propostos. Entretanto Ansoff (1977) *apud* Beni (2002, p.284) defende que a sua formulação baseia-se em quatro elementos básicos: o campo de actividade, o vector de crescimento, as vantagens competitivas do produto e o potencial sinérgico da organização.

Não obstante a isto, Ignarra (2003, p.88) afiança que as estratégias regem-se pela responsabilidade, isto é, é importante considerar os responsáveis pela sua implementação, determinando o que cabe à iniciativa privada e o que cabe ao poder público e a hierarquia cronológica, que estabelece o que vem antes e o que vem depois, definindo assim as estratégias de curto, médio e longo prazo.

Ignarra enfatiza ainda que, as estratégias assumem a forma de acções, directrizes, programas, actividades, entre outros e podem ser classificadas como macro estratégias ou estratégias operacionais. Adiciona que a nível do planeamento turístico deve-se ter em conta estratégias no domínio da preservação e conservação de atractivos, da ampliação e ou melhoria da infraestrutura básica, bem como da dos de serviços turísticos, da capacitação dos recursos humanos, da consciencialização da população para a importância do turismo, da legislação de controlo de qualidade do produto turístico, da preservação do património turístico e do fomento a actividade turística, da captação de investimentos e da promoção turística (Ignarra, 2003, p.88).

d) Implementação

O planeamento sofre muitas vezes o descrédito das pessoas, porque na maior parte dos casos ele termina na elaboração do relatório e este permanece arquivado, sendo que tal prática acontece, especialmente quando o planeamento é desenvolvido sem a participação dos agentes do fenómeno estudado. É imprescindível que os resultados do processo sejam apresentados aos destinatários do plano, devendo ser apresentados a estes, planos, desenhos, maquetes, plantas, cálculos de custos, entre outros, bem como explicadas as probabilidades de alcançar o que foi planeado e os requisitos necessários para que isso aconteça (Ignarra, 2003, p.89).

Contudo, Mill e Morrison (2009, p.145) chamam a atenção que a responsabilidade pela implementação do plano é normalmente delegada a uma organização de turismo do Governo.

Nesta etapa, propostas de projectos de desenvolvimento que exigem mudanças físicas são revistos através de estudos de viabilidade e avaliação de impacto ambiental.

Por sua vez, Goeldner e Ritchie (2012, p.357) entendem esta etapa, como a de realização do plano e criação de um desenvolvimento turístico operacional. Para eles, um bom planeamento fornece mecanismos para um *feedback* contínuo do projecto turístico e dos níveis de satisfação alcançados pelo consumidor.

Na mesma linha de pensamento Dias (2008, p.146) defende que esta é a última fase do processo de planeamento, que na realidade nunca termina, pois ela deve ser flexível o suficiente para incorporar modificações que acontecem e que devem ser contempladas de algum modo no plano. Assegura ainda que o planeamento sempre deve ser visto como um processo dinâmico e passível de ser revisto.

e) Monitorização e Avaliação

A etapa seguinte compreende a monitorização, que é feita para garantir que o plano segue como originalmente traçado, sendo que este processo é feito para cada meta e objectivo que a suporta e conseqüentemente as modificações necessárias, caso resulte num desenvolvimento inadequado. A avaliação por sua vez, ocorre após o término do plano, sendo esta etapa efectuada para determinar se objectivos e as metas do plano foram alcançados e caso estes não forem atingidos, uma análise deve indicar as razões para tal (Mill e Morrison, 2009, p.145).

Contudo, Ignarra (2003, p.90) chama a atenção que, o turismo é um fenómeno dinâmico e as suas variáveis estão em constante mutação e como tal pode acontecer que algo que se planeou há um ou dois anos suceda ou ocorra de forma diversa da esperada, sendo assim o processo de planeamento deve ser encerrado como um exercício de projecções, que nem sempre pode ocorrer como se espera.

Na mesma perspectiva Lickorish e Jenkins (2000, p.234) apresentam a avaliação como sendo o estágio onde se pode proceder a uma acção remediadora para neutralizar quaisquer problemas encontrados.

Contudo, em forma de resumo deve-se enfatizar que no âmbito deste trabalho monográfico cujo objectivo é apresentar uma proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha de São Vicente, serão tidos em conta todos os princípios apresentados anteriormente, nomeadamente o do envolvimento de todos os stakeholders, o do planeamento da escala macro a micro, o da integração dos 3 níveis de planeamento, e o da necessidade de dar resposta as exigências da procura. Também serão tidas em conta ao longo da definição desta

proposta metodologica as diversas etapas da construção de um plano estratégico, nomeadamente, o Diagnostico, o Prognóstico, o Estabelecimento de objectivos, metas e estratégias; a Implementação, a Monitorização e Avaliação.

2.6. Conclusão

Após a análise do processo de planeamento nas mais variadas perspectivas, levando em consideração as suas definições, etapas, princípios, a sua importância, constata-se que este surge como um mecanismo que permite ao destino adaptar-se as mudanças do mercado e que estabelece as bases ou directrizes que nortearão o desenvolvimento do destino, de modo a que este evolua de forma equilibrada, envolvendo todos os elementos da indústria/sistema turístico.

Não obstante os diversos conceitos apresentados que nos remetem para a complexidade do fenómeno, o essencial é que os destinos se apercebam da relevância do planeamento para o desenvolvimento de uma região turística, quer pela potencialização dos impactos positivos e mitigação dos negativos, quer a nível da sustentabilidade e competitividade do destino no mercado. Deste modo, independentemente, das etapas adoptadas no processo (diagnostico, prognostico, fixação de objectivos, metas e estratégias, implementação, monitorização e avaliação) deve-se estabelecer um planeamento coerente e eficiente para o destino, tendo em conta as suas particularidades, tanto a nível dos seus pontos fortes quanto das suas fragilidades.

Capítulo 3 - Análise de um conjunto de modelos e metodologias aplicadas ao turismo

3.1. Introdução

Para que se possa desenvolver uma metodologia coerente, que sirva de base para a implementação de um plano de Desenvolvimento Estratégico do Carnaval na ilha de São Vicente enquanto produto turístico foi necessário a revisão literária de diversos modelos, desenvolvidos por diferentes autores para o planeamento dos produtos turísticos, as etapas por que passa um destino e os procedimentos metodológicos considerados para o seu sucesso.

Assim, neste capítulo, objectiva-se analisar um conjunto de modelos de planeamento, nomeadamente os de Clare Gun, Edward Inskeep, Brent Ritchie e Geoffrey Crouch, Richard Butler, Alister Mathieson e Geoffrey Wall e o de Robert Mill e Alastair Morrison.

3.2. Modelo de planeamento de Gun

Neste modelo, Gun (1994, p.225) ilustra o conceito da área de um destino e os principais elementos que a compõe e que devem ser considerados no planeamento, nomeadamente a comunidade, as atracções e o acesso, bem como a sua inter-relação.

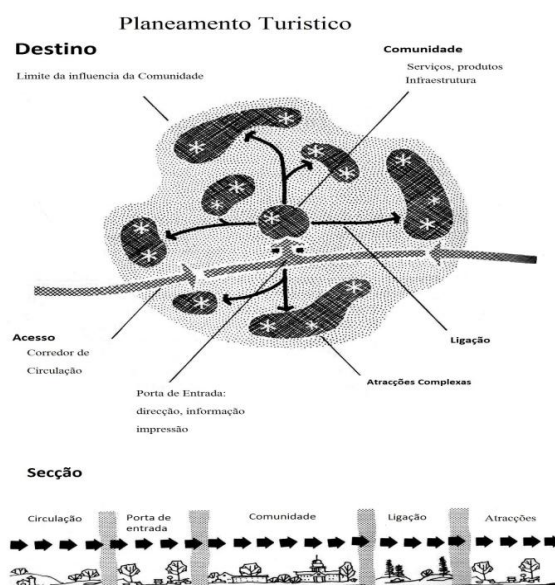


Figura 3.1 - Modelo de Planeamento de Gun (1994)

Assim, neste modelo a *comunidade (cidades)* representa o centro, sendo que as *atracções* e o *acesso* facultado aos visitantes estão dispostos ao seu redor. Neste caso entende-se que a

comunidade é a responsável pelo fluxo de turista pois detêm as atracções procuradas pelos turistas e providencia a maior parte dos serviços e infra-estruturas necessárias (hotéis, restaurantes, aluguer de carros, abastecimento de água, etc.) (Gun, 1994, p.225).

Por sua vez as *atracções complexas*² (festivais, exposições, parques, locais históricos, centros de convenções) constituem o íman que atrai os viajantes a um destino, sendo estes, locais geográficos ligados a recursos que foram desenvolvidas para fornecer actividades aos turistas. Estas atracções têm duas funções: o de atrair pessoas para o destino e o de satisfazer as suas expectativas de visita (Gun, 1994, p.251).

A ligação entre a comunidade e as atracções complexas refere-se aos importantes *elementos do planeamento* que requerem atencioso *design*, de modo a proporcionarem uma visão do objectivo da atracção. Por exemplo, para atracções rurais e remotas, devem-se providenciar visitas guiadas ou autoguiadas fazendo uso de sinais, mapas, levando em conta, os recursos e o nível de desenvolvimento do destino e adapta-los aos desejos e as necessidades do turista (Gun, 1994, p.251).

Um outro elemento importante a se ter em conta num destino é o *acesso* aos mercados. Gun defende que muitas cidades pecam no planeamento do turismo quando não cooperam com gestores e planeadores do sistema de transporte do destino, do mesmo modo que muitas companhias de transporte focam-se apenas em estabelecer políticas para residentes e para visitantes de mercados próximos, deixando de lado os do mercado externo e mais distantes. A disponibilização da informação sobre direcções é crucial (através de mapas, brochuras, guias, entre outros) sendo que, esta pode ser feita através da instalação de um centro de informações a entrada do destino (Gun, 1994, p.252).

Assim, em forma de resumo Gun (1994, p.252) defende que apesar da configuração da área do destino variar, dependendo da sua localização no mundo, os mesmos elementos e as suas relações requereram planeamento e integração para providenciar um melhor serviço ao viajante, sendo que estes devem funcionar em consonância, cada um dependendo do sucesso do outro.

² O termo complexo é utilizado com o intuito de demonstrar que há uma mais-valia no agrupamento de atracções compatíveis, quer fisicamente quer em tours (excursões).

3.3. Modelo de Leiper (Teoria de Sistemas)

Neste modelo, Leiper (1979, p.395) reconhece as inter-relações com o ambiente, alegando que o turismo deve ser percebido como um sistema aberto.

Assim, segundo este autor no processo de planeamento do turismo deve-se ter em conta 3 elementos: os turistas, os elementos geográficos, a indústria e a interacção com a envolvente-cultural, social, física, económica, política, tecnológica (Leiper, 1979, p.395).

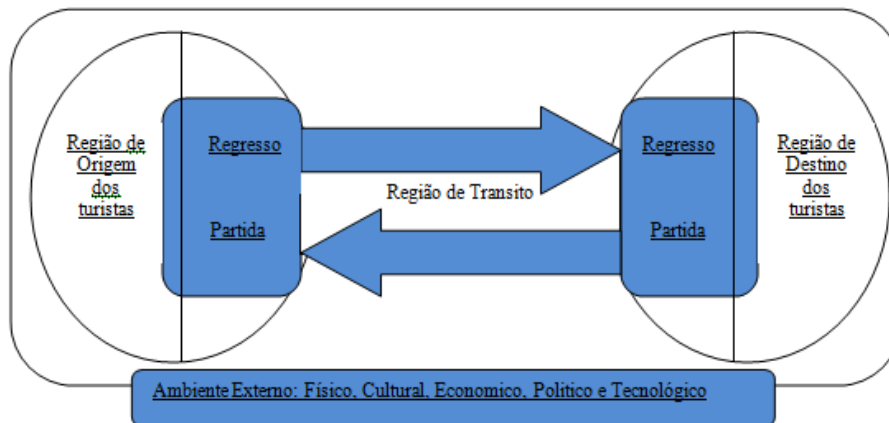


Figura 3.2 - Teoria dos Sistemas de Leiper (1979)

Relativamente ao primeiro elemento deste modelo, isto é o **elemento humano** (Turistas), Leiper (1979, p.395) defende que o turista é o elemento principal do turismo, sendo importante analisar os seus comportamentos, entender a sua procura por novas experiências e a necessidade de desenvolver serviços e instalações que as suportem.

Assim, Burkart e Medlick (1974) *apud* Leiper (1979, p.395) defendem que a atividade do turista envolve duas componentes: o elemento dinâmico (a viagem) e o estático (estadia), o que remete para a definição de turista segundo a qual, a sua atividade envolve uma estadia fora do local habitual de residência por pelo menos uma noite.

Outro elemento importante deste modelo é o **elemento geográfico**. Em termos espaciais, o turismo envolve três elementos (Leiper, 1979, pags.396 e 397), sendo o primeiro *a origem ou região geradora de viajantes*, que corresponde ao lugar onde o *tour* começa e termina e onde o turista é impulsionado a viajar. O segundo elemento é a *região de destino ou localidade de acolhimento*, que representa os locais que atraem turistas por um certo período de tempo (possuem meios de alojamento, serviços e meios de entretenimento/recreação) e é onde as estratégias de planeamento e gestão são implementadas. E por último *a região de trânsito*, ou

os lugares que ligam a origem ao destino, incluindo nestes os pontos de escala (usados por conveniência ou pela existência de atracções) sendo que a sua eficiência e características influenciam a qualidade do acesso a determinados destinos e, assim, o tamanho e direcção dos fluxos turísticos (Leiper 1979, pags. 396 e 397).

E por fim, o terceiro elemento deste modelo apresentado por Leiper que é a **Indústria Turística**³ que envolve seis sectores funcionais: marketing, transportadoras, acomodações, atracções, serviços diversos e a regulação turística (Leiper, 1979, p.400).

Relativamente ao *Marketing turístico*, este tem como função fornecer o estímulo ao turista e facilitar a comunicação entre este, a região de destino e as várias unidades dentro da indústria do turismo, sendo desenvolvida no destino através das agências de viagens, operadores turísticos, escritórios de promoção dos órgãos nacionais e regionais de turismo, entre outros (Leiper, 1979, p.400).

Quanto as *transportadoras turísticas* que estão localizadas principalmente nas regiões de transito, estas prestam serviços de transporte público de e para os destinos turísticos (Leiper 1979, p.401). Referente ao elemento *Alojamento Turístico*, Leiper refere-se ao alojamento temporário (Motéis, Parques de campismo, Albergues e *Guest houses*) e outros serviços relacionados, tais como alimentação, tanto nos destinos como nos pontos de escala (Leiper 1979, p. 401). O quarto elemento da Indústria Turística são as *atracções turísticas*, que representam os pontos turísticos, eventos e serviços que se destinam a fornecer aos turistas a oportunidade de vivenciarem experiências únicas (Leiper, 1979, p.401).

No que diz respeito aos *Serviços turísticos diversos*, o quinto elemento, incluem-se neste os souvenirs e lojas específicas para turistas (seguro e cheques de viagem, restaurantes, táxis e afins) (Leiper, 1979, p.401).

E por fim a *Regulamentação do Turismo* que fornece mecanismos para auxiliar nas operações da indústria de uma forma geral e na forma de servir o turista (Leiper, 1979, p.401).

³ A indústria do turismo compreende todas as empresas, organizações e serviços que se destinam a atender às necessidades e desejos específicos dos turistas (Leiper, 1979, p.400).

3.4. Processo de planeamento do turismo a nível regional e nacional de Inskeep

O terceiro Modelo de Planeamento analisado é o que foi apresentado por Inskeep, que defende que para um plano de turismo a nível nacional ou regional seja levado a cabo de maneira eficiente e integrada há que ter em conta um conjunto de etapas imprescindíveis a sua correta elaboração e execução (Inskeep, 1991, p.49). Este modelo é constituído por sete fases.

Na 1ª Fase, designada de *Preparação do estudo*, após a decisão do Governo em consonância com o sector privado em desenvolver o turismo, expandir ou melhorar o seu desenvolvimento de uma forma planeada, devem ser desenvolvidos estudos de viabilidade para determinar os custos e benefícios económicos, ambientais e sociais do desenvolvimento/ expansão do turismo e caso os resultados destes estudos forem favoráveis, então os termos de referência para o estudo do planeamento serão preparados e organizados por uma equipa cuidadosamente seleccionada e coordenada, envolvendo um comité responsável ou consultores (Inskeep, 1991, pags.49 e 51).

A *Determinação de Objectivos* constitui a 2ª Fase do modelo de Inskeep, que defende que estes devem ser determinados em consonância com o Governo e o Comité responsável, devendo ser elaborados no início do estudo, por exercerem influência sobre o tipo de levantamento, análise, formulação de políticas, planos e recomendações. (Inskeep, 1991, p.51).

Já a 3ª Fase, a de *Levantamento de dados*, envolve a recolha de dados, quantitativos e qualitativos, em todos os aspectos considerados em turismo, tais como indicadas na Figura 7. Esta inclui pesquisas de campo das atracções turísticas, instalações e serviços, transporte e outras infra-estruturas, reuniões com membros do Governo, representantes do sector privado e porta-vozes da comunidade, revisão dos documentos e mapas, entre outros (Inskeep, 1991, p.52).

Para além disso, podem também efectuar levantamentos especiais para determinar as características dos turistas, os padrões de gastos, excursões, atitudes e níveis de satisfação relativamente aos produtos turísticos locais (Inskeep, 1991, p.52).

Na 4ª Fase, intitulada de *Análise e Síntese*, se desenvolve uma integrada análise dos factores económicos, físicos e sociais e ainda poderá incluir por exemplo o estabelecimento de capacidades de suporte ao visitante em geral, de forma a determinar o nível geral e adequado de desenvolvimento do turismo no país (Inskeep, 1991, p.53). Enquanto que na síntese se propõe relacionar os tipos de atracções turísticas com os tipos e extensões do mercado turístico,

ou então a identificação das oportunidades e problemas/ restrições para o desenvolvimento do turismo na área (Inskeep, 1991, p.53).

A **Formulação de Políticas e Planos** (fase de programas) constitui a 5ª Fase, que objectiva a formulação das políticas de turismo em todas as componentes do plano e preparação da sua estrutura física e seus elementos, com base na preparação e avaliação das políticas alternativas ou planos directores (Inskeep 1991, p.53). Depois de avaliadas, as políticas e os planos que melhor se ajustam aos objectivos e que optimizem os benefícios económicos e minimizem os impactos negativos a nível ambiental e sociocultural serão seleccionados para a sua implementação (Inskeep, 1991, p.54).

De seguida passa-se as **Recomendações**, que constitui a 6ª Fase do plano, e que se inicia após uma análise e síntese devidamente efetuadas e a selecção da melhor política e plano. Procedese então a elaboração de recomendações relevantes, sendo necessário considerar várias, antes de determinar as mais adequadas (Inskeep, 1991, p.54).

E por fim, a última fase do Modelo de Inskeep, designada de **Implementação e Monitorização** (7ª Fase).

Os meios de implementação devem ser levados em consideração, durante a preparação do plano, em particular na formulação de planos, políticas e de recomendações de modo a que o plano final seja realista de forma a ser alcançado e implementado. Durante e após a implementação o desenvolvimento do turismo deve ser monitorado para assegurar que os objectivos sejam atingidos e que não traga problemas graves ao destino (Inskeep, 1991, p.54).

Esta etapa compreende alguns aspectos relevantes tais como: a revisão do plano, a adopção da legislação e regulamentos, a integração de planos, políticas e programas no sector público e privado, o ajustamento do plano e dos programas quando necessário, entre outros (Inskeep, 1991, p.54).

3.5. Modelo de competitividade e sustentabilidade do destino de Ritchie e Crouch

Ritchie e Crouch (2003, p.60) por sua vez apresentam um modelo conceptual⁴ específico da competitividade dos destinos turísticos, que ajuda a compreender os factores que devem ter em consideração para se tornarem mais competitivos e sustentáveis, levando em conta também a sua envolvente (macro e micro).

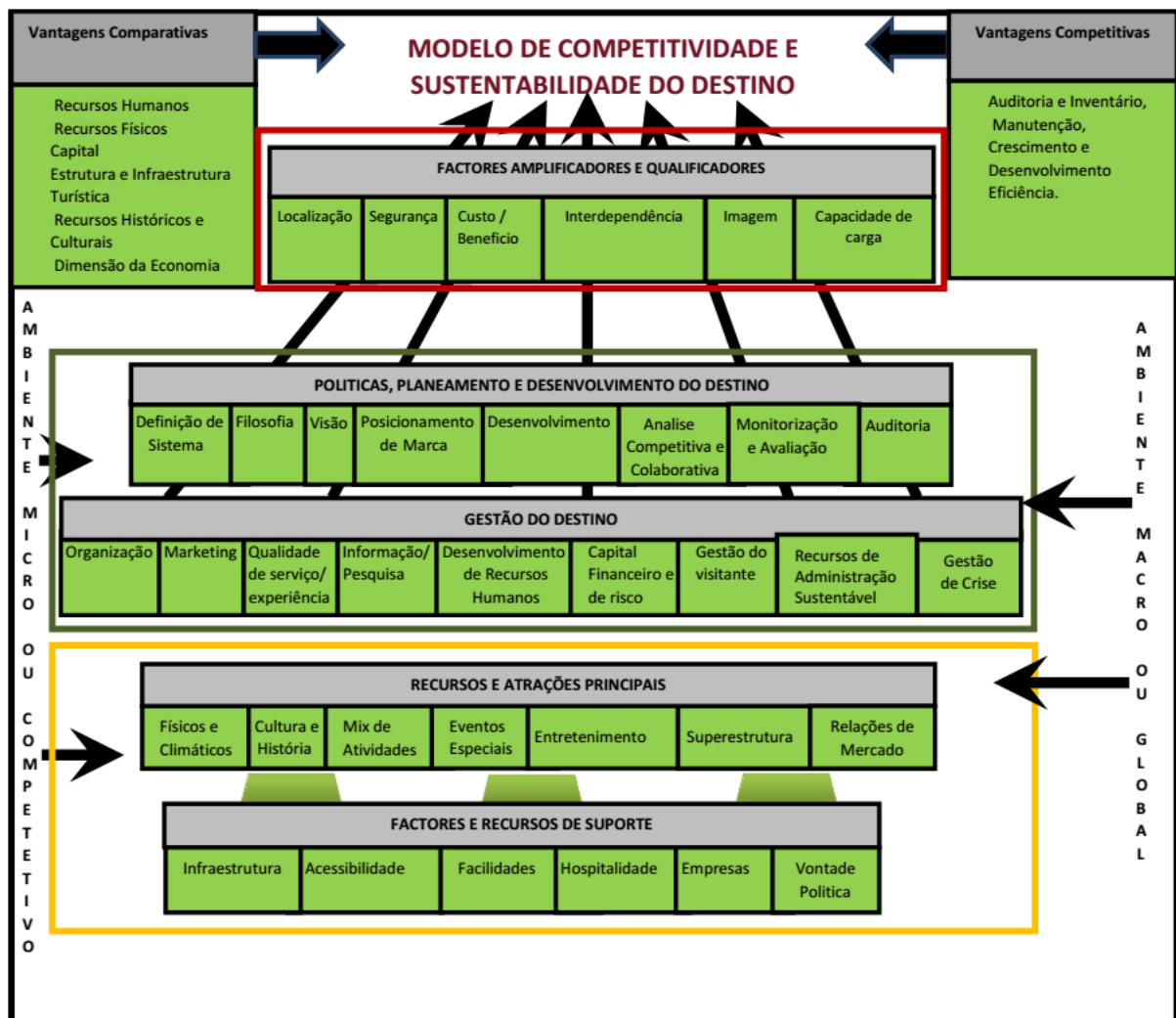


Figura 3.3 - Modelo de Competitividade e Sustentabilidade do Destino de Ritchie Crouch

Estes autores defendem que há necessidade de transformar as vantagens comparativas (recursos humanos, físicos, históricos e culturais, capital, estrutura e infra-estrutura turística, dimensão

⁴ Para Ritchie e Crouch (2003, p.60) um modelo conceptual é um dispositivo que fornece as bases para pensarmos em um tema complexo de forma mais simplificada, ou um conjunto de conceitos que combinados dão sentido a um determinado tema, sendo os conceitos considerados como os pilares de uma teoria. Estes últimos são constituídos por dois componentes: o símbolo (um termo ou uma palavra) e a definição. Este tipo de modelos esquematizam a inter-relação entre factores separados para explicar um conceito de ordem superior, sendo estes apresentados geralmente sob a forma de dispositivos gráficos tais como fluxogramas, diagramas ou figuras.

da economia) em vantagens competitivas (a eficácia com que os recursos são utilizados e que reforça a sua competitividade em relação a outros concorrentes, incluindo-se neste quesito a auditoria e o inventário, a manutenção, a estabilidade, a eficiência, o crescimento e o desenvolvimento) (Ritchie e Crouch, 2003, p.60).

Como factores primordiais para o desenvolvimento do destino, estes autores apontam as atracções e os recursos principais, os recursos e factores de suporte, a gestão do destino e os determinantes ampliadores e qualificadores do destino (Ritchie e Crouch, 2003, p.60).

De modo a entender cada um desses elementos será de seguida apresentada uma descrição de cada um, com os seus respectivos componentes.

A primeira componente refere-se aos **Recursos e as Atracções Principais**, sendo o elemento básico e primordial do destino, o motivo de visita a um determinado destino em detrimento dos outros. Os elementos que a compõem agrupam-se em 7 categorias: factores físicos e climáticos; factores culturais e históricos, mix de actividades, eventos especiais, entretenimento, relação de mercado e a superestrutura turística (Ritchie e Crouch, 2003, pags.68 e 69).

Por outro lado, Ritchie e Crouch apresentam os **Factores e Recursos de suporte** como a segunda componente deste modelo, defendendo que apesar da relevância das atracções, são os factores e recursos de suporte que proporcionam as bases para que seja estabelecida uma bem sucedida indústria turística. Englobam-se nesta categoria as infra-estruturas, recursos e serviços facilitadores, empresas, acessibilidade, hospitalidade e vontade política (Ritchie e Crouch 2003, pags.69 e 70).

Para o terceiro elemento, os mesmos autores defenderam ser as **Políticas, Planeamento e Desenvolvimento do destino**, isto é, para o desenvolvimento do sector turístico deve-se estabelecer um conjunto de estratégias para o adequado planeamento, tendo em conta alguns aspectos tais como: definição do sistema, filosofia, visão, posicionamento⁵ (ou estratégia de marca), desenvolvimento de recursos humanos, análises competitivas e colaborativas, monitorização, avaliação e auditoria devidamente coordenados e sequenciados (Ritchie e Crouch, 2003, pags.71e 72).

⁵ O posicionamento é defendido por Lewis e Chambers (2000) apud Mill e Morrison (2012, p.189) como sendo a “percepção mental do consumidor sobre um produto, podendo esta diferenciar-se ou não das reais características do produto.

Uma vez definida as políticas de desenvolvimento passa-se a próxima fase que os autores designaram de **Gestão do Destino**. Esta componente refere-se as actividades de implementação das políticas e demais componentes do planeamento estabelecidos nas etapas anteriores, para o aumento da atracção dos factores principais, o reforço da qualidade dos factores de suporte e a adaptação as oportunidades e ameaças dos factores amplificadores (Ritchie e Crouch, 2003, p.73). Inclui-se nesta categoria: a organização, o marketing, a qualidade do serviço/ experiência turística, a informação e pesquisa, o desenvolvimento de recursos humanos, o capital financeiro e de risco, a gestão do visitante, os recursos de administração sustentável e a gestão da crise (Ritchie e Crouch, 2003, p.73).

Contudo, Ritchie e Crouch (2003, p.75) chamam a atenção para os **Factores amplificadores e qualificadores**, sendo estes a quinta fase deste modelo, podendo ser denominados de condicionadores situacionais que, segundo os mesmos autores, pelos seus efeitos na competitividade do destino (limitados ou potenciais) moderam/ ampliam a competitividade do mesmo, sendo incluído nesta categoria a localização, a interdependência entre destinos, a protecção e segurança, a consciência e imagem do destino, a relação custo-benefício e a capacidade de carga (Ritchie e Crouch, 2003, p.76).

Ainda, para além desses factores acima descritos é necessário, como anteriormente referido, deve-se levar em consideração o **Ambiente Macro ou Global** que compreende os factores económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos e procedimentos legais, socioculturais e demográficos (Ritchie e Crouch, 2003, pags.62 e 64).

Por outro lado, o **Micro Ambiente ou Ambiente Competitivo** (Ritchie e Crouch, 2003, p.66) refere-se aos fatores que fazem parte do turismo e que os seus efeitos repercutem nos objectivos e metas de cada membro do sistema, sendo estes elementos: o cliente, os concorrentes, o ambiente interno e o público.

3.6. Ciclo de vida do produto de Richard Butler

Vários são os modelos de análise da evolução de destinos turísticos, um dos quais o modelo do ciclo de vida do produto proposto por Butler, que permite avaliar o desenvolvimento dos destinos turísticos e estabelece uma relação entre estes e a evolução do mercado (Lopes, 2010, p.24). Todavia este modelo esta assente na relação entre dois factores: o tempo e o número de visitantes, sendo que a medida que o destino avança nas fases há uma perda total da sua qualidade e atractividade quando a capacidade de carga for atingida (Butler, 2006, p.9).

Neste modelo, Butler (2006, p.5.) defende que as áreas turísticas são dinâmicas, podendo haver alterações ou evoluções nestas devido a factores como as alterações nas preferências e necessidades dos turistas, as mudanças ou desaparecimento de atracções naturais e culturais responsáveis pelo fluxo inicial de visitantes a um destino, entre outros. Neste sentido, Butler entende que o produto turístico passa necessariamente por um ciclo de vida, que envolve 6 fases principais.

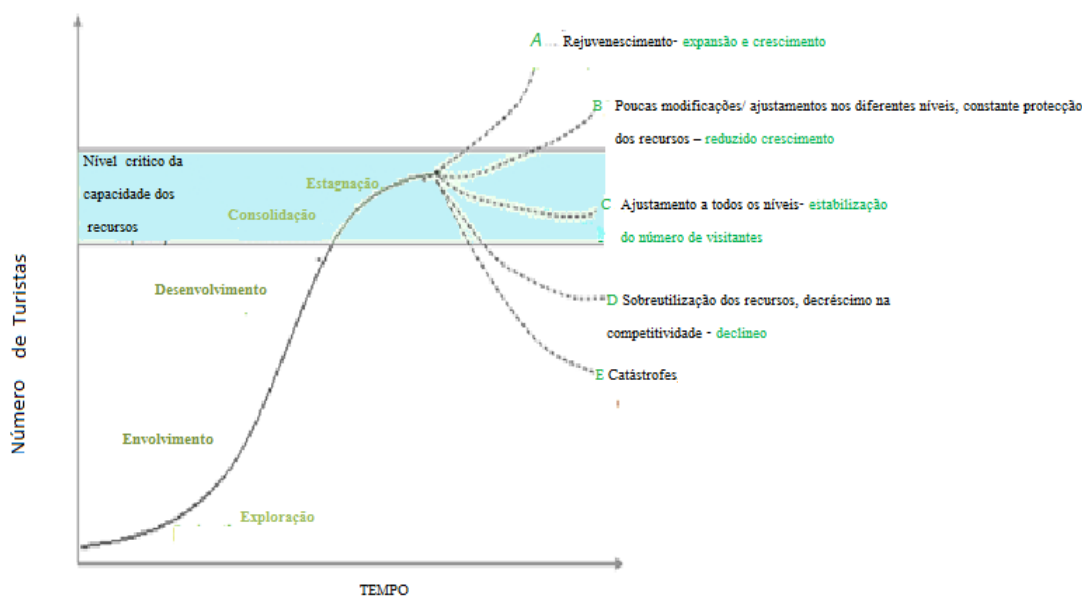


Figura 3.4 - Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Butler (2006)

A primeira fase designada de **Exploração** é a fase do ciclo em que o produto está a ser apresentado ao mercado e por isso a sua compra é feita de forma lenta, sendo o número de turistas que o consome reduzido. Estes são atraídos por uma atracção de carácter cultural ou natural, apesar de falta de acessos, instalações adequadas, ou conhecimento do local que caracterizam esta fase (Butler, 2006, p.5).

Na segunda fase, a de **Envolvimento**, segue-se um aumento do número de visitantes com um fluxo regular e começa-se a providenciar as instalações específicas do turismo, a elaborar campanhas publicitárias para atrair turistas e surge um segmento inicial de mercado, bem como uma estação de turismo e os ajustamentos necessários. A este nível espera-se uma certa organização nas viagens, bem como pressão ao Governo e sector público para melhorar os transportes e as instalações para os visitantes (Butler, 2006, pags.5 e 6).

A terceira fase designada de **Desenvolvimento** caracteriza-se pela existência de segmentos de mercados bem definidos e pela perda acentuada do controlo do desenvolvimento do sector

pelos residentes, sendo as instalações agora fornecidas por organizações internacionais, particularmente ao nível do alojamento (Butler, 2006, p.6). As atracções culturais e naturais são desenvolvidas e comercializadas, as alterações no ambiente físico são mais sentidas, planos regionais e nacionais são necessários, o número de turistas em certas alturas poderá equivaler ou ultrapassar a população local e novas formas de trabalho importadas, bem como negócios (lavandaria por exemplo) surgirão para a conveniência do turista (Butler, 2006, p.6).

Após esta fase o destino atinge a **Consolidação**, que é a quarta fase do modelo de Butler, sendo que neste nível a percentagem geral do aumento do número de turista entrará em declínio, apesar do número de visitantes continuar a ultrapassar a população local. A maior parte da economia dependerá do turismo, esforços a nível do marketing e publicidade serão feitos de modo a aumentar o mercado turístico e as principais franquias e redes hoteleiras mundiais serão representados no destino (Butler, 2006, p.7).

Ressalta-se ainda o desconforto dos residentes, em particular os que não estão ligados a atividade turística, pois as antigas instalações poderão ser tidas como de segunda classe e como tal, não desejáveis para a imagem que se quer projectar (Butler, 2006 p.7).

Assim, a próxima fase indica que o turismo atingiu o seu auge, bem como a capacidade de carga (ou excedida) o que acarreta problemas sociais, ambientais e económicos. A esta fase designa-se de **Estagnação**, em que a área tem uma imagem bem estabelecida no mercado apesar de não ser mais tão popular (forte dependência de repetição de visitas), e as atracções genuínas a nível cultural e natural são substituídas totalmente pelas artificiais (Butler, 2006, p.7)

E por fim a fase de **Declínio**, que é a última fase no ciclo de vida de um destino, em que este já não consegue competir com as novas atracções que surgem, perdendo o seu poder de atracção de visitantes e assim enfrentando um declínio em termos espaciais e numéricos (Butler, 2006 p.8).

Esta fase está aberta a algumas possibilidades: **curva A** - renovação do produto ou seu “rejuvenescimento”, através da completa alteração das atracções em que se baseava anteriormente o turismo do destino; **curva B** - Pequenas modificações e reajustamentos nos níveis da capacidade do destino e uma contínua preservação dos recursos que permitam um contínuo crescimento, mas em menor escala; **curva C** - reajustamentos a todos os níveis, para que haja uma estabilização no número de visitantes ao destino; **curva D** - uso excessivo dos

recursos e a não substituição de equipamentos e consequente diminuição da competitividade com outras áreas, o que levará a um previsível declínio do sector; *curva E* - a ocorrência de guerras, doenças ou outros eventos catastróficos que resultará em iminente declínio do número de visitantes (Butler, 2006, pags.8, 9 e 10).

No entanto, apesar de se poder contextualizar a evolução das áreas turísticas é necessário realçar que nem todos os destinos passam pelas mesmas etapas.

3.7. Modelo de Mathielson e Wall

Neste modelo desenvolvido por Mathielson e Wall (2006, p.19) o desenvolvimento do turismo fundamenta-se essencialmente em 3 elementos primordiais: o **elemento dinâmico** (demanda), o **estático** (destino) e o **consequencial** (os impactos resultantes da interação entre os primeiros).

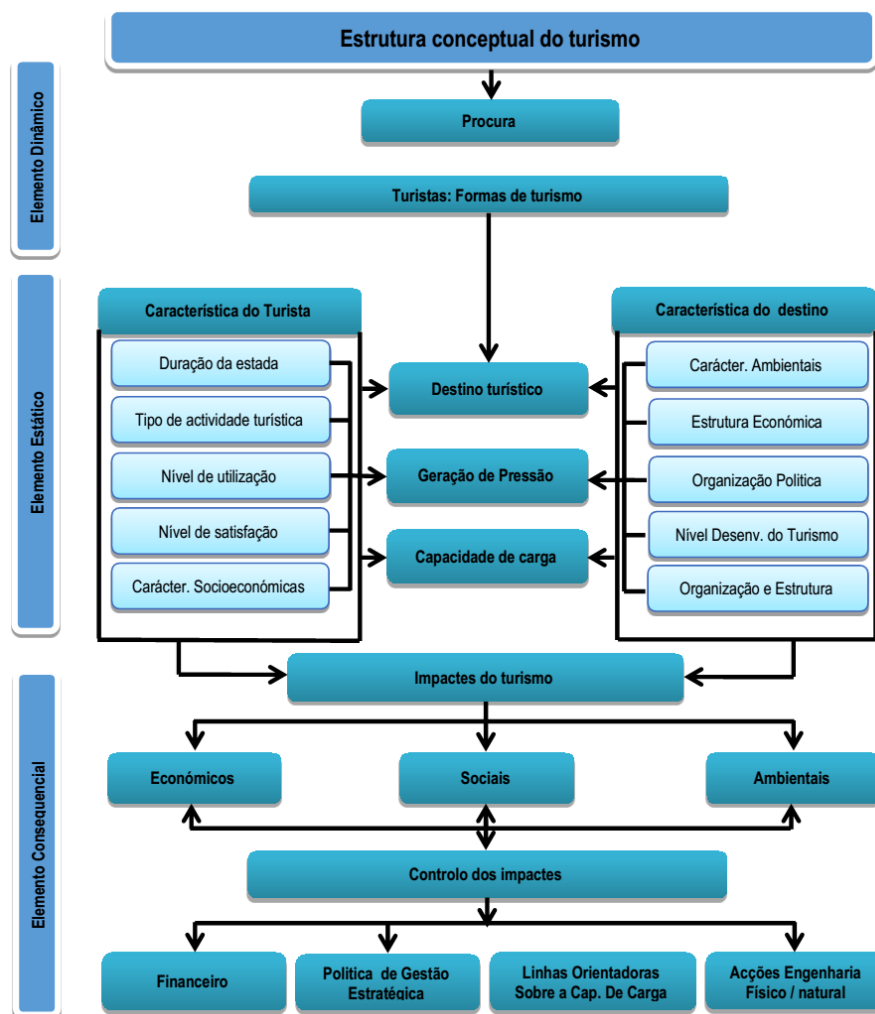


Figura 3.5 - Modelo de Mathielson e Wall

Nesta perspectiva, Mathielson e Wall (2006) defendem que o elemento **dinâmico** (demanda) engloba a demanda actual e efectiva (pessoas que possuem os meios e a vontade de viajar), a demanda potencial (pessoas que possuem a motivação, mas não os meios) e demanda deferida que é constituída pelas pessoas que não viajam mesmo que motivadas.

Contudo, estes autores chamam atenção para o facto da demanda ser afectada por factores de ordem económica (poder de compra, rendimento disponível) sociopsicológico (motivações de viagens, preferências, imagem do destino) e factores exógenos como negócios, política e ambiente social (Mathielson e Wall, 2006).

Ainda que para a sua análise é necessário ter em conta que diferentes tipos de turistas têm comportamentos diferentes e interrelacionam-se de forma diferente com o destino e os seus recursos. Nesta perspectiva é necessário entender as formas de turismo praticadas num destino e em que circunstâncias estas poderão ser sustentáveis, isto é, os tipos de turismo e as suas relações com outras actividades, bem como os seus impactos económicos, socioculturais, e ambientais (Mathielson e Wall, 2006).

O segundo elemento, designado de **Estático** (Destino), na sua análise é necessário levar em conta alguns factores como: as características do turista (socioeconómicas dos turistas, a duração da estada e a sazonalidade do destino, os tipos de atividade turística e os níveis de satisfação) o destino (características ambientais, estrutura económica e desenvolvimento económico, organização da estrutura social, organização política, nível e tipo de desenvolvimento do turismo) e a capacidade de carga⁶ que é influenciada directamente pelos elementos acima expostos (Mathielson e Wall, 2006).

E por último o **Elemento consequencial** (Impactos) que para Wall (1999) *apud* Mathielson e Wall (2006) a concentração de turistas e os bens e serviços a eles associados num determinado destino provoca impactos a nível social, económico e ambiental. Estes impactos resultam das características do turista, do destino e do tipo de turista.

Todavia o reconhecimento da necessidade de planeamento e gestão dos impactos do turismo surgem em grande parte da existência de impactos negativos ou de situações de crise, em que maioritariamente a capacidade de carga já foi atingida (Mathielson e Wall 2006, p.38). Por

⁶ A capacidade de carga de um destino é a número máximo de pessoas que um lugar poderá suportar sem sofrer alterações significativas no seu ambiente social, cultural, ambiental e físico e sem um significativo declínio na qualidade da experiência proporcionada ao visitante (Mathielson e Wall 2006, p.33).

consequente, medidas devem ser tomadas, antes que o destino chegue a uma fase crucial, partindo do pressuposto que o destino possui limites e que o planeamento ofensivo e gestão de medidas devem ser substituídos pelo planeamento preventivo (Mathielson e Wall, 2006).

3.8. Modelo do sistema turístico de Mill e Morrison

Neste modelo Mill e Morrison (2012) defendem que o turismo deverá ser visto como um sistema, tendo desenvolvido por isso, um modelo com base neste preceito. Para eles, o turismo é um sistema devido a sua natureza aberta (dinâmica), pela complexidade e variedade de todos os seus aspectos e pela competitividade no sector (entre destinos, empresas, etc.).

Estes autores combinam quatro elementos que consideram importantes e relevantes para um destino turístico, demonstrando a sua interacção e interdependência: o Destino, o Marketing, a Demanda e a própria Viagem (Mill e Morrison, 2012).

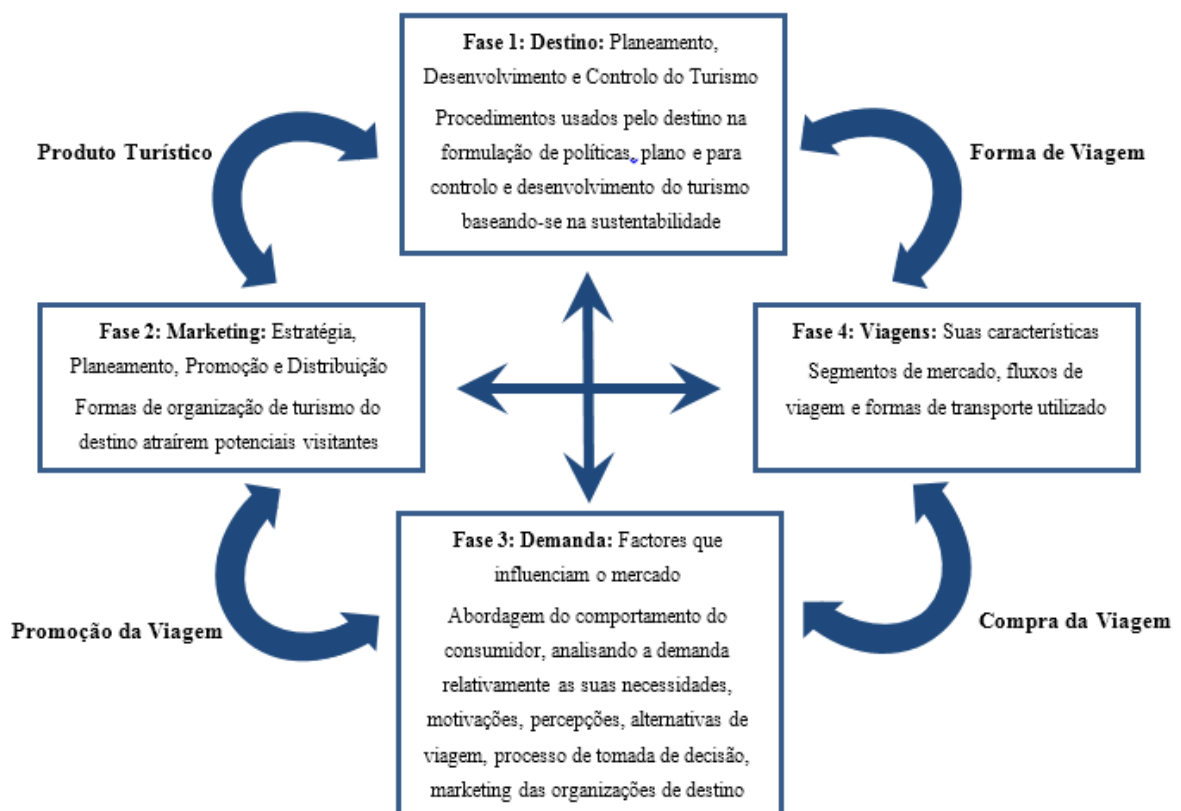


Figura 3.6 - Modelo do sistema Turístico de Mill e Morrison (2012)

Para Mill e Morrison (2012) a etapa **Destino: Planeamento, Desenvolvimento e Controlo do Turismo** consiste na identificação dos procedimentos que o destino deverá seguir, de modo a

estabelecer políticas, planos, controlo e desenvolvimento do turismo, sendo que este último deve-se basear na sustentabilidade.

Neste sentido consideram ainda importante analisar o mix do destino (as atracções e eventos, as instalações, as infra-estruturas, os transportes e a hospitalidade), os planos de turismo a serem desenvolvidos e as normas legislativas analisadas, de modo a assegurar que as políticas do turismo e o plano sejam devidamente implementados e os impactos do sector controlados (Mill e Morrison, 2012).

Na segunda etapa, a do **Marketing: Estratégia, Planeamento, Promoção e Distribuição**, Mill e Morrison consideram pertinente a singularidade do marketing turístico que advém das características da oferta e da demanda turística, isto é, a intangibilidade do serviço, a sua precibilidade, o mix dos vários serviços e produtos, o controlo reduzido sobre a qualidade e quantidade, relação entre serviço prestado pelo staff e satisfação de cliente, os intermediários do sector das viagens e a elasticidade da demanda, bem como a sua sazonalidade (Mill e Morrison, 2012).

Ainda nesta etapa, chamam atenção para os aspectos como a segmentação do mercado⁷ que também deve ser analisada, considerando deste modo: a decisão de como agrupar todos os potenciais visitantes (segmentos de mercado), a selecção de grupos específicos, de entre estes (mercado-alvo) a atingir e a escolha do método adequado de segmentação⁸ (Mill e Morrison, 2012).

Assim, pelo exposto anteriormente, estes dois autores concluem que a ligação entre estes dois elementos designa-se de produto turístico, sendo que uma alteração no destino poderá causar alterações no marketing e vice-versa (Mill e Morrison, 2012).

No que diz respeito a terceira etapa, relacionada com a **Demanda: Factores que influenciam o mercado**, e partindo do pressuposto que as pessoas viajam com o intuito de satisfazer as suas

⁷ Segmentação de mercado é entendida por Mill e Morrison (2012 p.183) como sendo uma forma de analisar o mercado do turismo e seleccionar de entre eles, isto é, um processo em que pessoas com necessidades, desejos e características similares são agrupados de modo a que as organizações ligadas ao turismo possam ser precisas em servir e comunicar com os visitantes.

⁸ Os métodos podem ser *segmentação progressiva* em que o marketer predetermina a (s) base (s) a serem usadas na segmentação de mercado (por exemplo o motivo da viagem ou a origem geográfica) e *segmentação regressiva* que inclui análise do factor-cluster resultando em segmentos que derivam da aplicação de técnicas específicas de análise estatística que delimitam os dados do visitante. Neste último os segmentos não são determinados pelo marketer mas sim sugeridos pela análise estatística (Mill e Morrison 2012, p. 184).

necessidades, sejam estas inactivas ou apreendidas⁹, cabe aos profissionais do marketing consciencializar as pessoas das mesmas e apresentá-las os recursos que ajudarão a satisfazer essas necessidades. Nisto, o seu comportamento de viagem será determinado por aspectos como a motivação, a percepção, a aprendizagem e atitudes, sendo estes, por sua vez, influenciados por factores como a cultura, a personalidade e sociedade (Mill e Morrison, 2012).

Nesta perspectiva, na análise da demanda é preciso compreender o processo de compra do viajante, que envolve algumas fases, nomeadamente a atenção e consciencialização, as atitudes, interesses e gostos, a avaliação, a preferência e desejo, a intenção e convicção, a compra, a avaliação e acção e finalmente a adopção do destino (fidelização) (Mill e Morrison, 2012).

No entanto, estes autores chamam a atenção que a ligação entre o Marketing e a Demanda é feita através da promoção de viagem, sendo que estes encontram-se intrinsecamente ligados de tal modo que, a alteração de um implica a do outro.

E por fim, segue-se a própria **Viagem e as suas características**, estando esta ligada a demanda pela compra da viagem, ficando claro que se deve criar novas formas de viagens adequadas a cada segmento, tendo em conta os interesses da demanda.

Nesta componente, que é a quarta etapa do modelo de Mill e Morrison, é necessário analisar os maiores segmentos de mercado (negócios e lazer) os fluxos (domésticos e internacionais), e os meios de transporte utilizados (Mill e Morrison, 2012, p.6). De modo a identificar os mercados ainda inexplorados deve-se estudar os movimentos dos turistas para saber a sua origem e as características inerentes aos seus países (Mill e Morrison, 2012).

A ligação entre a viagem e o destino resulta na **forma de viagem**, que representa quem viaja (os segmentos de mercado), para onde, com quem, e como viaja (Mill e Morrison, 2012).

3.9. Conclusão

Como se pode constatar, cada autor apresenta um modelo diferente consoante os elementos que considera ser importantes a ter em conta no processo de planeamento dos diferentes tipos de turismo ou destino.

⁹ Um individuo efectuará a compra de uma viagem se entender que a mesma ira satisfazer as necessidades que considera importante ou se aprender que a viagem satisfará a sua necessidade mas sobe a restrição de factores como tempo, dinheiro ou pressão social sendo neste caso a viagem encarada como um meio de as satisfazer (Mill e Morrison 2012, p. 303).

Alguns autores destacaram o papel das comunidades no desenvolvimento do turismo, uma vez que são responsáveis por providenciar os serviços, produtos e as atrações que geram os fluxos de turistas, realçando a importância do processo de planeamento ser integrador englobando todos os elementos e gerando consonância entre estes.

Assim, na perspectiva dos vários autores analisados anteriormente o turismo necessita de ser analisado numa perspectiva sistémica, levando em conta a envolvente macro, o turista, os aspetos geográficos do destino e a própria indústria turística.

E por fim, e não menos importante ressaltar a importância dada pelos autores estudados a questão da competitividade e sustentabilidade de um destino de forma a transformar as vantagens comparativas em competitivas, para o sucesso do destino.

Contudo, convém ainda destacar no âmbito da conclusão deste capítulo a importância dada ao conceito de capacidade de carga como uma medida importante para garantir a sustentabilidade dos destinos.

Em suma, pôde-se constatar que o sistema turístico envolve vários elementos que interagem entre si e com a envolvente para o sucesso do destino, sendo que o planeamento surge como um instrumento capaz de unir estes elementos e alavancar o desenvolvimento turístico pretendido por uma área turística.

Assim, pelo exposto anteriormente e tendo em conta o objectivo deste trabalho que é de apresentar uma proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha São Vicente, os vários contributos dos diversos modelos apresentados neste capítulo serão tidas em consideração, lá onde for possível fazer a sua utilização e respectiva adaptação ao Carnaval enquanto produto turístico da ilha de São Vicente.

Capítulo 4 - O Carnaval enquanto componente da oferta turística

4.1. Introdução

No âmbito deste estudo, que tem como objectivo desenvolver uma metodologia para o plano estratégico do carnaval na ilha de São Vicente, será analisado o carnaval do ponto de vista da oferta turística, de modo a perceber, de que forma esta manifestação se enquadra na oferta cultural da ilha, incorporada num produto turístico de grande potencial a ser oferecido aos visitantes.

Para tal é necessário primeiramente desmistificar o conceito de oferta turística, tendo presente diversas perspetivas, em particular o da OMT exposto na Conta Satélite do Turismo. Assim, esta secção objectiva clarificar o conceito da oferta turística e os conceitos que lhe são inerentes de modo a contextualizar o carnaval enquanto componente da oferta turística.

4.2. Clarificação do conceito de oferta turística

Na perspectiva de Henriques (2003, p.161) defende a oferta como a quantidade de bens e serviços que podem ser apresentados ao mercado a um dado preço. Ela engloba, de um modo geral, tudo aquilo que o local de destino tem para oferecer aos seus visitantes actuais e potenciais, sendo representada por uma gama de atracções, bens e serviços que determinarão a preferência do visitante.

Também Dias (2008, p.59) manteve-se na mesma linha de pensamento do autor apresentado anterior, isto é, que a oferta constitui-se de tudo aquilo que faz parte do consumo turístico e que engloba bens, serviços públicos e privados prestados ao turista, recursos naturais e culturais, eventos, actividades recreativas, entre outros. O autor adiciona, ainda, que a oferta esta dividida em recursos turísticos, serviços e equipamentos turísticos, infra-estruturas e serviços básicos (Dias, 2008, p.59).

Cunha (1997, p.150) por sua vez acrescenta a esse conceito o facto de esses factores provocarem a deslocação de pessoas para satisfazer as suas necessidades de viagem e de permanência, tendo de pagar um determinado preço por elas.

Ruschmann (1997, p.139) no entanto afirma que a oferta caracteriza-se por ser heterogénea, constituída pela justaposição de bens e serviços oferecidos aos turistas e consumidos por estes, sendo agrupados em duas categorias: as atracções (recursos naturais, socioculturais e

tecnológicas) que representam a oferta diferencial¹⁰ e os equipamentos ou serviços (alojamento, alimentação, transporte, entretenimento) que constitui a oferta técnica.

Para Rodrigues (2004, p.237) os recursos que potencializam as actividades realizadas pelos turistas durante a visita a um destino representam a oferta turística, sendo que esta deverá estar enquadrada nas suas motivações.

Já Beni (2002, p.159), numa perspectiva mais complexa, isto é, na sua análise do sistema de turismo entende a oferta básica em turismo (sem levar em conta os atractivos naturais) como o conjunto de equipamentos, bens e serviços de alojamento, de alimentação, de recreação e de lazer, de carácter artístico, cultural, social ou de outros tipos, capaz de atrair e assentar numa determinada região, durante um período determinado de tempo, um público visitante.

Acrescenta ainda, que a oferta em turismo, constitui-se o conjunto dos recursos naturais e culturais, que formam na sua essência, a matéria-prima da actividade turística, sendo estes o motivo da afluência dos turistas a um local. Entretanto, junta a estes recursos, os serviços produzidos para dar consistência ao seu consumo (Beni, 2002, p.159).

No entanto, devido a essa ambiguidade de conceitos explicativos da oferta turística e a dificuldade em encontrar um consenso entre os autores, optou-se pela utilização da definição apresentada pela OMT (1999, p.38) no âmbito das nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo¹¹ (CST), segundo a qual a oferta é constituída por bens e serviços específicos do turismo e os não específicos.

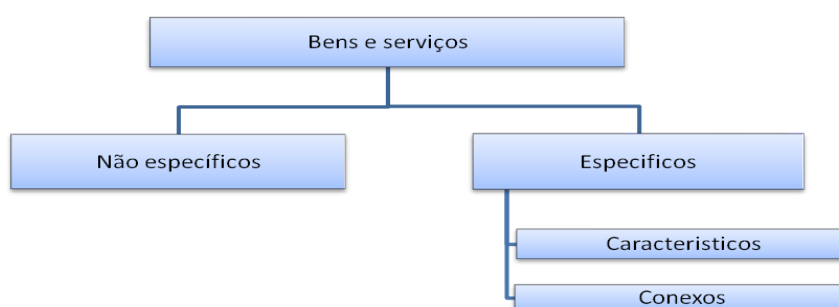


Figura 4.7 - Classificação da oferta segundo OMT

¹⁰ Estas atracções são designadas de oferta diferencial porque a sua diversidade depende do seu grau de atractividade e a oferta técnica poderá ser **específica**, quando se refere aos serviços eminentemente turísticos, ou **geral**, quando estes atendem as necessidades da população.

¹¹ Conta Satélite do Turismo (1999, p. 48) é um conjunto de definições e classificações integradas em quadros organizados de forma lógica e coerente, que permite visualizar toda a magnitude económica do turismo, tanto do ponto de vista da procura, como da oferta.

De acordo com a OMT (1999, p.38) os bens e serviços específicos do turismo, percebidos na óptica do consumo turístico, englobam “toda a aquisição de bens e serviços por um visitante, ou por conta de um visitante, para e durante a sua viagem e a sua permanência no local de destino” isto é, os que são consumidos pelo turista no seu percurso desde o local de residência ao destino e o seu retorno.

Contudo, para a OMT é importante clarificar que os *bens e serviços específicos* se agrupam em dois conjuntos distintos: os bens característicos do turismo e os conexos do turismo.

Por *bens característicos* entende-se aqueles cujo consumo diminuiria significativamente na ausência do turismo e sobre os quais é possível obter dados estatísticos, tais como os serviços de alojamento, serviço de restauração, serviço de transporte de visitantes, serviço de organização de viagens, serviços culturais, serviços recreativos e outras formas de lazer e serviços mistos (OMT, 1999, p.40). Estes são denominados os *Sete Eixos da Conta Satélite do Turismo*, pilares que suportam a indústria do turismo.

Por outro lado, os *conexos* correspondem aos consumidos em quantidades significativas pelos visitantes ou/ por quem os fornece (residentes), mas que não estão incluídos na lista dos característicos do turismo, como por exemplo o artesanato, a fauna, a flora, o clima, entre outros (OMT 1999, p.40).

Contudo, para além destes a OMT (1999, p.51), também identificou os *não específicos* do turismo que englobam todos os produtos que não são nem característicos nem conexos e não têm um grande interesse turístico directo, sendo consumidos de forma esporádica pelo visitante como por exemplo saúde, segurança, entre outros.

De modo a entender melhor o conceito de oferta, a OMT ainda debruçou-se sobre as *actividades características* do turismo, que são tidas como as actividades produtivas, em que parte da produção principal é constituída por produtos característicos do turismo (OMT, 1999, p.144). Numa forma mais simplista estas são entendidas como sendo “aquelas que tipicamente produzem produtos característicos do turismo” (ONU, 2008, p.24).

Assim, no quadro que se segue a OMT (1999, p. 72) apresenta a lista dos bens e as actividades económicas denominados de características do turismo:

Produtos Característicos do turismo	Actividades Características do turismo
Serviços de alojamento - Hotéis e outros serviços de alojamento - Serviços de residência secundária por conta própria ou gratuita	- Hotéis e similares - Residências secundárias
Serviços de restauração (alimentação e bebidas)	Restaurantes e similares
Serviços de transporte de visitantes - Serviços de transporte ferroviários interurbanos - Serviços de transporte rodoviários - Serviços de transporte marítimos - Serviços de transporte aéreos - Serviços de suporte ao transporte de passageiros - Aluguer de equipamento de transporte de passageiros - Serviços de manutenção e reparação de equipamento de transporte de passageiros	- Transporte de passageiros ferroviários - Transporte de passageiros rodoviários - Transporte de passageiros marítimos - Transporte de passageiros aéreos - Actividades de suporte aos transportes - Actividades de aluguer de equipamento de transportes
Serviço de organização de viagens - Serviços dos agentes de viagens - Serviços dos operadores turísticos - Serviços de informação turística e de guias turísticos	- Agências de viagens e similares
Serviços Culturais - Artes - Museus e outros serviços culturais	- Actividades culturais
Serviços recreativos e outros serviços de lazer - Serviços desportivos e recreativos - Actividades desportivas e outras actividades recreativas	Actividades desportivas e outras actividades recreativas
Serviços de turismo mistos - Serviços financeiros - Outros serviços de aluguer de bens - Outros serviços de turismo	

Tabela 4.1 - Bens e Produtos Característicos do Turismo

Fonte: Adaptado da OMT (1999)

Entretanto, para que os objectivos deste trabalho sejam atingidos, debruçar-se-á essencialmente sobre os bens e serviços característicos, que como anteriormente mencionado compreendem os sete eixos da Conta Satélite do Turismo. Todavia, em virtude do que se pretende com a presente investigação, vai-se discorrer sobre os *bens e serviços culturais*, que para Alonso, *et al.*, (2000) *apud* Unesco (2005, p.14) são definidos como os bens de consumo que transmitem ideias, símbolos e modos de vida como por exemplo livros, revistas, produtos multimédia, *softwares*, gravações, filmes, vídeos, programas audiovisuais, artesanato entre outros.

Por sua vez a UNESCO (2005, p.14) define os *serviços culturais*, como sendo as atividades que visam satisfazer os interesses ou necessidades culturais, sendo que estes facilitam a produção e distribuição dos bens culturais.

Contudo, convém salientar que no âmbito desta investigação está em estudo um evento turístico, de caráter cultural, em que segundo Inskip (1991, p.283) os eventos culturais e especiais tais como carnavais, feiras de arte, dança, música, teatro ou festivais em geral podem ser atrações significativas para residentes e turistas e também poderão ser um instrumento de revitalização do interesse pela preservação do património cultural local, que em outras circunstâncias poderá ser deixado de lado.

Também Gun (1994, p.85) colabora da opinião de Inskip (1991) ao afirmar que demonstrações culturais de origem religiosa e pagã como o carnaval no Rio de Janeiro, Mardi Gras em Nova Orleans e semana Aloha no Havai podem ser grandes atrações.

Segundo Beni (2002, p.304) todas as práticas culturais que são tidas como específicas do próprio local ou da região que as integram, ou que ainda podem ser definidas como atividades quotidianas e festivas, de ordem sacra ou profana, de caráter popular e folclórico, são consideradas objecto de apreciação e/ou participação turística.

Por sua vez Branco (2004) *apud* Gadini e Woitowicz, (2007 p.64) considera-as como sendo o som da voz social, uma forma que grupos de pessoas encontraram para expor seu interior, expressando o que pensam, o que desejam realizar ou modificar, isto é, um canal autêntico de difusão de histórias de vida, valores, crenças, costumes, anseios e ideias de um povo ou de uma comunidade.

Contudo, convém salientar que Goeldner e Ritchie (2012 pags.188 e 189) consideram os festivais e eventos desta natureza um dos segmentos de maior crescimento no turismo, sendo uma poderosa ferramenta para atrair turistas durante a estação mais baixa, pois estes produzem benefícios económicos e turísticos.

Neste sentido, após todo este processo de delimitação da oferta turística no âmbito deste trabalho prende-se pela necessidade de identificar todos os agentes que estão ligados ao sector do turismo (Serviços de alojamento, Serviços de restauração (alimentação e bebidas), Serviços de transporte de visitantes, Serviço de organização de viagens, Serviços Culturais, Serviços recreativos e outros serviços de lazer e os Serviços de turismo mistos) e que devem ser envolvidos ao longo de todo o processo de desenvolvimento do plano estratégico do carnaval,

e também pela necessidade de delimitar o carnaval enquanto componente da oferta turística (manifestação cultural), enquanto componente dos Serviços Culturais com capacidade para gerar grandes fluxos turísticos.

4.3. Conclusão

Ao longo da discussão teórica efectuada neste capítulo observou-se uma certa ambiguidade de definições adoptadas sobre a oferta turística, tendo optado pela apresentada pela OMT nas nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo, que percepção a oferta com sendo constituído pelos bens específicos e não específicos, com destaque para os específicos que englobam os bens característicos do turismo e os conexos.

Os bens característicos do turismo, por sua vez, referem-se aos 7 eixos da Conta Satélite do Turismo, sem os quais não seria possível fazer a quantificação económica da indústria turística, enquanto os conexos apenas complementam os característicos. A OMT, ainda, leva em consideração as actividades características do turismo, sendo estas as que geram os produtos turísticos.

No entanto para que os objectivos preconizados sejam levados a cabo, este estudo focaliza-se nos bens e serviços característicos do turismo, em especial os serviços culturais, sendo que, este trabalho centra-se no carnaval enquanto um dos produtos a ser oferecido aos visitantes da ilha de São Vicente, quer pela sua relevância para a ilha, bem como pela sua potencialidade de crescimento através de um adequado e eficiente planeamento.

Capítulo 5 - Carnaval – historia, evolução e estado actual

5.1. Introdução

No presente capítulo será efectuada uma breve recapitulação da história do carnaval, de modo a entender a sua proveniência, evolução aos longos dos tempos e a sua assimilação pelo mundo, enfatizando alguns dos carnavais mais populares a nível mundial.

Ainda, neste capítulo será efectuada a caracterização do carnaval do Mindelo, ilha de São Vicente, abordando a sua evolução no tempo e acentuando as diferenças entre as primeiras demonstrações e as que acontecem mais recentemente.

5.2. A nível mundial

A palavra carnaval prove das palavras latinas *carne levare* que significa adeus a carne. Esta celebração começa na epifania¹² e atinge o seu auge 3 dias depois, antes da quarta-feira das cinzas, sendo caracterizada pelos festejos, regozijo e alegria que antecipam as proibições da Quaresma¹³ (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary* 1997, p.134).

No entanto, alguns etimologistas acreditam que a palavra também poderá estar ligada a *carne levamen* que significa o prazer da carne antes das proibições da quaresma. Uma outra possibilidade que liga etimologicamente o carnaval as palavras *carrus navalis* que significava os barcos em forma de carruagens, que carregavam pessoas com roupas sofisticadas, mascaras e que cantavam canções de carácter obsceno em honra ao Deus Saturno (*Festivals and Holidays* 1999, p.49).

Se determinar a origem etimológica da palavra carnaval de forma precisa constitui um problema, a sua proveniência histórica também o é.

¹² Epifania é uma das mais antigas celebrações cristãs sendo conhecida também por décimo segundo dia ou dia dos três reis, antigo dia de Natal. Comemora as primeiras duas ocasiões em que a divindade de Jesus se manifestou quando os três reis foram a Jerusalém adorar o recém-nascido Jesus e quando o espírito santo apareceu sobre a forma de um pombo durante o seu baptismo no rio Jordão e o proclamou filho de Deus (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.134).

¹³ Quaresma tem o seu início no oriente entre 14 fevereiro e 21 de Março no Ocidente entre 15 de Fevereiro e 21 de Março. É um período de 40 dias que começa na quarta-feira das cinzas durante a qual os fiéis efectuam rituais de devoção e auto abdição. (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.227)

Assim, para Safto (2009, p.3) a origem do carnaval está intrinsecamente ligada as festas pagãs¹⁴, onde se celebravam a existência de determinados Deuses como por exemplo o festival denominado de «O Grande Dionísio» (acontece na primavera no mês de Março ou Abril), em que os gregos honravam o Deus do vinho, fertilidade, drama e prazer, durante 5 ou 6 dias, com predominância das bebidas, comidas, musicas e teatro.

Para o mesmo autor, tanto o Festival da Saturnalia como o da Lupercaria também contribuíram para que o carnaval tivesse as características que possui hoje, sendo exemplo prático, as antigas procissões pelas ruas que foram adaptadas ao carnaval actual. Ambos eram celebrados anualmente pelos romanos, sendo o primeiro em homenagem ao Deus da agricultura, Saturno e caracterizado pela inversão de papeis sociais em que escravos tonavam-se mestres e vice-versa e pela crença no Hedonismo¹⁵ (Safto, 2009, p.3).

Por sua vez, Lupercalia, celebrado a 15 de fevereiro, tem o seu nome proveniente do Deus Lupercus, responsável pela salvaguarda dos pastores e dos seus rebanhos dos lobos. Neste festival faziam ofertas a esse Deus, através do sacrifício de animais. No entanto em 494 d.c sobre a supervisão do Papa Gelacius I, este festival foi adaptado e transformando-se em festa da purificação da Virgem Maria Santíssima, em celebração ao dia em que Maria apresentou o seu filho Jesus a Deus, no templo de Jerusalém, após a espera de um período de 40 dias de purificação, posteriores do nascimento (Safto, 2009, p.3).

Contudo em Roma, nos primeiros tempos o carnaval simbolizava a morte, violência, ressurreição através de insultos, brigas com arremesso de objecto (laranjas, *confettis* de plástico) e líquidos, procissões em que se ouvia «Morte a quem não tem velas». Posteriormente, depois do romantismo (1700 a 1888) deu-se um embelezamento do carnaval, em que a violência foi deixada de lado e as batalhas suavizaram-se, atirando-se por sua vez flores e surgindo desfiles com carruagens enfeitadas, andores e bailes com roupas sofisticadas (*Festivals and Holidays*, 1999, pags.53 e 54).

Posteriormente estas celebrações tornaram-se famosas e espalharam-se por toda a Europa, sendo conhecidas como carnaval, Mardi Gras, *Fast Natch* entre outros. Apesar da sua origem europeia, esta festa poderá ser encontrada em diversas partes do mundo, devido a colonização

¹⁴ Pagã refere-se as pessoas que nao acreditam em apenas um Deus mas em vários e sendo estes conectados a natureza. (Safto, 2009,p.3).

¹⁵ Safto (2009, p.4) define o hedonismo como uma filosofia segundo a qual o maior bem reside na perseguição pelo prazer.

com características inerentes aos países ou região, isto é, o facto de os europeus trazerem consigo para as colónias, esta tradição está a adquirir nuances locais que explica a diversidade e a multiplicidade de carnavais actualmente (Safto, 2009, pags.7 e 8).

Actualmente o carnaval acontece na maioria parte da Europa (Hungria, Portugal, Espanha, Suíça, Bélgica, Holanda, France) e na América (Brasil, Colômbia, México, Caraibas, Estados Unidos, Bolívia)¹⁶, sendo caracterizado por bailes de mascara, desfiles de fantasias, procissões com tochas, fogos de artifício, danças e banquetes, isto é, tudo o que será depois negado durante a Quaresma. Em Geral, o carnaval acontece no domingo, sábado, segunda-feira e terça-feira antes da quarta-feira das cinzas, mas por vezes começa na sexta-feira antecedente ou mesmo antes (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, pags.67 e 72).

Contudo, Louis (2010, p.50) defende que um dos carnavais mais populares e que movimenta um grande número de pessoas é o do Brasil, oriundo da colonização portuguesa em 1500, sendo designado, nesta altura, de *entrudo*. Neste período o carnaval (no Rio de Janeiro) significava ir a um baile de mascaras ou participar nos insípidos desfiles ao estilo europeu.

Já no sec. XIX, este recebeu um carácter local com a adopção de ritmos africanos e vestuário indiano, quando os cidadãos de classe mais baixa reclamaram para si o direito de participar no carnaval e desfilar pelas ruas, dançando com roupas coloridas e atirando flores, lama e líquidos uns aos outros (Louis, 2010, p.50).

Assim McGowan e Pessanha (1998, p.37) defendem que o primeiro carnaval organizado no Brasil é datado de 1873, com a introdução de temas nos desfiles.

Em 1920 nasce o samba, um novo ritmo com influências africanas trazidas pelos escravos e seus descendentes, sendo este o som associado até aos dias de hoje ao carnaval (Louis 2010, p.50). Oito anos depois surge a primeira escola de samba denominada *Deixa te levar*, e posteriormente outras que se tornaram partes fulcrais do carnaval do Rio (MC Gowan e Pessanha, 1998, p.38).

Estas possuíam entre 2 a 3 mil participantes, sendo a competição entre elas tão acirrada como a de equipas de desporto de topo. De modo a permitir que todas possam desfilar e proporcionar um espectáculo aos diversos visitantes foi criado um sambódromo em 1984, pelo arquitecto

¹⁶ Em anexo listagem de vários países onde esta manifestação é celebrada com a sua respectiva caracterização.

Óscar Niemeyer, com capacidade para albergar 85 mil espectadores (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.68).

Desde esta altura o carnaval cresceu, alargando-se a outras partes do Brasil e transformou-se num dos maiores eventos, fazendo com que a cidade do Rio despense um total de \$56 milhões todos os anos para que este evento aconteça (Louis, 2010, p.51).

Por sua vez em Nova Orleans, Louisiana, nos Estados Unidos o carnaval é o denominado de *Mardi Gras*¹⁷ (terça feira gorda) e atinge também grandes proporções. Este é o mais popular do país, apesar de não ser o único, sendo que as festividades começam a 6 de Janeiro na Epifania (*Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.255)

Designado também de «Dia de Quebra de regras», o *Mardi Gras* começa com uma serie de bailes privados, que continua depois com cerca de 30 desfiles nas ruas, organizados pelos comités responsáveis (*Krewes*). Estes desfiles consistem em marchas com bandas de jazz e andores decorados com pompa que carregam a realeza. Actualmente estes possuem de 15 a 20 andores decorados de modo a expressar um tema (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.255).

Segundo *Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary* (1997, p.255) o primeiro desfile carnavalesco foi organizado em 1857 e consistiu em dois andores decorados, tendo sido apresentados pela primeira sociedade de carnaval denominada de *Mystick Krewe of Comus*. Esta iniciativa foi bem recebida pela população, por ser uma das primeiras actividades de caracter social realizada após a guerra civil.

Por sua vez o Carnaval em Trinidad e Tobago, nas Caraibas, ocupa um lugar de destaque, sendo um dos mais frenéticos carnavais existentes. Consiste em um festival de 48 horas sem parar, em que quase todos da ilha participam. Começou no seculo XIX como uma celebração que envolvia uma procissão com tochas e posteriormente passou a ser acessível a todos, com música estridente e exibições que beiram a nudez (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.442).

Contudo, em 1881 o Governo declarou que estava proibida esse tipo de celebrações, o que resultou em um motim e com 38 agentes da polícia feridos. Após o sucedido, uma nova lei foi estabelecida, segundo a qual, estava proibido desfilar antes das 9 da manha de segunda-feira

¹⁷ Esta expressao é de origem francesa e representa o último dia de carnaval que antecede a Quaresma.

do carnaval. Hoje as actividades principais do carnaval resumem-se a dois desfiles que envolvem 25 a 30 bandas fantasiadas, cada um com cerca de 2.500 participantes e rei e rainha próprios (*Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary*, 1997, p.442).

De uma forma geral o Carnaval representa a confrontação da anti-estrutura e da estrutura da sociedade, constituindo um canal através do qual os ideais utópicos de organização social encontram formas de expressão de comportamentos, libertando-os das restrições do quotidiano (*Festivals and Holidays*, 1999, p.5).

Contudo, McGowan e Pessanha (1998, p.35) defendem o carnaval como sendo uma festa hedónica, onde tudo o que conta é o prazer e a alegria.

5.3. O Carnaval em São Vicente/ Cabo Verde

O carnaval é celebrado em quase todas as ilhas de Cabo Verde, apesar de cada um possuir as suas particularidades, próprias de cada comunidade.

No entanto, a maior celebração acontece na ilha de São Vicente (Sheringham e Cohen 2013, p.19), tendo surgido tal como o brasileiro do entrudo português no séc. XVII/ XVIII e persistido depois nos pontos da colonização lusa (Rodrigues, 2011, p.55).



Figura 5.8 - Desfile de Grupos oficiais no Carnaval de São Vicente (2015)

Contudo, a festa como se realiza na ilha é um produto essencialmente urbano com as suas raízes nos subúrbios do Mindelo, integrando vários elementos que retratam a história da ilha, através de desfile de carros alegóricos, marchas, música e dança. Caracterizada por ser a manifestação cultural de maior relevância na ilha, ela é responsável por um grande fluxo de pessoas que se deslocam a ilha, quer a nível nacional como internacional (Rodrigues, 2011, p.55 e 56).

O carnaval do Mindelo atinge o seu auge nos três dias que antecedem a Quaresma das Cinzas, mas pode dizer-se que este realiza-se na verdade durante vários dias, realizando-se na quarta o seu ”enterro¹⁸” (Rodrigues, 2011, p.66).

Nas primeiras demonstrações do carnaval pelas ruas da cidade, figuras típicas como o índio, o mendiga¹⁹ e o chimi boi²⁰ eram uma constante (Rodrigues, 1998, p.29).

O “mandiga” tornou-se presença indispensável no carnaval da ilha, tendo originalmente surgido os primeiros na Ribeira Bote (um dos bairros mais modestos da ilha) e posteriormente emergiram das diversas partes da cidade. Estes sofreram uma evolução, deixando de lado o papel de assustar e pregar partidas aos transeuntes, para apenas dançar e entreter a população (Sheringham e Cohen, 2013, p.20).



Figura 5.9 - Mendigas aos domingos anunciando a festa do Rei Momo

Para Rodrigues (2001) *apud* Sheringham e Cohen, (2013, p.20) a atribuição do nome “mendinga” provem de um grupo de pessoas das ilhas dos Bijagós (Guine Bissau), que desembarcaram em Mindelo em 1940 a caminho de Portugal. Estes efectuaram uma dança que posteriormente seria reproduzida no carnaval e sendo o nome ”mandinga” o grupo étnico mais conhecido da Guine e este foi adoptado e permaneceu até a actualidade, tal como o conceito a eles inerente.

Para além destas figuras, herdou-se muitos instrumentos da cultura africana, bem como da europeia. Alguns também foram trazidos do Brasil, tal como a música utilizada (nos anos 20 e

¹⁸ Expressão antiga utilizada para o último dia do carnaval e que perdura até aos dias de hoje apesar de não no seu pleno sentido (Rodrigues, 2011, p.66).

¹⁹ Pessoas que pintam seus corpos de preto com uma mistura de carvão e óleo queimado e que dançam com os pés descalços em saias de capim, sacudindo violentamente um pau com uma cabeça de boneca também pintada de preto (Sheringham e Cohen, 2013, p.20).

²⁰ Chimi boi é uma representação dos currais de trapiche, misto de escravo e boi (Rodrigues, 1998, p.29).

30), sendo depois substituídas por sambas com ritmo brasileiro, mas com cunho cabo-verdiano (Rodrigues, 1998, p.29).

Uma das grandes influências no carnaval mindelense foi o Porto Grande e as companhias inglesas, constituindo o primeiro toque de transformação do entrudo português, sendo isso evidente nas roupas que os participantes do grupo usavam (Rodrigues, 1998, p.21).

Assim, os primeiros grupos surgiram nesta altura, de forma organizada com nomes tipicamente cabo-verdianos como Floriano (Rodrigues, 1998, p.12).

Nos anos 40 e 50, a ilha já possui muitos grupos denominados de “Lorde”, “Juvenil”, “Pérola” e “Unidos” e posteriormente surgem outros com nomes como “Estrela da Marinha”, “Antes e Depois” e “Vindos do Oriente”, sendo que estes eram organizados e possuíam um corpo directivo que regularmente se reunia (Rodrigues, 1998, pags.21 e 22).

Nesta altura pode-se verificar a existência de dois tipos de Carnaval: um realizado no salão para a elite e o da rua, que acontecia em quase todas as ilhas (Rodrigues, 1998, p.29).

Eram pagas quotas pelos membros do grupo e cada pessoa fazia a sua indumentária consoante o modelo proposto. Organizavam-se bailes com datas fixas (principalmente no aniversário dos grupos), sendo um dos mais populares o que acontecia no Eden Park, considerado o baile nacional a que todos poderiam ter acesso se pagassem um ingresso e estivessem devidamente mascarados (Rodrigues, 1998, p.22).

No entanto, os grupos eram bastante exigentes quanto ao comportamento dos seus associados e principalmente quanto ao comportamento moral das damas, no que dizia respeito ao namoro e as pessoas com que se relacionavam, sendo que qualquer comportamento considerado inadequado ou imoral podia resultar na expulsão da dama do grupo se a assembleia do grupo assim o entendesse (Rodrigues, 1998, p.22).

Em 1952, o carnaval assiste a um acentuado enfraquecimento, levando a sua quase extinção devido a emigração da maior parte dos artistas e foliões para as roças de Angola, a procura de trabalho (Rodrigues, 2013, p.25).

Após a independência nacional, a tradição do carnaval volta a reerguer-se e o poder local tenta exercer influência sobre ela, tentando controlá-la e dar-lhe outro sentido. Surgem deste modo duas facções: os que querem o carnaval de imitação brasileira, aburguesada no Brasil (puro divertimento, limpo) e os defensores de uma linha tradicionalista, isto é, que mantenha a

expressão criativa numa linha satírica, mantendo os mascarados como figuras fulcrais do carnaval de São Vicente (Rodrigues, 2013, p.25).

Neste período os grupos começam a organizar-se de maneira diferente, sendo que já não existem sócios nos grupos, apenas participantes convidados em determinada altura, e os próprios grupos passam a depender de apoios (Rodrigues 1998, p.28).

Nos anos 80 o carnaval retratava cenas das histórias de povos longínquos, tais como os príncipes do oriente, com odaliscas e haréns das civilizações milenares da Ásia (Índia, China, Síria e Arábia) (Rodrigues, 1998, p.28).

Com o objectivo de defender, apoiar os grupos e acompanhar a evolução natural do Carnaval Mindelense, surge em 1997 a Associação de Grupos de Carnaval de São Vicente, (Rodrigues, 1998, p.28).

Actualmente os grupos (Cruzeiros do Norte, Flores do Mindelo e Monte Sossego e Sonhos sem Limite) são os primeiros a entrar no clima da festa pela obrigatoriedade de se prepararem, definirem o tema, mas, sobretudo pela angariação de fundos²¹ necessários a realização do projecto, seguido de um programa de materialização do mesmo, com a confecção de andores, ensaios, afectação da batucada e do trio eléctrico (Soares, 2013b, p.11).

Um dos trios eléctricos, que mais se destaca é o do *Mindel Fantasy*, que movimenta as ruas da cidade nas noites da sexta-feira (anteriores a terça do carnaval), com muita cor, luz e ao som potente proveniente de altifalantes, carregando milhares de figurantes ao som do V-lú e da sua banda, sendo que este trio assemelha-se aos famosos trios eléctricos do Brasil (Carnaval do Mindelo, 2013, p.18).

No entanto, antes que a verdadeira festa comece, em Fevereiro surgem os mendigos, um mês antes do carnaval, durante os fins-de-semana, para animar a cidade, abrindo alas e anunciando a festa do rei Momo que se avizinha. Estes, oriundos dos vários bairros da ilha (Ribeira Bote, Monte Sossego, Fonte Inês e Espia) contribuem para criar um clima de folia carnavalesca (Soares, 2013a, p.8).

²¹ A Câmara Municipal financia uma considerável quantia de apoio aos grupos devidamente estipulada no seu orçamento (Soares, 2013b, p. 11).

Assim, Soares (2013a, p.8) realça a aceitação crescente desta figura, bem como a entrega total ao jogo do mendinga²² por parte dos locais e a curiosidade inédita dos turistas por esta figura *sui generis* do carnaval de Cabo verde.

Actualmente o carnaval é composto por desfiles de grupos de crianças de escolas primárias e secundárias pelas principais artérias da cidade (no fim de semana que procede a terça feira de carnaval), do desfile do grupo Samba Tropical (similar as escolas de samba brasileiras) na segunda-feira e dos grupos oficiais do carnaval, na terça-feira (estes possuem a sua própria organização e inúmeros figurantes). Este último é considerado o momento em que os grupos estão em verdadeira competição (Rodrigues, 2011, pags. 66, 67 e 132).



Figura 5.10 - Porta Bandeira e Mestre de Sala do Grupo Samba Tropical (2015)

Nesta perspectiva, Couto²³ (2013, p.3.) afirma que o carnaval do Mindelo converteu-se num espetáculo de grupos, deixando de ser apenas uma exteriorização da alegria passageira e informal para adquirir um carácter teatral, com cenários complexos, coreografia e musicalização cuidada. Afirma ainda que o processo de criação especializou-se gerando empregos informais nos bastidores, para criação de fantasias e carros alegóricos cada vez mais refinados.

Assim, DaMatta (1997) *apud* Rodrigues (2011, p.142) entende que o carnaval tornou-se num reflexo da complexidade da sociedade cabo-verdiana, criando o seu próprio plano, isto é, inventa o seu próprio espaço social e cria as suas próprias regras.

²² Soares (2013a, p.8) diz que este jogo passa pelo “zingar” constante e pelo passo característico que todos querem imitar, aprender e apreender.

²³ Editor da revista Carnaval do Mindelo 2013

Na mesma linha de pensamento, Morazzo, Presidente e co-fundadora do grupo samba tropical declara que “o carnaval é uma forma privilegiada de lazer e enriquecimento cultural e torna-se cada dia mais um exemplo de atracção turística” (Carnaval do Mindelo, 2013, p.40).

Este possui tanto de sagrado como de profano, reafirma e nega valores sociais, anseios e simultaneamente reveste-se de rica diversidade cultural, incorporando os mais diversos e antagónicos valores (Rodrigues, 2011, p.141). É uma festa de inversões, um mecanismo de libertação social que oferece as pessoas uma representação simbólica, não de categorias presentes, mas da imagem do futuro, na qual se concretiza a vitória da abundância material de todo o povo, retratando um rito que prefigura anualmente os direitos do povo (Rodrigues, 2013, p.25).

5.4. Conclusão

Em suma o carnaval representa uma forma de expressão dos sentimentos, emoções, modos de vida de um povo, estando estes relacionados a alegria, a opressão, a hierarquias sócias e a libertação de estigmas socioculturais e perspectivas de futuro. Pelo facto do carnaval ser uma festa que acontece em diversas partes do mundo, pode-se afirmar que não existe um modelo de carnaval definido ou uma única forma de o celebrar, mas uma diversidade de representações desta festa, baseada nas características particulares de cada país que a acolhe.

A ilha de São Vicente não foge a regra, sendo que o seu carnaval deixou de ter um carácter imitativo (do Brasil) para adquirir um cunho mais crioulo, com características evidentes dos hábitos, costumes, tradições e da própria história dos cabo-verdianos enquanto povo.

Durante os dias em que acontece esta celebração, a cidade do Mindelo é monopolizada e todas as atenções centram-se nas indumentárias invulgares da população, carros alegóricos que representam verdadeiras obras de arte, saídas das mãos de muitos artistas, figurantes dos grupos e os seus casais reais, com roupas que extasiam, coreografias bem elaboradas embaladas ao ritmo da batucada e os trios eléctricos que arrastam multidões.

Esta é uma festa que é vivida intensamente no Mindelo, durante os dias que ocorre, tornando-se geradora de um grande fluxo de pessoas na cidade e impulsionadora de diversos empregos informais.

Capítulo 6 - Análise de planos estratégicos de desenvolvimento do turismo realizado em outras paragens

6.1. Introdução

Com o intuito de elaborar uma metodologia própria para um Plano Estratégico do Carnaval na ilha de São Vicente, enquanto Produto Turístico, no capítulo que se segue efetuar-se-á a análise metodológica de Planos Estratégicos de Turismo elaborados em diferentes locais.

Da análise será extraída principalmente os métodos e as técnicas utilizadas para que estes fossem levados a cabo, compreendendo desta forma os caminhos a serem percorridos para a elaboração e implementação de um Plano Estratégico.

6.2. Plano Estratégico Para o Município de Lisboa 2011-2014

Pelo facto da Cidade de Lisboa ter-se transformado num dos destinos mais procurados nos últimos tempos na Europa, o que implica necessariamente a diversificação da sua oferta turística de modo a satisfazer a demanda, procedeu-se a elaboração de um plano estratégico que dá continuidade ao anterior, visando a consolidação dos objectivos e a sustentabilidade do destino.

Neste âmbito, o Plano Estratégico para o Município de Lisboa (2011-2014), Portugal foi desenhado tendo em conta uma ambição estratégica que passa pelo aumento da competitividade do destino Lisboa no contexto internacional, pela consolidação da sua quota de mercado e pelo reforço do seu posicionamento na captação de turistas e geração de dormidas.

Assim, a visão ou a proposta de valor para o destino deve estar assente em factores como autenticidade, hospitalidade, atractividade, sensações, sofisticação e modernidade, dimensão humana, relevâncias históricas e únicas e diversidade de experiencias.



Figura 6.11- Metodologia do Plano Estratégico para o Município de Lisboa (2011-2014)

Posteriormente, definiram os objectivos estratégicos assentes em três grandes vectores: crescimento em qualidade e valor (aumentando o número de turistas oriundos dos países emissores e emergentes), qualificação da experiência do visitante (melhorando-a, bem como a percepção do turista quanto a oferta diversificada que vai do budget ao luxury) e o aumento da notoriedade do destino (posicionando Lisboa como uma das capitais europeias de visita obrigatória e aumentando a sua popularidade entre os segmentos relevantes).

Para cada objectivo delinearam as Linhas de Orientação Estratégica, nomeadamente ao nível dos mercados (estratégicos, prioritários e secundários), dos segmentos, dos produtos (prioritários, estratégicos e complementares) e da marca – Lisboa (uma das grandes cidades europeias), Sintra (capital do romantismo) Estoril (lugar de mil sensações) e Fátima (o altar do mundo) que devem ser reconhecidas internacionalmente.

Para que este posicionamento seja alcançado foram desenvolvidos (10) Programas Estratégicos²⁴ a serem cumpridos, num período de 4 anos.

A apresentação do Plano Estratégico, tendo presente a distinção contínua de Lisboa enquanto destino turístico de excelência, pressupôs a melhoria da Cidade em termos de uma maior notoriedade e projeção internacional.

²⁴ Estes programas integraram iniciativas estratégicas de marketing, quando relacionadas com imagem e comunicação, ou operacionais e de suporte, quando orientados a infra-estruturas e acessibilidades, recursos turísticos, recursos culturais e recursos humanos.

6.3. Plano Estratégico para o Município de Mafra (Mafra PETurismo)

Por sua vez, o Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Mafra (Portugal) foi elaborado entre 2007 e 2016, com o intuito de delinear os principais objectivos estratégicos que deverão orientar a gestão turística do Município na próxima década, de modo a que o conselho possa desenvolver uma actividade de qualidade, autêntica e sustentável enquanto destino turístico.

Neste contexto, foi desenvolvido do ponto de vista metodológico, um plano com base num diagnóstico metuculoso da situação presente e das tendências de evolução do turismo, tendo em conta uma avaliação da situação interna e da envolvente externa, assim como as respectivas acções estratégicas a serem levadas a cabo, que configuram um conjunto de programas de intervenção.

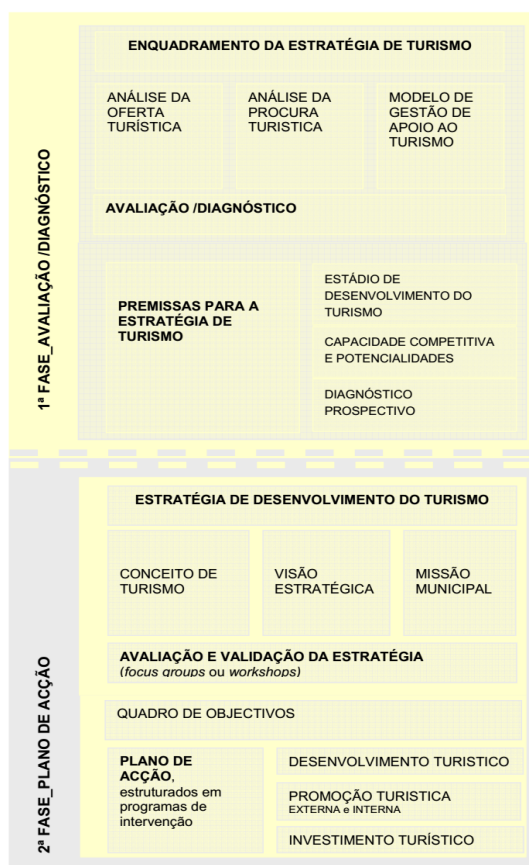


Figura 6.12 - Percurso metodológico do Turismo para o Concelho de Mafra (2017- 2016)

Numa primeira etapa procedeu-se a análise da oferta turística, levando-se em consideração aspectos como alimentação, alojamento, afluência e também a procura turística, tendo presente a caracterização e evolução do número de dormidas e de hóspedes por tipologias

de meios de alojamento, evolução das taxas de ocupação registadas em termos globais e por meios de alojamento, a duração média da estada dos turistas e o grau de sazonalidade do turismo. Ainda, considerou-se pertinente nesta fase a necessidade de desenvolvimento de um modelo de gestão turística municipal, apoiado num sistema de informação turística, num plano de marketing e num guia do investidor.

Esta metodologia privilegia a interacção dinâmica entre as diversas componentes da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e económico, organizativo e institucional), procurando estabelecer as relações de causalidade entre as mesmas. Foi para tal efectuado a avaliação das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos de cada um, convergindo num *diagnóstico* que dá suporte a Estratégia Municipal de Desenvolvimento do Turismo.

Através desta análise foi possível a *definição do conceito estratégico do destino turístico* e a respectiva *Missão e Visão Estratégica* de desenvolvimento do sector para o horizonte temporal do plano (2007-2016), sendo este alicerçado por um *conjunto de objectivos estratégicos* (de integração, de qualificação e sustentabilidade e os operacionais).

Na segunda etapa desenvolveu-se um plano de acção que representa em termos práticos o conjunto de intervenções de iniciativa Municipal, que são necessários para a concretização da estratégia a nível do desenvolvimento, da promoção e do investimento turístico.

Convém salientar ainda que, para a elaboração deste plano foi necessário a realização de um conjunto de missões orientadas para a auscultação dos principais agentes turísticos (públicos e privados) e outros interlocutores locais que, directa ou indirectamente, se relacionam com o turismo e com o território. Estas missões envolveram *entrevistas* que tiveram como objectivo fundamental conhecer as dinâmicas, as estratégias a serem seguidas e as perspectivas de evolução expectáveis do sector, tendo-se definido como público-alvo o institucional (Câmara Municipal, a Associação de Turismo de Lisboa, a *Convention Bureau*, o Palácio de Mafra, a Junta de Turismo da Ericeira, entre outros). Também foram desenvolvidos um *focus groups /workshop* que compreenderam as Juntas de Freguesia, os promotores e os agentes turísticos locais, com o intuito de se debater e reflectir sobre a Missão e Visão Estratégica.

6.4. Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Concelho da Lourinhã (PEDTL)

Lourinhã, também, entende o turismo como sendo um sector com grande potencial de crescimento para o conselho, através da aposta na sua autenticidade, competitividade e rentabilidade. É neste contexto que a Câmara Municipal solicitou a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Concelho da Lourinhã (PEDTL) ao ISCTE-IUL, reconhecendo a importância estratégica do turismo para o desenvolvimento local.



Figura 6.13 - Percurso Metodológico até ao relatório final do Plano para o Turismo de Lourinhã

O plano encontra-se constituído por 3 etapas, sendo a primeira a do Diagnóstico, em que procedeu-se ao diagnóstico da situação actual do Concelho, tendo identificado um conjunto de actividades ligadas ao turismo, imprescindíveis ao desenvolvimento local das comunidades e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos da Lourinhã. Definiu-se os pontos fortes, fracos e as oportunidades que o concelho pode captar no curto, médio e longo prazo, bem como se identificou a matriz empresarial com o objectivo de estudar o seu perfil.

Ainda, nesta fase analisou-se a envolvente institucional da Câmara Municipal relativamente a gestão, promoção e divulgação das actividades turísticas, tendo-se efectuado um breve enquadramento das políticas e dos instrumentos de gestão do território a nível nacional, regional e local.

Na segunda fase definiu-se as Opções Estratégicas, tendo estas sido elaboradas em função do diagnóstico e das ambições da Câmara Municipal, de modo a criar uma posição competitiva do Concelho no âmbito turístico regional e/ou nacional.

O plano de acção constitui a terceira fase deste plano, sendo que as acções foram delineadas tendo em conta metas a curto, medio e longo prazo, constituindo um conjunto de eixos de intervenção e de medidas representativas da visão e da estratégia da autarquia para o sector. Este plano ainda incorpora um sistema de inter-relações e conexões entre os diversos recursos, quer a nível da oferta material existente e/ou potencial, quer ao nível dos recursos financeiros disponíveis.

Para a realização deste plano fez-se uso de diferentes métodos para uma recolha exaustiva de informação sobre o Concelho de forma a garantir que os resultados alcançados reflectissem as expectativas e anseios reais, tanto da comunidade local como dos que visitam a região.

Neste sentido, fez-se uma *abordagem extensiva* através da aplicação de inquéritos por questionário aos agentes económicos, residentes, visitantes e turistas da Lourinhã e, por outro, a uma *abordagem intensiva* para aprofundar em termos qualitativos, o conhecimento da realidade do concelho e da Região Oeste, através da auscultação (entrevista) de diferentes actores relevantes do ponto de vista da sua participação económica, social e turística, e da sua capacidade de intervenção. Foi neste âmbito também necessário a *observação directa e a análise documental*.

Para a definição das opções estratégicas e do plano de acção procedeu-se a realização de *focus groups* e de um *fórum de discussão*, objectivando enumerar por ordem de prioridades as opções estratégicas e identificar projectos-âncora para o desenvolvimento do turismo no Concelho, na perspectiva dos agentes locais, sinalizando sempre que possível os seus factores críticos de sucesso.

Realizou-se ainda um trabalho de *benchmarking* que requereu a pesquisa sobre diferentes regiões do Mundo, em que foram seleccionadas as que possuíam pelo menos uma característica semelhante à Lourinhã, de modo a se identificar e conhecer as boas práticas já testadas no mercado turístico, tendo os resultados desta análise servido de guia para as medidas propostas, isto é, contribuíram com algumas indicações para a implementação das acções e da sua melhoria contínua.

Convém ainda salientar a importância dada ao constante envolvimento população e demais *stakeholders* em todo o percurso de elaboração deste plano.

6.5. Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Concelho de Oeiras

Com vista a promoção da qualidade de vida dos munícipes, a Câmara Municipal de Oeiras (CMO) desenvolveu o plano estratégico do turismo para o Concelho, com o intuito de posicionar Oeiras em termos competitivos através de uma oferta de qualidade e de crescente atractividade á nível da Região de Lisboa e Vale do Tejo, assim como á nível nacional e internacional.



Figura 6.14 - Fases do Plano Estratégico do Concelho de Oeiras

Como se pode verificar no modelo acima (Fig. 13), este plano encontra-se dividido em 3 etapas, sendo a primeira fase designada de Diagnóstico, em que se procedeu caracterização do Concelho de Oeiras e a compreensão da dinâmica actual do seu turismo, através da análise dos principais elementos atractivos existentes no concelho, da avaliação de cada um dos *clusters* considerados prioritários e da análise dos meios auxiliares, identificando assim os principais problemas encarados pelo Concelho, nas mais variadas áreas (acessibilidades, transportes, segurança e higiene e saúde).

Ainda, efectuou-se nesta fase a avaliação da Estrutura Orgânica Municipal do Turismo, de forma a entender a atribuição de responsabilidades aos diferentes *players* que integram o desenvolvimento do Turismo no Concelho, bem como uma síntese dos principais projectos futuros, que possuem elevado potencial turístico, a curto e médio prazo no concelho.

Na segunda fase definiram as Linhas Gerais de Opção Estratégica, isto é, um conjunto de estratégias para a concretização dos dois objectivos estratégicos: captação de turistas para o concelho (nível externo) e melhoria da experiência do turista e do visitante de Oeiras (nível interno). Neste sentido também se procedeu a análise da oferta actual e futura dos dois principais eixos (Restauração e Eventos Regulares) de fixação do turista em Oeiras, durante a sua estada.

Ainda foi apresentado nesta etapa um conjunto de recomendações que suportam a definição de uma estratégia de desenvolvimento e consolidação dos dois eixos no contexto regional, nacional e internacional. Para tal, foram efectuados entrevistas e realizaram-se painéis com vários profissionais do sector, com o intuito de se definir os objectivos estratégicos e as recomendações gerais de actuação.

Na última fase, a Elaboração do plano reviu-se e redefiniu-se a missão e visão do Plano Estratégico do Turismo, e ainda definiu-se os objectivos centrais, assentes nos principais produtos estratégicos definidos.

Relativamente a monitorização seleccionou-se como indicadores o número de dormidas, a despesa média por turista, a taxa de ocupação, os participantes em congressos e reuniões e número de referências na imprensa e na internet e apresentou-se ainda as perspectivas de evolução, aquando da implementação do plano estratégico a médio e longo prazo.

Ainda convém salientar que a metodologia acima exposta encontra-se alicerçada em princípios de desenvolvimento sustentável, apresentando um conjunto de estratégias e acções que visem compatibilizar o desenvolvimento de infra-estruturas, equipamentos, serviços e acessibilidades, permitindo alavancar o turismo a nível de uma oferta qualificada e diversificada.

6.6. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo do Distrito de Coleraine 2001-2010

Outra metodologia analisada é a do Distrito de Coleraine, que é a mais importante área turística do norte da Irlanda, cujo objectivo deste plano passa pela elaboração de uma estratégia de desenvolvimento turístico, baseada no mercado que identifique as oportunidades e as necessidades do destino, atraia o apoio da comunidade, dos sectores privados e públicos e forneça uma estrutura dinâmica para a acção nos próximos dez anos.

Neste âmbito, o plano deverá maximizar os benefícios económicos e sustentáveis do turismo, tendo para tal levado em conta algumas etapas que considera relevantes para a concretização dos objectivos, nomeadamente a *Apresentação da Visão Geral da Evolução do Turismo* no Conselho Distrital de Coleraine, nos últimos anos, tendo por base o número de dormidas, as receitas, as motivações/ padrões de viagens do turista e as actividades desenvolvidas por estes, entre outros.

Na segunda etapa objectivaram fazer a *Avaliação do Produto Turístico actual*, levando em conta o seu poder de atracção e de competitividade, assim como os seus pontos fortes e fracos, e na terceira etapa *Análisaram o Turismo Internacional* em termos da demanda global, das tendências (produtos e turistas), através da avaliação dos factores críticos de sucesso do turismo de Coleraine a serem alvo de medidas estratégicas específicas.

A quarta fase foi a de *Apresentação de uma nova Visão* para o sector, para os próximos dez anos e a determinação das principais estratégias a serem perseguidas, a fim de alcançar o potencial existente no sector. Posteriormente passou-se a fase de *Determinação de recomendações específicas* para a implementação das estratégias a nível do marketing, do desenvolvimento de produtos, do meio ambiente, dos recursos humanos e da organização.

Por fim, a fase de *Apresentação do cronograma do plano de acção* a ser levado a cabo, incluindo neste a estratégia, o período de tempo a partir do qual começa a ser implementado, o órgão responsável, os parceiros, entre outros.

Também, neste plano recorreu-se a alguns métodos de recolha de informação tais como o levantamento inicial detalhado junto aos representantes do Conselho Distrital de Coleraine, a pesquisa documental minuciosa por parte dos consultores, visando a revisão de informações relevantes e dados já publicados, uma série de visitas a locais turísticos e auditórias a produtos para avaliar o produto turístico da área, consultas aos principais *stakeholders* da região, bem como uma série de entrevistas aos órgãos do sector público, directamente comprometidos com o turismo do norte da Irlanda.

Ainda efectuou-se uma pesquisa de mercado que compreendeu o levantamento dos visitantes da área, utilizando o método da entrevista, os inquéritos enviados via email aos *stakeholders* da indústria, as entrevistas pessoais aos turistas que possuem residência em Coleraine, *workshops* ou mesas redondas com representantes de instituições públicas, privadas e de voluntariado.

6.7. Plano Estratégico para o Turismo de Curação 2010-2014

Para a ilha de Curação, o sector turístico tem dando um grande contributo para a economia, sendo o principal acelerador do crescimento económico, gerador de riqueza, melhoria dos padrões de vida e oportunidades de emprego. Deste modo o Plano Estratégico de turismo de Curação visa orientar a expansão da indústria turística da ilha, a médio prazo, com base em critérios de sustentabilidade.

Para tal, este plano pressupõe numa primeira fase a *Definição da visão geral da actividade turística* actualmente na ilha, considerando aspectos como as chegadas dos visitantes, as suas características e a relevância do sector para a economia em termos de produção, empregos, receitas provenientes dos impostos do Governo.

A segunda fase foi designada de *Delineação dos objectivos de crescimento para o turismo e elaboração os cenários de desenvolvimento de turismo* em termos do aumento do tempo de estadia, do número de quarto, do transporte aéreo, dos postos de trabalho, das infra-estruturas, entre outros. Determinaram ainda nesta fase os factores importantes a se ter em conta para a sustentabilidade do destino (mudanças climáticas, capacidade de carga, competitividade entre outros).

Na fase seguinte centraram na *Avaliação da indústria turística*, baseando-se em critérios de sustentabilidade, sendo para tal necessário analisar alguns aspectos como o produto turístico (clima e recursos naturais, património cultural e atracções, população, alojamento restauração, entre outros;), infra-estruturas (aeroportos e portos, saneamento, transportes privados e públicos), ambiente favorável (políticas, planeamento, pesquisas e estatísticas), gestão do sector (educação e formação em turismo, marketing de destino, gestão ambiental) e Competitividade (posicionamento do destino e dos seus principais concorrentes).

A quarta fase consistiu na *Avaliação das tendências do sector a nível mundial* (demanda, tecnologia, actividades competitivas) e a partir desta, identificou-se os produtos que podem ser potencialmente atractivos, bem como os mercados que poderão vir a atrair. Através desta análise foi possível formular estratégias a serem seguidas no plano, nomeadamente a *Especificação das estratégias e dos programas de acção* (a nível institucional, transporte aéreo, marketing, do produto) necessários para que se atinja a visão e a *Implementação* do Plano Director do Turismo de Curação, tendo presente aspectos como a estrutura

organizacional, calendarização, atribuição de papéis e responsabilidades aos vários *stakeholders*.

6.8. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo do Distrito de Tompkins 2012-2020

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento do sector turístico no Distrito de Tompkins, em Nova Iorque (USA), com um horizonte temporal compreendido entre 2012 e 2020, visa suceder e expandir as linhas do plano anterior (2005 - 2010), de modo a continuar a promover o sector enquanto instrumento de desenvolvimento económico e de melhoria da qualidade da vida dos residentes.

Desta feita, este plano foi desenhado de modo a criar uma base para acções e investimentos futuros, suportado por um modelo de desenvolvimento do turismo baseado na comunidade, em que a atractividade do destino passa pela combinação de experiências únicas oferecidas aos visitantes.

Também este plano foi estruturado em várias fases, sendo que na primeira fizeram a *Avaliação dos principais planos relacionados com o turismo* de modo a enquadrar o esforço actual num contexto histórico. Efectuou-se ainda a revisão do progresso resultante da implementação das acções estratégicas do Plano Estratégico de Turismo 2005-2010.

Na segunda fase efectuaram a *Análise da viabilidade das metas gerais* do programa de turismo de Tompkins, estabelecidos primeiramente em 2002, tendo sido adoptados no plano de 2005-2010 e que se mantiveram inalterados no presente plano. Foi ainda avaliada os objectivos a serem cumpridos até 2020 tendo, no entanto, sido apresentado uma série de constrangimentos e possíveis oportunidades do sector.

O *Estabelecimento de políticas* (14) constitui a terceira fase do plano, que consistiu na tomada de decisões futuras, sendo estas relacionadas ao **financiamento** (uso de fundos de reserva para o sector, manter o financiamento dos programas existentes e patrocinar novos, entre outros), **operações** (promover sustentabilidade, diversidade, entre outros) e **avaliação** (revisão e avaliação de estratégias de investimento em marketing turístico, estabelecimento de estratégias prioritárias e critérios de acesso ao financiamento do produto).

Na quarta fase *Análisaram a taxa de ocupação dos hotéis e os programas que estão a ser actualmente financiados* (desenvolvimento de produto, do marketing e dos impostos para o

Governo), e ainda descreveram os gastos referentes a estes programas, no período de 2005-2010. Neste sentido, efectuou-se também uma listagem das metas que foram alcançadas no referido período.

Posteriormente, na quinta fase fizeram a *Descrição do perfil do turista* que visita Tompkins e da própria indústria turística, através da avaliação de um conjunto de indicadores de desempenho utilizados para monitorização da actividade turística (gastos efectuados pelos visitantes, motivações de viagens, actividades desenvolvidas).

E por fim, na sexta fase fizeram a *Identificação de Áreas de Foco* imprescindíveis para desenvolvimento do turismo local, sendo que cada uma delas encontra-se enquadrada numa das três categorias, isto é, Turismo Consolidado (turismo de culinária e agricultura; turismo de arte, cultura e património; turismo educacional), Turismo Emergente (turismo de desporto e turismo sustentável) e Turismo de Base em que se impulsiona todos os tipos de turismo através do embelezamento e sinalização da região, melhoria da qualidade dos eventos existentes e aumento dos benefícios turísticos a estes relacionados e expansão do segmento *meetings industry*. Para cada uma destes tipos de turismo foi estabelecido um objectivo geral e um conjunto de acções críticas a serem levadas a cabo.

Neste plano para que houvesse um cunho mais real possível procedeu-se a realização de um *workshop* comunitário, em que cerca de 100 participantes contribuíram com ideias para a lista de possíveis metas e acções. Foi, ainda, efectuada a avaliação dos resultados de um levantamento de dados *on-line*, em que 170 entrevistados identificaram o grau de importância (definido pela sua relação com os objectivos do plano) e viabilidade (pela sua facilidade de implementação em 2020).

6.9. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo do Concelho de Seixal (PEDTS)

Tal como os planos anteriores o do Concelho de Seixal (PEDTS) visa traçar as linhas orientadoras para o desenvolvimento do sector turístico na região, sendo suportado por princípios de sustentabilidade, qualidade e diferenciação, com o objectivo último de melhorar a qualidade de vida da comunidade em termos socioeconómicos e culturais.

Para a sua concepção teve-se em conta as diversas perspectivas técnico-científicas de autores portugueses e internacionais, da Comissão Europeia e da Organização Mundial do Turismo,

bem como a coordenação de uma equipa externa da Universidade de Aveiro, tendo resultado na seguinte metodologia:

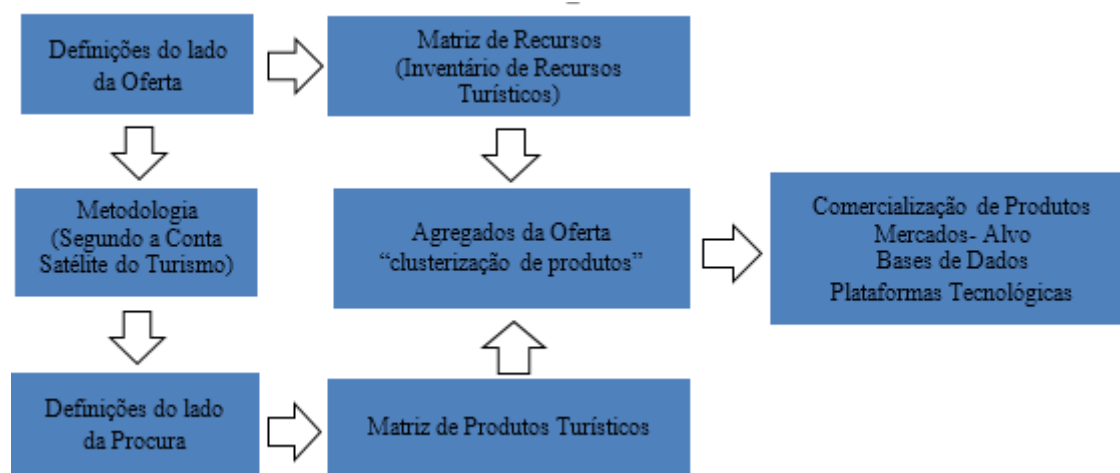


Figura 6.15 - Metodologia do Plano Estratégico do Concelho do Seixal desenvolvida pela Universidade de Aveiro

De modo a que este fosse elaborado de forma coerente e em princípios lógicos foi necessário ter em conta um conjunto de fases sequenciadas. Na primeira fase efectuaram a *Inventariação e Diagnóstico*, tendo por base a recolha de dados á nível da oferta²⁵ e da procura turística, bem como a selecção dos melhores modelos e *best practices* (Inglaterra) que tornou possível a criação de uma base de dados de Inventário dos Recursos Turísticos (IRT) do Concelho, com informações relevantes tanto para uso técnico, como para os turistas.

A segunda fase consistiu na *Análise, Recolha e Tratamento da Informação*, em que se procedeu a compilação e tratamento das informações fundamentais para a elaboração do plano, tendo sido incluída ainda, a consulta e a participação pública, para que na *Formulação do Plano, Projecto e Políticas de Desenvolvimento* que constitui a terceira fase pudesse definir os modelos e as respectivas estratégias de implementação para o desenvolvimento da actividade turística do Seixal.

²⁵ Pelo lado da oferta fez-se a avaliação dos recursos turísticos, das infra-estruturas e equipamentos existentes e assim como a análise das características territoriais das zonas ao redor do concelho com visitas a estes enquanto que do lado da oferta verificou-se os relatórios de varias entidades sobre os fluxos turísticos e tendências levando em consideração a capacidade actual e potencial do concelho tendo-se ainda recolhido dados tanto quantitativos como qualitativos acerca dos visitantes (através de Ecomuseu e Posto Municipal de Turismo) de modo a estabelecer a tipologia destes.

A formulação deste plano culminou com *Apresentação e Divulgação Pública* (quarta fase), sendo este o momento de exposição pública do plano, dando a conhecer as suas nuances.

Contudo, na elaboração de qualquer plano é fundamental a escolha dos melhores métodos para a recolha de informação. Para que este plano fosse concebido foi necessário que desenvolver momentos de participação e de consulta pública que assumiram diferentes formas, nomeadamente a consulta a informação existente na Câmara Municipal do Seixal, de modo a adquirir o *know how* existente na estrutura institucional e transferi-lo para o plano.

Posteriormente desenvolveram contactos com os agentes directamente ligados ao sector turístico, tanto do sector privado (*rent-a-cars*, agências de viagens, estabelecimentos hoteleiros e restaurantes do Concelho), como do associativo representante da oferta cultural, desportiva e recreativa existente. Isto permitiu não só observar a real dinâmica existente no Concelho ao nível do turismo e lazer e obtenção de conhecimento, como também a criação de redes de partilha mais informais e a divulgação do plano, possibilitando a conquista de parcerias e de uma base de trabalho futuro.

Num segundo momento desenvolveram consulta e participação de agentes locais e regionais, de forma a analisar os pontos fracos e fortes, assim como as dinâmicas do investimento no sector, na Área Metropolitana de Lisboa e do Conselho do Seixal, tendo sido realizadas para tal, um conjunto de entrevistas direccionadas a certas entidades regionais e locais, que exercem funções directa ou indirectamente ligadas ao turismo.

Ainda, a auscultação da comunidade local, através da aplicação de inquéritos por questionários, permitiu obter a opinião dos munícipes quanto aos equipamentos e iniciativas do Concelho, bem como a sua consciencialização e preferência para projectos futuros em turismo e lazer. Neste âmbito foi ainda possível obter dados sobre os hábitos de férias e de lazer da população.

Não obstante, para a concepção do presente plano foi precisa a realização de um conjunto de reuniões (colectivas e individualizadas) efectuadas entre a equipa técnica do Gabinete do Turismo e os membros da equipa do plano, em alturas de decisão e de partilha de conhecimentos, bem como para a aquisição de dados que permitissem o desenho do modelo de desenvolvimento e estratégias.

6.10. Plano Estratégico para o Turismo da Catalunha (2013-2016) e as Estratégias para 2020

Por seu turno a Catalunha (Espanha), por ser um destino consolidado e reconhecido como um dos principais do Mundo, com grande riqueza a nível de recursos naturais e culturais, o que lhe permite ter uma oferta diversificada e bem definida, também desenvolveu um plano estratégico para o turismo, a ser implementado durante o período compreendido de 2013-2016 e as Estratégias para 2020.

Neste âmbito, o plano emerge do esforço de consultores externos especializados em diferentes áreas da cadeia de valor do turismo, juntamente com uma equipe interna da Direcção-Geral do Turismo de Catalunha, em um processo metodológico consultivo e participativo, em que todos os representantes da indústria do turismo puderam participar de forma activa.

A nível metodológico este plano foi levado a cabo, tendo em conta um *Diagnóstico* em que foram avaliadas as receitas geradas pelos turistas, os principais mercados emissores, o posicionamento do destino relativamente aos seus principais concorrentes, bem como a análise dos seus meios de alojamento. Desta avaliação foi possível elaborar uma matriz Swot.

A segunda fase comporta a *Determinação das bases para o futuro da Indústria do Turismo Catalão* que estão relacionadas a realidade socioeconómica, cultural e ambiental da região, nomeadamente, a relação que mantêm com os outros destinos devido a sua posição estratégica, a gestão do destino Catalunha e dos vários destinos dentro dela, a diversidade de experiências proporcionadas ao visitante, devido a riqueza do património e identidade plural da Catalunha, a cooperação entre os vários *stakeholders* e o seu *know-how* em todas as actividades da cadeia de valor do turismo, a promoção da inovação, a criatividade e excelência, através do aperfeiçoamento das aptidões linguísticas, uso das novas tecnologias e formação para a cultura de serviço.

A terceira fase centraliza na *Definição da visão para 2020 e identificação dos Objectivos Estratégicos para 2016*, tendo ambos contribuído para a definição do *modelo de turismo*, sendo que este se baseia na qualidade, competitividade e sustentabilidade, bem como para a determinação das estratégias para 2020.

Após esta fase passaram a *Delinear o plano de acção* (quarta fase) composto por 5 programas específicos de acções, nomeadamente o Programa de Governação, o de Administração de Turismo e Programa de Gestão, o de Desenvolvimento do Destino, o do Produto e da Excelência no Turismo;

Por último elaborou-se um *cenário de inactividade* em que se prevê as consequências, caso o plano não for implementado.

Assim, para a concessão do Plano Estratégico para o Turismo da Catalunha (2013-2016) e as Estratégias para 2020 contou com diferentes ferramentas e recursos metodológicos (Figura 15):

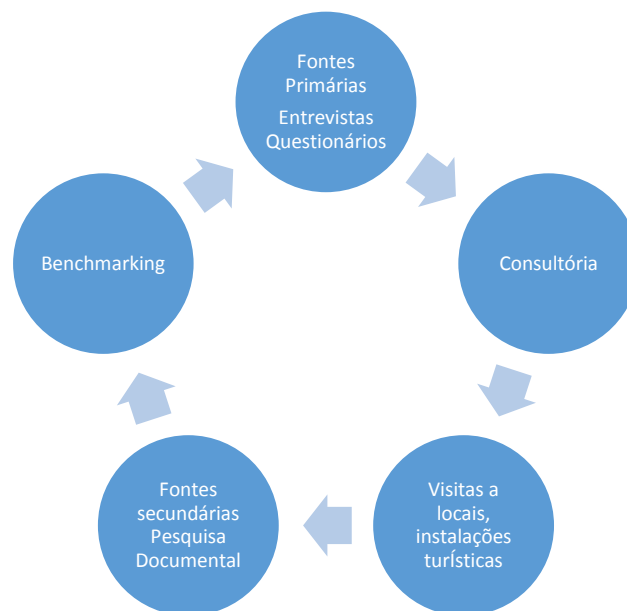


Figura 6.16 - Instrumentos Metodológicos utilizados no plano da Catalunha

Foram realizadas *Entrevistas* personalizadas aos vários *stakeholders* do setor público-privado, nomeadamente órgãos públicos, os conselhos municipais, as associações patronais, as instituições locais e territoriais do turismo e os gestores das principais atracções turísticas.

Outro método utilizado foi aplicação de Questionários a vários agentes para recolher dados sobre a consciência da necessidade de um Plano Estratégico do Turismo, dos principais desafios que o sector enfrenta e a contribuição que estes podem dar para melhora-lo, através de suas organizações e empresas.

Também organizaram *workshops* para validar as estratégias e obter propostas para a elaboração de um Plano de Acção, tendo nestes participado vários *stakeholders*, como órgãos do Governo, Federações e Associações industriais e Empresas líderes.

Por outro lado, recorreram a Pesquisa documental, de informações provenientes de centros de documentação (INE, Idescat, Exceltur, Turespaña, WTO, WTTC, Travel and Tourism Competitiveness Index, entre outros), agências do Governo Catalão de gestão do turismo e o Departamento de pesquisa dos responsáveis pelo plano (Infocenter).

Também contemplaram as Visitas a locais, instalações e infra-estruturas turísticas, para avaliar o seu potencial, através da análise de aspectos como atractividade, acessibilidade, e serviços.

Ainda recorreram a técnica do *Benchmarking* em que foram avaliados os destinos-chave a nível do desenvolvimento de produtos turísticos e identificação dos principais modelos de turismo a serem desenvolvidos na Catalunha, bem como a Consultoria de profissionais experientes e com visão internacional para concepção do plano.

Contudo, convém destacar neste Plano Estratégico da Catalunha a importância atribuída ao compromisso e a vontade dos *stakeholders*, a combinação do *know-how* do país, a colaboração entre os diferentes atores e o compromisso com a implementação do presente plano, o que poderá conduzir a mudanças qualitativas importantes que assegurem o papel decisivo que a indústria do turismo pode desempenhar no futuro colectivo da Catalunha.

6.11. Plano Estratégico para o Carnaval de São Vicente e São Nicolau

A realização do Plano Estratégico do Carnaval para as ilhas de São Vicente e São Nicolau, promovido pela ADEI, surge do reconhecimento da importância da cultura nestas ilhas, na sua economia e na sua população e abarca o horizonte temporal de 2015/2018.

Para a sua concepção apostou-se num processo de planeamento estratégico participativo e mobilizador, envolvendo entidades públicas e privadas e grupos de Carnaval, com base nos termos de referência e os objectivos pretendidos.

Assim sendo, numa fase preliminar, a equipa de consultores apresentou a ADEI, uma proposta técnica e metodológica para realização do trabalho e um cronograma previsional,

tendo-se procurado chegar a um consenso quanto as directrizes e a metodologia a seguir. Assim, construíram o seguinte modelo (Fig. 16).

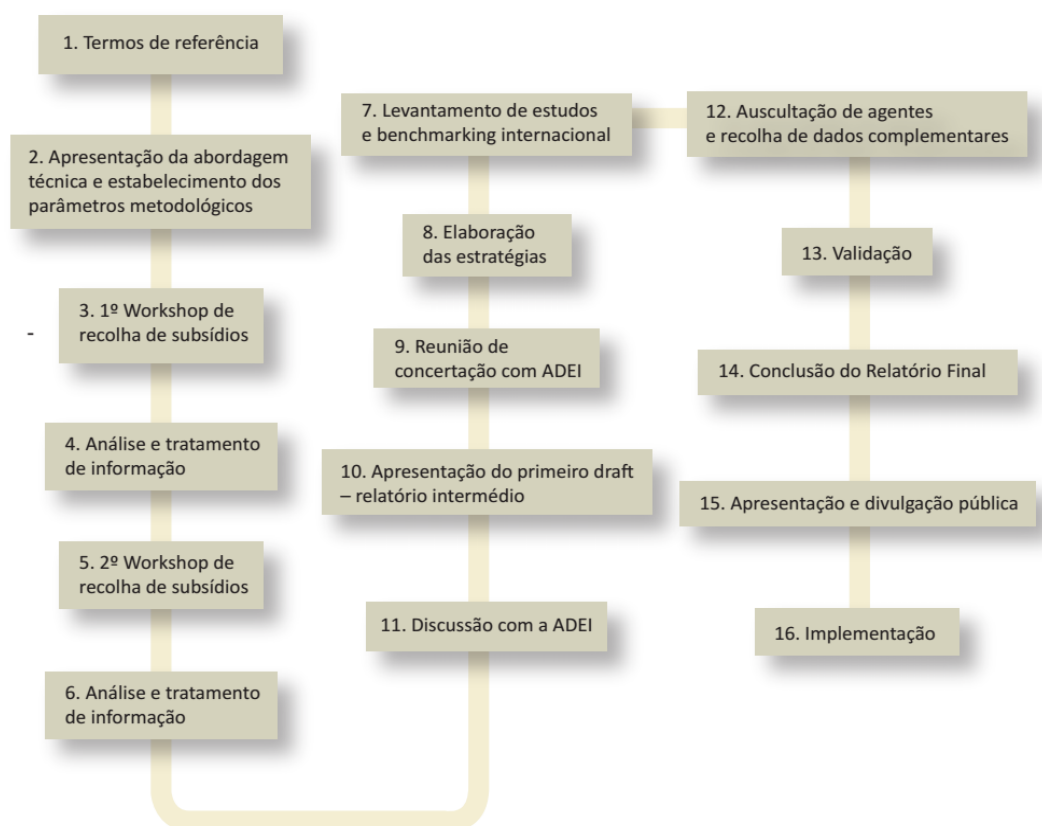


Figura 6.17 - Roteiro Metodológico do Plano Estratégico para o Carnaval de São Vicente e São Nicolau

Na primeira fase efectuou-se um diagnóstico com a recolha da informação existente e tratamento dos dados através dos métodos quantitativos e a sua posterior análise. Este diagnóstico permitiu a caracterização do carnaval dessas duas ilhas e a consequente análise SWOT.

A partir destes dados definiram a missão e a visão estratégica para o Carnaval de São Vicente e de São Nicolau, bem como os eixos estratégicos (o Reforço Cultural, a Organização, a Economia do Carnaval, a Inovação/ Criação e a Projecção) e a identificação dos objectivos a atingir.

Uma vez definidos os eixos estratégicos passaram a selecção de programas e acções estruturantes, nomeadamente a Singularidade da manifestação, a Sensibilização, o Sistema Organizativo, o Financeiro e as Infra-estruturas básicas do carnaval, a Cadeia de Valor, a relação entre o Carnaval, o Turismo e o Empreendedorismo, a Formação Artística e

Tecnológica, as novas tecnologias de informação (TIC), a gestão de produtos culturais, a abertura aos mercados, a digitalização e comunicação do carnaval.

Em termos de métodos e técnicas utilizadas para o levantamento da informação recorreram aos inquéritos por questionários a membros da direcção dos grupos de ambas as ilhas, bem como a agentes individuais (costureiros, *designers*, artesões) de São Vicente, o que permitiu a apreensão de dados qualitativos e quantitativos referentes à organização.

De modo a solidificar o diagnóstico, realizou-se 2 *workshops* de grupos de trabalho nas duas ilhas, entrevistas individuais, reuniões a vários agentes que possibilitou a recolha de opiniões e sugestões, permitindo assim auscultar as experiências e opiniões pessoais de artistas, músicos, técnicos e profissionais diversos (cenógrafos, artesões dos andores, costureiras), bem como responsáveis por instituições públicas (Câmaras Municipais) e privadas (hotéis, restaurantes, companhias de transportes).

Nas fases que se seguiram (3^a e 4^a) foram realizadas reuniões técnicas com a ADEI e um *workshop* para validação da proposta do plano estratégico.

Considera-se no entanto que a elaboração do relatório final despoletou uma reflexão estratégica do carnaval, que não termina com a entrega e divulgação deste, mas que representa a alavanca para actuação na gestão e valorização do Carnaval, a partir da implementação, monitorização e avaliação permanente destas orientações estratégicas e das respectivas acções.

6.12. Conclusão

A análise dos planos acima expostos permitiu efectuar a avaliação e a comparação dos métodos e técnicas utilizadas, tendo-se entretanto observado que cada plano prioriza determinados métodos/ ferramentas em detrimento de outros, consoante a perspectiva dos consultores e as características do destino.

Assim, nos roteiros metodológicos procedeu-se a utilização de diferentes métodos e técnicas, nomeadamente as entrevistas, os questionários, *workshops* e *focus group*, tendo estes sido aplicados a vários *stakeholders* do sector público e privado, que directa ou indirectamente estão ligadas ao sector do turismo, de forma a apreender, a partir da sua experiência e participação, sugestões e opiniões, que posteriormente culminaram com a

definição da visão, missão, eixos estratégicos, objectivos, acções estratégicas e programas de intervenção.

No entanto, para que se pudesse desenvolver um plano que se espelhasse nas boas práticas e modelos de destinos considerados referência utilizou-se em quase todos os Planos analisados o *benchmarking*, que forneceu a orientação para estipular medidas e acções necessárias ao desenvolvimento do destino. Aliada a esta ferramenta utilizou-se ainda a consulta a profissionais do sector com experiência e *Know how* para conceber o plano.

Ainda enfatizaram nos planos estudados a importância de conhecer de perto o real estado do produto oferecido, sendo que para isso, realizaram visitas as atracções, instalações e infra-estruturas turísticas, de modo a avaliar aspectos referentes a sua atractividade e competitividade.

Tendo em conta o objectivo deste capítulo, tanto os métodos e as técnicas utilizadas nos diferentes planos analisados serão adaptadas para a elaboração desta proposta metodologica para o plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha São Vicente, lá onde for possível fazer a sua adaptação.

Capítulo 7 - Metodologia de Investigação

7.1. Introdução

Para que o estudo em questão esteja ancorado em rigor científico torna-se pertinente a descrição das etapas e procedimentos que foram considerados durante a investigação e deste modo delinear uma metodologia a ser seguida para a construção do roteiro metodológico para o plano estratégico de desenvolvimento do carnaval de São Vicente, sendo a metodologia entendida por Rodrigues (2007, p.2), como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados de forma sistemática na ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento.

Para tal considera-se necessário levar em conta o método apropriado para o problema, a exactidão do seu resultado, bem como a sua eficiência (Rajasekar, Philominathan e Chinnathambi, 2013, p.5).

Assim, o presente capítulo visa elucidar os caminhos que foram percorridos durante toda a investigação de modo a que seja possível atingir a meta proposta. Nesta vertente, entende-se que o conhecimento que se adquiriu sobre o tema não seria possível sem seguir um método, modelo, e/ou caminho concreto que permitisse aproximar dessa meta.

Acreditando que não se pode produzir conhecimento sem determinar os procedimentos, as técnicas, ferramentas utilizadas, segue-se abaixo de forma sintetizada o roteiro metodológico que foi seguido, de modo a que se compreenda a adopção de determinados caminhos em detrimento de outros.

7.2. Metodologia de Investigação

Nesta investigação, a metodologia que se propõe esteve centralizada, sobretudo numa pesquisa de carácter exploratório, que de acordo com Vilelas (2009, p.120) proporciona familiaridade, conhecimento de um fenómeno, formulação de conceitos, ideias e hipóteses para estudos futuros, bem como a determinação dos factores intervenientes numa dada situação. Ainda, Vilelas (2009, p.120) defende que estes estudos são desenvolvidos aquando da escassez de informação da literatura.

Esta opção metodológica permitirá desenvolver um percurso metodológico de forma clara, respondendo assim ao objectivo principal desta investigação.

Assim esta pesquisa teve por base uma revisão literária de vários conceitos, modelos e metodologias relacionadas com o turismo e o carnaval enquanto componente da oferta turística, o processo de planeamento, com as suas etapas, bem como um conjunto de metodologias de planos estratégicos desenvolvidos em outros pontos do mundo, o que permitiu deslindar este processo e estabelecer linhas orientadoras para a construção deste modelo abaixo indicado, para o desenvolvimento da proposta metodológica para a construção do plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha de São Vicente.

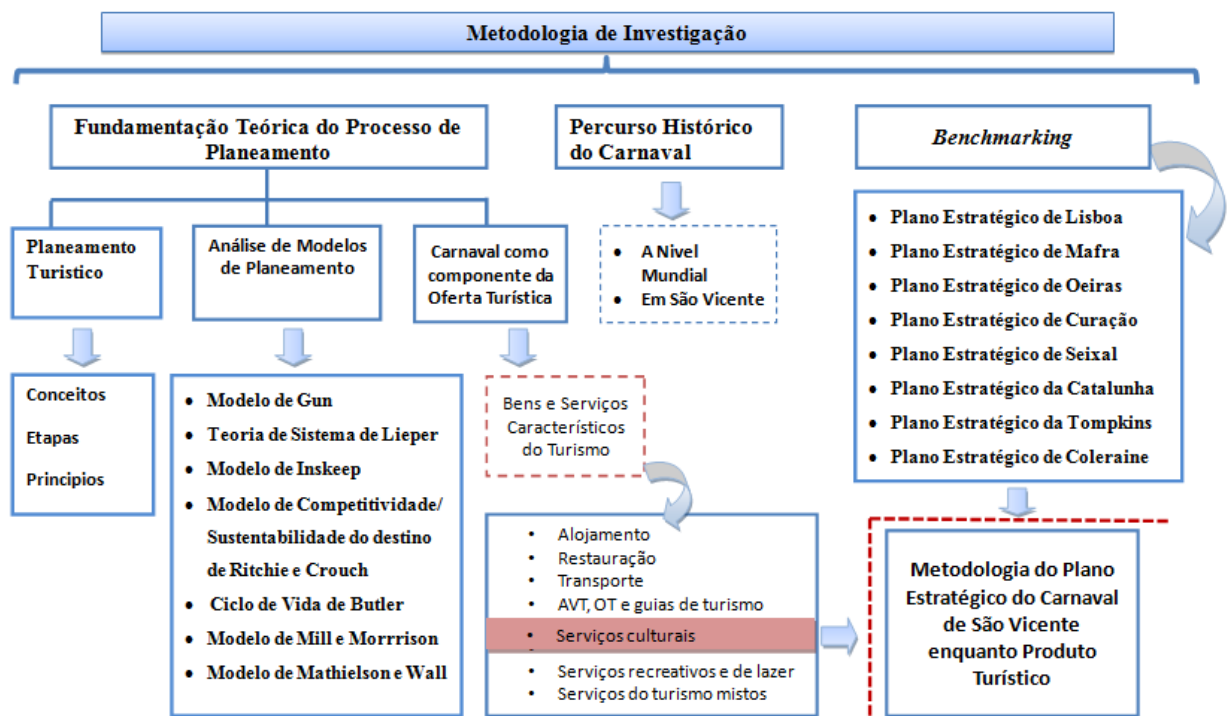


Figura 7.18 - Metodologia de investigação

Logo, este modelo teve por base conceitos e teorias sobre o planeamento, tendo recorrido sobre este processo e a sua importância para o desenvolvimento dos destinos turísticos. Neste sentido teve-se a necessidade de abordar os diferentes princípios que norteiam este processo, tendo centralizado nos que serão tidos em conta na elaboração da proposta para o plano de desenvolvimento do Carnaval enquanto produto turístico, nomeadamente o de que este processo deve ser entendido tanto a escala Macro como a Micro, o da Integração a todos os níveis, o da satisfação das necessidades locais, o do aproveitamento dos recursos locais, o do respeito e preservação da dimensão humana e cultural da comunidade de acolhimento, entre outros.

Por outro lado, analisou-se as diferentes fases do processo de planeamento, enfatizando as que são defendidas pela grande maioria dos estudiosos, que basicamente compreende as seguintes fases **(a)** Diagnóstico, **(b)** Prognóstico, **(c)** Estabelecimento de objectivos, metas e estratégias, **(d)** Implementação **(e)** Monitorização e Avaliação. Num segundo momento e por ser este um trabalho em termos metodológicos eminentemente de carácter exploratório, analisou-se um conjunto de modelos de planeamento em turismo, desenvolvidos por diferentes teóricos na área do turismo, mais concretamente o **Modelo de Clare Gun** (Clare Gun) **Teoria de Sistemas de Leiper** (Neil Leiper), **Modelo de Inskeep** (Edward Inskeep) **Modelo de Competitividade e Sustentabilidade** (Brent Ritchie e Geoffrey Crouch), **Ciclo de Vida do Produto** (Richard Butler), **Modelo de Sistema Turístico de Mill e Morrison** (Robert Mill e Alastair Morrison) e o **Modelo de Mathielson e Wall** (Alister Mathieson e Geoffrey Wall). Convém salientar que lá onde for possível fazer a adoção destes modelos no âmbito desta proposta metodológica para o plano estratégico de desenvolvimento do carnaval, elas serão tidas em consideração.

Ainda no âmbito desta revisão bibliográfica, recorreu-se as nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo para delimitar a oferta turística, tendo identificado todos os bens e serviços característicos do turismo, nomeadamente os serviços de Alojamento, Serviços de Restauração, de Agência de viagens, operadores turísticos e Guias de Turismo, os serviços recreativos e de lazer e ainda os serviços de turismo misto. A delimitação destes bens e serviços característicos de turismo, no âmbito deste trabalho está dividida em dois objectivos muito claros. Por um lado é para identificar todos os agentes que estão ligados ao sector do turismo e que devem ser envolvidos ao longo de todo o processo de desenvolvimento do plano estratégico do carnaval, e no segundo momento é para delimitar o carnaval enquanto componente da oferta turística (manifestação cultural), inserida num dos sete eixos anteriormente citados, isto é, enquanto componente dos Serviços Culturais com capacidade para gerar grandes fluxos turísticos e consequentemente dinamizadora da ilha em questão.

No entanto, visando o entendimento do verdadeiro sentido desta manifestação e para que se pudesse entender as suas particularidades efectuou-se o levantamento do seu percurso histórico desde a época medieval até a actualidade enfatizando, para o efeito, alguns dos carnavais mais conhecidos do mundo (Brasil, Nova Orleans, Trinidad e Tobago).

Em seguida, efectuou-se a caracterização do objecto em estudo, o carnaval de São Vicente, com o objectivo de se inteirar dos elementos que a compõe e da representatividade que esta tem para a população, desde os primeiros tempos até a actualidade, com as respectivas alterações sofridas.

Posteriormente, recorreu-se a análise de vários modelos e metodologias aplicadas ao turismo, o que permitiu compreender a forma como foram desenvolvidos alguns planos estratégicos de vários destinos considerados modelos de referência (Lourinhã, Oeiras e Lisboa, Seixal, Mafra em **Portugal**, Catalunha na **Espanha** e Curaçao nos **Países Baixos**), com o objectivo de se inteirar dos procedimentos, métodos/ técnicas, programas ou acções que foram levadas a cabo, tendo em conta as características particulares da região (dimensão territorial, população, entre outras) e os aspectos que pretendem priorizar (económico, ambiental, cultural, etc.).

A esta opção metodológica, de acordo com Allee (1997) *apud* Gomes (2001, p.7) é designada de *Benchmarking* que constitui um processo sistemático de aprendizagem, no sentido de identificar as melhores práticas, estratégias vencedoras e ideias novas que possibilitam performances superiores, com o propósito de repensar e melhorar as próprias práticas.

Por sua vez, Spendolini (1993) *apud* Martins, Santos e Carvalho (2010, p.60) colaboram com o autor citado anteriormente de que consiste “num processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações, que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Todavia, Dias (2008) *apud* Martins, Santos e Carvalho (2010, p.60) acrescenta que para além de constituir uma forma prática para otimizar a busca por melhorias, representa uma boa alternativa para eliminar o antigo processo de aprendizagem, por meio de tentativas e erros e uma forma de se utilizar processos que outros já utilizaram logrando êxito.

A utilização deste método revela-se vantajosa, pois permite a compreensão e extrapolação da experiência de outros destinos, adquirindo assim conhecimento nesta matéria, de modo a que se adopte um modelo que melhor irá adequar a realidade do carnaval da ilha de São Vicente. Desta análise foi possível extrair factores críticos de sucesso, que em conjunto com as teorias de desenvolvimento do turismo permitirão desenhar um modelo de um plano estratégico alicerçada numa visão partilhada, que envolva todos os stakeholders na definição do posicionamento do carnaval pretendido.

7.3. Conclusão

Para o desenvolvimento deste estudo revelou-se pertinente considerar diferentes etapas, nomeadamente a conceptualização do processo de planeamento, a análise de modelos de desenvolvimento turístico, a análise da oferta segundo as nomenclaturas da CST e a análise de planos estratégicos de diferentes regiões do mundo, de modo a construir uma base sólida de apoio a metodologia que se pretende formular.

Da análise feita extraíram-se os conceitos, princípios, técnicas, procedimentos que permitirão alcançar os objectivos inicialmente propostos e descortinar o véu sobre a importância do Carnaval enquanto um produto turístico, mediante a aposta num eficiente planeamento.

Pelo acima exposto entende-se que para se chegar a determinado conhecimento, deve-se considerar um conjunto de etapas sequenciadas e coerentes, que expliquem de forma concisa o percurso metodológico adoptado.

Capítulo 8 - Proposta Metodológica para um Potencial Plano de Desenvolvimento do Carnaval em São Vicente

8.1. Introdução

A contínua evolução do mercado turístico conduz a uma crescente e a forte concorrência entre destinos turísticos e a uma demanda cada vez mais exigente, em que os grandes e consolidados destinos de massas enfrentam pequenos e emergentes destinos vocacionados para segmentos de mercado muito concretos.

É neste contexto que se prioriza o planeamento dos destinos turísticos, enquanto exercício de gestão multidimensional, apoiado a uma base de informação válida, reduzindo a incerteza e o risco, aprimorando as estratégias, os objectivos e optimizando os recursos disponíveis.

Neste sentido, definiu-se neste capítulo como objectivo a construção da proposta metodológica para o Plano estratégico de desenvolvimento do Carnaval da ilha de São Vicente, que não mais é do que um roteiro metodológico, que poderá funcionar de orientação estratégica aos decisores na gestão e planeamento da actividade carnavalesca, através da identificação dos caminhos e acções para a construção de uma oferta e desenvolvimento de um produto que capitalize as vantagens competitivas em torno de um elemento cultural, controlando os seus impactos e o seu eminente desenvolvimento enquanto actividade turisticamente sustentável, atractiva (nacional e internacionalmente) e de qualidade.

8.2. Proposta metodológica para um potencial plano de desenvolvimento do Carnaval em São Vicente

A presente proposta metodologica terá por base o desenvolvimento sustentável do Carnaval de São Vicente, enquanto actividade turística, formulando bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos visitantes e simultaneamente que sejam aceites pela comunidade local, como meio de criação de riqueza e emprego, promoção e conservação do património cultural e melhoria da qualidade de vida dos residentes.

Neste âmbito, pretende-se apresentar uma proposta metodologica que privilegie a transformação das características particulares da actividade carnavalesca do Mindelo, reconhecidas tanto pelos locais como pelos turistas (vantagens comparativas), em factores impulsionadores do desenvolvimento da actividade turista tornando-se assim num evento

distinto e diferenciador perante a concorrência (vantagens competitivas) (Ritchie e Crouch 2003).

De uma forma geral a metodologia que se segue esta ancorada nos conceitos teóricos definidos nos planos e metodologias previamente analisados, bem como princípios e valores priorizados nestes. Assim, propõe-se o seu desenvolvimento sustentado em cinco fases, nomeadamente, **Fase 1** – Inventariação/ Diagnostico, **Fase 2** – Prognóstico, **Fase 3** – Implementação e **Fase 4** – Monitorização e Avaliação, **Fase 5** – Socialização e Divulgação Publica, formando uma complementaridade, entre si, para uma elaboração coerente e eficiente de um plano interactivo através de uma profunda articulação do sector publico, privado e da comunidade local.

Logo, a construção desta proposta tem como fim último garantir a qualidade, a competitividade, a sustentabilidade, a integração de todos os *stakeholders* e a atractividade do Carnaval de São Vicente.

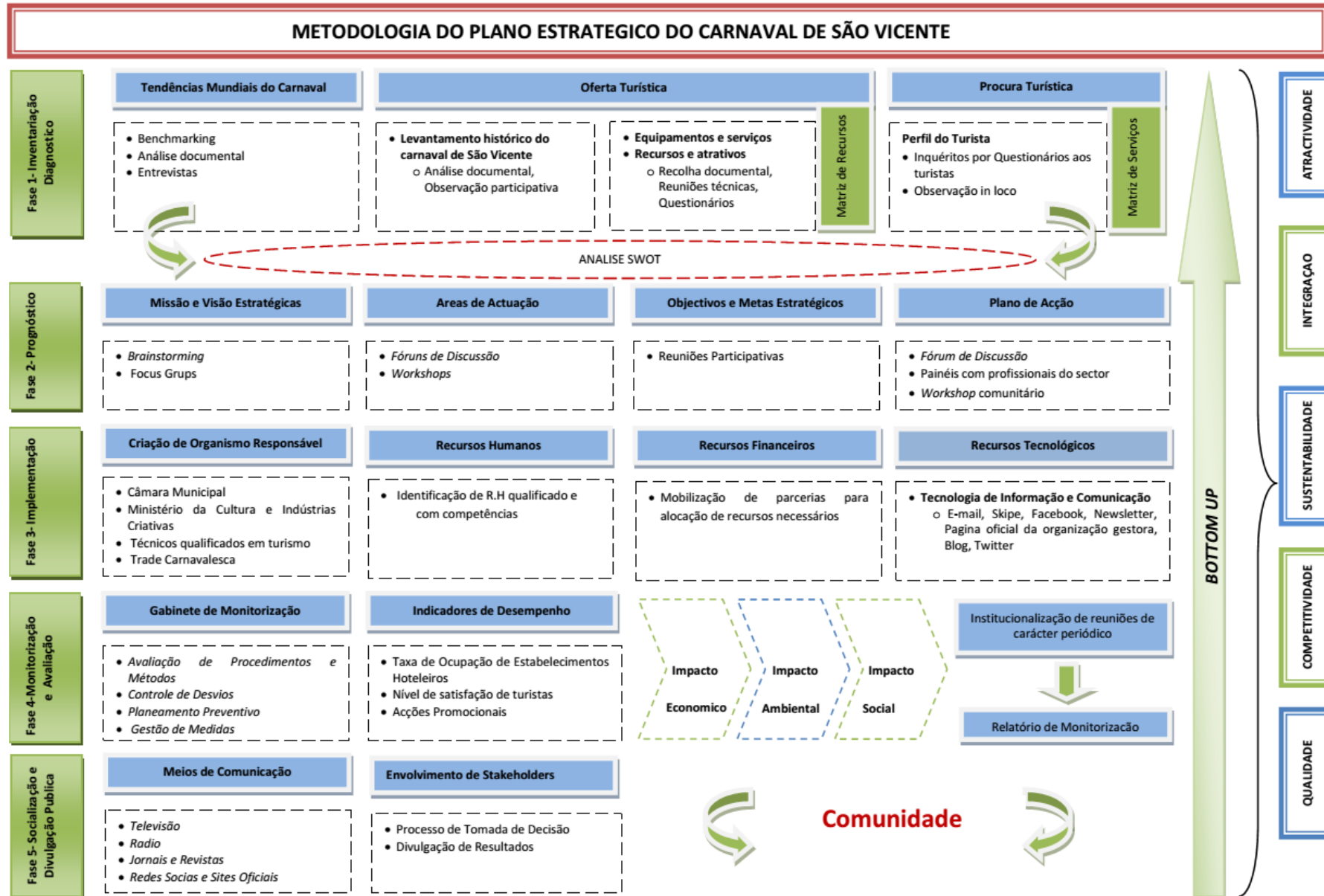


Figura 8.19 - Metodologia do Plano Estratégico do Carnaval de São Vicente

Inventariação/ Diagnostico

Numa primeira fase proceder-se-á a **análise das tendências mundiais**, visando a compreensão da envolvente externa, de forma a fazer o levantamento de dados referentes as tendências a nível mundial relativamente ao carnaval, nomeadamente do Brasil, Portugal, Estados Unidos, Caraibas, entre outros, de modo a que se possa efectuar a colecta das melhores praticas adoptadas por destinos chaves, como medida para aperfeiçoar o carnaval da ilha e identificar o modelo a ser seguido.

Nesta optica, deve-se fazer uso da técnica do *benchmarking*, analise documental, bem como entrevistas aos principais intervenientes/actores destes carnavais para analise dos melhores a nível mundial, tanto ao nivel da oferta como da procura turística, de forma a permitir aos *players* locais (São Vicente) saber quais as tendências que afectam o comportamento do turista, antecipando as oportunidades e os riscos inerentes as novas aspirações, de modo a elaborar novos produtos adaptados a estas evoluções, isto é, identificar quais as necessidades, as expectativas dos turistas, o tipo de serviços e produtos que priorizam e canalizar recursos e esforços nesta direcção.

Num segundo momento deve-se proceder a **inventariação e diagnóstico do Carnaval** enquanto componente da **Oferta Turística** da ilha e São Vicente. Assim, num primeiro momento é fundamental fazer um levantamento histórico do carnaval da Ilha de São Vicente de forma a entender as particularidades desta festividade, com as suas diversas características e nuances (entrudo, grupo de animação, carnaval escolar, desfile de mandinga, enterro de mandinga, o carnaval da ilha propriamente dito, entre outras animações durante este período e relacionada com esta festividade).

Este processo de levantamento deverá ser feito com recurso a análise documental (livros, revistas, dados publicados) de informações relacionadas com o carnaval, a observação participativa, através da visualização e assistência as actividades carnavalescas (ensaios, desfile de mandinga, confecção dos andores e vestuários, etc..) e a encontros descentralizados com os diversos actores do processo (Camãra Municipal, Grupos carnavalescos, pesquisadores do carnaval, artesão e demais *stakeholders*).

Por outro lado, para que o carnaval se desenvolva enquanto produto turístico é necessário que esteja apoiado em um **conjunto de equipamentos e serviços**, que representam a oferta turística da ilha. Neste contexto, acredita-se que fazendo uso das nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo, dever-se-á efectuar um levantamento dos diferentes serviços turísticos,

nomeadamente os serviços de alojamento, de restauração, de transportes de visitantes, de agências de viagens, operadores turísticos e Guias de Turismo, os serviços culturais, os serviços recreativos e de lazer e os serviços mistos de turismo, de forma a perceber a capacidade de resposta destes equipamentos turísticos face a procura turística da ilha, durante estes dias. Estes dados devidamente compilados darão origem a uma matriz de oferta de serviços turísticos, que servira de base as actividades do Carnaval na ilha de São Vicente.

Contudo, ainda recomenda-se ao levantamento dos **recursos e atrativos turísticos**, tanto do ponto de vista natural, cultural, histórico, patrimonial, bem como um *mix* de actividades, eventos especiais, superestrutura turística, infraestruturas, acessibilidade, hospitalidade, vontade política, consciência ou imagem do destino (posicionamento), de forma que possam ajudar na diversificação da oferta, bem como na ocupação do tempo livre dos visitantes que viajaram para São Vicente como principal motivo da visita assistir o Carnaval.

Este processo de levantamento dos recursos e atrativos turísticos deverá ser sustentada na recolha documental de informações relacionadas, a observação participativa (deslocações ao terreno), bem como através de reuniões técnicas com os agentes turísticos e entidades locais (Autoridade Turística Central, Câmara Municipal de São Vicente, serviços de alojamento, de restauração, de transportes de visitantes, de agências de viagens, operadores turísticos e Guias de turismo, os serviços culturais, os serviços recreativos e de lazer e os serviços mistos de turismo) e, caso revelar-se necessário, deve-se recorrer a auscultação da população local através dos Inquéritos por questionário.

Após a análise da oferta, deve-se olhar para questão da **Inventariação e Diagnostico da procura turística** através da análise do perfil do turista que procura a ilha na altura do carnaval, considerando aspectos do perfil do visitante (nacionalidade, país de residência, idade, género, estado civil, habilitações literárias, situação laboral, rendimento líquido mensal do agregado familiar e o número de pessoas do agregado familiar), da caracterização da viagem (frequência que visita São Vicente, período de visita à ilha de São Vicente), dos motivos da visita à ilha de São Vicente e do comportamento da viagem (principal meio de transporte utilizado, actividades praticadas durante a estada na ilha de São Vicente, organização da viagem e serviços requisitados as Agências de Viagens e Operadores Turísticos), das características do grupo de viagem (companhia de viagem, características do grupo de viagem), das despesas turísticas efectuadas durante estes dias e ainda da avaliação e fidelização ao carnaval de São Vicente.

Neste âmbito, a necessidade contínua e constante do turista em procurar novas experiências devera ser entendida pelos planeadores, de modo a que estes desenvolvam serviços e produtos que colmatam esta necessidade, sendo neste caso aconselhável o uso de inquéritos por questionários aos turistas que se encontram na ilha, bem como a observação *in loco* dos seus comportamentos e atitudes de modo a que as informações recolhidas culminem numa matriz de serviços turísticos priorizados por estes e reconhecidos como sendo fulcrais para o desenvolvimento e satisfação do visitante durante o carnaval.

Após o levantamento de toda a informação relativa as Tendências Mundiais, a Oferta Turística e a Procura Turística, com todos os seus elementos e factores que condicionem ou afectem o carnaval Mindelense deve-se determinar os pontos fortes a serem potencializados, mitigar os impactos dos pontos fracos, identificar as oportunidades, as ameaças, através do seu posicionamento numa Matriz *Swot*, que sustentará as futuras decisões estratégicas para o Carnaval Mindelense.

Prognóstico

Uma vez determinado o estado actual da oferta, da procura turística, através da Inventariação/Diagnostico e que culminará com a construção da matriz *swot*, preenche-se os requisitos para passar a próxima fase, o do prognóstico, que representa a fase em que se delinea a missão, visão, objectivos estratégicos, áreas de actuação e o plano de acção, isto é, os elementos que permitirão fazer a elaboração do cenário futuro para o Carnaval da ilha de São Vicente.

Assim, no domínio das projecções, deve-se ter em mente cenários (pessimista, medio e optimista) plausíveis de sucederem, de modo a que este exercício de previsão permita definir *a priori* instrumentos e mecanismos de intervenção (ajustamento de cenários), com o intuito de maximizar os resultados dos cenários optimistas e minimizar o impacto dos cenários pessimistas, caso aconteçam.

Todavia, isto requer a interacção e concertação entre os vários *stakeholders* - ONGs, comunidade e instituições público-privadas do sector (Autoridade Turística Central, Ministério da Cultura e Indústrias Criativas, Câmara Municipal de São Vicente, os Serviços de alojamento, de restauração, de transportes de visitantes, de Agências de viagens, operadores turísticos e Guias de turismo, os Serviços culturais, os Serviços recreativos e de lazer, os serviços mistos de turismo, os Grupos carnavalescos, os pesquisadores do carnaval, os artesãos e demais *stakeholders*, etc.), organizados em *workshops*, fóruns e/ ou mesas redondas.

Nesta optica, acredita-se num planeamento interactivo que inclua o retorno da informação, consulta e negociação entre os vários intervenientes no processo de desenvolvimento do Plano Estratégico do carnaval de São Vicente, admitindo que uma participação aberta conduz a uma melhoria nas decisões, a assunção de riscos por parte de quem planeia e foco na mobilização de apoios. O sucesso deste plano deve estar assente nestas bases de forma que a concretização dos acordos previamente estipulados nestes momentos de participação publica resultem em mudanças.

- **Visão e Missão Estratégicas**

A determinação da **visão e da missão** corresponde a um dos pontos altos deste plano que permitira conceituar estrategicamente o carnaval de São Vicente enquanto produto turístico, sendo para tal preciso o envolvimento de todos os intervenientes do processo.

Para delinear estas duas componentes, tendo em conta uma base realista da situação actual da ilha e as perspectivas para o futuro do carnaval mindelense deve-se ter em conta um exercício de *brainstorming* e *focus grupos*, que envolvam representantes do Governo dos diferentes ministérios (Autoridade Turística Central, Ministério da Cultura e Indústrias Criativas, Ministério de Economia e Emprego, Ministério das Infraestruturas, Ordenamento do Território e Habitação, Ministro das Finanças e Administração Pública), o poder local (Câmara Municipal de São Vicente), os agentes do sector turístico (Serviços de alojamento, de restauração, de transportes de visitantes, de Agências de viagens, operadores turísticos e Guias de turismo, os Serviços culturais, os Serviços recreativos e de lazer, os serviços mistos de turismo) os actores do carnaval Sãovicentino (os Grupos carnavalescos, os pesquisadores do carnaval, os artesãos e demais *stakeholders*), as instituições de ensino, as Agências de desenvolvimento empresarial (ADEI e Câmara de Comercio de Barlavento e Agremiação Empresarial) e ainda a população local, de modo que se possa recolher o máximo de informações e congregar expectativas dos diferentes actores, para que a missão e a visão possa espelhar os anseios de todos os agentes produtores do carnaval, garantindo assim a sustentabilidade desta manifestação cultural.

Neste contexto, entende-se que a **visão** deve posicionar o Carnaval no contexto turístico nacional e internacional, enquanto uma manifestação capaz de proporcionar experiências autênticas aos visitantes e a própria comunidade local, enraizada nos elementos culturais da ilha.

Agregada a esta visão, deve-se delinear uma **missão** tendo por base uma estratégia de integração de factores (história, tradição, diversidade cultural, ambiente humano, dinâmica

económica e social) que tornem o carnaval único e diferenciador, bem como na determinação de valores de excelência da sua qualidade e eminente cooperação dos diversos *stakeholders*.

- **Áreas de Actuação**

Apos a delimitação da visão e missão, segue-se a *identificação de áreas de actuação*, sendo estes os pilares sobre os quais se deve intervir, estrategicamente, para a melhoria da atratividade e da competitividade do carnaval, tendo em conta aspectos como: a arte, a cultura e património, a educação, a legislação específica de apoio, as estruturas turísticas de suporte ao Carnaval, as infraestruturas de realização do Carnaval, a captação de turistas e a melhoria da experiência, a melhoria da qualidade da manifestação e a sua sustentabilidade, entre outros.

De modo a que todos os *stakeholders* estejam reunidos a volta destes eixos estratégicos e de outros que possam ser apresentadas, sugere-se que sejam efectuados *fóruns de discussão e workshops*, objectivando a sua determinação, por ordem de prioridades segundo a sua perspectiva, sinalizando sempre que possível os factores críticos de sucesso do Carnaval mindelense.

- **Objectivos e Metas Estratégicos**

Todavia, nenhum eixo pode se desenvolver por si só, sem estar apoiada por objectivos estratégicos concretos que orientem o desenvolvimento do Carnaval na ilha, determinando especificamente que factores deverão ser valorizados e priorizados, sendo que estes, por sua vez, deverão estar, impreterivelmente, relacionados com as diferentes áreas de actuação identificadas anteriormente. Neste âmbito, deve-se delinear uma série de **medidas a médio e longo prazo**, destinadas a assegurar a qualidade e a diferenciação do carnaval e dos produtos/serviços a ele associados, a reforçar a identidade da ilha (retratar a história e tradições culturais da ilha), promover a captação de investimentos produtivos, a diversificação da oferta, a divulgação da marca Carnaval de São Vicente e a diminuição da sazonalidade na procura turística.

Nesta linha de pensamento, o plano deverá englobar um conjunto de estratégias a nível dos mercados, dos segmentos de valor para o destino, dos produtos prioritários e complementares e da própria marca (reconhecimento da marca Carnaval de São Vicente).

A definição destas medidas deve ser por meio de reuniões participativas com representantes do poder público (Governo Central e Autarquia local), com o objectivo de legitimar estes objectivos do ponto de vista político e legislativo. Da mesma forma estas reuniões devem ser

realizadas com toda a *Trade Turística* e Carnavalesca anunciada anteriormente, com o objectivo de consensualizar as decisões (objectivos) garantindo assim, o engajamento necessário na materialização destes, e conseqüentemente no desenvolvimento do Carnaval de São Vicente enquanto produto turístico.

- **Plano de Acção**

Em virtude da implementação global da Estratégia preconizada, deve-se desenvolver um conjunto de propostas de acções, organizadas em Vertentes estratégicas e programas de intervenção coerentes e estruturantes do desenvolvimento pretendido, no sentido de responderem de forma operativa e eficiente as orientações estipuladas anteriormente.

Enquanto eixos de intervenção capazes de impulsionar o carnaval, estas acções correspondem a um conjunto de medidas representativas da visão e da estratégia da autarquia, com destaque para a inter-relação dos diversos recursos, a nível da oferta existente e/ou potencial e dos recursos financeiros e humanos disponíveis.

Sendo assim, há que desenvolver acções que passam pelo desenvolvimento do carnaval (a nível de estruturação dos serviços e equipamentos de apoio, reforço e actualização de infraestruturas, formação de recursos humanos), pela sua promoção (divulgação da imagem do carnaval, mobilização sistemática dos "*Opinion Leaders*", selecção de canais de distribuição) e pela captação de investimentos, entre outros.

Para a definição do plano de acção, propõe-se a realização de *fórum de discussão*, *workshops*, tanto com o poder público, como com a *Trade Turística* e Carnavalesca, de painéis com vários profissionais do sector e a própria comunidade, com o intuito de se definir as recomendações gerais de actuação em cada área, refletindo as reais necessidades desta manifestação.

Não obstante, cabe aos responsáveis do plano determinar o período de tempo em que cada acção decorrerá (calendarização), os recursos humanos envolvidos, as melhores condições para a sua concretização, bem como os gastos inerentes a cada uma (estimativa de investimento).

Pelo papel que a comunidade representa no processo de criação do Carnaval, recomenda-se ainda, caso necessário a sua auscultação através de um *workshop* comunitário de onde se poderá extrair um conjunto de contributos que poderão ser acopladas as metas e acções definidas nas reuniões realizadas anteriormente.

Implementação

Recomenda-se, portanto, a criação de uma organização/instituto especificamente para a materialização do plano, gestão, promoção e captação de investimentos para o carnaval, estimulando a sua atractividade e competitividade, formalizando assim as responsabilidades, de cada membro desta organização.

Esta instituição deverá ter como corpo directivo representantes da Câmara Municipal, do Ministério da Cultura e Indústrias Criativas, técnicos qualificados em turismo e representantes da *Trade* Carnavalesca da ilha.

Logo, esta congregação de sinergias destes diferentes actores é necessária a implementação dos programas/acções, lá onde for da competência e responsabilidade de cada um, em prol do desenvolvimento do Carnaval de São Vicente, enquanto produto turístico.

Nesta etapa, este organismo responsável encarrega-se de fazer com que se materialize o plano, colocando em prática o que foi anteriormente projectado.

Para tal é necessário a definição e alocação de todos os recursos necessários a materialização deste plano estratégico de desenvolvimento do carnaval de São Vicente, isto é, os Recursos Humanos, Financeiros e Tecnológicos.

Assim, cabe a esta organização seleccionar de forma assertiva os recursos humanos que trabalharão na implementação deste plano, construindo a sua força de trabalho, capazes de impulsionar o estado de desenvolvimento do Carnaval Mindelense, para a materialização dos objetivos e da missão definida no plano.

Convém salientar a importância de identificar junto dos diferentes parceiros com responsabilidade na implementação das diferentes acções e projectos, lá onde for competência de cada um, pessoas (**recursos humanos**) com competências próprias para a realização das respectivas actividades.

Logicamente que o processo de gestão desta Instituição deve ter por base um modelo de gestão flexível, apresentando capacidade de adaptação e dinamismo e que vá de encontro as necessidade e perspectivas dos diferentes actores do carnaval Mindelense.

Quanto aos **recursos financeiros** também deve ser da responsabilidade deste organismo de gestão do carnaval mobilizar em parcerias com os restantes actores do carnaval, no sentido de alocar os recursos necessários para a implementação das acções e projectos contempladas no

plano. Neste sentido, revela-se fundamental sensibilizar todos os parceiros a colocarem os seus **recursos tecnológicos** ao serviço do plano de desenvolvimento do Carnaval, o que permitirá uma maior agilidade, eficácia e eficiência na comunicação (*E-mail, Skipe, Facebook, Newsletter, Pagina oficial da organização gestora, Blog, Twitter*), com repercussão nos objectivos deste processo de planeamento.

Todavia, a utilização destes recursos dos parceiros deve ser lá onde for possível, mediante concertação com estes, o que diminuirá o custo real liquido da materialização deste plano.

Assim, cabe a entidade gestora sensibilizar todas as instituições públicas e privadas para a importância desta colaboração.

Monitorização e Avaliação

Nesta fase considera-se relevante a criação de um Gabinete de Monitorização da actividade Carnavalesca, de modo a avaliar todos os procedimentos e métodos implementados, verificando o seu grau de aceitação junto aos *stakeholders* e a capacidade de dar resposta aos possíveis desvios dos objectivos propostos. Este gabinete surgirá com o intuito de apostar num planeamento preventivo e na gestão das medidas adoptadas.

Por conseguinte, compete-lhe analisar, para uma correcta avaliação dos resultados do plano, alguns indicadores de desempenho considerados relevantes, tais como a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros, número de pernoitas, o número de chegadas, capacidade de carga, nível de satisfação dos visitantes, o grau de envolvimento dos *stakeholders*, bem como as acções promocionais desenvolvidas (*feiras e fam trips, campanhas publicitarias*).

Para além desses, deve-se olhar também para indicadores que permitirão analisar o real impacto da actividade a nível económico, social, cultural, ambiental, fornecendo assim os mecanismos para um *feedback* contínuo do plano e dos níveis de satisfação alcançados pelos seus participantes.

Visto o turismo ser um processo dinâmico que está em constante mutação, deve-se desenvolver formas de revisão do plano caso os objectivos e as metas não forem alcançados e que indique as áreas críticas de actuação.

Deste modo, recomenda-se a institucionalização de reuniões de carácter periódico (semestral) com os diferentes actores do carnaval mindelense, com responsabilidade na execução dos

projectos saídos do plano estratégico, de forma a propor correções la onde for necessário e o resultado final deve estar espelhado no relatório de monitorização.

A socialização deste documento com os diversos parceiros deve ser da responsabilidade do Gabinete de Monitorização da actividade Carnavalesca, com o objectivo de aprovar as propostas de correções sugeridas pelo gabinete.

Socialização e Divulgação Pública

Todavia, para que o carnaval se desenvolva de forma eficiente e integradora, estas acções deverão estar ancoradas em bases sinérgicas e de partilhas, envolvendo todos os actores do carnaval, passando pela comunidade local no processo de tomada de decisão de uma das manifestações que mais peso têm no seu seio, bem como na divulgação dos resultados do plano.

Neste sentido, neste processo de planeamento do carnaval da ilha de São Vicente deve-se colocar de lado os processos lineares, meramente *top town*²⁶ para uma abordagem de partilha de conceitos, de conhecimento e de visões futuras, isto é, numa perspectiva *bottom up*²⁷. Assim sendo, a auscultação dos diferentes actores nas diferentes fases do plano (determinação da visão, missão, objectivos, programas de intervenção, etc.) através de fóruns, *workshop*,

²⁶ Segundo Matland (1995) apud Liedl (2011, p.7) na abordagem *top-down* os decisores encontram-se no topo da estrutura organizacional, sendo estes percepcionados como sendo os responsáveis por produzir os efeitos desejados através de uma clara definição de objectivos e um reduzido número de actores envolvidos no processo de decisão.

²⁷ Por sua vez, Berman (1978) apud Liedl (2011, p.8) defende que a abordagem *bottom-up* reconhece o valor dos que realmente implementam a estratégia, argumentado que esta implementação deverá ser feita a nível macro, referente aos que estão no topo e elaboram as politicas gerais e a nível micro que consiste nas organizações locais que reagem aos planos estabelecidos pelos do nível anterior através da elaboração dos seus próprios planos/ programas e sua implementação. Para este autor esta abordagem prima o fato dos implementadores do nível micro pensarem sobre seu trabalho e formar a sua própria opinião sobre as tarefas que recebem e alteram os programas, a fim de melhorá-los ou adaptá-los melhor às condições reais.

entrevistas, inquéritos agrega uma componente real ao plano, alicerçada nas preocupações, pontos de vistas e perspectivas de consensos de todos.

Ainda, alguns destes métodos (fóruns, *workshops*) devem ser convenientemente utilizados na divulgação e familiarização (**socialização**) do plano e das suas nuances, não dispensando, no entanto, o uso dos meios de comunicação nomeadamente televisão, radio, jornais e revistas, redes sociais e sites oficiais para uma maior divulgação e consciencialização.

Para além do uso dos meios digitais, entende-se como medida necessária, a contínua e constante disponibilização do plano por meios físicos (na Câmara Municipal, parceiros deste processo, Bibliotecas) e que permita toda a *Trade* carnavalesca expressar-se relativamente aos pontos que esta considere importante e que não foram considerados ou que foram interpretados de forma errada.

8.3. Conclusão

A metodologia acima detalhada define as etapas que o plano estratégico do Carnaval da ilha de São Vicente deve englobar, bem como os métodos que deveram ser utilizados para que esta possa ser desenvolvida de forma eficiente e eficaz.

Numa primeira fase (**inventariação**) deve-se considerar o levantamento dos dados referentes a procura (perfil do turista e segmentação de mercado) e a oferta da ilha (infraestruturas, recursos e produtos), bem como as perspectivas a nível mundial relativamente a esta manifestação cultural, considerando, deste modo, tanto os factores intrinsecamente ligados ao carnaval da ilha, como os da sua envolvente externa que possam de certa forma condiciona-lo ou afecta-lo.

Desta análise é possível identificar as forças, fraquezas, desafios e oportunidades do destino, contribuindo assim para o desenvolvimento de um quadro geral da oferta imediata e/ou potencial do destino.

A coleta destes dados e a sua consequente análise permitirá efectuar a clusterização dos recursos do carnaval enquanto produto turístico, determinando os seus pontos positivos e negativos e deste modo efectuar projecções de situações ou cenários futuros, que privilegiam simultâneo a competitividade e a sustentabilidade desta manifestação.

Posto isto, segue a determinação da visão, da missão e dos objectivos estratégicos para alcançar o modelo de carnaval que se pretende. Para tal é necessário, ainda, determinar um conjunto de acções que tornem possível a concretização das directrizes estipuladas. Esta etapa de uma forma

geral, permite estipular o tipo de carnaval se quer ter no futuro, para que segmentos, a que preço, e quais os meios utilizados no processo.

Porém, e na fase da (**implementação**) onde o que foi projectado será colocado em prática, tendo sempre presente que o plano deve estar sujeito a alterações e reajustes caso as circunstâncias assim o exigirem (**monitorização**).

Por fim, a formulação do plano culminará com socialização e (**divulgação Pública**) junto a da *trade* Carnavalesca.

De uma forma geral, este plano de desenvolvimento do carnaval deve estar alicerçado em pilares de sustentabilidade (económica, ambiental e sociocultural), de competitividade, de modo a posicionar a manifestação no mapa nacional e internacional, promovendo a qualidade a todos os níveis, tanto para o visitante como para os residentes.

Neste sentido, este plano deve garantir o desenvolvimento dos 5 pilares fundamentais do processo de desenvolvimento do carnaval da ilha de São Vicente, nomeadamente a **Qualidade**, a **Competitividade**, a **Sustentabilidade**, a **Integração** e a **Atractividade**.

Capítulo 9 - Conclusões e recomendações

A investigação que ora se finda teve como objectivo principal o desenvolvimento de uma metodologia para um plano estratégico de desenvolvimento do carnaval da ilha de São Vicente, com o intuito de organizar de forma mais eficiente a actividade carnavalesca na ilha, através de um coerente exercício de planeamento estratégico.

As conclusões a que se chegou culminaram no desenvolvimento do referido modelo, bem como na determinação dos conceitos chaves e fatores críticos indubitáveis na concepção de um modelo adequado a realidade da ilha.

A primeira secção deste capítulo discorrera sobre as principais conclusões extraídas deste estudo, tendo em conta os objectivos propostos inicialmente. Posteriormente segue-se os contributos desta investigação para o carnaval de São Vicente, enquanto objecto de estudo, bem como as dificuldades e limitações com que se deparou no desenvolvimento deste processo. Por último, recomenda-se um conjunto de propostas de trabalhos futuros, visando à complementaridade e/ou desenvolvimento das bases lançadas com o tema analisado.

9.1. Conclusão

O desenvolvimento deste trabalho esteve apoiado na revisão literária, objectivando a compreensão do processo de planeamento e do turismo, contrastando a sua complexidade e interdependência com outras áreas (cultural, social, ambiental, político, institucional), bem como outros sectores, sendo que neste âmbito, recorreu-se as nomenclaturas da Conta Satélite do Turismo, desenvolvida pela OMT que em parceria com diversos *stakeholders* delimitou a magnitude do sector do turismo, tanto do ponto de vista da procura, como da oferta. Para efeitos deste trabalho e tendo em conta os objectivos propostos, analisou-se somente a componente da oferta.

No que concerne a oferta turística, conclui-se que esta compreende os bens e serviços característicos e os conexos do turismo, sendo os denominados característicos, os de maior interesse para a industria turística, pelo impacto que exerce sobre os destinos, englobando neste o serviço de alojamento, serviço de restauração, serviço de transporte de visitantes, serviço de Agência de viagem, Operadores turístico e Guias de turismo, serviços culturais, serviços recreativos e de lazer e os serviços mistos de turismo, designados comumente dos *Sete Eixos da Conta Satélite do Turismo*.

Relativamente ao processo de planeamento, este constitui um instrumento fulcral e determinante para a sustentabilidade de um destino, revelando-se como uma ferramenta capaz de potencializar os impactos positivos da actividade turística e mitigar os negativos, e simultaneamente promover o respeito aos limites naturais do destino (capacidade de carga).

Ainda, ao nível da sustentabilidade, conclui-se que o planeamento enfatiza a importância do desenvolvimento de uma actividade que satisfaça as necessidades dos turistas e, ao mesmo tempo, proporcione uma melhoria na qualidade de vida da comunidade local, através da criação de empregos e de riqueza e valorização do património cultural, étnico e ambiental.

Assim sendo, o carnaval, enquanto um produto turístico, deverá ser desenvolvido de forma equilibrada de modo a que seja uma actividade economicamente viável, socialmente igualitária, culturalmente enriquecedora e ambientalmente saudável, promovendo a prosperidade local, a qualidade de emprego, a satisfação de visitante, o bem-estar da comunidade bem como o controlo desta sobre este processo fazendo eficiente uso dos recursos disponíveis.

Ainda, conclui-se que o planeamento é um processo que requer a adopção de varias etapas para a o seu eficiente desenvolvimento, considerando os vários elementos que o compõe e a sua interacção para o sucesso do destino, bem como o envolvimento de forma activa de todos os *stakeholders* (sector, publico, privado, associativo) e a comunidade local.

Desta análise tornou-se evidente a importância da comunidade no processo de planeamento estratégico do Carnaval de São Vicente, constituindo um dos pilares fundamentais no processo de tomada de decisão para o desenvolvimento de uma actividade carnavalesca organizada e estruturada, com revitalizações a nível socio-cultural, económico e institucional.

No que diz respeito aos modelos de planeamentos analisados, que correspondem a teorias e abordagens explicativas do fenómeno do turismo, constatou-se que mediante um levantamento minucioso e eficiente análise dos componentes da oferta (equipamentos, recursos, serviços existentes e potenciais) o destino pode transformar as vantagens comparativas em competitivas, face aos demais destinos, tendo sempre presente o posicionamento e a diferenciação no mercado.

Ainda, através da contextualização do Carnaval, enquanto uma manifestação cultural, conclui-se que esta constitui um meio de expressão cultural que representa a libertação de preconceitos, de crenças, ideais obsoletas e que simultaneamente reflecte o quotidiano do povo cabo-verdiano

(valores, convicções, preocupações), tendo-se transformado gradualmente num espetáculo de cores, alegria, música, coreografia, opulência, ousadia e inversão de papéis sociais.

Não obstante, entende-se que pelos constrangimentos que esta enfrenta em termos financeiros, territoriais, infraestruturas e serviços, deve-se redimensionar a forma como é concebida e organizada, tendo-se para efeitos deste estudo recorrido a análise de planos estratégicos de desenvolvimento do turismo de diferentes pontos do mundo, com o objectivo de se inteirar das linhas gerais de orientação estratégica, bem como os factores críticos de sucesso.

Quanto a proposta metodológica, delineou-se os caminhos a percorrer para a elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Carnaval de São Vicente, que vise qualificar e valorizar os recursos existentes e criar as infraestruturas de suporte a manifestação, primando neste âmbito pela utilização de técnicas e métodos diversos nomeadamente análise documental, inquérito por questionário, observação directa, *brainstorming*, *workshops*, fóruns de discussão, entrevistas, reuniões técnicas e participativas, *benchmarking* e *focus groups*.

A utilização destas técnicas prende-se com a relevância do conhecimento da dinâmica actual da ilha (oferta e procura), das perspectivas de evolução da actividade, da criação de redes de partilha mais informais, bem como da adopção do conceito de planeamento e gestão participativas derivada da auscultação e envolvimento dos diversos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Ainda, conclui-se que a eficiente utilização destes métodos e eminente análise dos seus resultados constitui uma base sólida para a determinação de vectores de intervenção estratégica para desenvolvimento do Carnaval.

9.2. Contribuições

Com a elaboração deste estudo pretende-se contribuir para o desenvolvimento do carnaval, através da utilização das ferramentas do planeamento, visando a sua transformação numa actividade apelativa em termos da sua rentabilidade, atratividade, competitividade e sustentabilidade.

Relativamente ao enquadramento do carnaval na oferta turística da ilha, este estudo contribui para a sua identificação enquanto manifestação cultural com potencial de crescimento, devido ao seu carácter único e original, enraizado na cultura cabo-verdiana. Ainda, este estudo pretende despoletar a reflexão estratégica para a temática do carnaval enquanto um produto turístico, com capacidade para impulsionar grandes fluxos de turistas nacionais e internacionais.

Quanto a metodologia desenvolvida, espera-se que está sirva de apoio ao plano estratégico do carnaval da ilha, através das suas linhas gerais de actuação estratégica, com vista a estruturação e organização dessa manifestação e consequente melhoria em termos qualitativos.

9.3. Principais dificuldades e limitações

Não obstante a contribuição que presente estudo possa vir a dar deparou-se com algumas limitações e obstáculos que restringiram de certa forma o seu decurso.

A escassez de literatura referente à contextualização do carnaval do Mindelo e as suas nuances limitou o aprofundamento do tema e análise minuciosa, tendo-se ficando desde modo restringido a perspectiva de apenas alguns autores.

Os limitados dados estatísticos fornecidos pelo INE referentes ao número de turistas que visitam São Vicente no Carnaval nos últimos 3 anos, não permitiu aprofundar mais sobre a importância do carnaval para o turismo, no que concerne ao número de entradas na ilha nesta altura.

Uma outra dificuldade encontrada foi a falta de acesso aos planos de desenvolvimento do carnaval, tidos como referências no mundo, tendo neste caso optado pela análise de metodologias de planos estratégicos de turismo e efectuada as adaptações necessárias.

9.4. Recomendações

Considerando que uma investigação científica dificilmente está concluído, acredita-se que este estudo é passível de se desdobrar em novos projectos de investigação, tendo em conta diferentes ângulos relevantes para o desenvolvimento do carnaval. Para efeitos de complementaridade deste projecto, propõe-se:

- Realizar uma análise minuciosa do financiamento e incentivos para o desenvolvimento do carnaval;
- Realizar um estudo detalhado sobre os impactos potenciais e efetivos do carnaval;
- Quantificação do número de chegadas de turistas a ilha no Carnaval e as despesas efectuadas durante estada e permanência em São Vicente;
- A elaboração do Plano de Marketing do Carnaval;
- Analisar o Carnaval e seu desempenho ao longo da sua cadeia de valor;
- Analisar a qualidade e satisfação dos visitantes, face serviços oferecidos aos visitantes no Carnaval;

Referências bibliográficas

Baptista, Mário (2003). Turismo: Gestão Estratégica. Lisboa: Editorial Verbo.

Barros, José (2004). A projecção do Quotidiano no Turismo e no Lazer: O lugar dos actores, dos contextos e dos paradigmas. Monografia apresentada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Beni, Mário (2002). Análise Estrutural do Turismo. São Paulo: Editora Senac.

Boiteux, Bayard e Werner Maurício (2009). Introdução ao estudo do turismo. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Bovy, Manuel e Lawson, Fred (1998). Tourism and Recreation: Handbook of Planning and Design. United Kingdom: Architectural Press.

Butler, Richard (2006). The Tourism Area Life Cycle, Application and Modifications. Clevedon: Channel View Publications.

Carnaval do Mindelo (2013). Revista de Divulgação Magazine. 0, 1-70.

Castro, Róbison (2007). Cenários e Planeamento Estratégico para o Turismo do Município de Pirenópolis no período de 2007-2020. Monografia apresentada na Universidade de Brasília. Brasília.

Couto, Luís (2013). Nasce uma Revista In Carnaval do Mindelo. Mindelo: Revista Magazine.

Cunha, Licínio (1997). Economia e Política do Turismo. Portugal: Editora McGraw-Hill.

Dias, Reinaldo (2008). Introdução ao Turismo. São Paulo: Editora Atlas S.A.

2020 Tompkins County Strategic Tourism Plan (2012). Acedido a 4 de Maio de 2015 em http://tompkinscountyny.gov/files/tourism/docs/20122020_StrategicTourismPlanFINAL.pdf.

Edgell, David e Swanson, Jason (2013). Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow. Oxon: Routledge.

Estrela, Maria; Artiles, Jorge e Lopes, Leão (2014). Plano Estratégico do Carnaval de São Vicente e São Nicolau. São Vicente: ADEI.

- Festivals and Holidays (1999). New York: Macmillan Library Reference USA.
- Gadini, Sérgio e Woitowicz, Karina (2007). Noções básicas de folkcomunicações: uma introdução aos principais termos, conceitos e expressões. Paraná: Editora UEPG.
- Goeldner, Charles e Ritchie, Brent (2012) Tourism: Principles, Practices, Philosophies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gomes, Luiz (2001). Benchmarking e Aprendizagem Organizacional: Estudo de Caso na Companhia de Processamento de Dados de Minas Gerais – Prodemge. Dissertação desenvolvida na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Gun, Clare (1994). Tourism planning: Basics, Concepts, Cases. USA. Taylor & Francis.
- Henriques, Cláudia (2003). Turismo, Cidade e Cultura: Planeamento e Gestão Sustentável. Lisboa. Edições Silabo.
- Holidays, Festivals and Celebrations of the World Dictionary (1997).Detroit: Omnigraphics, Inc.
- Ignarra, Luís (2003). Fundamentos do Turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda.
- Inskip, Edward (1991). Tourism Planning: An integrated and Sustainable Development Approach. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Leiper, Neil (1979). The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6, 390 - 407.
- Lickorish, Leonard e Jenkins, Carson (2000). Introdução ao turismo. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Liedl, Claudia (2011).Top-down vs. Bottom-u: Does a top-down approach bear more advantages than a bottom-up approach within the implementation process of housing security projects? Tese desenvolvida na Universidade Twente. German.
- Lopes, Américo (2010). Turismo e Desenvolvimento Económico: Segmentação do Mercado da Ilha de Santiago. Dissertação desenvolvida na Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Louis, Regis (2010). Rio de Janeiro: City Guide. Rio de Janeiro. Lonely Place
- Marques, Maria (2005). Turismo e Marketing Turístico. Mem Martins: Editora CELOP.

Martins, Silvestre; Santos, Alexandra e Carvalho, Luciana (2010) O Benchmarking e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. *Interface*,1, 57-68.

Mathieson, Alister e Wall, Geoffrey (2006). *Tourism: Change, Impacts and Opportunities*. New York: Pearson Education Limited.

MC Gowan, Chris e Pessanha, Ricardo (1998) *The Brazilian Sound: Samba, Bossa Nova and the popular music of Brazil*. Temple University Press. Philadelphia.

Mill, Robert e Morrison, Alastair (2012). *The Tourism System*. USA: Kendall Hunt Publishing Company.

Oliveira, António (2002). *Turismo e Desenvolvimento: Planejamento e Organização*. São Paulo. Editora Atlas S.A.

Organização Internacional do Trabalho- OIT (2014). *Turismo e Desenvolvimento local sustentável: Elementos para um debate* Revista Electrónica do Programa Delnet de Apoio ao desenvolvimento Local, 24, 1-83.

Organização Mundial do Turismo- OMT (1999). *Conta Satélite do Turismo: Quadro Conceptual*. OMT, Madrid.

Organização Mundial do Turismo- OMT (2003). *Turismo Internacional: uma perspectiva global*. São Paulo: Bookman.

Organização das Nações Unidas (2008) *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. Acedido a 2 de Fevereiro de 2015 em http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1e.pdf

Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Concelho de Lourinhã: Relatório Final Acedido a 4 de Maio de 2015 em <http://mwp4.lourinha.oestedigital.pt/uploads/PEDTL/Relatorio30Marco2012.pdf>

Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo no Concelho do **Seixal**. (2005). Acedido a 4 de Maio de 2015 em <http://www.cm-seixal.pt/documentos/turismo>

Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Mafra 2007-2016 Acedido em 22 de Maio de 2015 em http://www.cm-mafra.pt/files/cultura/plano_estrategico_turismoCM.pdf

Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras: Linhas gerais de Orientação Estratégica (2007). Acedido em 4 de Maio de 2015 em http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Turismo/Documents/Linhas%20Gerais%20de%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica_segunda_fase.pdf.

Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras: Diagnostico (2007). Acedido em 4 de Maio de 2015 em http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Turismo/Documents/Diagn%C3%B3stico_primeira_fase.pdf

Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras: Operacionalização do Plano Estratégico (2008). Acedido em 4 de Maio de 2015 em http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Turismo/Documents/Operacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Plano%20Estrat%C3%A9gico_terceira_fase.pdf

Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras Apresentação Publica (2009). Acedido em 4 de Maio de 2015 em <http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Turismo/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20dia%2022%20de%20Julho.pdf>

Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011- 2014. Acedido em 22 de Maio de 2015 em http://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/63184/mod_resource/content/0/Plano%20Estrategico%20Lisboa%202011-2014.pdf

Prodanov, C. e Freitas, E. (2013) Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico. Rio Grande do Sul: Editora Feevale.

Rajasekar, S. Philominathan, P. e Chinnathambi, V. (2013) Research methodology. Acedido a 4 de Maio de 2015 em <https://arxiv.org/pdf/physics/0601009.pdf>

Rigby, Darrell K. (2015) Management Tools 2015: An executive's guide. Boston: Bain & Company, Inc.

Rodrigues, Elisabete (2004). Turismo no espaço rural e património: as Casas de Campo na ilha da Madeira. Tese desenvolvida na Universidade de Salamanca. Espanha.

Rodrigues, Moacyr (1998). Carnaval: Mindelo de Cabo Verde. Edições Calabedotche.

Rodrigues, Moacyr (2011). O Carnaval do Mindelo: Formas de Reinvenção da Festa e da Sociedade. Gráfica Manuel Barbosa & Filhos. Lda.

Rodrigues, Moacyr (2013). Carnaval do Mindelo: Um pouco de história In Carnaval do Mindelo de Cabo Verde. Mindelo. Revista de Divulgação Magazine.

Rodrigues, William (2007). Metodologia Científica. Acedido a 1 de junho de 2015 em pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/...metodologia_cientifica.pdf

Rose, Alexandre (2002). Turismo: Planejamento e Marketing. Brasil: Editora Manole.

Ritchie, Brent e Crouch, Geoffrey (2003) The Competitive Destinatiton: a sustainable tourism prespective. United Kingdom: CABI Publishing.

Ruschmann, Doris (1996). Planejamento Turístico In Ansarah, Marília (Eds). Turismo: Como aprender como ensinar. São Paulo: Editora Senac.

Ruschmann, Doris (1997). Turismo e Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente. Campinas: Papirus Editora.

Safto, Daniel. (2009). Holidays and Celebrations: Carnival. New York. Infobase Publishing.

Sheringham, Olivia and Cohen, Robin (2013).Quotidian creolization and diasporic echoes: Resistance and co-optation in Cape Verde and Louisiana. Acedido a 5 de Junho em <http://www.migration.ox.ac.uk/odp/pdfs/WP72Quotidian%20creolization%20and%20diaporic%20echoes.pdf>.

Soares, Fonseca (2013a). Mandingas: Os Abre- Alas do Carnaval Mindelense In Carnaval do Mindelo. Mindelo: Revista de Divulgação Magazine.

Soares, Fonseca (2013b). Nos Bastidores: A Entrega Total In Carnaval do Mindelo. Mindelo: Revista de Divulgação Magazine.

Strategic Tourism Master Plan for Curaçao. Acedido a 25 de Maio de 2015 em <http://www.curacao.com/en/directory/corporate/strategic-tourism-master-plan/>

Strategic Tourism Plan for Catalonia 2013- 2016 and Catalan Directives 2020 Acedido a 25 de Maio de 2015 em http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/20turisme/coneixement_i_planificacio/recerca_a_i_estudis/documents/arxiu/plan_en.pdf

Tourism Development Strategy for the Borough of Coleraine 2001- 2010. Acedido em 22 de Maio de 2015 em http://www.colerainebc.gov.uk/docs/tourism_development_strategy-2001-2010.pdf.

Umbelino, Jorge e Amorim, Ericka (2010). Estrutura Organizacional do Processo de Planeamento Turístico: Uma perspectiva teórica. Revista CULTUR, 2, 38-50.

UNESCO (2005). International Flows of selected cultural goods and services, 1994-2003 : Defining and capturing the flows of global cultural trade. Acedido a 30 de junho de 2015 em http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/culture05_en.pdf

Vieira, João (2007). Planeamento e Ordenamento do Território do Turismo: Uma perspectiva Estratégica. Lisboa: Editorial Verbo.

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

Vignati, Frederico (2008). Gestão de Destinos Turísticos: Como atrair pessoas para polos, cidades e países. Rio de Janeiro. Editora Senac.

Apêndice





Locais de celebração do carnaval

	Pais/ cidade	Período	Características particulares s do evento
Europa	Hungria -Farsang	6 de Janeiro á quarta feira das cinzas	Maior parte dos casamentos de realizam nesta altura
	Espanha – Catalunha e Madrid, Valencia	Fevereiro a Marco- três dias antes da quarta-feira	Tradição de atirar flores aos espectadores levando mesmo a encenar uma batalha de flores em algumas cidades
	Portugal	Fevereiro a Março- 3 dias antecedentes a quarta-feira das Cinzas	Anteriormente a celebração em lisboa era caracterizada por brincadeiras obscenas e grosseiras com a. batalhas de ovos, laranjas, farinha e agua. Actualmente e mas contido com desfiles de carros decorados com flores, bailes, festas...
	Suíça- Basel e Einsiedeln	Fevereiro a Marco- 3 dias que antecedem a quarta feira das cinzas	E conhecida com Fastnacht(noite antes do Jejum). Em Basel as luzes da cidade são apagadas as 4 da noite enquanto bandas actuam na praça do mercado.
	Bélgica- Blinche	Fevereiro a Março- 7 semanas antecedentes a terça Feira	Palhaços designados de <i>Gilles</i> marcham e dançam pelas ruas partir do amanhecer
	França- Paris Cannes, Menton , Grasse e Nice	Entre 3 de Fevereiro e 9 de Março- terça antes da quarta das cinzas	Batalhas de flores em cada cidade e procissão com um boi enfeitado pelas ruas
	Italia- Venice	3 de Fevereiro a 6 de Março	Carnaval mais sofisticado com fantasias de personagens populares do teatro do sec. 16 ao 18. Baile de solidariedade no teatro La Fenice é conhecido por atrair ricos e famosos incluindo estrelas de cinema e aristocratas europeus
	Holanda- Limpurg, Brabant, Zeeland	9 de Março- dia antecedente a quarta das cinzas	Vastenavond (rápida véspera)é uma altura e festa e folia com cozedura de panquecas, bolos etc. e passeios com cavalos

América	USA- Nova Orleans (Louisiana), Mobile(Alabama), Galston (Texas)e as Ilhas Virgens	Últimas semanas de abril	Nova Orleans possui o mais popular e Mobile o mais antigo. Celebrada nas ilhas Virgens desde 1912 o carnaval era para que os escravos celebrarem o termino da colheita da cana de açúcar
	Peru	Fevereiro a Março	Batalhas famosas de de arremço de agua por veleiros
	Panamá- cidade de Panamá	Fevereiro a Março	Festividades terminam com o enterro de um peixe durante a madrugada
	Aruba (Antilhas)	Fevereiro a Março- três dias antes da quarta-feira das cinzas	Queima do rei momo no fim das festividades
	Brasil	Entre 30 de janeiro e 5 de Março	Carnaval é tido como a maior e mais popular festa do país
	Caraibas (Martinique, Guadaloupe, Trinidade e Tobago)	Janeiro a Março- até quarta-feira das cinzas	Desfiles com roupas exóticas pelas ruas ao som do <i>beguine</i> (ritual de dança congolese).
	Bolívia- Oruro	do final de janeiro e principio de Março	Ofertas a terra mãe ou <i>Pachamana</i>
	Haiti- Lamayote	Fevereiro a Março- antes da quarta feira das cinzas	Rapazes haitianos perseguem pessoas pelas ruas com insectos ou roedores em caixas, trocando moedas por espreitadelas a caixa.
	México (estado da Tlaxcala, Oxaca e Puebla.	Fevereiro a Março- de sábado a Terça antecedente a Quarta-feira das Cinzas	Marcado pelo drama esta festa inclui batalhas entre padres e diabos, peças de teatro, etc.
Asia	Índia – Goa	Fevereiro a Março- de sábado a Terça antecedente a Quarta-feira das Cinzas	Carnaval é designado de Intruz. As pessoas atira-se pacotes com farinha ou agua perfumadas umas as outras