

## QUAL A RAZÃO DESTE GUIA?

- > Permitir aos agentes rurais avaliar o potencial turístico do seu território, tendo em conta a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado.
- > Facilitar-lhes a escolha dos métodos apropriados, ao longo do processo de avaliação.
- > Ajudá-los, se for caso disso, a seleccionar e a acompanhar os especialistas externos que colaboram nesta iniciativa.
- > Definir os fundamentos de uma estratégia de desenvolvimento turístico resultante da cooperação e do diálogo entre a população e os diversos agentes locais envolvidos.

LEADER II

# Avaliar o potencial turístico de um território



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE  
EUROPÉEN LEADER  
LEADER EUROPEAN  
OBSERVATORY

## MODO DE EMPREGO

Este guia destina-se primeiramente aos grupos de acção local, em especial aos **novos grupos LEADER II**, e aos seus parceiros locais.

O guia visa sobretudo permitir-lhes uma avaliação do potencial turístico que tenha em conta a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado. Esta avaliação permitirá igualmente determinar o território pertinente onde será executado o projecto de desenvolvimento turístico. **Este território pode ser a totalidade ou parte da zona LEADER, ou envolver também zonas limítrofes.** Neste último caso, será indispensável a cooperação entre grupos de acção local (\*).

O que não quer dizer que se deva renunciar totalmente à **peritagem externa**: esta pode-se impor quando se trate, por exemplo, de efectuar um **estudo de mercado** de grande envergadura, operação que necessita da abordagem mais “técnica” de consultores especializados.

Assim, o **diagnóstico**, última fase da avaliação, deverá ser realizado **colectivamente, entre agentes locais e especialistas externos.**

O importante é que a **estratégia turística então escolhida decorra da cooperação e do diálogo** entre a população, agentes locais e consultores externos.

“**Vade-mécum**” da avaliação do potencial turístico local, este guia comporta 21 fichas, que descrevem:

- > as diversas fases da iniciativa a empreender (**ficha 1**);
- > a análise da oferta turística local (**ficha 2**);
- > a análise da procura turística (**ficha 3**);
- > a análise da concorrência (**ficha 4**);
- > a análise das tendências do mercado (**ficha 5**);
- > o diagnóstico do potencial turístico (análise das forças e fraquezas do território confrontada com o exame das oportunidades e dos riscos) (**ficha 6**);
- > um certo número de métodos utilizados sobretudo na iniciativa marketing (**ficha 7**), verdadeira “caixa de ferramentas” do processo de avaliação:
- > investigação documental (**ficha 8**);
- > investigação no terreno (**ficha 9**);
- > animação de um grupo de discussão (**ficha 10**);
- > um certo número de ferramentas práticas (“listas de controlo” para o inventário da oferta, questionários, etc.) que possam facilitar a avaliação (**fichas 13 a 21**).

Dois estudos de caso completam o conjunto: as avaliações do potencial turístico realizadas nas zonas LEADER **West Cork**, na Irlanda (**ficha 11**), e **Natur- und Lebensraum Rhön**, na Alemanha (**ficha 12**), permitirão uma melhor compreensão da iniciativa pelos utilizadores do guia.

(\* ) O termo “território” utilizado neste guia fará sempre referência a este nível pertinente de realização do projecto turístico.

## AVALIAR O POTENCIAL TURÍSTICO DE UM TERRITÓRIO

O turismo pode ser uma **alavanca para o desenvolvimento local** de muitas zonas rurais. Sector em plena expansão, permite dinamizar as actividades económicas tradicionais e valorizar as especificidades culturais locais, proporcionando oportunidades de emprego aos jovens nas zonas rurais e travando ao mesmo tempo o êxodo rural.

No entanto, o turismo não é a panaceia para resolver os problemas de desenvolvimento, além de que nem todas as zonas rurais se prestam para isso. **Seria um erro ver neste sector a única alternativa possível à agricultura ou a qualquer outra actividade económica local em dificuldade.**

Só uma **avaliação rigorosa**, que tenha em conta a **oferta**, a **procura**, a **concorrência** e as **tendências do mercado**, permitirá concluir se um território possui ou não um verdadeiro **potencial de desenvolvimento turístico** capaz de justificar investimentos.

Para além das pistas que fornece a nível das oportunidades turísticas do território, esta avaliação permite igualmente ultrapassar obstáculos importantes e evitar um certo número de erros. Por exemplo:

- > uma visão errada do potencial turístico local pode provocar um sobredimensionamento dos projectos, com efeitos negativos para o ambiente (poluição, degradação dos sítios naturais, etc.), a cultura (perda ou “folclorização” da identidade local, etc.) e a actividade económica do território (dependência, aumento do custo de vida, endividamento das autarquias, etc.);
- > a má percepção das características e das especificidades do território dificulta a elaboração de uma oferta turística local original que permita diferenciar-se de regiões comparáveis concorrentes;
- > o desconhecimento das características da clientela e das tendências do mercado prejudica a elaboração de produtos turísticos que respondam à procura.

Mesmo se não puder responder com certeza absoluta às perspectivas reais de desenvolvimento do sector, a avaliação precisa do potencial turístico do território constitui uma excelente base de decisão para os organismos de desenvolvimento, permitindo-lhes minimizar os riscos de fazer maus investimentos.

*Este documento foi realizado por **Peter Zimmer** e **Simone Grassmann** [\*], em colaboração com **Yves Champetier**, **Catherine de Borchgrave**, **Andrea Hildwein-Scheele** e **Jean-Luc Janot**, após o seminário LEADER, organizado sobre este tema na Sierra de Gata (Estremadura, Espanha), de 10 a 13 de Janeiro de 1996.*

*[\*] **Peter Zimmer**, director da sociedade FUTOUR Umwelt- und Tourismus- und Regionalberatung GmbH & CoKG, trabalha há muitos anos no sector do turismo. Membro da comissão “Ambiente” do Deutscher Reisebüro-Verband (Federação alemã de Agentes de Viagens), é também professor convidado de Turismo na Escola Técnica Superior de Munique e coordenador do grupo temático “Turismo Rural” do Observatório Europeu LEADER.*

*Consultora de FUTOUR, **Simone Grassmann** é especialista em turismo rural, constando das suas principais actividades o aconselhamento, a formação e a realização de guias turísticos envolvendo as populações locais.*

Avaliar o potencial turístico local comporta duas fases essenciais:

- > a **análise da situação** turística existente, em que se examinam a oferta, a procura, a concorrência e as tendências do mercado;
- > o **diagnóstico**, que, ao confrontar os resultados da análise da situação, permitirá identificar as forças e as fraquezas do território, determinar as oportunidades e os riscos e, finalmente, decidir da pertinência de desenvolver ou não o turismo na zona.

Estas duas fases implicam a recolha, tratamento e exploração de informações internas e externas.

A iniciativa marketing fornece um leque de métodos que permite realizar este trabalho.

## A ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Esta primeira etapa de avaliação consiste em proceder a um **“levantamento”** do sector turístico local: a **oferta**, a **procura**, a **concorrência** e as **tendências** (aspirações do consumidor, por exemplo).

A análise da oferta deve dizer respeito, nomeadamente:

- > à organização da actividade turística,
- > à comercialização do turismo,
- > à formação inicial e contínua no domínio do turismo,
- > às cooperações existentes e aos parceiros potenciais,
- > aos dispositivos de apoio disponíveis.

Além disso, é útil identificar no território em questão certos **indicadores económicos**: o **volume de negócios global** do sector turístico local, o **valor acrescentado** gerado por esta actividade e o número de **postos de trabalho** ligados ao turismo.

Estes parâmetros cifrados, a reatualizar todos os anos, fornecem igualmente aos responsáveis locais os elementos essenciais que lhes permitam conduzir a estratégia de desenvolvimento do turismo.

Embora estas informações **internas** já permitam identificar as forças e fraquezas do território, é igualmente necessário elaborar um mapa das **condições gerais externas**: os operadores turísticos locais devem poder dispor de informações sobre as características do mercado no seu conjunto, especialmente sobre a **procura** e a **concorrência**. A evolução previsível das **tendências** a curto e médio prazo condiciona também o desenvolvimento do turismo.

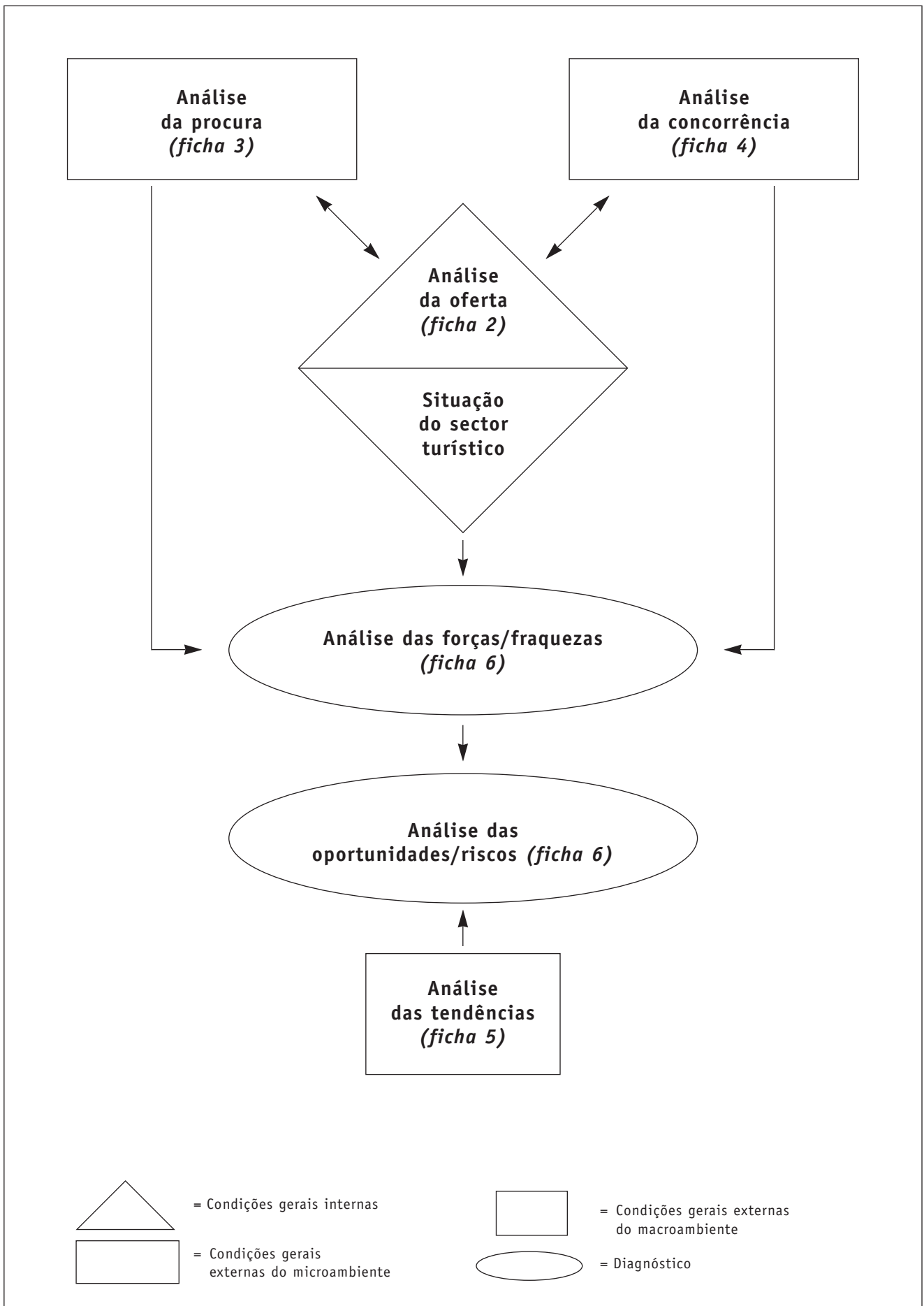
## O DIAGNÓSTICO

A confrontação dos resultados das análises da oferta, da procura, da concorrência e das tendências permite identificar as **forças e fraquezas** do território.

Por sua vez, esta primeira etapa do diagnóstico permite determinar as **oportunidades e os riscos** inerentes a um eventual desenvolvimento turístico.

A última fase dorçãs e fraquezas d

# FICHA 1 - AVALIAÇÃO DO POTENCIAL TURÍSTICO LOCAL



## FICHA 2 - ANÁLISE DA OFERTA

---

### ELEMENTOS INDISPENSÁVEIS

Antes de mais, a análise da oferta turística local deverá possibilitar o levantamento dos elementos seguintes:

#### *Factores naturais:*

- > Situação geográfica e extensão do território
- > Situação geológica e condições climáticas
- > Planos de água (mar, rios, lagos, etc.)
- > Paisagens, fauna e flora

#### *Factores socioeconómicos:*

- > Estrutura económica (importância dos diversos sectores de actividade, etc.)
- > Estrutura sociodemográfica (pirâmides etárias, saldo migratório, repartição socioprofissional, etc.)
- > Estrutura político-administrativa

#### *Infra-estruturas e serviços disponíveis:*

- > Equipamentos (água, gás, electricidade, tratamento de resíduos, etc.)
- > Transportes (rede rodoviária, ferroviária, transportes colectivos, etc.)
- > Serviços (comércios, serviços de saúde, etc.)

#### *Factores culturais:*

- > História
- > Tradições/produtos artesanais locais
- > Configuração dos locais
- > Monumentos e curiosidades
- > Locais a visitar, visitas com guia
- > Distracções, acontecimentos culturais, etc.

#### *Oferta: desporto e tempos livres*

- > Desportos náuticos, natação
- > Aviação
- > Equitação
- > Passeios pedestres e cicloturismo
- > Desportos de Inverno
- > Golfe, pétanque (jogo de bolas)
- > Outras actividades desportivas e de lazer

#### *Oferta: saúde e curas*

- > Termalismo, curas, cuidados de saúde, condição física, desenvolvimento pessoal
- > Terapias diversas, etc.

#### *Oferta: alojamento*

- > Capacidade global
- > Repartição da oferta de camas e de estabelecimentos de alojamento segundo a capacidade de alojamento
- > Repartição da oferta de camas e de estabelecimentos de alojamento segundo o tipo de alojamento
- > Repartição local dos estabelecimentos de alojamento
- > Qualidade e tarifas
- > Possibilidades de férias na quinta, casas rústicas
- > Campismo, caravanismo
- > Desenvolvimento da oferta de alojamento

#### *Oferta: restauração*

- > Capacidade global
- > Repartição local dos restaurantes
- > Qualidade e preço

#### *Possibilidades de organização de conferências e seminários*

- > Centro(s) de congressos e de exposições
- > Hotéis com salas para seminários e os respectivos equipamentos técnicos

#### *Conselho:*

*Dada a importância decisiva da recolha e exploração dos dados necessários a este inventário, recomenda-se a utilização de "listas de controlo" sistemáticas (ver fichas 13 a 18).*

Mas na **perspectiva de um desenvolvimento local** apoiado no turismo, a análise da oferta deve ir além destes elementos e considerar também os factores seguintes:

#### *População local*

- > A população está sensibilizada para o turismo?
- > Quais são as suas aspirações?
- > Como poderá contribuir para o seu desenvolvimento?
- > Já existe um plano de desenvolvimento turístico?
- > Quem pode desempenhar o papel de "locomotiva" e empreender os primeiros projectos?
- > Quem "faz" a opinião e quais são os "multiplicadores"?

#### *Organizações turísticas locais*

- > Quais são as organizações turísticas já activas localmente?
- > Quais são as suas competências e campos de actividade?
- > Quem são as pessoas que lá trabalham? A que título?
- > De que orçamento dispõem?
- > Quais são as possibilidades de cooperação com esses organismos?
- > Quais são as actividades previstas?

#### *Comercialização turística*

- > Qual é a política seguida quanto à oferta e ao preço?
- > Quais são os canais de distribuição utilizados?
- > Quais são os instrumentos de comunicação utilizados (publicidade, relações públicas, vendas)?  
Quais são as suas qualidades e os seus defeitos?
- > Quais são as estratégias de comercialização previstas?

#### *Formação turística*

- > Qual é o nível de qualificação das pessoas que trabalham no turismo?
- > Quais são os défices em matéria de formação?
- > Quais são as possibilidades de formação profissional, inicial e contínua a nível local e regional?
- > Quais são os programas de formação que considera necessários mas que não existem localmente?

#### *Cooperação entre operadores turísticos locais*

- > Que cooperações existem a nível local (encontros regulares entre hoteleiros, adaptação das horas de abertura dos restaurantes, etc.)?
- > Quem são os parceiros potenciais prontos a cooperar na zona em questão?
- > Já há projectos? Há sinergias possíveis?

#### *Apoio, ajudas, concursos*

- > Quais são as possibilidades de apoio aos agentes da economia turística?
- > Há concursos no domínio do turismo nos quais poderia ser interessante participar?

## **MÉTODOS DE ANÁLISE DA OFERTA**

A análise da oferta necessita simultaneamente de investigação documental e de investigação no terreno (consulta de pessoas-recursos, visitas aos locais, etc.).

Depois de ter determinado exactamente o território pertinente a estudar, começa-se a investigação

## FICHA 3 - ANÁLISE DA PROCURA

---

### ELEMENTOS INDISPENSÁVEIS

A análise da procura deve permitir responder a certas questões quantitativas respeitantes à frequência existente: quantos clientes? Que produtos turísticos consumiram? Onde ficaram hospedados (estabelecimento/local)? Durante quanto tempo (duração da estadia por pessoa)? Quando (estação)? Que quantia gastaram no local?

Importa igualmente recolher informações qualitativas: que tipo de clientes (grupos-alvo) vieram? Onde? O que é que esperavam, o que é que os atraiu, etc.? O que apreciaram mais? O que apreciaram menos?

Note-se que, embora seja relativamente fácil obter dados quantitativos, desde que existam estatísticas locais sobre o turismo, só um inquérito de terreno (junto dos clientes) permitirá recolher informações qualitativas.

### ANÁLISE QUANTITATIVA

Convém distinguir os “**turistas**” (clientes com estadia de pelo menos uma noite) e os “**excursionistas**” (visitantes de um dia).

No que respeita aos primeiros, contabiliza-se o seu número (**as chegadas**) e o número de **dormidas**. A divisão destes números permite obter **a duração média de estadia**:

$$\frac{\text{número de dormidas}}{\text{número de chegadas}} = \text{duração média de estadia}$$

Conhecer a repartição das dormidas e das chegadas ao longo do ano permite determinar as altas e as baixas **estações** e saber a que momento se deve melhorar a oferta e a comercialização, a fim de utilizar os estabelecimentos e equipamentos turísticos o mais tempo possível ao longo do ano.

É aconselhável comparar estes números num **período mais longo** para observar a evolução do sector turístico local.

Identificar a repartição geográfica da procura na zona é também uma ajuda e informa sobre os locais mais frequentados e os que só são visitados por um pequeno número.

É necessário determinar paralelamente a repartição das dormidas e das chegadas entre os diferentes modos de alojamento (hotéis, parques de campismo, casas rústicas, quartos de hóspedes, etc.).

### Exemplo:

*Na Alemanha, a autarquia de Hindelang (Baviera) publica anualmente todas as informações importantes relativas à procura turística. Uma comparação com o ano anterior permite verificar claramente a evolução do sector. Além do número de chegadas e de dormidas, o relatório dá igualmente uma visão geral das taxas de ocupação em função do modo de alojamento (privado, locação de férias, hotéis, etc.). Estatísticas mensais fornecem ensinamentos sobre as flutuações sazonais. A exploração comparativa destes dados permite detectar a repartição dos turistas entre os seis bairros de Hindelang. As estatísticas anuais publicadas pela administração termal da cidade informam também sobre o local de origem e a idade dos visitantes.*

**Contacto:** Kurverwaltung Hindelang,  
Markstrasse 9, D-87541 Hindelang  
Tel.: 49 83 24 89 20; Fax: 49 83 24 80 55.

### ANÁLISE QUALITATIVA

Só um **inquérito directo junto dos clientes (ver ficha 9)** permitirá obter informações qualitativas, ao mesmo tempo que tornará possível a recolha de informações sobre os excursionistas. Com efeito, estes últimos são mais difíceis de estudar porque, não pernoitando, não ficam registados nos locais de alojamento.

Há um questionário em função das informações procuradas. Pode, por exemplo, incluir as questões seguintes:

- > momento da viagem;
- > duração da viagem;
- > objectivos da viagem;
- > tipo de viagem (acompanhado? Não acompanhado?);
- > meio de transporte;
- > modo de alojamento;
- > ocupações durante as férias;
- > motivações, aspirações, grau de satisfação;
- > reputação do local;
- > escolha do local de férias;
- > gastos durante as férias;
- > frequência das férias no passado e planos de férias futuras;
- > dados estatísticos (idade, sexo, nível de escolaridade, profissão, rendimentos, local de residência habitual).

O processamento destas informações facilita a elaboração de produtos turísticos que respondam às aspirações de diferentes grupos-alvo.

Estes dados são igualmente necessários para o lançamento de uma campanha de promoção eficaz (estratégia específica, escolha dos suportes mediáticos, etc.).

## MÉTODOS DE ANÁLISE DA PROCURA

A análise da procura turística local faz apelo à investigação documental (principalmente o exame das estatísticas existentes sobre o número de dormidas) e aos estudos realizados regularmente no terreno (sob a forma de inquéritos orais, escritos ou por telefone junto dos clientes). O conjunto permite dispor de informações pertinentes.

A elaboração do questionário e a escolha do método utilizado deveriam, pelo menos a primeira vez, ser efectuadas em colaboração com especialistas.

**A ficha 19 contém um modelo de questionário destinado aos clientes.**

### **Conselho:**

*Em caso de inquérito escrito, é importante que o questionário não seja muito longo, para não aborrecer a pessoa interrogada, que poderia preenchê-lo de maneira incompleta ou incorrecta, ou até não o devolver... A fim de obter o maior número possível de respostas ao questionário, o inquérito pode ser associado a um concurso que permita ganhar, por exemplo, uma estadia gratuita na zona.*

Contudo, há outras possibilidades de menor envergadura que nem sempre dão resultados suficientemente representativos.

> Os **formulários de inscrição dos clientes** dos prestadores de alojamento podem fornecer informações úteis: ao lado de informações sociodemográficas (proveniência, idade, sexo, etc.), estes formulários contêm também muitas vezes um certo número de questões qualitativas (meio de transporte utilizado, pessoas que fazem parte da viagem, etc.). O seu processamento (computorizado) fornece dados preciosos relativos às características da clientela, à sua proveniência e aos meios de transporte utilizados. **A ficha 20 contém um exemplo de formulário de inscrição utilizável para a análise.**

> A **anotação das chapas de matrícula automóvel** permite saber facilmente a proveniência dos visitantes. Pode-se, por exemplo, efectuar esta anotação nos parques automóveis dos restaurantes e dos centros de recreação ou na proximidade de locais muito frequentados. Pode-se aproveitar igualmente para interrogar os ocupantes dos veículos (idade, sexo, número de filhos, etc.).

### **Exemplo:**

*Na zona LEADER **West Cork** (Irlanda), foram recenseados todos os veículos com matrículas de outros condados. Os seus ocupantes foram interrogados com base num pequeno questionário.*

**Contacto:** West Cork LEADER Co-Operative, Shinagh House, Bandon, IRL-Co.Cork.

Tel.: +353 23 41 271; Fax: +353 23 41 304.

- > A organização regular de **mesas redondas com convidados seleccionados entre a clientela** pode permitir recolher algumas informações qualitativas sobre as características e aspirações dos visitantes (**ver ficha 10**). Todavia, esta fórmula não pode ser considerada como complementar de outros inquéritos para não se incorrer no risco de interpretações subjectivas e erróneas.
- > Podem ser efectuados **inquéritos individuais** junto da clientela, desde que não lhes tomem muito tempo. Note-se que é possível, muitas vezes, beneficiar de uma ajuda em termos de metodologia e de realização deste tipo de inquérito no âmbito de uma cooperação com uma universidade ou um estabelecimento de ensino superior.

### **Exemplo:**

*No Reino Unido, o grupo LEADER **West Cornwall** (Inglaterra) incumbiu uma estudante da Escola Superior Europeia (França) de realizar um inquérito para conhecer o impacto directo do turismo na economia local. Tratava-se de saber como eram orientadas as despesas dos visitantes e em que medida as empresas locais conseguiam reter esta riqueza. O inquérito permitiu determinar o perfil dos visitantes, a sua escolha em matéria de alojamento e de restauração, a sua percepção das actividades e serviços disponíveis no local, o orçamento que consagram à compra de recordações e de presentes, etc. Uma vertente do inquérito, realizado em dois períodos do ano (Páscoa e Julho de 1996), incidiu especificamente sobre o comércio. Verificou-se que, sendo a oferta de produtos locais limitada e desconhecida, só 40% das compras beneficiavam realmente a economia local.*

**Contacto:** Jim Cooper, West Cornwall LEADER Project, Rosewarne, Camborne, Cornwall TR14 0AB (UK).

Tel.: +44 1209 716 674; Fax: +44 1209 612 215.

## FICHA 4 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

---

### ELEMENTOS ESSENCIAIS

A análise da concorrência consiste em reunir e analisar o máximo de informações possível sobre os **territórios concorrentes existentes e potenciais**. Esta iniciativa, que supõe, naturalmente, um conhecimento preciso dos seus próprios produtos turísticos, visa responder às questões seguintes:

- > Quais são os principais territórios concorrentes?
- > Que produtos colocam no mercado?
- > Quais são os seus pontos fracos e os seus pontos fortes?
- > Como explorar utilmente as informações recolhidas sobre a concorrência?

É difícil **definir os concorrentes**, dada a diversidade e complexidade dos produtos visados, mas, em teoria, todo o “destino de férias” pode ser considerado concorrente.

Um inquérito objectivo deverá incidir em regiões que ofereçam produtos turísticos semelhantes aos do território visado e em zonas limítrofes ou próximas, sendo estas últimas concorrentes sérios da clientela excursionista.

A análise da concorrência pode levar às estratégias seguintes:

#### > **Estratégia 1: “Imitar a concorrência”**

Reprodução integral de um produto, prestação ou conceito da concorrência.

#### **Exemplo:**

O rótulo “Umweltsiegel Tirol”, rótulo de qualidade ecológica desenvolvido para a província do Tirol (Áustria) e acompanhado de um programa indicativo para os estabelecimentos hoteleiros tirolianos, foi integralmente reproduzido do outro lado da fronteira na zona LEADER Vinschgau / Val Venosta (Trentino-Alto-Adige, Itália), quer a nível dos critérios de selecção e de controlo do rótulo quer da política de comunicação.

**Contacto:** Tirol Werbung, Bozner Platz 6, A-6020 Innsbruck.

Tel.: +43 51 2 53 20 133; Fax: +43 51 2 53 20 150.

#### > **Estratégia 2: “Inspirar-se da concorrência”**

Imitação de um produto, prestação, conceito ou ideia da concorrência, embora reproduzido de outra forma.

#### **Exemplo:**

Na Áustria, foi criada uma cooperação “Natur und Leben Bregenzerwald” entre agricultores e restauradores da floresta de Bregenz, a fim de fomentar a utilização dos produtos agrícolas locais na preparação de especialidades culinárias regionais dos restaurantes. Esta ideia foi retomada noutras regiões austríacas, de forma um pouco diferente, mas com objectivos e uma estratégia semelhantes (indicação da proveniência dos produtos nos menus dos restaurantes, por exemplo). É o caso, nomeadamente, do Eichsfeld com o seu slogan “Eichsfeld pur”.

**Contacto:** Regio Bregenzerwald, A-6863 Egg 873.

Tel.: +43 55 12 22 16 20; Fax: +43 55 12 22 16 29.

#### > **Estratégia 3: “Demarcar-se da concorrência”**

Privilegia-se um produto, prestação, conceito ou ideia que a concorrência não desenvolveu.

#### **Exemplo:**

A operação “Carneiro do Rhön”, em Hesse (Alemanha), utiliza esta estratégia. Desde que a carne deste carneiro passou a ser amplamente servida pelos restauradores, o futuro desta raça local antiga, ameaçada de extinção, ficou assegurada e a sua criação tornou-se rentável. Mais ainda: sendo o carneiro de cabeça preta do Rhön um autêntico “jardineiro da paisagem”, o animal tornou-se num símbolo turístico, numa mascote simpática para todo o território.

**Contacto:** Verein Natur- und Lebensraum Rhön, Georg Meilinger-Str. 3,

D-36115 Ehrenberg-Wüstensachsen.

Tel.: +49 66 83 96 02 0; Fax: +49 66 83 96 02 21.

Cada uma destas estratégias tem **vantagens e inconvenientes**:

- > a **estratégia 1** oferece a possibilidade de evitar os custos de inovação e de diminuir os riscos de insucesso. Mas não permite diferenciar-se dos outros territórios, o que não lhe traz qualquer vantagem comparativa em relação à concorrência;
- > a **estratégia 3**, em contrapartida, proporciona vantagens reais no mercado. Cria um carácter de exclusividade que assinala ao mesmo tempo a chegada de novos produtos. No entanto, é evidente que esta abordagem tem custos elevados e riscos de insucesso;
- > a **estratégia 2** constitui um compromisso que comporta simultaneamente certas vantagens e inconvenientes das duas abordagens.

A análise da concorrência não deve conduzir à criação de rivalidades, mas permitir, ao contrário, **perceber melhor a sua posição no mercado**.

O destaque dado às forças e às fraquezas dos territórios concorrentes permite avaliar melhor os riscos e o potencial do seu próprio território. A iniciativa pode mesmo conduzir a uma eventual **“cooperação entre concorrentes”**, a fim de ocuparem juntos uma posição forte no mercado.

## **MÉTODOS DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Regra geral, basta uma investigação documental para obter as informações que permitam analisar a concorrência.

Podem-se utilizar como principais fontes de informação as publicações dos concorrentes (relatórios turísticos, brochuras diversas). A sua publicidade inserida em jornais, revistas especializadas, etc. permite detectar, por exemplo, a sua estratégia promocional (conceito, mensagem, slogan, suportes publicitários escolhidos, etc.).

O contacto com especialistas e associações do sector, a visita a salões do turismo, ou mesmo os contactos pessoais, oferecem igualmente a possibilidade de recolher sem grande custo outras informações.

## FICHA 5 - ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS

---

### ELEMENTOS ESSENCIAIS

A avaliação do potencial turístico de um território deve ter em conta a evolução das condições exteriores gerais, nomeadamente as **tendências que afectam o comportamento dos consumidores**: trata-se, com efeito, de antecipar as oportunidades e os riscos inerentes às novas aspirações das diversas clientelas, a fim de poder elaborar novos produtos turísticos adaptados a estas evoluções.

Para cada nova tendência identificada, é importante pôr as seguintes questões:

- > em que é que esta tendência envolve o território?
- > como afecta os concorrentes?
- > a procura evolui no sentido dos pontos fortes da oferta turística local?
- > como tirar partido desta evolução?

Escusado será dizer que é muito difícil prever as tendências futuras exactas, sobretudo num contexto de interpenetração crescente das culturas e da mundialização dos mercados. Pode-se, apesar de tudo, mencionar algumas tendências gerais que, se forem tidas em conta, poderão facilitar a tomada de decisão.

Em matéria de turismo, cada país europeu regista tendências que lhe são próprias. É possível identificá-las consultando os diferentes estudos de mercado realizados à escala nacional (*ver ficha 8*). Existe, porém, um **contexto comum ao conjunto dos países**:

- > a liberalização dos transportes aéreos, que engendrou uma baixa das tarifas, provoca um forte **aumento das deslocações**, embora não se possam identificar peremptoriamente preferências vincadas para destinos precisos;
- > efeitos de “moda” ou acontecimentos de natureza geopolítica podem ter um impacto muito importante na frequência turística deste ou daquele território;
- > num contexto de internacionalização da concorrência e de expansão do sector (entrada de um número considerável de novos operadores no mercado), assiste-se a uma **multiplicação dos produtos turísticos**;
- > a abolição total dos controlos nas fronteiras internas da União Europeia e a introdução da moeda única são outros tantos factores que deveriam facilitar as viagens;
- > em contrapartida, se a procura vier a estagnar, assiste-se a um recrudescimento da concorrência em toda a Europa.

De qualquer modo, em matéria de orientação geral das políticas de desenvolvimento turístico, há que esperar em todo o lado acções tendentes a:

- > melhorar a protecção do ambiente;
- > profissionalizar ou, em todo o caso, formar melhor os operadores turísticos;
- > dessazonalizar a frequência turística;
- > melhorar as infra-estruturas de transporte;
- > promover novas fórmulas de estadia;
- > aperfeiçoar os métodos de estudo de mercado e de marketing turístico;
- > aumentar a protecção do consumidor (rótulos de garantia de qualidade, classificação dos diferentes produtos, controlo dos preços, etc.);
- > generalizar a utilização de sistemas telemáticos de reserva.

Do mesmo modo, os intervenientes locais do sector deverão elaborar produtos turísticos que conjuguem as vantagens comparativas do seu território com as tendências presentes ou previsíveis da procura:

- > nos próximos 30 anos, aumentará de 50% o número de pessoas com mais de 60 anos, diminuindo de 11% o número das que terão menos de 20. O **envelhecimento da população europeia** aumenta sensivelmente o mercado dos turistas idosos;
- > o interesse pelas questões ligadas ao **ambiente** e à **saúde** não pára de crescer;
- > observa-se uma tendência dos consumidores a abandonar o turismo de massa e preferir produtos mais diferenciados. Os que souberam detectar os novos segmentos de mercado e reagir rapidamente já registam os primeiros sucessos;
- > já **não existe consumidor “médio”**, definido segundo características sociodemográficas bem precisas;
- > o **“novo” consumidor** exprime aspirações e escolhas de fórmulas de viagem aparentemente contraditórias (a restauração rápida e as partidas de última hora estão na mesma linha que as refeições gastronómicas e os cruzeiros de luxo). Isso é particularmente verdadeiro entre pessoas solteiras e jovens adultos;
- > a clientela urbana tende a partir menos tempo e mais vezes; daí a vantagem **de destinos com trajectos não muito longos ou de acesso fácil**;
- > o **aumento do tempo livre** e da mobilidade daí decorrente não deixarão de provocar o **aumento do tráfego rodoviário**, o que contraria as aspirações do turista;
- > aumento do número de turistas à procura de férias **calmas**, num **ambiente bem preservado**.

## MÉTODOS DE ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS

Recomenda-se, por razões de custos, **recorrer essencialmente a estudos já realizados**: com efeito, é pouco provável haver localmente recursos financeiros e humanos para efectuar um estudo aturado das tendências. A maior parte dos grupos de acção local pode, no entanto, realizar eles mesmos as suas próprias análises, menos ambiciosas, mas extremamente úteis.

É possível, por exemplo, organizar um **debate** que reúna turistas e profissionais locais do turismo, bem como uma amostra representativa da população (*ver ficha 10*).

No primeiro encontro, pede-se aos participantes a elaboração de uma lista dos pontos que lhes pareçam mais pertinentes em termos de:

- > tendências na sociedade (novos modos de vida, comportamentos mais “individualistas”, gosto por uma alimentação mais sã, etc.);
- > tendências em matéria de turismo (férias “natureza”, férias “activas”, etc.);
- > mudanças perceptíveis na zona (aumento do consumo de produtos locais, frequência mais importante deste ou daquele sítio, etc.).

Para ser mais eficaz, o debate pode assumir a forma de discussão de grupo (uma dezena de participantes, no máximo).

Trata-se, em seguida, de reunir e estruturar as observações recolhidas durante a operação e de as confrontar com as outras fontes disponíveis (estudos de mercados externos, etc.).

As tendências são, então, classificadas e avaliadas em função do seu impacto geral e da sua importância específica para o meio local.

## FICHA 6 - DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL TURÍSTICO LOCAL

O diagnóstico, ponto final do processo de avaliação do potencial, consiste antes de mais **em confrontar as análises da oferta, da procura, da concorrência e das tendências**, com o objectivo de conhecer as **forças e as fraquezas** do território e as **oportunidades e os riscos** que o seu mercado envolve.

A última confrontação destes dois elementos (forças e fraquezas / oportunidades e riscos) permitirá, então, determinar uma **“posição estratégica de sucesso”** para o território.

### DIAGNÓSTICO DAS FORÇAS E DAS FRAQUEZAS

Trata-se, acima de tudo, de realizar, com rigor e objectividade, um perfil das forças e das fraquezas do sector turístico local.

As informações provenientes da análise da oferta são avaliadas por comparação com a análise da concorrência. As forças e as fraquezas são analisadas e classificadas segundo a sua importância. Neste contexto, não convirá iludir a questão das fraquezas da oferta turística local, tão importante para o desenvolvimento como o conhecimento dos pontos fortes.

Este diagnóstico das forças e das fraquezas pode ser realizado de diferentes maneiras e segundo diferentes ângulos:

#### **Diagnóstico na óptica do cliente**

É essencial saber como os **clientes** acolhem a oferta turística local. Para isso, proceder-se-á, por exemplo, a um **inquérito** representativo, dando aos visitantes a possibilidade de se exprimirem livremente.

A instalação de **caixas de ideias** nos diferentes locais de alojamento, postos de turismo ou qualquer outro local turístico pode também fornecer uma ajuda preciosa: o anonimato que esta fórmula proporciona permite aos clientes exprimirem francamente e por escrito as suas críticas e sugestões.

As **mesas redondas informais com os clientes**, animadas por uma pessoa experiente, constituem outro meio de confrontar o acolhimento reservado à oferta, à procura, à concorrência e às tendências.

#### **Conselho:**

*Um centro de turismo poderia, por exemplo, convidar de duas em duas ou de três em três semanas durante a estação seis a dez turistas (hospedados, se possível, em diferentes tipos de alojamento) a participar numa discussão de grupo. Os clientes teriam, assim, a possibilidade de exprimir as suas impressões pessoais sobre o local de férias e sobre as forças e as fraquezas do turismo local e de propor melhorias. A ficha 10 dá uma visão geral do desenrolar de um grupo de discussão.*

#### **Diagnóstico na óptica da população**

A organização de **grupos de reflexão**, pluridisciplinares de preferência, ou de **“fóruns abertos”** sobre o turismo oferece às associações locais e aos cidadãos interessados a possibilidade de participarem na avaliação das forças e das fraquezas da sua região.

Quando se apoia numa vasta população, a iniciativa permite perceber bem as suas aspirações e materializá-las imediatamente. A elaboração colectiva da lista das forças e das fraquezas do território é uma operação que facilita a adesão da população ao projecto e cria condições favoráveis ao melhoramento da situação turística.

As **viagens de estudo e outras deslocações entre profissionais** a zonas onde o desenvolvimento turístico foi bem sucedido constituem um meio muito eficaz de se auto-avaliarem: a observação do “terreno” e os encontros com intervenientes no sector permitem muitas vezes formar um juízo mais preciso das suas próprias forças e fraquezas, continuando a receber ideias para melhorar a oferta turística do seu território. Regra geral, estas deslocações profissionais são muito instrutivas e mostram frequentemente que não há “soluções milagrosas” e que as zonas “modelo” também têm os seus fracassos.

#### **Diagnóstico na óptica dos peritos**

Os peritos locais e os peritos externos deveriam participar no diagnóstico: os primeiros “conhecem o terreno” e podem comparar os indicadores locais de um ano para o outro (número de visitantes, taxa de ocupação, etc.). Os consultores externos têm a vantagem do recuo: o seu conhecimento do mercado permite-lhes identificar com mais objectividade as forças e as fraquezas do território. Além do mais, beneficiam muitas vezes de mais credibilidade junto dos poderes públicos e dos financiadores eventuais, mesmo locais, que tendem a tomar em consideração a sua evolução.

#### **Conselho:**

*Procure-se escolher o consultor externo com muito cuidado e com base em recomendações. Além dos conhecimentos indispensáveis do sector, o consultor é suposto ter competências múltiplas: capacidade de escuta e de animação e capacidade de redigir um relatório eficaz e operacional, abrindo perspectivas concretas. A escolha do consultor passa pelo exame da sua lista de referências. É igualmente recomendado lançar um convite específico à apresentação de propostas e comparar várias delas. A ficha 21 visa facilitar a selecção da tarefa de aconselhamento.*

**A comparação entre os resultados efectivos e as previsões, assim como a comparação dos indicadores locais com os indicadores de outras zonas** fornecem também indicações importantes para a avaliação dos seus próprios pontos fortes e das suas fraquezas.

## DIAGNÓSTICO DAS OPORTUNIDADES E DOS RISCOS

A avaliação das oportunidades e dos riscos deve necessariamente ter em conta as análises já efectuadas sobre a concorrência, a procura e as tendências. Também neste caso pode ser necessário recorrer aos serviços de um consultor externo, que realizaria um primeiro perfil das oportunidades e dos riscos. Escusado será dizer que o conjunto do processo deve ser efectuado em colaboração com a população e os responsáveis locais.

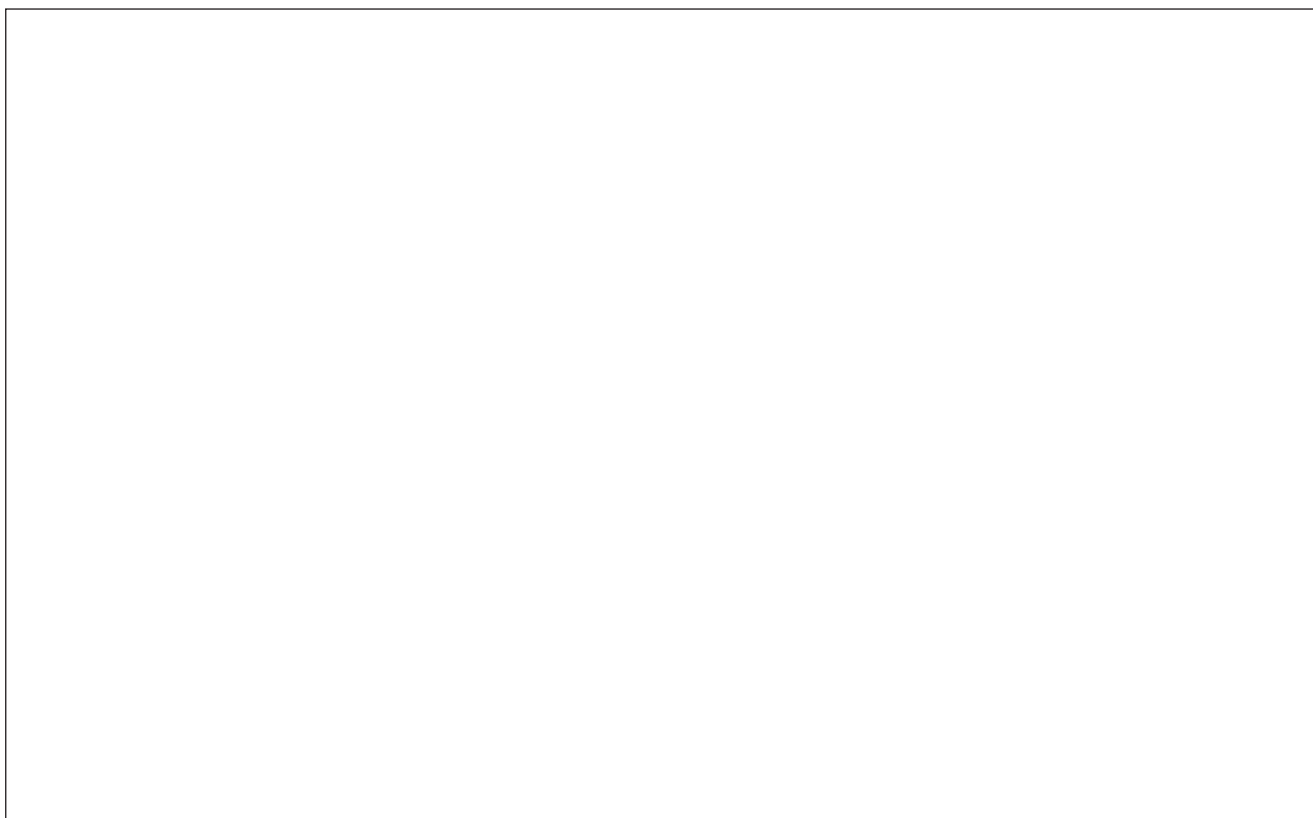
- > trilhos de caminhadas, itinerários acompanhados ou típicos;
- > suportes de informação;
- > serviço de transporte das bagagens;
- > alojamento e restauração;
- > guias, comentários, visita às curiosidades históricas;
- > viagens organizadas
- > oferta combinada de transportes públicos;
- > certificado de caminhante, etc.
- > actividades desportivas e de tempos livres.

A elaboração de tais produtos pode eventualmente proporcionar ao território um aumento excepcional de vendas, uma vantagem comparativa absoluta ("Unique Selling Position"), para uma clientela específica.

### **Exemplo:**

*Partindo de um tema cultural relativo à "região" ou à paisagem, operadores locais do Havelland (Brandeburgo, Alemanha) conceberam um produto turístico individualizado com base na vida do escritor Theodor Fontane (1819-1898). A combinação "Fontane-Havelland" confere ao território um atractivo exclusivo. Foi possível, a partir daí, construir uma imagem e centrar a estratégia de comercialização turística em torno do tema "Descobrir o Havelland seguindo as pegadas de Fontane".*

Por sua vez, este tipo de articulação pode ser enriquecido e transferido para outros segmentos ou categorias de oferta, sempre com conteúdos específicos.



## FICHA 7 - MÉTODOS DA INICIATIVA MARKETING APLICADOS AO TURISMO

---

O turismo, sector que reagrupa sobretudo pequenas empresas, utiliza ainda muito pouco os métodos que a iniciativa marketing ultimou, nomeadamente os **estudos de mercado**.

No entanto, as **condições de concorrência tornam-se cada vez mais difíceis**. De um mercado de vendedores, o mercado do turismo transformou-se num mercado de compradores. Do lado da procura, **o comportamento dos consumidores muda também rapidamente**. Esta mudança de atitudes obriga os operadores turísticos a adaptarem constantemente e a curto prazo a sua oferta às aspirações de clientelas cada vez mais segmentadas (“famílias”, “jovens reformados”, “aventureiros”, etc.). Para tanto, importa poder dispor de informações pertinentes.

O **estudo de mercado** deve ser realizado ainda **antes do desenvolvimento do produto** e não quando este se encontrar no mercado. A sua realização procede de dois tipos de operação: **a investigação documental (ver ficha 8)** e/ou **a investigação no terreno (ver ficha 9)**.

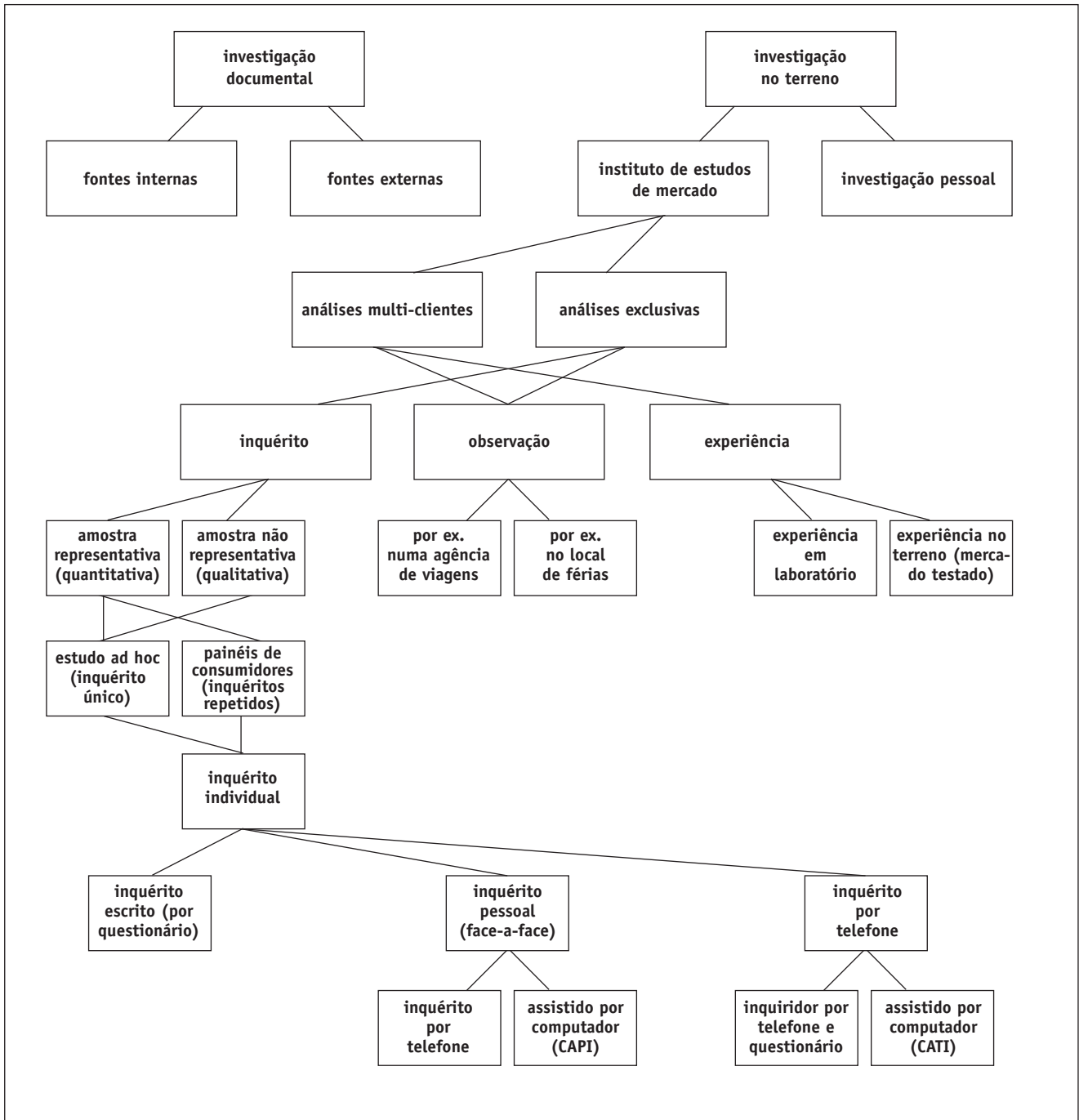
Fala-se de “investigação documental” quando se reutilizam dados estatísticos ou informações já existentes, mas criados para outros fins. As **fontes de informação** tanto podem ser **internas** como **externas**.

Fala-se de “investigação no terreno” quando as informações provêm de **inquéritos** (escritos, por telefone, etc.) **novos**, realizados por iniciativa própria ou por um gabinete de estudos de mercado. Neste último caso, pode tratar-se de estudos de mercado exclusivos ou, ao contrário, “multi-clientes”.

### **Conselho:**

*Quando se dispõe de meios financeiros e humanos limitados, o que é frequente em territórios rurais, é preferível utilizar o mais possível a fórmula de investigação documental, mais económica, e realizar o próprio as análises no terreno, sem no entanto renunciar totalmente à colaboração de especialistas externos: algumas análises são muito mais eficazes e, sobretudo, mais objectivas quando realizadas por profissionais externos.*

## Iniciativa marketing: visão geral dos métodos utilizáveis para a avaliação do potencial turístico



## FICHA 8 - INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL

---

As **vantagens** da investigação documental, que faz apelo a informações já existentes, são evidentes:

- > a fórmula é geralmente menos dispendiosa do que o inquérito no terreno;
- > as informações podem ser obtidas mais rapidamente;
- > o exame da documentação já existente fornece logo uma primeira visão de conjunto do tema estudado;
- > o método constitui uma boa base para efectuar ulteriormente outros inquéritos;
- > a investigação documental pode ser realizada, a maior parte das vezes, sem fazer apelo a especialistas externos.

Mas esta fórmula apresenta igualmente **inconvenientes**:

- > corre-se o risco de as informações disponíveis estarem desactualizadas;
- > a comparação dos dados é relativamente complexa;
- > as informações fornecidas só são parcialmente pertinentes para o problema específico em confronto;
- > os indicadores utilizados na documentação de que se dispõe são muitas vezes insuficientemente pormenorizados para servirem para o território específico analisado.

Além das fontes de informação internas (publicações locais, relatórios de gestão, etc.) postas à disposição dos grupos de acção local, as **informações externas** constituem fontes de indicadores importantes. De qualquer modo, não é possível privar-se delas: as informações que já existam permitem evitar um duplo trabalho inútil e dispendioso.

Em matéria de turismo, as fontes de informação mais importantes são, entre outras:

- > os **ministérios do turismo e da agricultura**;
- > os serviços regionais e nacionais de estatística;
- > os arquivos das autarquias;
- > os estudos europeus sobre o comportamento dos consumidores;
- > a imprensa especializada;
- > os serviços de marketing dos grandes órgãos de comunicação social e das editoras;
- > as associações turísticas, as organizações profissionais do sector e os sindicatos;
- > as câmaras de comércio e da indústria;
- > as agências de publicidade;
- > os gabinetes de estudos de mercado no domínio do turismo e dos tempos livres;
- > as **associações europeias, nacionais e regionais envolvidas no turismo rural**;
- > os bancos de dados ligados ao sector turístico;
- > as faculdades de Turismo das universidades e as escolas superiores de turismo.

### ALGUNS ESTUDOS DE MERCADO NA EUROPA

No que diz respeito às **estatísticas turísticas europeias**, cada país da União tem vindo a proceder à sua maneira. Seria desejável harmonizar os métodos para obter dados comparáveis.

No entanto, existe uma primeira tentativa neste sentido: desde 1988, o **“European Travel Monitor”** (ETM) (\*) analisa continuamente os fluxos turísticos europeus (viagens de adultos, estadias de pelo menos uma noite, independentemente da razão da deslocação).

Todos os meses, o ETM publica um relatório (\*) sobre o **“comportamento do consumidor face às viagens no estrangeiros”** nos 31 países seguintes: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bielorrússia, Bulgária, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Noruega, Polónia, Portugal, República Checa, Roménia, Reino Unido, Rússia, Suécia, Suíça e Ucrânia.

O relatório dá uma apreciação detalhada da procura turística em geral, bem como uma visão de conjunto, país por país, da procura de turismo rural.

Paralelamente ao ETM, existem muitos mais estudos para cada país em particular. O quadro abaixo apresenta os estudos de mercado mais importantes efectuados regularmente na Europa:

---

(\*) *Contacto: IPK, Institut für Tourismusmarketing, Gottfried-Keller-Str. 20, D-81245 Munique. Tel./ +49 89 82 92 37-0; Fax: +49 89 82 92 37 69.*

*Estudos de mercado regularmente efectuados em diferentes países europeus*

| País               | Título   | População   | Método de amostragem                                    | Extensão da amostra                            | Tipo de inquérito                                  | Período do inquérito                                  | Objecto principal do inquérito  | Periodicidade                          |
|--------------------|--|---|---|--|--|---|---|--|
| <b>REINO UNIDO</b> | British National Travel Survey<br>UK Int.<br>Travel Monitor                      | população a partir dos 16 anos<br>passageiros                 | amostra aleatória<br>amostra aleatória                  | cerca de 4 000<br>cerca de 175 000             | entrevista pessoal oral<br>entrevista pessoal oral | Novembro-Outubro<br>ano civil                         | viagens domésticas (pelo menos 4 noites)<br>viagens ao estrangeiro (pelo menos 1 noite)<br>conjunto dos movimentos de passageiros de e para o Reino Unido | anual<br>trimestral                    |
| <b>IRLANDA</b>     | Travel Agents<br>Omnibus Survey  | agências de viagens em toda a G-B                             | sondagem por quotas                                     | cerca de 200                                   | entrevista pessoal oral                            | dois meses  | colaboração entre as agências de viagens e os contratantes  | de 2 em 2 meses                        |
| <b>DINAMARCA</b>   | Holidaytaking by Irish Residents   | população a partir dos 16 anos                                | amostra aleatória                                       | 3 000  | entrevista pessoal oral                            | ano civil   | viagens de férias (pelo menos 4 noites)<br>viagens curtas (de 1 a 3 noites)   | anual                                  |
| <b>SUÉCIA</b>      | Danish Holiday Analysis  | população a partir dos 14 anos                                | amostra aleatória                                       | cerca de 4 000                                 | entrevista pessoal oral                            | ano civil   | viagens de férias com uma duração de pelo menos 5 dias  | de 2 em 2 anos                         |
| <b>NORUEGA</b>     | Tourism Leisure  | população dos 15 aos 65 anos                                  | amostra aleatória                                       | 5 000 na Primavera e 3 500 no Outono           | por escrito  | Outubro-Abril,<br>Maio-Setembro                       | viagens de férias (pelo menos 5 dias)<br>viagens curtas (2 a 4 dias)  | todos os anos na Primavera e no Outono |
| <b>ESPAÑA</b>      | Ferienzeundersokelsen  | população dos 16 aos 74 anos                                  | amostra aleatória a 2 níveis                            | cerca de 2 900                                 | entrevista pessoal oral                            | Setembro-Agosto                                       | viagens de férias (pelo menos 5 dias)<br>viagens curtas (2 a 4 dias)  | De 4 em 4 anos                         |
| <b>ÁUSTRIA</b>     | Las Vacaciones de los E.<br>Gästebefragung Österreich<br>Österreich Reisemonitor | população a partir dos 16 anos<br>turistas na Áustria         | amostra aleatória                                       | 6 700  | entrevista pessoal oral                            | Outubro-Setembro                                      | viagens de férias (pelo menos 5 dias)   | irregular                              |
| <b>SUIÇA</b>       | Austrian Lifestyle Untersuchung<br>Reisemarkt Schweiz                            | população a partir dos 15 anos<br>população dos 0 aos 79 anos | sondagem por quotas estratificadas<br>amostra aleatória | cerca de 1 000                                 | por escrito<br>por telefone                        | Junho-Setembro,<br>Dezembro-Abril<br>2 meses cada vez | comportamento em relação à viagem/<br>comportamento no local de férias<br>todas as viagens com pelo menos 1 noite   | de 3 em 3 anos<br>de 2 em 2 meses      |
| <b>ITÁLIA</b>      | Ital. Reisemonitor   | população dos 14 aos 79 anos                                  | amostra aleatória                                       | cerca de 4 000                                 | entrevista pessoal oral                            | 2 meses cada vez                                      | comportamento nas últimas 3 viagens   | de 2 em 2 anos                         |
| <b>FRANÇA</b>      | Inquérito conjuntural  | população dos 14 aos 79 anos                                  | amostra aleatória                                       | cerca de 5 000                                 | por escrito  | ano civil   | viagens com 3 noites ou mais  | de 2 em 2 anos                         |
| <b>LUXEMBURGO</b>  | Reiseverhalten Saar-Lor-Lux  | população dos 18 aos 74 anos                                  | amostra aleatória                                       | cerca de 2 000 por inquérito<br>cerca de 8 000 | por telefone<br>entrevista pessoal oral            | 2 meses cada vez                                      | todas as viagens com pelo menos 1 noite   | de 2 em 2 meses                        |
| <b>HOLANDA</b>     | Tourismusumfrage   | população dos 18 aos 74 anos                                  | amostra aleatória                                       | cerca de 8 000                                 | entrevista pessoal oral                            | Outubro-Abril,<br>Maio-Setembro                       | viagens de férias (pelo menos 5 dias)   | 2 vezes por ano, no Verão e no Inverno |
| <b>ALEMANHA</b>    | Urlaub und Reisen  | população a partir dos 14 anos                                | amostra aleatória                                       | cerca de 1 500                                 | por telefone                                       | Novembro-Outubro                                      | todas as viagens de férias  | de 2 em 2 anos                         |
|                    | Deutscher Reisemonitor   | população a partir dos 14 anos                                | amostra aleatória                                       | 5 000  | entrevista pessoal oral                            | Dezembro-Novembro                                     | todas as viagens de férias  | trimestral                             |
|                    | Tourist Scope  | população residente a partir dos 14 anos                      | amostra aleatória                                       | cerca de 8 000                                 | entrevista pessoal oral                            | Janeiro   | viagens de férias/motivos da viagem   | anual                                  |
|                    |  | população a partir dos 14 anos                                | amostra aleatória                                       | cerca de 2 500 por inquérito                   | entrevista pessoal oral                            | de 2 em 2 meses                                       | todas as viagens (pelo menos 1 noite)   | de 2 em 2 meses                        |
|                    |  | população residente a partir dos 14 anos                      | amostra aleatória                                       | cerca de 4 000 por inquérito                   | entrevista pessoal oral/CATI                       | Fevereiro/Maio/<br>Agosto/Setembro                    | viagens de férias   | de 4 a 6 vezes por ano                 |

Fonte: Seitz/Meyer 1995; p. 239-240

## FICHA 9 - INVESTIGAÇÃO “NO TERRENO”

---

Em matéria de investigação no terreno, a escolha da **amostragem** é essencial: trata-se de seleccionar um número limitado de pessoas – indivíduos ou grupos hospedados na zona – representativo das aspirações e dos comportamentos do conjunto dos visitantes. As técnicas de amostragem “aleatória” ou, ao contrário, “por quotas”, fornecem geralmente resultados fiáveis.

Depois de determinar o modo de amostragem, pode-se escolher o método de análise apropriado. No que diz respeito ao turismo, uma das fórmulas mais vezes utilizadas é o **inquérito**, com **vantagens e inconvenientes** para cada uma das diferentes técnicas de inquérito:

- > **o inquérito por telefone** é o método mais rápido; o seu custo é relativamente baixo e pode ser efectuado a partir de um ponto fixo. Em contrapartida, esta fórmula só permite pôr um número relativamente limitado de perguntas curtas e simples. Apesar de tudo, grandes estudos de mercado, como o “European Travel Monitor” (*ver ficha 8*), utilizam esta fórmula;
- > **o inquérito escrito** não necessita de trabalho no terreno. A influência do inquiridor é nula e é garantido o anonimato das pessoas interrogadas. Todavia, a percentagem de respostas a este tipo de inquérito é, em geral, extremamente baixa (5 a 8%). As pessoas interrogadas não compreendem algumas questões e outras não lhes podem ser postas. As respostas espontâneas não podem ser exploradas. Os prazos de resposta são longos e a amostra visada nem sempre é representativa.
- > **a entrevista pessoal** é uma solução interessante, pelo menos no que diz respeito aos inquéritos complexos ou de grande envergadura. Pode-se assegurar a representatividade da amostra. O contacto directo com a pessoa interrogada permite utilizar meios diferenciados (modelos, descrições, documentos incitativos, etc.). O leque de questões a pôr, corroboradas por informações complementares, pode ser muito vasto. A entrevista pessoal permite igualmente pôr perguntas de ordem mais “psicológica”. Além disso, pode-se observar a pessoa interrogada durante a entrevista, o que permite obter informações suplementares sobre as suas aspirações. No entanto, não pode ser excluída a influência do inquiridor. Esta técnica é também mais dispendiosa do que um inquérito escrito ou por telefone e exige mais tempo para a exploração dos resultados.

Em muitos casos, um inquérito apenas não basta: só a interrogação, a intervalos regulares, de um grupo de pessoas determinadas e idênticas pode fornecer informações fiáveis. Estes **“painéis”** permitem uma observação dinâmica do mercado, graças a uma exploração comparativa dos resultados.

Pode-se igualmente encarar a possibilidade de realizar um inquérito “omnibus” ou “pluritemático”, fórmula frequentemente utilizada para conhecer o grau de notoriedade de um produto. Trata-se de um conjunto de inquéritos quantitativos, e em princípio representativos, que permite a diferentes contratantes porem em conjunto uma série de questões. A vantagem do método reside no seu preço menos elevado. Este tipo de inquérito básico pode ser encomendado rápida e facilmente a um certo número de gabinetes de estudos de mercado.

Muitas mais técnicas, pouco onerosas e rapidamente aplicáveis, impuseram-se igualmente na prática. Evidentemente, estas técnicas não pretendem substituir um estudo de mercado sistemático, até porque não são suficientemente representativas; contudo, fornecem informações facilmente utilizáveis e muito pertinentes a nível qualitativo.

> **A discussão em grupo** (*ver ficha 10*) é um meio interessante, pouco dispendioso e simples de realizar: um animador experiente apresenta um certo número de temas e questões pertinentes a um grupo de seis a dez pessoas-alvo. As opiniões expressas espontaneamente permitem formar uma pequena ideia sobre a opinião, necessidades, motivações e comportamentos dos membros do grupo-alvo. Todavia, convém chamar a atenção para a falta de representatividade deste método, para o risco de os participantes se influenciarem e para as dificuldades de exploração e de interpretação dos resultados.

> Deve-se também encarar a **cooperação com as universidades e outras escolas de ensino superior**: os “Campus Europeus do Turismo”, co-financiados pela União Europeia, oferecem, por exemplo, a estudantes de países diferentes, a possibilidade de cooperarem benevolmente em diferentes projectos ligados ao turismo e à protecção do ambiente.

**Exemplo:**

*Em 1995, tiveram lugar na Grécia, em Espanha e em França seis 'Campus' Europeus do Turismo, que permitiram, por exemplo, a estudantes a realização de uma análise do potencial natural e cultural das montanhas de Pantokratora (Corfu), zona ainda pouco conhecida do turismo. Esta análise serve de base à instauração de um parque regional suposto contribuir para o desenvolvimento de um turismo de descoberta da natureza.*

*Contacto: CME (Centro Mediterrânico do Ambiente),  
Polynikous 2 GR-174 55 Alimos, Atenas.*

*Tel.: +30 1 93 87 630; Fax: +30 1 93 87 565.*

- > Pode revelar-se útil uma cooperação com organismos de jovens reformados, como **"Senior Experts"** (existente na maior parte dos países da Europa): alguns deles têm pessoas altamente qualificadas em diferentes domínios, nomeadamente na área do turismo, que, a troco de pequena remuneração, põem à disposição a sua longa experiência.
- > **As entrevistas com peritos** de organismos públicos ou de associações, com investigadores e outros especialistas do turismo também podem fornecer informações muito úteis sobre a situação local do sector e sobre o mercado em geral (procura, concorrência e tendências).
- > A cooperação entre grupos da acção local é uma fórmula particularmente interessante, incentivada pelo LEADER: vários GAL de um mesmo país podem associar-se para realizarem juntos um estudo de mercado, por exemplo; GAL de diferentes países podem encomendar juntos um inquérito a um grupo-alvo (ciclistas, adeptos de passeios equestres, etc.).

## FICHA 10 - ANIMAÇÃO DE UM GRUPO DE DISCUSSÃO (EXEMPLO)

---

*Tempo a prever: cerca de 90 min.*

### INTRODUÇÃO

Palavra de boas-vindas e apresentação do animador ou da animadora.

Breve apresentação dos participantes (idade, profissão, situação familiar, experiências vividas no território em questão ou noutros locais de férias).

### DISCUSSÃO GERAL (45 MIN.)

Exemplos de perguntas a pôr:

- 1 “O que é que lhe agrada aqui?” “O que é que não lhe agrada ou até o incomoda?”
- 2 “Na sua opinião, o que deveria mudar?” “O que se poderia melhorar?”
- 3 “Na sua opinião, para que tipo de visitantes o nosso território se presta melhor?” “A que categorias se adapta menos bem?” “Porquê?” “Que pensa disso e, a seu ver, o que poderíamos mudar?”

A experiência mostra que esta primeira série de questões é a fase mais importante da discussão: os participantes podem exprimir-se espontaneamente e reagir ao que dizem os outros, o que implica desde logo um grande número de sugestões. Pode-se consagrar metade do tempo previsto a esta fase de discussão aberta.

### PONTOS ESPECÍFICOS

O resto do tempo poderá ser utilizado para discutir pontos mais precisos, como por exemplo:

- 4 O ordenamento do território (incluindo transportes, percursos para passeios, pedestres ou não, “ambiente”, etc.).
- 5 Os comércios (desde a farmácia às lojas de produtos alimentares).
- 6 Os serviços (serviços públicos, médicos, etc.).
- 7 O alojamento e a restauração.
- 8 As possibilidades de praticar desporto e tempos livres (incluindo equipamentos: piscinas, estabelecimentos termais, etc.).
- 9 A cultura local, o folclore, as festas populares, os mercados, etc.
- 10 As possibilidades de excursão a partir do local de estadia (incluindo as organizações disponíveis: agências de viagens, sociedades de autocarros, táxis, etc.).
- 11 As possibilidades e os equipamentos propostos a grupos-alvo específicos (jovens, famílias com crianças de tenra idade, famílias com adolescentes, adultos sem filhos, pessoas idosas, etc.).
- 12 A eficácia e a disponibilidade da informação turística do território (“Porque escolheu a nossa região?” “Por ouvir dizer?”, “Pela publicidade?”, “Pelo posto de turismo?” “Por uma agência de viagens?” “Na sua opinião, o que é que se pode melhorar em termos de informação turística?”, etc.).

*Fonte: Seitz/Meyer, 1995, p. 97.*

**O grupo de acção local para o Oeste do condado de Cork é um dos raros grupos LEADER I a ter realizado uma avaliação do potencial turístico do seu território.**

A atracção do West Cork reside essencialmente no seu património natural (litoral muito recortado, flora e fauna raras), sítios arqueológicos e lugares históricos de importância local.

O turismo constitui um sector económico importante e já há inúmeras sinergias entre o turismo e os outros sectores da economia local (artesanato, comércio e pesca).

Desde o início do programa LEADER I, em Julho de 1992, a “West Cork LEADER Co-Operative” incumbiu uma empresa de consultores de elaborar um plano para o desenvolvimento turístico do West Cork.

Em Outubro de 1992, foi apresen

**3. Análise do património natural**, que conduziu o GAL a escolher a fúchsia como símbolo do território. A utilização cada vez mais frequente da flor em logótipos (sinalização turística e rotulagem de produtos locais) contribui para criar uma imagem forte para o território.

**4. Inventário dos intervenientes do sector.**

Tendo esta iniciativa revelado a ausência de coordenação e de cooperação entre operadores, foi criado um “comité do turismo” (“West Cork Tourism Council”) no qual estão representadas todas as organizações turísticas locais, privadas e públicas.

**5. Exame da posição concorrencial** do West Cork relativamente à qualidade da oferta. Com essa finalidade, foram cuidadosamente estudadas as ofertas comparáveis de regiões irlandesas concorrentes.

**6. Estudo das tendências previsíveis**, que pôs em destaque:

- > o interesse crescente pelas férias “activas”;
- > o aumento de exigências em matéria de saúde e de ambiente;
- > a importância do grupo-alvo dos “Woopies” (“well off older people” - clientela idosa com meios económicos suficientes).

**7. Reuniões de peritos**, agrupando, nomeadamente, operadores turísticos locais e líderes de opinião. Estas reuniões permitiram o intercâmbio de muitas informações que foram tidas em conta na elaboração da estratégia a longo prazo.

**8. Análise das forças e das fraquezas** do West Cork, que também deu resultados interessantes. Por exemplo:

**Forças:**

- > património natural rico (litoral pitoresco e diversificado);
- > situação geográfica favorável (no centro das regiões turísticas e das curiosidades mais importantes da Irlanda, como Cork, Blarney, Kinsale e Kerry);
- > boa imagem dos produtos alimentares locais.

**Fraquezas:**

- > ausência de imagem específica do território;
- > informações turísticas de difícil acesso aos visitantes;
- > transportes colectivos locais insuficientes.

**9. Estudo económico**, que incide sobre o emprego no sector turístico (repartição por domínio de actividade dos empregos a tempo inteiro, a tempo parcial, com duração determinada ou indeterminada).

**10. Análise das necessidades**, tendo detectado uma certa inadequação entre a oferta existente (tanto do ponto de vista qualitativo como quantitativo) e as tendências actuais e previsíveis da procura turística.

**11. Análise da procura** (proveniência dos visitantes, motivos da viagem, meio de transporte, identificação de novos grupos-alvo) revelando nomeadamente que: 55% das chegadas ocorriam entre Junho e Agosto; que para 80% dos visitantes estrangeiros, as férias constituíam a principal razão da viagem; que 36% dos visitantes utilizavam o seu próprio carro e que 27% alugavam-no; que as actividades mais procuradas eram o passeio pedestre, a escalada, o ciclismo, a pesca, o golfe e a equitação.

Todas estas informações conduziram a **recomendações** quanto às acções a empreender:

- > sinalização da N71 como estrada turística (painéis nas saídas de todas as localidades situadas ao longo desta estrada);
- > produção de um mapa regional indicando curiosidades, alojamentos, serviços, etc.;
- > participação na exposição nacional "Férias em Cork, Dublin e Belfast" (90 000 visitantes);
- > criação de um fórum anual do turismo reunindo o conjunto dos agentes locais do sector.

O **custo** da operação eleva-se a 12 571 ecus, repartidos da seguinte forma:

- > conselho: 11 000 ecus;
- > promoção do relatório: 1 571 ecus.

O **financiamento** foi assegurado em grande parte pelos patrocinadores (6 400 ecus) e pela venda do documento (664 ecus), sendo o resto assumido pelo LEADER (5 507 ecus).

Principais **dificuldades**:

- > ausência de coordenação entre o sector público e o sector privado;
- > algum desinteresse por parte das empresas turísticas privadas;
- > conflitos com outros sectores da economia local (pescadores, por exemplo, por causa da construção prevista de portos de recreio).

O **plano de desenvolvimento do turismo** condiciona a selecção dos projectos susceptíveis de beneficiar de apoio financeiro LEADER:

- > no âmbito do LEADER I, foram investidos 839 500 ecus (ou seja 49% do orçamento total) em 49 projectos turísticos;
- > no que diz respeito ao LEADER II, procede-se actualmente a uma revisão do plano para actualizar e adaptar a nova zona LEADER West Cork, cuja superfície aumentou sensivelmente.

# FICHA 12 - ESTUDO DE CASO N.º 2

## AVALIAÇÃO DO POTENCIAL TURÍSTICO DO RHÖN (ALEMANHA)

O maciço do Rhön (185 000 hectares) fica situado no centro da Alemanha, no ponto de convergência de três Länder: Baviera, Hesse e Turíngia. Só as partes da Hesse e da Baviera comuns do Rhön participaram no LEADER I, formando duas zonas LEADER (122 000 habitantes, 6 distritos e perto de 90 autarquias).

No início do Verão de 1993, o grupo de acção local da Hesse, "Verein Natur- und Lebensraum Rhön", incumbiu um gabinete de estudos de Munique de elaborar um **plano de desenvolvimento do turismo**. Era a primeira vez que, depois de 1945, se empreendia uma acção no conjunto do maciço do Rhön, incluindo na parte da Turíngia, que pertencia à antiga RDA.

A designação pela UNESCO em 1991 do Rhön como "Reserva da Biosfera" (\*) conferiu a este território um estatuto exemplar na Alemanha. A conservação de uma paisagem típica (o território é apelidado "Terra dos grandes horizontes") e o reforço das actividades económicas locais estiveram, portanto, no centro do programa de desenvolvimento do turismo.

Procedeu-se, antes de mais, a um **estudo aprofundado da situação**, conjugando seis análises relativas respectivamente à oferta, à procura, à concorrência, às tendências, às forças e às fraquezas do território, às oportunidades e aos riscos. Para cada uma destas análises, utilizou-se a seguinte metodologia:

### 1) ANÁLISE DA OFERTA

Esta análise envolve as etapas seguintes:

- > delimitação do território a analisar;
  - > envio de um questionário a todas as autarquias envolvidas;
  - > análise dos dados já disponíveis (documentação das autarquias, relatórios e estatísticas);
  - > elaboração de "listas de controlo";
  - > visita a 42 autarquias;
  - > consulta com intervenientes de 22 autarquias;
  - > elaboração de um perfil turístico para cada autarquia;
- Esta iniciativa levou a:
- > uma análise quantitativa por autarquia para cada um dos três Länder envolvidos;
  - > uma análise qualitativa para o conjunto da reserva da biosfera do Rhön;
  - > um mapa informativo indicando claramente as atracções, o alojamento e os serviços turísticos disponíveis.

#### **Exemplos de resultados da análise da oferta:**

- > por ocasião da análise do material publicitário, verificou-se que as organizações de turismo não utilizavam a vantagem comparativa absoluta ("unique selling position") do território, a saber, o seu rótulo de garantia de qualidade "reserva da biosfera";
- > a análise da oferta mostrou claramente as diferenças de nível de equipamento existente entre os três Länder envolvidos: a parte Hesse bem dotada em infra-estruturas de tempos livres; oferta turística ligeiramente inferior na parte da Baviera e, por assim dizer, inexistente na Turíngia.

### 2) ANÁLISE DA PROCURA

Foi realizado um **inquérito junto da clientela** com duas fórmulas: a **entrevista pessoal oral** e o **inquérito escrito**. O **inquérito oral** foi realizado nos sítios históricos mais importantes do Rhön por estudantes da escola de ensino superior de Fulda, enquadrados por peritos externos. Ao todo, foram efectuadas 613 entrevistas.

O **inquérito escrito** envolveu 85 estabelecimentos hoteleiros, representando todas as formas de alojamento (desde o hotel até ao quarto de hóspedes). Para motivar as pessoas interrogadas e maximizar o número de respostas, a participação no inquérito estava ligada a um sorteio para um fim-de-semana gratuito no Rhön. Apesar de tudo, só foram enviados 182 questionários (percentagens de respostas: 20%), provavelmente devido à extensão do questionário. No total, foram interrogados 335 excursionistas e 460 turistas nestes inquéritos efectuados no Verão de 1993 e no Inverno de 1994. Os dados foram processados por computador, validados, corrigidos, explorados e apresentados num relatório. Os custos inerentes à preparação, realização e exploração do inquérito cifraram-se em 15 000 ecus.

#### **Resultados:**

- > 75% dos visitantes afirmam estar prontos a participar nos custos decorrentes da protecção do ambiente ("eco-taxa" por dormida ou sobre o preço de entrada nos sítios e parques automóveis);
- > a oferta turística é considerada relativamente satisfatória. Só se criticou o estado das pistas para velocípedes e a eficácia dos transportes públicos;
- > a avaliação é particularmente positiva no tocante à natureza e paisagens, à qualidade do sossego, a gentileza da população e a quietude dos locais de alojamento;
- > só um terço dos visitantes já tinha ouvido falar do Rhön como reserva da biosfera.

### 3) ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS E DA CONCORRÊNCIA

Foi efectuada uma **investigação documental** a partir dos dados e do material de informação já disponíveis.

### 4) DIAGNÓSTICO

O **diagnóstico foi efectuado por confrontação da análise das forças e das fraquezas do território e da análise das oportunidades e dos riscos no mercado**.

A análise teve em conta:

- > os resultados das diferentes análises (oferta, procura, concorrência e tendências);
- > a frequência dos sítios;
- > os pareceres dos peritos interrogados;
- > os pareceres dos clientes interrogados;
- > o ponto de vista de um conselheiro externo;
- > a comparação com outros territórios;
- > os resultados do estudo das tendências.

## CONCLUSÕES

A análise da situação foi apresentada sob a forma de um relatório intercalar e de um mapa sinóptico, ambos distribuídos a cerca de 120 particulares e organismos, a quem foram pedidas propostas e comentários.

Em seguida, o relatório foi retrabalhado no âmbito de um “fórum aberto ao turismo”, espécie de mesa-redonda interdisciplinar comportando quatro grupos de trabalho. Este fórum permitiu integrar nas análises “externas” (forças/fraquezas e oportunidades/riscos) o ponto de vista da população local.

Este fórum serviu de base à elaboração de um “Guia turístico do Rhön”.

O trabalho de análise e de avaliação colidiu com as dificuldades seguintes:

- > extensão do território e disparidades locais;
- > informações inexistentes ou incompletas;
- > estruturas político-administrativas complexas;
- > divergências de opinião;
- > problemas de representatividade;
- > influência exercida pelos inquiridores;
- > baixa percentagem de respostas aos questionários;
- > definição da concorrência e sua análise.

Efectuada simultaneamente de forma “externa” (realização inicial por um gabinete de estudos) e “interna” (acompanhamento e avaliação anual com os agentes locais), a avaliação do potencial turístico permitiu identificar um certo número de grupos-alvo:

- > visitantes que optam por estadias curtas mas mais frequentes;
- > pessoas relativamente idosas mas activas e preocupadas em “manter-se jovens”;
- > turistas exigentes em matéria de protecção do ambiente;
- > turistas à procura da natureza e do sossego;
- > pessoas interessadas numa vida sã;
- > famílias com crianças.

- O conjunto da iniciativa conduziu a um plano de desenvolvimento turístico comportando nada menos de 270 medidas a executar para atingir os objectivos seguintes:
- > ultrapassar as fronteiras regionais (3 Länder), comercializando turisticamente o conjunto do território do Rhön;
  - > promover uma imagem “Rhön, território inovador e com futuro” (e modelo de desenvolvimento local na Alemanha, graças ao LEADER I);
  - > valorizar a denominação “Reserva da biosfera”;
  - > dessazonalizar a frequência;
  - > promover a cozinha regional e sã do Rhön;
  - > encorajar os restauradores locais e integrarem os pratos regionais no seu menu e a comprarem pelo menos 25% dos seus produtos alimentares aos agricultores do Rhön;
  - > incentivar a cooperação entre os operadores turísticos e os artesãos locais;
  - > instalar um percurso de autocarro turístico, restaurar e perpetuar uma linha de caminhos-de-ferro local ligada à rede ferroviária europeia;
  - > dispor de um equipamento promocional móvel (stand, etc.) que permita a participação colectiva das seis associações turísticas locais em feiras e salões;
  - > organizar campanhas publicitárias agrupadas.

(\*) O Rhön é uma das 340 “Reservas da biosfera”, repartidas em 75 países, seleccionadas pela UNESCO no âmbito do seu programa MAB (“Man and the Biosphere”). Segundo o princípio “valorizar para proteger”, o MAB visa fomentar o desenvolvimento durável de territórios modelados pelo homem e representativos de um ecossistema especial. O Rhön corresponde, por exemplo, a um tipo de região de média montanha típica da Europa Ocidental. Verdadeiro “observatório mundial do ambiente”, o programa MAB não fornece ajuda financeira, mas assistência técnica.

## VISÃO GLOBAL DA ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E DOS RISCOS:

| OBJECTO DA AVALIAÇÃO           | OPORTUNIDADES  | RISCOS  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Hotelaria e restauração</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Ter sistematicamente em conta a protecção do ambiente</li><li>&gt; Diversificação da oferta dos restaurantes: pratos dietéticos, vegetarianos e regionais, além da cozinha “burguesa”</li><li>&gt; Mais ampla utilização dos produtos locais</li><li>&gt; Fomento da cooperação entre operadores turísticos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Evolução dos comportamentos em matéria de restauração e de alojamento (mais exigência em matéria de conforto)</li><li>&gt; Mais exigência em matéria de qualidade e de profissionalismo dos operadores de serviços</li><li>&gt; Muitos operadores turísticos não podem resistir isolados à pressão da concorrência</li></ul> |

**FICHA 13 - LISTA DE CONTROLO PARA O INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA LOCAL****AMBIENTE**

| <b>DOMÍNIO</b>   | <b>DESCRIÇÃO</b> |
|--|------------------|
| <b>Superfície do território (ha)</b>   |                  |
| <b>SITUAÇÃO GEOGRÁFICA</b>   |                  |
| <b>Topografia / relevo</b><br>principais montanhas (altitude)<br>pico mais elevado<br>altitude média<br>ponto mais baixo   |                  |
| <b>CARACTERÍSTICAS GEOLÓGICAS</b>  |                  |
| <b>Clima</b>   |                  |
| temperatura média (Verão)  |                  |
| temperatura média (Inverno)  |                  |
| insolação (dias/ano)   |                  |
| precipitações (dias/ano)   |                  |
| precipitações (mm/ano)   |                  |
| camada de neve média (cm)  |                  |
| <b>HIDROGRAFIA</b>   |                  |
| <b>Cursos de água</b><br>nome<br>desportos aquáticos; pesca<br>zonas balneares<br>zona aquática protegida<br>qualidade da água   |                  |
| <b>Planos de água (lagos naturais, artificiais, lagoas, etc.)</b><br>nome<br>desportos aquáticos; pesca<br>zonas balneares<br>zona aquática protegida<br>qualidade da água |                  |

| <b>DOMÍNIO</b>  | <b>DESCRIÇÃO</b> |
|---|------------------|
| <b>UTILIZAÇÃO DO SOLO (% ou ha)</b>   |                  |
| actividades industriais/comerciais  |                  |
| habitação   |                  |
| espaços recreativos   |                  |
| florestas   |                  |
| paisagens / espaços protegidos  |                  |
| terras agrícolas, nomeadamente:<br>terras de cultivo<br>- pastagens<br>- parte das terras consagradas à cultura biológica (%) |                  |
| <b>Flora</b><br>variedades de plantas raras   |                  |
| <b>Fauna</b><br>espécies animais raras  |                  |
| <b>Sítios naturais de interesse particular</b><br>(curiosidades naturais, cascatas, turfeiras, árvores antigas, etc.)         |                  |
| <b>Zonas protegidas</b>   |                  |

**POPULAÇÃO, ACTIVIDADE ECONÓMICA, COMÉRCIO E SERVIÇOS**

| DOMÍNIO   | DESCRIÇÃO |
|---|-----------|
| <b>POPULAÇÃO</b>  |           |
| número de habitantes  |           |
| estrutura demográfica   |           |
| <b>POPULAÇÃO ACTIVA</b>   |           |
| total:<br><br>por sector:<br><br>- a tempo inteiro:<br><br>- a tempo parcial:<br><br>empregada na indústria<br><br>empregada no artesanato<br><br>empregada no comércio<br><br>empregada noutros serviços |           |
| empregada no turismo<br><br>- a tempo inteiro:<br><br>- a tempo parcial:  |           |
| taxa de desemprego  |           |
| taxa de migração diária   |           |

| <b>DOMINIO</b>                              | <b>DESCRIÇÃO</b> |
|---|------------------|
| <b>COMÉRCIO / SERVIÇOS</b>                  |                  |
| padarias                                    |                  |
| talhos                                      |                  |
| mercearias                                  |                  |
| supermercados                               |                  |
| cooperativas                                |                  |
| quintas que praticam a venda directa        |                  |
| aluguer de veículos                         |                  |
| estações de serviço                         |                  |
| táxis                                       |                  |
| autocarros (carreiras, expressos)           |                  |
| <b>aluguer / manutenção de bicicletas</b>   |                  |
| aluguer / manutenção de artigos de desporto |                  |
| correios                                    |                  |
| serviços bancários                          |                  |
| médicos, dentistas                          |                  |
| farmácias                                   |                  |
| infantários                                 |                  |
| casas de jovens                             |                  |
| outros comércios e serviços                 |                  |

## VIAS DE ACESSO, TRANSPORTES, DESLOCAÇÕES

| DOMÍNIO   | DESCRIÇÃO |
|---|-----------|
| <b>REDE RODOVIÁRIA</b>  |           |
| ligações aos grandes eixos  |           |
| rede rodoviária local   |           |
| <b>REDE FERROVIÁRIA</b>   |           |
| ligações aos grandes eixos  |           |
| <b>TRANSPORTES COLECTIVOS LOCAIS</b>  |           |
| paragens<br>itinerários<br>horários<br>tarifas  |           |
| <b>PISTAS PARA VELOCÍPEDES</b>  |           |
| <b>CENTROS DE PEÕES</b><br>- zonas proibidas aos automobilistas<br>- zonas de peões   |           |
| <b>CIRCULAÇÃO REGULAMENTADA</b><br>- travessias de aglomerações<br>- itinerários de desvio  |           |
| estado das estradas / ruas  |           |
| <b>SINALIZAÇÃO</b><br>- sinalização dos locais públicos<br>- quadros / postos de informação<br>- plantas de cidades<br>- mapa turístico |           |
| <b>ESTACIONAMENTO</b><br>número total de lugares<br>número de lugares reservados aos veículos<br>tarifas                                |           |

|   |
|---|
| <b>DOMÍNIO</b>  |
| História  |
| data de fundação  |
| brasões   |
| eventos históricos especiais                            |
| personagens célebres                                    |
| <b>LAÇOS COM O ESTRANGEIRO</b>                          |
| laços históricos  |
| laços particulares (ex.: geminações)                    |
| <b>RELIGIÃO (%)</b>                                     |
| <b>ARQUITECTURA, URBANISMO, PATRIMÓNIO CONSTRUÍDO</b>   |
| operação(ões) de embelezamento                          |
| participação  |
| vistas, integração do património construído na paisagem |
| património construído                                   |
| tecido arquitectural                                    |
| espaços verdes  |
| <b>PROGRAMA DE "RENOVAÇÃO DE ALDEIAS"?</b>              |
| montante da ajuda                                       |
| <b>ESPECIFICIDADES CULTURAIS</b>                        |
| especialidades culinárias regionais                     |
| costumes, folclore                                      |
| associações cultur                                      |
|   |

| <b>DOMÍNIO</b>                                     | <b>DESCRIÇÃO</b> |
|--|------------------|
| <b>DIVERTIMENTOS</b>                               |                  |
| cinema   |                  |
| teatro   |                  |
| ópera / ballet                                     |                  |
| música   |                  |
| bibliotecas  |                  |
| serões dansantes                                   |                  |
| discotecas   |                  |
| conferências                                       |                  |
| projeções  |                  |
| serões, reuniões locais                            |                  |
| outros   |                  |
| <b>PATRIMÓNIO CULTURAL, CURIOSIDADES</b>           |                  |
| igrejas  |                  |
| abadias  |                  |
| fortalezas   |                  |
| castelos   |                  |
| ruínas   |                  |
| edifícios históricos                               |                  |
| locais históricos                                  |                  |
| monumentos   |                  |
| <b>MUSEUS / EXPOSIÇÕES</b>                         |                  |
| nome:  |                  |
| exposição de:                                      |                  |
| superfície de exposição                            |                  |
| horas de abertura                                  |                  |
| visitas guiadas                                    |                  |
| perspectivas                                       |                  |
| frequentação (número de visitantes)                |                  |
| <b>VISITAS ORGANIZADAS / ATRACÇÕES ESPECÍFICAS</b> |                  |
| onde?  |                  |
| quando?  |                  |
| com quem?  |                  |
| duração  |                  |
| tarifa   |                  |

FICHA 17 A – LISTA DE CONTROLO PARA O INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA LOCAL

**TEMPOS LIVRES / DESPORTOS**

| DOMÍNIO                              | DESCRIÇÃO                                  |   |   |                             |                                     |
|--------------------------------------|--|---|---|-----------------------------|-------------------------------------|
| <b>DESPORTOS NÁUTICOS</b>            | <b>EXISTENTES (indicar as capacidades)</b> |   |   | <b>PREVISTOS</b>            | <b>INEXISTENTES</b>                 |
| Pesca                                |  |   |   |                             |                                     |
| Lugares no cais                      |  |   |   |                             |                                     |
| Aluguer da barcos                    |  |   |   |                             |                                     |
| Esqui náutico                        |  |   |   |                             |                                     |
| Canoagem                             |  |   |   |                             |                                     |
| Prancha à vela                       |  |   |   |                             |                                     |
| <b>Zonas balneares</b>               | <b>Número</b>                              | <b>superfície do nível da água (em m<sup>2</sup>)</b> | <b>superfície das praias (em m<sup>2</sup>)</b> | <b>número de visitantes</b> | <b>número de pessoas empregadas</b> |
| Planos de água naturais              |  |   |   |                             |                                     |
| Piscinas ao ar livre (não aquecidas) |  |   |   |                             |                                     |
| Piscinas ao ar livre (aquecidas)     |  |   |   |                             |                                     |
| Piscinas cobertas                    |  |   |   |                             |                                     |
| Centros aquáticos                    |  |   |   |                             |                                     |
| Piscinas termais                     |  |   |   |                             |                                     |
| <b>DESPORTOS AÉREOS</b>              | <b>EXISTENTES (número)</b>                 |   |   | <b>PREVISTOS</b>            | <b>INEXISTENTES</b>                 |
| Asa delta                            |  |   |   |                             |                                     |
| Aerodelismo                          |  |   |   |                             |                                     |
| Parapente                            |  |   |   |                             |                                     |
| Circuitos aéreos                     |  |   |   |                             |                                     |
| Voo em balão                         |  |   |   |                             |                                     |
| Planadores                           |  |   |   |                             |                                     |

| DOMÍNIO  | DESCRIÇÃO               |           |              |
|--|-------------------------|-----------|--------------|
|  | EXISTENTES (nome/lugar) | PREVISTOS | INEXISTENTES |
| <b>DESPORTOS EQUESTRES</b>   |                         |           |              |
| Picadeiros cobertos  |                         |           |              |
| Picadeiros ao ar livre   |                         |           |              |
| Coudelarias  |                         |           |              |
| Aluguer de cavaliças para cavalos dos visitantes   |                         |           |              |
| Cursos de equitação  |                         |           |              |
| Percursos de equitação   |                         |           |              |
| Aluguer de cavalos   |                         |           |              |
| <b>PASSEIOS PEDESTRES / CICLISMO</b>   |                         |           |              |
| Distância (km) dos percursos pedestres no território da autarquia  |                         |           |              |
| Número de km sinalizados   |                         |           |              |
| Mapas de percursos pedestres   |                         |           |              |
| Passeios com guia  |                         |           |              |
| Parques de estacionamento para veículos dos caminhantes<br>- número<br>- número de lugares para automóveis<br>- taxa de estacionamento por automóvel       |                         |           |              |
| Abrigos para caminhantes   |                         |           |              |
| Funiculares  |                         |           |              |
| Percursos de saúde<br>Número<br>Distância (km)   |                         |           |              |
| Percursos informativos (número)<br>Distância (km)<br>Comprimento (km) das pistas para cicloturistas no território da autarquia<br>Número de km sinalizados |                         |           |              |
| Mapas de cicloturismo  |                         |           |              |



→ FICHA 17 B

| <b>DOMÍNIO</b>   | <b>DESCRIÇÃO</b>           |                  |                     |
|--|----------------------------|------------------|---------------------|
| <b>OUTROS EQUIPAMENTOS DE DESPORTO E TEMPOS LIVRES</b> | <b>EXISTENTES (número)</b> | <b>PREVISTOS</b> | <b>INEXISTENTES</b> |
| Campo de golfe   |                            |                  |                     |
| Jogo da malha, boliche (bowling)                       |                            |                  |                     |
| Parques de jogos infantis                              |                            |                  |                     |
| Muro de escalada                                       |                            |                  |                     |
| Mini-golfe   |                            |                  |                     |
| Squash   |                            |                  |                     |
| Tênis ao ar livre                                      |                            |                  |                     |
| Tênis coberto  |                            |                  |                     |
| Tênis de mesa  |                            |                  |                     |
| Tiro   |                            |                  |                     |
| Outros   |                            |                  |                     |
| <b>DESPORTOS DE INVERNO</b>                            | <b>EXISTENTES (número)</b> | <b>PREVISTOS</b> | <b>INEXISTENTES</b> |
| Pistas de trenó  |                            |                  |                     |
| Pistas de esqui de fundo (km)                          |                            |                  |                     |
| Pistas de esqui alpino (km)                            |                            |                  |                     |
| Canhões de neve  |                            |                  |                     |
| Rebocadores mecânicos                                  |                            |                  |                     |
| Escolas de esqui                                       |                            |                  |                     |
| Rinques de patinagem                                   |                            |                  |                     |
| <b>SAÚDE/CURA/REPOUSO</b>                              | <b>EXISTENTES</b>          | <b>PREVISTOS</b> | <b>INEXISTENTES</b> |
| Curas  |                            |                  |                     |
| Balneoterapia, talassoterapia                          |                            |                  |                     |
| Sauna  |                            |                  |                     |
| Solário  |                            |                  |                     |
| Centros de cura  |                            |                  |                     |
| Estabelecimentos de cinesiterapia                      |                            |                  |                     |
| Fisioterapia   |                            |                  |                     |
| Serviços terapêuticos                                  |                            |                  |                     |
| Centros de beleza                                      |                            |                  |                     |
| Ginásios   |                            |                  |                     |
| Outros   |                            |                  |                     |

| DOMÍNIO  | DESCRIÇÃO           |           |              |
|--|---------------------|-----------|--------------|
| OUTROS EQUIPAMENTOS                                  | EXISTENTES (número) | PREVISTOS | INEXISTENTES |
| Centros de tempos livres e parques de atracções (ha) |                     |           |              |
| Jardim zoológico, parques de animais                 |                     |           |              |
| Parques naturais (ha)                                |                     |           |              |
| Salas de jogos, casinos                              |                     |           |              |
| Equipamentos para outras actividades e jogos         |                     |           |              |

## ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO

| DOMÍNIO   | DESCRIÇÃO                         |
|---|-----------------------------------|
| <b>ALOJAMENTO</b>   |                                   |
| Capacidade total<br>Número de estabelecimentos<br>Número de camas   |                                   |
| Classificados segundo a dimensão:<br>- menos de 5 camas<br>- de 5 a 9 camas<br>- de 10 a 19 camas<br>- de 20 a 29 camas<br>- de 30 a 49 camas<br>- de 50 a 99 camas<br>- de 100 a 249 camas<br>- de 250 a 499 camas<br>- 500 camas e mais   | <b>NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS</b> |
| Repartição segundo o tipo de alojamento:<br>- hotéis<br>- albergues/pousadas<br>- pensões<br>- hotéis sem restaurante<br>- casas de repouso, de férias, centros de estágio<br>- centros de férias, vivendas, apartamentos<br>- quartos particulares<br>- abrigos/pousadas de juventude<br>- férias na quinta<br>- campismo, caravanismo | <b>NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS</b> |
| % de estabelecimentos que beneficiam de rótulo ecológico  |                                   |

| <b>DOMÍNIO</b>                    | <b>DESCRIÇÃO</b>                  |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>RESTAURAÇÃO</b>                | <b>NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS</b> | <b>NÚMERO DE LUGARES SENTADOS</b> |
| Albergues/pousadas                |                                   |                                   |
| Restaurantes de especialidades    |                                   |                                   |
| Restaurantes                      |                                   |                                   |
| Restaurantes e cafés com jardim   |                                   |                                   |
| Tavernas                          |                                   |                                   |
| Restaurantes com cozinha regional |                                   |                                   |
| Salões de chá, cafés              |                                   |                                   |
| Cafetarias                        |                                   |                                   |
| Vendedores de gelados             |                                   |                                   |
| Bares, discotecas                 |                                   |                                   |
| Cervejarias / snack-bares         |                                   |                                   |
| Quiosques                         |                                   |                                   |
| Especialidades                    |                                   |                                   |

## **FEIRAS, CONGRESSOS, CONFERÊNCIAS**

| <b>DOMÍNIO</b>                                      | <b>DESCRIÇÃO</b>            |      |                             |
|---|-----------------------------|------|-----------------------------|
| <b>FEIRAS, CONGRESSOS, CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS</b> | <b>NÚMERO MÉDIO POR ANO</b> |      | <b>NÚMERO DE VISITANTES</b> |
| Feiras, salões                                      |                             |      |                             |
| Exposições  |                             |      |                             |
| Congressos/conferências                             |                             |      |                             |
| Seminários/ateliers                                 |                             |      |                             |
| Grandes manifestações desportivas                   |                             |      |                             |
| Outras manifestações                                |                             |      |                             |
| Salas de reunião (sector privado)                   | Nome                        | Onde | Número de salas             |
| Salas de reunião da autarquia                       | Nome                        | Onde | Número de salas             |
| Outros  |                             |      |                             |

# FICHA 19 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CLIENTES (EXEMPLO DE UMA ESTAÇÃO TERMAL)

1. Preenchido por uma pessoa  2 pessoas  homem/mulher

2. Lugar de origem com código postal: .....  
País: .....

3. Idade da pessoa interrogada: - de 45  45-55  55-65  + de 65

4. Profissão: reformado  independente  operário  empregado   
funcionário  aluno/estudante  outros

5. A estadia em ..... ocorreu a conselho de:  
um médico  de outras pessoas  de algum anúncio ou artigo de jornal   
de alguma agência de viagem  ou outro

6. Antes de vir, tinha alguma brochura sobre ..... Sim  Não   
Se sim, enviada a seu pedido  por uma agência de viagens  outro

7. Critérios de escolha de ..... : proximidade do meu domicílio  equipamento termal   
situação e ambiente  clima

8. Finalidade da sua estadia: cura prescrita  cura financiada pessoalmente   
exclusivamente férias  férias e cura

9. Viagem de comboio/autocarro  de carro: a) como condutor  como passageiro

10. Em que outras estações termais para além de .....  
ficou mais de 6 dias nos últimos 5 anos?

| Nome da estação | o que era melhor | menos bom |
|-----------------|------------------|-----------|
| 1 .....         | .....            | .....     |
| 2 .....         | .....            | .....     |
| 3 .....         | .....            | .....     |

11. Na sua opinião, quais são os elementos necessários ao êxito de uma cura termal ou de repouso?

1 .....  
2 .....  
3 .....

12. Na sua opinião, que elementos aponta a favor de ..... e que lhe agradam mais?

1 .....  
2 .....  
3 .....

13. Na sua opinião, que elementos aponta contra ..... e o que o incomoda mais?

1 .....  
2 .....  
3 .....

14. A estação termal é suficientemente calma? Sim  Não   
Se não for o caso, o que o incomoda mais?  
A circulação  a animação nocturna  outros

15. Acha que é barato  correcto  muito caro  tendo em conta as prestações que lhes oferecem?

16. Segundo a sua experiência, as prestações seguintes eram:

|  | muito boas               | boas                     | satisfatórias            | razoáveis                | insatisf.                |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - alojamento   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - restauração  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dietética  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - banhos e cuidados  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - acompanhamento médico                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - cura (organização)                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - acolhimento e aconselhamento pelo estabelecimento termal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - serviços   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - comércio   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - ambiente   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - atracções permanentes                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - manifestações excepcionais                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - excursões  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - a sua estadia na globalidade                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Na sua opinião, que prestações foram particularmente interessantes?

.....  
.....  
.....  
.....

18. Na sua opinião, o que falta em matéria de atracções e de manifestações ou o que é necessário melhorar substancialmente?

.....  
.....  
.....  
.....

19. Gostaria que certos grupos de clientes ou grupos etários estivessem mais fortemente representados? Se sim, quais?

1. ....  
2. ....

20. Quantas vezes esteve em. .... ?

21. Em que e como mudou desde a sua última estadia? .....

1. ....  
2. ....

22. Aconselhá-la-ia aos seus conhecidos? Sim  Não

Se sim, porquê?

23. Gostaria de voltar a. .... ? Sim  Não  Se não, porquê?

24. Outras observações:

.....  
.....  
.....

## FICHA 20 – FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO PARA OS CLIENTES (EXEMPLOS)

### FICHA DE INSCRIÇÃO DOS HOTÉIS PARA O SERVIÇO DE DECLARAÇÃO

*A preencher legivelmente*

Ficha nº .....

Indicação de serviço: ..... Nome e endereço do hotel: ..... Carimbo datado  
do serviço de declaração:

Dia de chegada: ..... Dia previsto de partida: ..... Número de pessoas: .....

Apelido: ..... Nome .....

Data de nascimento: ..... Nacionalidade: .....

Domicílio (*código postal, Localidade*): .....

Acompanhado por:

Apelido: ..... Nome .....

Data de nascimento: ..... Nacionalidade: .....

Objectivo da estadia: férias, negócios, conferência, seminário, formação, etc.

.....

Assinatura:

#### INFORMAÇÕES FACULTATIVAS DOS TURISTAS DESTINADAS À AUTARQUIA:

Quantas vezes veio passar férias a .....

O que o/a levou a passar aqui as suas férias?

Cliente fiel  publicidade  artigo na imprensa  agência de viagens  recomendação pessoal  outro

Meio de transporte preponderante para a sua viagem:

comboio  carro  autocarro  outro

Crítérios determinantes da escolha da nossa região:

repouso  natureza intacta  excursões  desporto  preço  outro

## FICHA 21 – MODELO DE GRELHA PARA A SELECÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM GABINETE DE CONSULTORES

Nome da sociedade: .....

| Lista de critérios                                       | Avaliação, notas de 1 a 5 |   |   |   |   | Observações |
|--|---------------------------|---|---|---|---|-------------|
|  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 |             |
| <b>Gabinete de consultores</b>                           |                           |   |   |   |   |             |
| Idade e dimensão da sociedade                            |                           |   |   |   |   |             |
| Apresentação/imagem de marca                             |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Consultor</b>   |                           |   |   |   |   |             |
| Apresentação pessoal                                     |                           |   |   |   |   |             |
| Qualificação/formação                                    |                           |   |   |   |   |             |
| Perito reconhecido                                       |                           |   |   |   |   |             |
| Comunicação  |                           |   |   |   |   |             |
| Eficácia   |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Equipa de consultores</b>                             |                           |   |   |   |   |             |
| Qualificação profissional                                |                           |   |   |   |   |             |
| Especialistas em diferentes domínios                     |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Conhecimentos profissionais</b>                       |                           |   |   |   |   |             |
| Conhecimentos sectoriais                                 |                           |   |   |   |   |             |
| Conhecimentos pluridisciplinares                         |                           |   |   |   |   |             |
| Conhecimentos específicos do projecto                    |                           |   |   |   |   |             |
| Discussão/estudo de novos desenvolvimentos sectoriais    |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Experiência</b>                                       |                           |   |   |   |   |             |
| Projectos realizados                                     |                           |   |   |   |   |             |
| Referências confirmadas                                  |                           |   |   |   |   |             |
| Projectos comparáveis                                    |                           |   |   |   |   |             |
| Qualidade e apresentação dos resultados                  |                           |   |   |   |   |             |
| Êxitos confirmados                                       |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Execução</b>  |                           |   |   |   |   |             |
| Acompanhamento do projecto                               |                           |   |   |   |   |             |
| Ajuda durante a realização                               |                           |   |   |   |   |             |
| Aptidão a resolver os problemas de realização existentes |                           |   |   |   |   |             |
| Projectos executados                                     |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Organização</b>                                       |                           |   |   |   |   |             |
| Plano de execução  |                           |   |   |   |   |             |
| Calendário/orçamento                                     |                           |   |   |   |   |             |
| <b>Outro</b>   |                           |   |   |   |   |             |
| Relação qualidade/preço                                  |                           |   |   |   |   |             |