

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



Dissertação de Mestrado em Gestão

A criação e o desenvolvimento das empresas de animação turística no território das “Aldeias de Xisto”



Bruno Miguel Simões Martins

Orientação:

Prof. Dr.^a Anabela Dinis

Prof. Dr.^a Margarida Vaz

Covilhã, 2009

Agradecimentos:

Dedico esta dissertação aos meus pais, Rogério e Adélia, pelo esforço e dedicação ao longo dos anos para que este trabalho fosse possível realizar. Agradeço a todos os que colaboraram directa e indirectamente para a elaboração deste estudo. Agradeço em especial à orientadora professora Dr.^a Anabela Dinis, por toda a organização, empenho e orientação que contribuiu verdadeiramente para a elaboração da dissertação, e igualmente, à posterior orientação da professora Dr.^a Margarida Vaz. Agradeço a todos os empresários, aos coordenadores e responsáveis da ADXTUR pela sua disponibilidade apresentada para a execução das entrevistas e inquéritos e ao professor Dr. Rui Costa da Universidade de Aveiro pela disponibilidade da sua dissertação. Agradeço à Joana Gouveia pelo contributo para a elaboração da dissertação e, também, a Ana Rita, Jorge Martins, João Martins, Luís Miguel, Miguel Ângelo e Fernando Pinheiro.

Resumo:

O turismo tem vindo a assumir-se no mundo como uma indústria em grande desenvolvimento. No entanto, este sector apresenta-se ainda com uma estrutura de empresas maioritariamente de pequena dimensão. Portugal não é excepção, e o turismo tem vindo a ser um motivo de desenvolvimento das regiões, de uma forma sustentada, com maior ênfase nos últimos tempos para as regiões interiores, especialmente, com o despontar do turismo em espaço rural, devido à riqueza ambiental que caracteriza o nosso país. Neste sentido, surge o Programa “Aldeias de Xisto”, como forma de aproveitamento das potencialidades ambientais em paralelo ao desenvolvimento regional que se apresenta cada vez mais desertificado e degradado, que coincide com o território do Pinhal Interior (Norte e Sul).

Como forma de dinamização deste espaço surgem as empresas de animação turística, observadas no estudo. Pretendeu-se observar as empresas de animação turística inseridas no âmbito do Programa “Aldeias de Xisto”, tentando encontrar razões, motivações e circunstâncias que levaram os empresários à criação da empresa no território, o modo como actuam e as estratégias aplicadas para a sua actuação, assim como, avaliar os níveis de desempenho e de sucesso das empresas.

Palavras-Chave:

Desenvolvimento local, Turismo em espaço rural, empresas de animação turística, Pinhal Interior, Programa “Aldeias de Xisto”.

Abstract:

The tourism has come to assume itself in the world as an industry in great development. However, this sector is still presented with a structure of companies of small dimension. Portugal is not an exception, and the tourism has come to be a reason of development of the regions, of a sustainable form, lately with larger emphasis by the interior regions, especially, with blunting of the tourism in rural space, due to environment wealth that characterizes our country. In this direction, appears the Program “Aldeias de Xisto”, as form of exploitation of the ambient potentialities in parallel to the regional development that presents each time more abandoned and degraded, that coincides with the territory of the “Pinhal Interior” (North and South).

As a form of dynamism of this space appear the companies of tourist animation, observed in the study. We intended to observe the inserted companies of tourist animation in the scope of the Program “Aldeias de Xisto”, trying to find reasons, motivations and circumstances that that took the entrepreneurs to the creation of the company in this territory, the way as they act and the strategies applied for its action, as well as, to evaluate the levels of performance and success of the companies.

Keywords:

Local development, Tourism in rural space, companies of tourist animation, “Pinhal Interior”, Program “Aldeias de Xisto”

Índice

Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros	viii
Lista de Abreviaturas:	ix
Introdução	1
Parte I – O turismo e a animação turística em espaço rural: conceitos e teorias	4
1. Conceitos e tipos de turismo.....	4
2. Turismo em espaços rurais	7
2.1. A problemática das definições	8
2.2. Turismo em espaço rural como um produto composto de actividades e serviços	10
2.3. Turismo e desenvolvimento rural.....	12
2.3.1 Importância socioeconómica do turismo para o desenvolvimento das zonas rurais	12
2.3.2. A necessidade de um desenvolvimento sustentado do turismo	17
3. Animação turística em espaços rurais	20
3.1. Noção e tipos de animação turística.....	20
3.2. O papel e importância da animação turística nos espaços rurais	21
4. As pequenas e micro empresas de animação turística em Portugal	25
4.1. As Empresas de animação turística em Portugal	25
4.1.1 Características.....	27
4.1.2 Objectivos e Estratégias	28
4.1.3 Constrangimentos, potencialidades e desafios	30
4.2. As pequenas e micro empresas	33
4.2.1 Virtudes e fragilidades.....	33
4.2.2. Sucesso, Desempenho e Crescimento	36

Parte II- Empresas de animação no território PAX: Estudo empírico	40
5. Metodologia	40
5.1. Objectivos e questões específicas de investigação, unidades de análise e modelos de análise	40
5.1.1 Objectivo e questões específicas de investigação	40
5.1.2. Unidades e modelo de análise	41
5.2. Desenho e natureza da investigação.....	42
5.2.1. Desenho da investigação	42
5.2.1. Natureza de investigação: exploratória e qualitativa.....	43
5.3. Selecção das empresas	46
5.4. Fontes de informação e informadores chave.....	49
5.4.1. Entrevista	50
5.4.2. Inquérito.....	51
5.4.3. Outras fontes de Evidência: AMADEUS, fontes documentais e internet	52
5.5. Procedimentos de organização de tratamento e análise de dados	52
6. Caracterização do território e do Programa Aldeias de Xisto (PAX).....	53
6.1. O Território “Aldeias de Xisto”: características geográficas e sócio-demográficas e análise SWOT	53
6.2. O Programa Aldeias de Xisto (PAX): abrangência geográfica, objectivos, e organismos mobilizadores.....	58
6.2.3. A animação turística do território: acções, resultados, necessidades e futuro, segundo a percepção dos principais agentes dinamizadores.....	64
7. As empresas de animação no território PAX: Estudo de casos	77
7.1. Caracterização das empresas e dos empresários	77
7.2. Motivações/Circunstancias para a criação da empresa no território PAX.....	79
7.2.1. Motivações para a criação da empresa.	79
7.2.2. Razões para a localização da empresa.....	80

7.2.3. Importância do PAX na criação da empresa	83
7.3. Como actuam as empresas (estratégias de actuação)	84
7.3.1. Serviços	84
7.3.2. Sazonalidade	88
7.3.3. Público-Alvo.....	89
7.3.4. Divulgação.....	91
7.3.5. Relação com os agentes no território.....	93
7.3.6. Concorrência e Diferenciação	96
7.3.7. Dificuldades e Vantagens de actuação no território das “Aldeias de Xisto”	98
7.4. Desempenho e Sucesso das empresas	105
7.4.1. Desempenho	105
7.4.2. Perspectivas sobre o sucesso e o futuro da empresa.....	109
Conclusões	114
Bibliografia:	121
Anexos	128
Anexo 1 - Decreto-Lei nº 54/2002	129
Anexo 2 - Decreto-Lei nº 204/200	130
Anexo 3- Listagem das empresas de animação da Rede “Aldeias de Xisto”	133
Anexo 4 - Questões de investigação e instrumentos de recolha de dados	136
Anexo 5- Questões colocadas ao responsável pelas EAT do PAX.....	141
Anexo 6 – Guião de entrevista ao coordenador da ADXTUR e ao responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR.....	142
Anexo 7 - Guião de entrevista aos empresários:	143
Anexo 8 - Inquérito às empresas de animação turística no âmbito do Programa “Aldeias de Xisto”	145

Anexo 9 - Quadro comparativo do inquérito às 6 EAT na área do programa “Aldeias de Xisto”	147
Anexo 10 – Estatutos da ADXTUR	156

Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de Turismo	6
Figura 2: Sistema de definições de turismo rural.....	7
Figura 3: Unidades de análise/ Modelo de análise	42
Figura 4: Passos seguidos no processo de investigação.....	43
Figura 5: Processo de selecção das empresas.....	49
Figura 6: Mapa do “Pinhal Interior.....	54
Figura 7: Mapa de localização das Aldeias de Xisto no Pinhal Interior	58
Figura 8: Funcionamento da ADXTUR	62

Índice de Quadros

Quadro 1: Tipos de Turismo.....	5
Quadro 2: Características frequentes em áreas rurais como entraves ao desenvolvimento turístico	16
Quadro 3: Resumo do desenho da investigação.....	45
Quadro 4: Empresas seleccionadas para o estudo de acordo com a localização da sede	47
Quadro 5: Empresas participantes no estudo e a localização da sua sede	48
Quadro 6: Informadores chave e respectivos instrumentos de recolha de informação	50
Quadro 7: Análise SWOT do território do PAX.....	56
Quadro 8: Localização das aldeias por Municípios	59
Quadro 9: Caracterização das empresas sob estudo	77
Quadro 10: Caracterização do empresário	78
Quadro 11: Objectivos iniciais e motivações do empresário	79
Quadro 12: Localização das empresas no território PAX	80
Quadro 13: Área de influência e locais de maior frequência dos serviços.....	82
Quadro 14: Importância do PAX na criação da empresa	83
Quadro 15: Tipos de serviços. Serviço de maior e menor procura	84
Quadro 16: Época alta e baixa de procura e frequência das actividades.....	88
Quadro 17: Faixa etária de divulgação e procura de serviços.....	89
Quadro 18: Tipos de divulgação utilizados, dificuldades, conhecimento e contacto dos clientes.....	91
Quadro 19: Relação com os agentes do território	93
Quadro 20: Relações de concorrência	96
Quadro 21:Dificuldades e Vantagens.....	98
Quadro 22: Dinamismo e colaboração para o desenvolvimento	104
Quadro 23: Evolução do número de trabalhadores, clientes e volume de negócios.....	105
Quadro 24: Internacionalização de negócio	106
Quadro 25: Desempenho comparado ao ano anterior, aos maiores competidores e a outras empresas similares na indústria.....	107
Quadro 26: Objectivos Iniciais e sucesso atingido	109
Quadro 27: Limitações e melhorias do PAX.....	112
Quadro 28: Futuro das empresas no âmbito do PAX.....	113

Lista de Abreviaturas:

ADAN - Actividades Desportivas de Aventura na Natureza
ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto
AMA - American Marketing Association
AT - Animação Turística
AX - Aldeia de Xisto
AIBT - Acções Integradas de Base Territorial
BTL- Bolsa de Turismo Lisboa
BTT- Bicicleta Todo-o-Terreno
CCDR - Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
CCRC - Comissão de Coordenação da Região Centro
CE - Comunidade Europeia
DGADR - Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural
DGT - Direcção Geral de Turismo
EAT- Empresa de Animação Turística
EN - Estrada Nacional
EU - União Europeia
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IC - Itinerário Complementar
ICN - Instituto da Conservação da Natureza
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres
INE - Instituto Nacional de Estatística
LEADER - Ligação Entre Acções de Desenvolvimento da Economia Rural
NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais
PACTA - Associação Portuguesa de Empresas de Animação Cultural e Turismo de Natureza e Aventura.

PAX - Programa Aldeias de Xisto

PME - Pequena e Média Empresa

PROVERE - Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos

PORC - Programa Operacional da Região Centro

PTInovação - Portugal Telecom Inovação

QCA - Quadro Comunitário de Apoio

RNAAT - Registo Nacional de Agentes de Animação Turística

SIME - Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial

SIPIE - Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

TER - Turismo em Espaço Rural

Introdução

A procura pelo turismo em espaço rural tem vindo a crescer, como uma forma alternativa de turismo. O turismo em espaço rural tem sido, cada vez mais, encarado como um vector de desenvolvimento das regiões. Por um lado, existe a necessidade de um desenvolvimento das zonas rurais no combate à desertificação e ao êxodo rural, provocados pela falta de fontes de rendimento; por outro lado, existem territórios com potencial a ser explorado. Identificando esse potencial, surgiu o Programa Aldeias de Xisto (PAX) como promotor do espaço rural, que tem como objectivo melhorar a qualidade de vida das populações das vinte e quatro aldeias envolvidas¹, elevando os seus níveis de auto-estima, qualificando o seu tecido social e agregando-as num processo participativo de desenvolvimento. É neste sentido que a Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto (ADXTUR) tem vindo a desenvolver um esforço de promoção e transformação das aldeias em pólos de atracção turística suficientemente dinâmicos no sentido de estimularem a criação de uma base económica através da captação de visitantes e de investimento privado.

Como forma de desenvolvimento do território das Aldeias de Xisto, o programa incentiva a criação e associa-se a empresas de animação turística, com o objectivo de potenciar a dinamização entre os vários agentes turísticos que actuam no território. No entanto, os empresários terão possivelmente diferentes motivações para a criação e desenvolvimento das empresas de animação turística, bem como diferentes percepções de sucesso quanto aos objectivos do seu negócio, o que reporta para a necessidade de conhecer o modo de actuação dessas empresas e a sua eficácia quanto ao seu papel dinamizador do território, assim como das infra-estruturas criadas pela ADXTUR para a sua actuação.

¹ Benfeita (concelho de Arganil); Martin Branco e Sarzedas (concelho de Castelo Branco); Casal de São Simão (concelho de Figueiró dos Vinhos); Barroca e Janeiro de Cima (concelho do Fundão); Aigra Nova, Aigra Velha, Comareira e Pena (concelho de Góis); Candal, Casal Novo, Cerdeira, Chiqueiro e Talasnal (concelho da Lousã); Gondramaz (concelho de Miranda do Corvo); Álvaro (concelho de Oleiros); Fajão e Janeiro de Baixo (concelho de Pampilhosa da Serra); Ferraria de S. João (concelho de Penela); Figueira (concelho de Proença-a-Nova); Pedrógão Pequeno (concelho de Sertão); Água Formosa (concelho de Vila de Rei) e Foz do Cobrão (concelho de Vila Velha de Ródão).

É neste contexto, que o presente estudo tem como objectivo identificar as razões pelas quais se criam empresas de animação turística no território do PAX, no sentido de perceber se existem diferentes formas de actuação entre as empresas que actuam neste território e se diferentes razões para a criação e formas de actuação influenciam diferentes medidas e níveis de sucesso.

Identificam-se assim como aspectos centrais desta investigação:

- 1) Conhecer as razões *porque* surgem empresas de animação turística no território abrangido pelo PAX;
- 2) Estudar o modo *como* actuam as empresas de animação turística no território abrangido pelo PAX, quais as dificuldades enfrentadas e quais as vantagens;
- 3) Identificar alguma *relação* entre o tipo de motivação, a forma de actuar das empresas e o sucesso.

Numa perspectiva geral pretende-se, com este estudo, perceber a forma de actuação das empresas de animação turística (EAT) no território do Programa “Aldeias de Xisto” (PAX) e, tendo em conta a eficiência das empresas e os seus objectivos, compreender se possuem dimensão e volume para o seu crescimento, desenvolvimento e afirmação no âmbito das “Aldeias de Xisto”, assim como, entender o que incentiva os empresários a actuarem no território do PAX, contribuindo para a dinamização e desenvolvimento turístico local.

O presente trabalho está estruturado em duas partes. A Parte I, correspondente a *conceitos e teorias sobre turismo em espaços rurais* é constituído por 4 capítulos. No 1º capítulo são identificadas algumas definições do *conceito e tipos de turismo*. O 2º capítulo, aborda o *turismo em espaços rurais*, especificamente, a *problemática das definições*; o *turismo em espaço rural como um produto composto de actividades e serviços*; a *importância socioeconómica do turismo para o desenvolvimento das zonas rurais* e a *necessidade de um desenvolvimento sustentado do turismo*. O 3º capítulo, refere-se à *animação turística em espaços rurais*, especificamente, à *noção e tipos de animação turística* e ao *papel e importância da animação turística nos espaços rurais*. No 4º capítulo, explora-se a actividade das empresas de animação turística em zonas rurais,

principalmente, as *empresas de animação turística em Portugal*, assim como as *virtudes e fragilidades das pequenas e micro empresas*.

Relativamente à Parte II, que incide sobre os estudos de caso das empresas de animação turística no âmbito do PAX, foca no 5º capítulo a metodologia, onde se descrevem os *objectivos e questões específicas de investigação; as unidades e modelo de análise; o desenho e natureza da investigação; a selecção das empresas; as fontes de informação e informadores chave; os procedimentos de organização de tratamento e análise de dados*. O 6º capítulo refere-se às *características geográficas e socio-demográficas* do território do Programa “Aldeias de Xisto”, bem como aos seus *objectivos, realizações e organismos mobilizadores*. O 7º capítulo apresenta os estudos de caso sobre *as empresas de animação no território PAX; uma Caracterização das empresas e dos empresários*, compreendendo as *motivações/circunstancias para a criação da empresa no território PAX*, e o modo *como actuam as empresas (estratégias de actuação)*, bem como, o seu *desempenho/sucesso*. No último Capítulo, revelam-se as *conclusões e limitações do estudo*, apontando-se também *futuras linhas de investigação*.

Parte I – O turismo e a animação turística em espaço rural: conceitos e teorias

1. Conceitos e tipos de turismo

Hoje em dia quase toda a gente já esteve no papel de turista, e conhece o significado de turismo. No entanto, não existe uma definição universalmente aceite de Turismo. A rápida evolução e crescente importância do turismo quer para a economia dos países quer como objecto de investigação e de estudo apelam à necessidade de definir mais precisamente este fenómeno.

O reajustamento e a evolução da definição têm surgido devido às várias mudanças sociais (direito a férias pagas, aumentos salariais, redução do tempo de trabalho, etc.) e estruturais (melhoria dos transportes, TIC, entre outras). Os interesses pela definição de turismo surgem das mais diversas áreas como economia, sociologia, geografia, entre muitas outras, que levam a uma discussão deste conceito pelas diferentes áreas. Como referem Hall *et al.* (2004:46) “Devido à diversidade de perspectivas fundamentais sobre a natureza do turismo... não é de surpreender que exista uma diversidade de definições”. Existem contudo alguns elementos comuns encontrados nas diversas definições como a deslocação relativamente ao lugar de residência, a duração (mínima e máxima) da viagem e os seus motivos (Dinis, 2005:12).

Do ponto de vista estatístico (WTO, 2002, citado em Carvalho *et al.*, 2006:16) para que uma deslocação se possa considerar de turismo, terá de obedecer simultaneamente a três critérios:

- A deslocação deve verificar-se para fora do ambiente usual do visitante, ou seja, para fora do local onde normalmente desenvolve as suas rotinas diárias (onde dorme, trabalha, estuda, faz as suas compras);
- Os motivos de tal deslocação não podem estar relacionados com o exercício de actividades cuja remuneração é gerada no local visitado;
- O tempo de permanência máximo no local visitado não pode exceder um ano

De acordo com a World Tourism Organization (WTO, 2002) nem todo o tipo de viagens se traduz necessariamente em turismo. Dos viajantes, somente os classificados como visitantes são considerados do ponto de vista das estatísticas do turismo, sejam eles turistas (que permanecem pelo menos uma noite e não mais de um ano) sejam excursionistas ou visitantes de um dia.

Assim, o turismo contempla as deslocações por diversos motivos para fora do ambiente onde se desenrola a vida diária, desde que não seja para o desenvolvimento de actividades remuneradas no local visitado e não se permaneça nesse local por mais de um ano.

À semelhança da definição, também não existe uma tipologia universalmente aceite quanto às diversas formas de turismo. Cunha (2003, 75) propõe a seguinte:

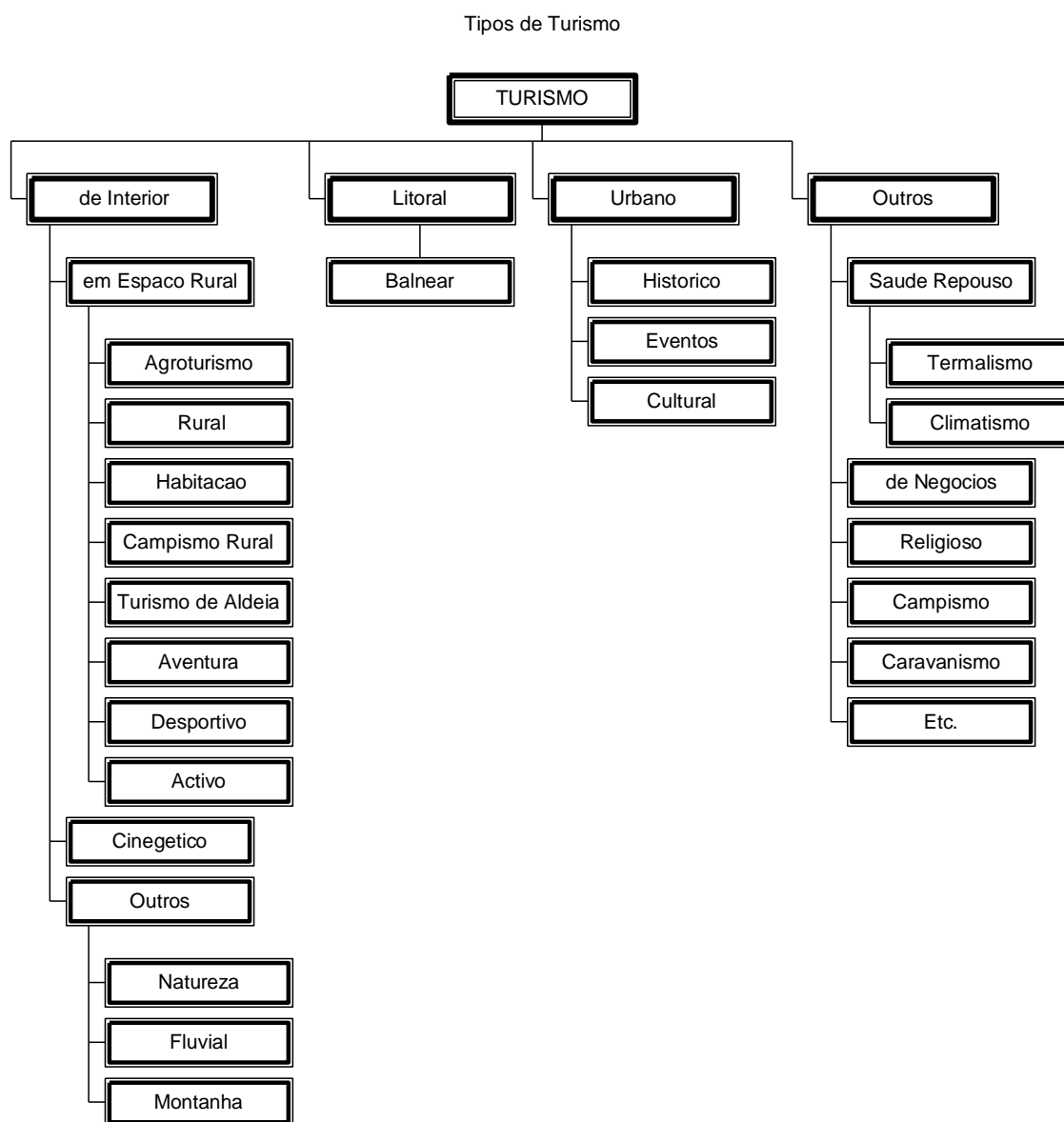
Quadro 1: Tipos de Turismo

<i>Tipos de Turismo</i>	
<i>Turismo de repouso</i>	Tipo de turismo vinculado a motivos de relaxamento físico e mental, assim como a procura de benefícios para a saúde, fugir ao stress. O principal segmento de mercado deste tipo de turismo é originário dos grandes centros urbanos
<i>Turismo Étnico</i>	Foca as viagens que têm por objectivo ultimo observar as expressões culturais e/ou modos de vida dos povos exóticos
<i>Turismo de Natureza</i>	Subdivide-se em dois tipos de turismo: <i>Ambiental</i> - relaciona-se com o estado de pureza dos diferentes aspectos relativos ao céu, mar e terra <i>Ecológico</i> – Inclui deslocações às áreas naturais pretendendo observar e compreender a natureza, assim como a história natural do ambiente, preocupando-se em preservar o ecossistema
<i>Turismo de Negócios</i>	Com a finalidade de participar em reuniões, congressos, feiras, estabelecer novos contactos de negócio, as pessoas envolvem-se em movimentos turísticos com elevado significado económico
<i>Turismo Desportivo</i>	Tem duas motivações, assistir a eventos desportivos ou praticar actividades desportivas específicas
<i>Turismo de Habitação</i>	Define-se como um serviço de hospedagem familiar prestado a turistas em casas particulares
<i>Turismo Rural</i>	Designa-se como serviços de hospedagem a turistas em casas rústicas particulares
<i>Agro-Turismo</i>	É um serviço de hospedagem prestado a turistas em casas particulares utilizadas em simultâneo como habitação do proprietário e integradas em explorações agrícolas, permitindo deste modo, que os hóspedes acompanhem e conheçam a actividade agrícola, participando nos trabalhos aí desenvolvidos

Fonte: Elaboração própria com base em Cunha (2003: 75)

Um outro autor, Alexandre (2001), classifica os vários tipos de turismo existentes tendo por base a sua localização geográfica (interior, litoral, urbano, outras localizações) para que, deste modo, se consiga perceber as diferentes ramificações dos tipos de turismo.

Figura 1 – Tipos de Turismo



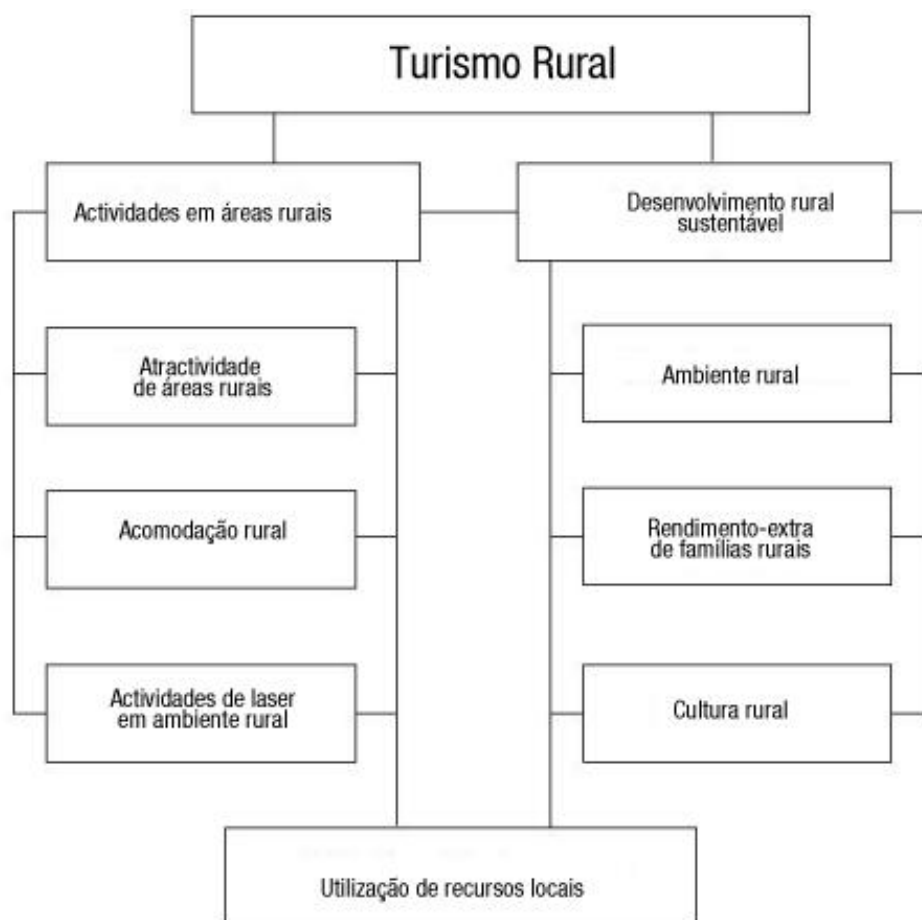
Fonte: Baseado em Alexandre (2001:5)

Os tipos de turismo que se pretendem observar no desenvolvimento do estudo das empresas de animação turística no âmbito do PAX, direccionam-se nas diversas vertentes do turismo em espaço rural.

2. Turismo em espaços rurais

Numa perspectiva integrada, o turismo em espaços rurais deve ser entendido quer enquanto um conjunto de actividades directa e indirectamente ligadas ao turismo, quer enquanto um instrumento para o desenvolvimento desses espaços, porquanto ambas as abordagens exigem a utilização e valorização dos recursos locais de uma forma sustentada.

Figura 2: Sistema de definições de turismo rural



Fonte: (Könyves, 2001, citado por Pakurar, M.; Olah, 2008:779)

Neste contexto, o presente capítulo irá abordar aspectos ligados quer à problemática dos conceitos e actividades relacionados com o turismo rural, quer à importância deste tipo de turismo e seu desenvolvimento sustentado, para os territórios rurais

2.1. A problemática das definições

Estabelecendo uma distinção entre Turismo em espaço rural e Turismo Rural, de acordo com a legislação portuguesa², o “Turismo no Espaço Rural consiste no conjunto de actividades, serviços de alojamento e animação a turistas, em empreendimentos de natureza familiar, realizados e prestados mediante remuneração, em zonas rurais.” (Ver Anexo 1). Por sua vez entende-se por Turismo Rural³ “o serviço de hospedagem de natureza familiar prestado a turistas em casas rústicas particulares que, pela sua traça, materiais construtivos e demais características, se integrem na arquitectura típica regional”. (Ver Anexo 1)

Contudo, o termo “turismo rural” está longe de ser consensual. Assim, o “turismo no espaço rural” ou “turismo rural” pode ser entendido como “todas as actividades turísticas que têm lugar em áreas rurais” (Keane, 1992, citado por Kastenholtz, 2003:204), o que subentende uma definição do termo “rural”.

Há quem defenda que se trata “exclusivamente de áreas agrícolas... suficientemente distantes da costa... afastadas das cidades, ... tipicamente regiões montanhosas do interior, com diferentes tipos de paisagens, com economias e sociedades principalmente rurais e uma riqueza em história e tradições culturais...” (Cavaco, 1995, citado por Kastenholtz, 2003:204). Outros definem o espaço “rural” em contraste ao espaço “urbano”, discutindo-se, na actualidade, a noção do sucessivo “rural – urbano” ou na base de indicadores como a densidade populacional ou de actividades económicas.

Calatrava e Avilés (1993, citados por Kastenholtz, 2003:204) indicam que o turismo rural deve abranger “a cultura rural como componente fundamental do produto, caracterizado

² Decreto-Lei nº 54/2002, de 11 de Março, artigo 1.º Decreto-Regulamentar nº 13/2002, de 12 de Março, (Diário da República, 2002)

³ Decreto-Lei nº 54/2002, de 11 de Março, artigo 5.º, ponto 1 Decreto-Regulamentar nº 13/2002, de 12 de Março (Diário da República, 2002)

por um contacto personalizado, uma integração no meio físico e humano rural e uma participação nas actividades e no modo de vida da comunidade local”.

Alguns autores consideram como “Turismo Rural” a totalidade de movimentos turísticos desenvolvidos no meio rural, e outros, caracterizam-no referindo-se a empresas turísticas que têm, no uso da terra, a actividade económica predominante. (Silva, 1998, citado por Bathke, 2002:30).

A literatura apresenta uma ampla escala de conceitos de “turismo em espaço rural” que pode provocar alguma confusão aquando da definição de quais os termos exactos a aplicar. Esta confusão está latente, no exemplo por parte de alguns autores, entre o termo “turismo verde” e os termos “turismo rural” ou “ecoturismo” (Tulik, 1997 citado por Campanhola, 1999:4). Assim, outros autores, não diferenciam entre “o turismo rural” e o “turismo no espaço rural”. O “turismo no espaço rural” é considerado, também, por vezes erroneamente, sinónimo de “agro-turismo”, que se refere a serviços não-agrícolas exercidos dentro das áreas agrícolas.

De acordo com Silva (1998, citado por Bathke, 2002:30), turismo no meio rural ou em áreas rurais, englobaria a totalidade dos movimentos de lazer e turismo que se desenvolvem no espaço rural, designadas de turismo rural, turismo ecológico, turismo de aventura, turismo cultural, turismo de saúde envolvendo spas rurais, centro de convenções (treino de executivos), trilhas, festivais, camping, canoagem, pesca, caça, etc.

Também na União Europeia se fala de “turismo rural quando a cultura rural é um elemento importante na composição da oferta e, segundo a actividade específica, se fala de agro-turismo, turismo verde, gastronómico, etc.” (Schaerer, 2000, citado por Bathke, 2002:31), referindo o mesmo autor que para a União Europeia (EU), a percentagem de ganho recebido pela população local é que se emprega como critério diferenciador de uma terminologia ou de outra: turismo no espaço rural; turismo rural; ou agro-turismo. Neste último caso, quando o agricultor é o maior receptor do rendimento.

O autor Anderson Portuguese (1999, citado por Santos, 2004:24), faz referência aos países europeus e compara as diferentes concepções sobre como se deve interpretar “espaço rural” e “turismo rural”, dado que a definição do “turismo rural” nessas localidades depende do conhecimento do que é considerada “área rural”. Sobre esta questão, Portuguese (1999: 73) esclarece: “a Itália e a França costumam definir como

espaço rural as zonas com pequenos núcleos de população, onde se verifica certa tendência de contraposição entre os espaços rural e o citadino. Na Itália, inclui-se as áreas de montanhas como parte do ambiente rural, e na Grã-bretanha e Irlanda, o campo é visto como antónimo de cidade. Por fim, na Grécia e em Portugal define-se campo como sinónimo de áreas com vocação para as actividades agrárias.”

No interesse da claridade conceptual, considera-se mais correcto usar o termo “turismo em espaço rural”, pois demonstra melhor a largura das oportunidades reais existentes no ambiente rural.

Ao longo dos últimos anos em Portugal assiste-se a um aumento progressivo da procura e frequência dos espaços rurais para o consumo e desenvolvimento de actividades de turismo e de lazer, principalmente por parte de populações urbanas. Este aumento insere-se nas mudanças estruturais ocorridas nas sociedades actuais em geral e na portuguesa em particular, que resultam de nas áreas rurais terem passado a ser valorizados tanto os locais como os bens de consumo e património comum (Figueiredo 2003, citado por Silva, 2007:143).

Importa salientar que o turismo em espaço rural está baseado, principalmente, nas motivações associadas ao espaço rural, enquanto espaço natural, cultural, tradicional, espaço promotor de uma vida saudável e espaço aberto a um grande leque de actividades desportivas e de recreio (Kastenholz, 2003:204).

2.2.Turismo em espaço rural como um produto compósito de actividades e serviços

O “turismo em espaço rural” visa actividades de lazer realizadas na zona rural e inclui as várias formas delimitadas pelos fornecedores desses serviços: turismo rural, ecoturismo ou turismo ecológico, turismo da aventura, turismo cultural, turismo do negócio, turismo da juventude, turismo social, turismo da saúde, e turismo desportivo (Verbole, 1997; Graziano da Silva et al., 1998, citado por Campanhola e Silva, 2000:147).

As actividades aqui incluídas são: “termas rurais; centros de convenção rurais; lugares para o treino executivo; recursos naturais de desportos; trekking; visitas aos familiares e amigos; visitas a museus, às igrejas, aos edifícios históricos; festivais, mostras

regionais; visitas às paisagens e ao ambiente natural; locais de acampamento; desportos de natureza, tais como canyoning, escalada de montanha, pesca, caça; casas de campo como segundas residências, entre outros...” (Campanhola, 1999:147).

Para uma definição mais precisa, o aspecto decisivo a ser considerado diz respeito ao aproveitamento do ambiente, propriamente rural. Importa salientar que, recentemente, a definição do conceito “espaço rural” tem vindo a sofrer algumas alterações, não só pelo crescimento da importância das actividades não agrícolas, que cada vez mais existem no espaço rural e que, naturalmente, alteram a sua identidade; mas também pela associação crescente do meio rural com a qualidade de vida (Fialho e Schneider, 2000:31).

Em jeito de síntese, pode dizer-se que seria mais adequado referir-se á totalidade dos movimentos turísticos que se desenvolvem no meio rural, com a expressão “turismo em espaço rural” ou “em áreas rurais”. Alguns autores reservam a expressão de “turismo rural” para aquelas actividades que, em maior medida, se identificam com as características específicas da vida rural. Por exemplo, para Lane (1994, citado por Kastenholtz, 2003:205) o “turismo rural” deveria, idealmente, cumprir os seguintes critérios:

1. Estar localizado em áreas rurais;
2. Ser funcionalmente rural (baseado nas características específicas do mundo rural, assim como no espaço aberto, nos recursos naturais e nas práticas tradicionais).
3. Ser rural em escala (estar desenhado numa pequena escala).
4. Ter uma natureza tradicional, evoluir orgânica e lentamente e de forma controlada pela população local.

A nível nacional, a Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR)⁴ declara que o “Turismo no Espaço Rural” deve ser:

- **Situado** em **zonas rurais** entendidas como as áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter vincadamente rural;
- Considerado como um **conjunto de actividades e serviços** realizados e prestados mediante remuneração em zonas rurais, segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação e diversão turística, com vista a proporcionar aos clientes uma oferta completa e diversificada;

⁴ <http://www.dgadr.pt/>, visitado a 12 de Agosto de 2008

- **À escala rural** do ponto de vista da dimensão e das características arquitectónicas e dos materiais construtivos típicos da região;
- **Ligado às estruturas sociais ditas tradicionais**, isto é, as que conservam as características gregárias, os valores, modos de vida e de pensamento das comunidades rurais baseadas em modelos de agricultura familiar;
- **Sustentável**, na medida em que o seu desenvolvimento deve ajudar a manter as características rurais da região, utilizando os recursos locais e os conhecimentos derivados do saber das populações e não ser um instrumento de urbanização;
- **Diferenciado** de acordo com a diversidade do ambiente, da economia e com a singularidade da história, das tradições e da cultura popular;
- **De acolhimento personalizado** e de acordo com a tradição de bem receber da comunidade em que se insere.

2.3. Turismo e desenvolvimento rural.

2.3.1 Importância socioeconómica do turismo para o desenvolvimento das zonas rurais

“ Há muito que as zonas rurais acolhem turistas. Na realidade, desde finais do século XVIII, quando se verificou uma mudança profunda no interesse cultural pelas zonas rurais, o espaço natural converteu-se rapidamente num popular destino turístico em todo o mundo desenvolvido.” (Hall *et al*, 2004:419)

O turismo tem-se transformado cada vez mais numa actividade económica de grande expressão a nível mundial. À medida que a difusão de informações, redução de custos de transporte, investimentos em infra-estruturas se verificam, estas alterações têm propiciado um crescimento explosivo da procura e da oferta de serviços turísticos em todo o mundo (Lage e Milone, 1996, citado por Lima, 2007:20). Neste sentido, o turismo tem sido visto, cada vez mais, como um vector de desenvolvimento das regiões, devido ao aumento de viagens e à assiduidade de pessoas em zonas turísticas rurais, que aumentam o consumo, incrementam as necessidades de bens, serviços e empregos; que por sua vez,

geram maiores lucros, pela utilização de infra-estruturas de hospedagem e transporte e pelo consumo ou aquisição de objectos tradicionais.

Devemos considerar, ainda, a perspectiva de Carminda Cavaco (1994: 155), quando afirma que do “turismo rural continuam-se a esperar efeitos quase milagrosos para os problemas de falta de emprego, ocupações satisfatórias e rendimento dos meios rurais, quebra do isolamento, novas relações sociais e culturais, repovoamento mesmo instável e idoso, revitalização que quebre a ausência de dinamismo, o abandono e a desertificação acelerada..., face às perspectivas de expansão do turismo e face à afirmação de procuras alternativas ou complementares do turismo balnear. Face também ao facto de os consumos turísticos ocorrerem, em grande parte, nos locais de turismo e gerarem efeitos multiplicadores significativos, pelo que a oferta em meio rural não deve, nem pode, sob pena de comprometer o próprio futuro e o seu papel como vector de desenvolvimento, limitar-se ao alojamento e a níveis medíocres de qualidade “, isto é, deve-se criar outras infra-estruturas de apoio, como: restauração, animação e outros equipamentos necessários á recepção de turistas, para asseguram a continuidade dos turistas por um maior tempo nos locais.

De acordo com Cavaco (1994: 159), “a probabilidade de um papel eficaz do turismo nos processos de desenvolvimento rural depende de muitos factores, desde a autonomia das iniciativas e da sua gestão (participação, formação e controlo de recursos), à escala das mesmas, aos apoios financeiros, legislativos e de enquadramento, à natureza dos espaços em causa e à sua localização face aos mercados emissores de clientela.”

Relativamente aos tipos de desenvolvimento turístico, Cavaco (1994: 179) afirma que “tal não significa que, pontualmente, se não devam desenvolver e possam ter sucesso alguns pequenos projectos de valorização de recursos endógenos, incluindo saberes fazer tradicionais, ou de satisfação de necessidades locais ou ainda de encontro a uma procura turística com motivações menos comuns: turismo ambiental/ ecológico, cultural, de aventura, desportivo (caça, pesca, equitação, ciclismo, passeios a pé), busca de férias activas, na aprendizagem de ofícios e artes do passado”, ou seja, este tipos de turismo podem ser vistos como uma alternativa ao desenvolvimento local de acordo com as necessidades de procura turística local, com o caso das EAT de complemento ao alojamento e à restauração, bem como para criação de empregos na zona rural.

“A comunidade local, em geral, também é beneficiada pelas iniciativas de expansão e consolidação do turismo no meio rural através da realização de obras de melhoria da infra-estrutura e pela criação, ou aperfeiçoamento, dos serviços oferecidos como o saneamento básico, a pavimentação de estradas, o acesso às telecomunicações, a recuperação de áreas degradadas, a conservação de parques e reservas florestais.” (Fialho e Schneider, 2000:35).

Holland *et al* (2003, citado por Gonçalves, 2003:44) apresentam três principais motivos para o desenvolvimento do turismo em áreas rurais:

1. “*Trazer benefícios para as áreas rurais*, o que envolve: o crescimento, a diversificação e a estabilização da economia; a criação de empregos; a redução do êxodo e a possibilidade de fluxos imigratórios; a manutenção e melhoria dos serviços públicos; o incremento na infra-estrutura; a revitalização do artesanato, dos costumes e das identidades culturais; o aumento das possibilidades de contactos e trocas sociais; protecção e melhoria dos recursos ambientais naturais e do património cultural; ampliar o reconhecimento das prioridades e potenciais das áreas rurais pelos planeadores e formuladores de políticas;”
2. “*Aumentar a participação das camadas mais pobres no desenvolvimento do turismo*: uma oportunidade chave para envolver esta população é desenvolver o turismo onde ela vive, com a vantagem de que o consumidor vai até ao produto – aumentando as oportunidades para transacções comerciais; o turismo costuma envolver um conjunto amplo e diversificado de empreendimentos – desde os pequenos e informais até às grandes empresas; e a natureza dos produtos do turismo em áreas rurais frequentemente envolve empreendimentos de propriedade local;”
3. “O turismo é um dos poucos sectores que podem ser *desenvolvidos em áreas remotas ou não-urbanas*, já que muitas destas áreas não apresentam as condições para atrair outras actividades económicas.

Conforme estes autores, o “turismo em áreas rurais pode ainda ser a oportunidade de aprimorar o produto turístico geral, e diminuir a pressão em alguns pontos mais visitados. Isso pode gerar uma melhora na venda dos pontos mais atractivos,

complementando-os com o turismo em áreas rurais através da diversificação do produto turístico (a fim de encorajar o visitante a ficar por um período mais longo); do desenvolvimento de identidades que diferenciem cada um dos destinos turísticos e da dispersão do fluxo turístico que geralmente se concentra em alguns pontos de grande atractividade (o que pode ser especialmente interessante em casos onde os recursos estão sendo pressionados em demasia).”

Além da criação de novas actividades viradas para o turismo, alguns efeitos indirectos podem ser alcançados através do “turismo em áreas rurais”. Neste sentido, há a perspectiva de que a dinamização da economia local se propague dos serviços turísticos para outros ramos de actividade (Cavaco, 1996, citado por Gonçalves, 2003:44). “De modo geral, o papel e as potencialidades do turismo em relação à economia local depende do contexto em que se desenvolve, podendo significar, por exemplo, um processo de revitalização económica e social das áreas rurais (incluindo as actividades tradicionais), ou a possibilidade de diversificação económica, criando estruturas produtivas e sociais antes inexistentes.” (Gonçalves, 2003:44).

Existem, contudo, diversos factores que complicam o progresso da actividade turística e o procedimento de dinamização local. Além das resistências locais, aliadas à tradição ou à incerteza do novo, e da provável inexistência de capital para investimentos, são reconhecidos, obstáculos respeitantes à carência de infra-estruturas, de instrução para as pessoas activas nos diversos serviços turísticos e de um apoio institucional para o desenvolvimento e promoção do turismo (Graziano & Campanhola, 1999, citado por Gonçalves, 2003:45).

Características presentes em muitas áreas rurais constituem, em si, limitações para o desenvolvimento do turismo, conforme a sistematização de Holland et al (2003, citado por Gonçalves, 2003:45), que o quadro seguinte revela:

Quadro 2 – Características frequentes em áreas rurais como entraves ao desenvolvimento turístico

<i>Requisitos comuns para o desenvolvimento turístico</i>	<i>Características frequentes em áreas rurais</i>
Produto turístico (existente ou potencial)	Variável – pode haver um único ponto turístico importante; pode haver vantagens de localização; pode haver muito pouco a oferecer
Acesso – infra-estrutura de transporte, facilidades, distância limitada	Largas distâncias, estradas em mau estado de conservação, poucas opções de transporte colectivo
Investimento em instalações, equipamentos e serviços adequados	Acesso limitado ao capital financeiro, ao crédito facilitado ou a investimentos privados
Hospitalidade e qualificação dos serviços	Baixa qualificação da mão-de-obra em geral
Habilidades em marketing	Distância das redes de marketing
Oferta regular de produtos de qualidade	Produção comercial pouco desenvolvida; distância dos principais mercados
Articulação entre os produtos turísticos para criação de pacotes de férias	Dispersão dos produtos turísticos
Investimentos governamentais	Baixa prioridade por parte dos governos

Fonte: Holland et al, 2003:4

Com base nas experiências de desenvolvimento de circuitos turísticos em áreas rurais, os mesmos autores (op. cit., 2003) referem que o apoio ao desenvolvimento turístico em áreas rurais tem sido limitado principalmente porque:

1. As políticas centralizam-se demasiado no desenvolvimento dos atractivos turísticos principais, ao invés de promover a distribuição do turismo pelas diferentes áreas económicas alternativas mais carenciadas.
2. O planeamento do desenvolvimento rural mantém-se direccionado para a agricultura, assim como os serviços envolventes.
3. Inconsistências entre as políticas e fronteiras políticas que impedem a colaboração, bem como a falta de comunicação entre os departamentos de governo.

Cada vez mais se exige a minimização destes aspectos, proporcionando condições favoráveis para o desenvolvimento sustentado das actividades turísticas, em zonas mais desfavorecidas como são as zonas rurais.

2.3.2.A necessidade de um desenvolvimento sustentado do turismo

Sendo o turismo considerado uma das maiores actividades económicas do mundo, deve haver a preocupação com o desenvolvimento sustentado, porque a actividade turística depende verdadeiramente dos recursos da natureza e da herança cultural da sociedade, que são oferecidos como parte do produto turístico. No entanto, é do interesse para o turismo procurar continuamente o desenvolvimento sustentado e cooperar com outros grupos, sectores e governos para garantir a integridade dos recursos (Murphy, 2001:187).

A “United Nations World Tourism Organisation”⁵ define o “Turismo Sustentável” como o turismo que vai de encontro às necessidades dos turistas actuais e das regiões do destino do turista, protegendo e realçando as oportunidades para o futuro. O objectivo do turismo sustentável é reter vantagens económicas e sociais do desenvolvimento de turismo, reduzindo e abrandando todos os impactos indesejáveis ao ambiente natural, histórico, cultural ou social. Isto é conseguido contrabalançando as necessidades dos turistas com as necessidades do destino turístico.

O produto primário do turismo não é algo produzido por uma indústria, mas frequentemente uma herança e uma riqueza. A actividade de negócio da indústria do turismo é promover a venda ou apelar a aspectos da comunidade, transportar não residentes para a comunidade, gerir a hospitalidade, guiar as actividades dos visitantes e apresentar e fornecer bons serviços durante a sua estadia. Se essa actividade de negócio degrada a herança e a riqueza da comunidade, a comunidade sofre mais do que o consumidor, que volta à sua comunidade sem responsabilidade e consciência do impacto da sua actividade turística. A actividade turística, degrada, em particular, a riqueza natural e social da comunidade (ICLEI, 1999).

⁵ <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/st-what.html>, visitado a 23 de Abril de 2009

De acordo com a “World Tourism Organization”⁶, o turismo sustentável é aquele que conduz à gestão de todos os recursos de tal maneira que as necessidades económicas, sociais e estéticas são cumpridas, mantendo a integridade cultural, processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas de manutenção vitais. Os princípios de sustentabilidade, referem os aspectos **ambientais**, **económicos**, e **socioculturais** do desenvolvimento do turismo, e devem ser estabelecidos num equilíbrio apropriado entre estas três dimensões para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Assim, para um turismo sustentável deve existir a responsabilidade de (UNEP)⁷:

1. Usar correctamente os recursos **ambientais** que constituem um elemento chave em processos ecológicos essenciais ao desenvolvimento e à manutenção de turismo e ajudar a conservar a herança e a biodiversidade naturais.
2. Respeitar a autenticidade **sociocultural** das comunidades receptoras de turistas, conservar a herança cultural construída, valores tradicionais, e contribuir para a compreensão e tolerância interculturais.
3. Assegurar as operações **económicas** viáveis, a longo prazo, fornecendo benefícios socioeconómicos, incluindo oportunidades de emprego, serviços sociais à população, contribuindo para atenuar a pobreza.

Uma outra aproximação conceptual ao desenvolvimento de turismo sustentável determinado pela “World Conservation Union” inclui quatro princípios (World Tourism Organization, 1993 citado por Edgell, 2006: 117)

1. **Sustentabilidade ecológica:** o desenvolvimento é compatível com a manutenção de processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica, e de recursos biológicos;
2. **Sustentabilidade cultural:** A cultura das populações, assim como os valores culturais influentes devem ser controlados de modo a serem preservados, mantendo e reforçando a identidade da comunidade;
3. **Sustentabilidade económica:** o desenvolvimento é economicamente eficiente e os recursos são controlados para que possam suportar as gerações futuras.

⁶ <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/st-what-is.html>, visitado a 23 de Abril de 2009

⁷ <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/st-what-is.html>, visitado a 23 de Abril de 2009

4. Sustentabilidade local: o desenvolvimento é projectado para beneficiar as comunidades locais e sustentar lucros para negócios locais.

Embora o sector turístico seja considerado menos agressivo para o ambiente do que a maioria das indústrias, as suas dimensões e a sua presença em alguns locais tiveram consequência negativas para o meio ambiente, em termos físicos e sociais. Consequentemente, houve a necessidade de uma administração mais ampla do turismo, estimulando uma maior participação do governo e o aumento de parcerias entre os sectores público e privado. “O desenvolvimento sustentado do turismo, baseia-se na premissa de que a economia e o meio ambiente são apenas duas faces da mesma moeda” (Slater, 1992, citado por Murphy, 2001:192) ou seja, ambos estão profundamente ligados. O desenvolvimento sustentado é um conceito complexo e multidimensional e o turismo, enquanto componente desse processo, terá de reflectir essa diversidade.

Teoricamente, o turismo devia assumir uma liderança no desenvolvimento sustentado, devido á sua natureza multidimensional e à sua dualidade como sector público e privado. Este desenvolvimento sustentado, dirigido pelo turismo, só é possível com a união dos vários intervenientes do sector (Murphy, 2001, 187). As soluções para os impactos adversos do turismo têm de ser resolvidas num interesse partilhado das comunidades, negócios turísticos e consumidores turísticos para manter a riqueza natural e herança social do destino turístico. Tal é verdadeiro também para os vários tipos de animação turística que se desenvolvem nestes espaços.

No capítulo seguinte, introduz-se o tema da animação turística no espaço rural, para a qual existe uma grande necessidade de intervenção de um desenvolvimento com base num Turismo Sustentável.

3. Animação turística em espaços rurais

3.1.Noção e tipos de animação turística

O conceito de animação turística é uma noção muito abrangente. Uma abordagem mais lata alargará o conceito de animação turística a todas as intervenções susceptíveis de melhorarem, aumentarem e reforçarem a dinâmica turística integrada e sustentável de uma região (Cavaco, 2005:2). Num sentido mais restrito pode ser entendida como o conjunto dos produtos das empresas de animação turística e similares⁸. De todos os modos, a animação turística é um subsector vital, em crescente afirmação e dinamismo e determinadamente inovador, composto por um conjunto de actividades que permitem ao turista usufruir de uma experiência turística, concedendo aos destinos maior sucesso e vitalidade.

Trata-se de um conceito muito amplo, sendo, no entanto, uma actividade intrinsecamente ligada ao recreio e turismo activos. Inclui variadas formas de actividades culturais, de observação e interpretação da natureza, onde se privilegiam aspectos como a aventura, a incerteza, a vertigem, o risco (Correia, 1991, citado por Jacinto, 2003:1), realizadas, muitas vezes, em plena natureza. A estas actividades físicas, relacionadas com práticas como o montanhismo, a canoagem, a espeleologia, o *rafting*, etc., são atribuídas diversas designações, como “*outdoor*”, “desportos de aventura”, “desportos de natureza”, “actividades desportivas de aventura na natureza” (ADAN) e muitas outras (Martinho, 1997; Cardoso, 1998, citados por Jacinto, 2003:2). As zonas rurais parecem apresentar particulares potencialidades e especificidades para o desenvolvimento destas formas de recreio e turismo.

Neste sentido, a importância exponencialmente imposta à existência de actividades que visam o recreio e a animação turística tem induzido, nos últimos anos, a instalação de iniciativas empresariais com a finalidade específica de prestação de serviços nesse domínio. O reconhecimento e valorização da presença e importância deste sector, no nosso país, conduziram ao aparecimento de legislação⁹ que, entre outros aspectos, se prendem com a

⁸ Entendendo-se como “similares” outras entidades do sector turístico abrangidas pelo Decreto-Lei n.º204/2000 de 1 de Setembro

⁹ Decreto-Lei n.º 204/2000 de 1 de Setembro

definição da figura de empresa de animação turística (EAT), que deu origem a uma designação para este tipo de empresas (Jacinto, 2003:2).

A legislação portuguesa não contempla o conceito de animação turística, definindo apenas empresas de animação turística no Artigo 2º do Decreto-Lei nº 204/2000 de 1 de Setembro, que oportunamente explicitaremos.

Assim, a animação turística espelha-se em actividades e serviços prestados a turistas, que visam o complemento da oferta primária (alojamento, restauração, viagens, etc.). Estas actividades podem ser lúdicas, culturais, desportivas e ambientais, incidindo, geralmente, sobre os recursos de determinadas regiões e devem contribuir para o desenvolvimento das mesmas¹⁰.

3.2. O papel e importância da animação turística nos espaços rurais

A actividade turística tem vindo a ter um interesse cada vez maior como actividade económica alternativa para muitas zonas rurais, com enfoque nos produtos de turismo rural que potenciem a revitalização socioeconómica dessas zonas. A animação é um elemento fundamental de qualquer destino turístico, a par dos outros elementos essenciais, tais como o alojamento, a restauração, os transportes e serviços diversos, concorrendo decisivamente para a diferenciação de um destino, garantindo-lhe uma vantagem competitiva face a outros destinos alternativos (Vieira, 2005:3).

A animação turística é um serviço essencial para o bom funcionamento das áreas rurais. No entanto existem ainda muitas limitações. Cristina Siza Vieira, ex-Directora-geral do Turismo, afirma que no caso específico dos destinos rurais, os produtos disponibilizados, limitam-se muitas vezes há oferta existente de alojamento e “pouco mais”. Existe um défice de animação, que pode por sua vez, representar um forte constrangimento ao desenvolvimento turístico desses territórios. Cristina Vieira afirma que, apesar da desvalorização das actividades lúdicas oferecidas, os meios rurais possuem amplas possibilidades de desenvolvimento de actividades de animação, que devem ser adaptadas às especificidades de cada território, assim como à tipologia do público-alvo (juvenil, adulto, sénior).

¹⁰ <http://kirk.estig.ipbeja.pt/>, acedido 2009-04-28

Actualmente os visitantes não procuram apenas um local de descanso e de evasão do quotidiano, mas também são aliciados e motivados pela prática de outras actividades que justifiquem a sua permanência na área. É um facto que muitos empreendimentos de turismo no espaço rural, para além de oferecerem serviços de hospedagem a turistas, também proporcionam a possibilidade de realização de actividades complementares de animação. No entanto, em estudos realizados conclui-se que estas actividades não são consideradas pelos proprietários dos empreendimentos como a principal valência destes, sendo mais valorizadas outras categorias relacionadas com o serviço de hospedagem como “proximidade da natureza”, “conforto” ou “ambiente familiar”. Importa salientar que em destinos rurais o turista procura, sobretudo, actividades de animação com elevado grau de autenticidade, enquadráveis nas particularidades da vida local (Vieira, 2005:3).

O turismo tem vindo a dar um valioso contributo para a diversificação da economia das zonas rurais, no entanto não se deve sobrevalorizar o seu potencial. Por um lado, as actividades turísticas no meio rural não são actividades de massas; por outro, as debilidades da economia local poderão dificultar a internalização dos benefícios daquelas actividades. O domínio exclusivo de actuação das empresas de animação turística é, sem sombra de dúvida a animação turística, que devem ser licenciadas como tal. Só estas empresas podem exercer actividades de animação, salvo as excepções previstas na lei. Num período de quatro anos (2001-2004), Cristina Vieira destaca que foram licenciadas, pela Direcção Geral de Turismo (DGT), 263 empresas de animação turística em todos os distritos do Continente, sobressaindo os distritos de Lisboa, Faro e Porto (Vieira, 2005:3).

A animação turística em territórios rurais, enquanto elemento fundamental de um produto turístico composto (com múltiplos elementos) deveria concorrer, desejavelmente, entre outros, para os seguintes resultados (Vieira, 2005:3):

- Contribuir para a inovação do produto turístico, continuamente necessária para a atracção de clientes cada vez mais exigentes;
- Propiciar e proporcionar novas oportunidades de criação de emprego e de rendimento suplementares para a comunidade local;
- Contribuir para o aumento de duração da estada e dos gastos dos turistas;
- Sustentar a actividade estratégica na preservação e recuperação do ambiente e do património do espaço rural;

- Estimular a manutenção e a recuperação de actividades económicas tradicionais, nomeadamente das actividades agrícolas;
- Incentivar o reforço dos traços que incorporam a identidade local, não permitindo a sua adulteração.

Para isso, é essencial que os empresários, os autarcas, as associações e as populações locais sintam, que só em conjunto e de forma integrada e articulada é possível superar os vários estrangulamentos que se colocam ao nível deste sector, dos quais se destacam os seguintes (Correia, 2005:4):

- Ausência de uma organização e promoção consistente dos territórios;
- Uma procura turística em função de determinadas épocas do ano (sazonal);
- Uma rede de oferta de alojamento em espaço rural pouco desenvolvida;
- Baixo número de pequenos espaços comerciais que permitam a promoção, divulgação e valorização dos produtos locais;
- Falta de factores de ocupação que permitam a permanência dos visitantes e da população local nos seus tempos livres, isto é, reduzida oferta de iniciativas de animação turística.

Ana Barbosa (2005:7) no papel de presidente da direcção da PACTA - Associação Portuguesa de Empresas de Animação Cultural e Turismo de Natureza e Aventura, afirma que a "animação turística não faz milagres". Mas uma empresa ou um conjunto de empresas turísticas que operem correctamente num território podem constituir uma enorme mais-valia para o desenvolvimento sustentável. Um bom projecto de animação turística pode contribuir decisivamente para o prolongamento da estadia de turistas numa determinada região e, por esta via, promover o desenvolvimento da economia local. Pode ajudar a que haja mais dormidas, mais refeições, mais compras, mais gastos a vários níveis. Por outro lado, as empresas criam emprego, formam quadros, qualificam pessoas, valorizam recursos. São todas estas dimensões que, interagindo, constituem os efeitos multiplicadores do turismo.

Segundo Barbosa (2005:7) há muitos projectos de animação turística no interior de Portugal que têm objectivos assumidamente locais ou regionais, facto que, de certo modo,

permite “ (...) reconhecer que a animação turística já é, ela própria, expressão de uma mudança que está a montante. Sem negar o pioneirismo de alguns projectos, a verdade é que, se hoje existem empresas de animação turística no interior é porque o interior, onde existe o tal mundo rural, começa a ser olhado como espaço de qualidade de vida em detrimento da noção de atraso e pobreza com que há uns anos atrás se olhava a ruralidade”. A mesma autora (*op. cit.*, 2005:7) refere que “Em Portugal, dadas as características do nosso território, não há animação turística sem conservação da nossa paisagem humanizada, o que significa, sem agricultura, sem pastorícia, sem aldeias habitadas, sem gente, sem produtos enogastronómicos de qualidade. E, obviamente, não há animação turística sem camas para dormir, sem restaurantes, sem comércio local, sem estradas que permitem chegar depressa onde se quer ficar sem pressa. O turismo e não apenas a animação turística tem contribuído para a mudança de fisionomia que refere [do mundo rural]. Em alguns casos, este contributo até pode ser considerado decisivo. Mas se for factor único de desenvolvimento cria “ilhas” e não muda a fisionomia do mundo rural: sobrepõe-se a ele e anula-o. As empresas de animação turística não podem ser olhadas como “corpos estranhos” mas como parceiros. Quer actuem a partir de dentro quer venham de fora, só cumprem bem a sua função se conhecerem muito bem o território em que operam, se respeitarem as regras e se, com a sua actuação, forem agentes activos dos chamados efeitos multiplicadores da actividade turística”

Perceber quais as potencialidades reais em determinados territórios para a realização de actividades de animação, qual a oportunidade das mesmas e como auxiliar os seus processos de instalação e crescimento, implica o estudo deste fenómeno em relação a distintos parâmetros, como a existência de condições de mercado, recursos humanos, características biofísicas, património, etc., oferecidas pelo meio físico e socioeconómico, mas também a forma de actuação dessas empresas, individualmente ou como sector, no sentido de aproveitar as potencialidades existentes (Jacinto, 2003:2). Implica, ainda, a identificação de resultados obtidos como fonte de rendimento para os seus promotores e contributo para o desenvolvimento sustentado das zonas onde se inserem.

4. As pequenas e micro empresas de animação turística em Portugal

De acordo com Costa (2001:212) o sector do turismo é caracterizado por alguns desequilíbrios, havendo necessidade de definir estratégias e linhas de acção ao nível da política do turismo, que têm como objectivo a resolução de determinados problemas, relacionados com a sazonalidade, os tempos médios de permanência, o efeito multiplicador e a criação de emprego. Várias questões devem ser colocadas, uma das quais “Será que as linhas de acção definidas na estratégia da política do turismo, têm em atenção e estão direccionadas para a realidade e necessidades do próprio sector, que (...) é constituído maioritariamente por pequenas e microempresas?” Para responder a esta questão, é preciso, em primeiro lugar, conhecer essas empresas (Quem são? O que caracteriza estas empresas?; Querem crescer e desenvolver-se?; Querem internacionalizar-se?) (Costa, 2001:213). O mesmo autor (*op.cit.*, 2001, 213) salienta ainda que se deve adquirir um melhor conhecimento da realidade destas pequenas e micro empresas que operam no sector do turismo, bem como avaliar o seu potencial de crescimento e desenvolvimento, nomeadamente ao nível dos novos nichos de mercado, de modo a traçar novos rumos, para que estas empresas adquiram estabilidade e capacidade para inovarem e se desenvolverem.

4.1. As Empresas de animação turística em Portugal

Para o desenvolvimento deste ponto baseamo-nos essencialmente no estudo de Costa (2005), pese embora se faça também referência a outras fontes de informação.

Segundo a legislação portuguesa¹¹ são empresas de animação turística “as que tenham por objecto a exploração de actividades lúdicas, culturais, desportivas ou de lazer, que contribuam para o desenvolvimento turístico de uma determinada região e não se configurem como empreendimentos turísticos, empreendimentos de turismo no espaço rural, casas de natureza, estabelecimentos de restauração ou de bebidas, agências de

¹¹ Decreto-Lei n.º204/2000 de 1 de Setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 108/2002 de 16 de Abril, Artigo 2.º, 1

viagens e turismo ou operadores marítimo-turísticos.” Contudo, no artigo 2º, ponto 2 do Decreto-Lei n.º 204/2000, de 1 de Setembro é dito que as empresas proprietárias ou exploradoras de empreendimentos turísticos, estabelecimentos de restauração e de bebidas, casas e empreendimentos de turismo no espaço rural, casas de natureza, agências de viagens e operadores marítimo -turísticos podem exercer actividades de animação turística desde que cumpram os requisitos previstos na lei.

No artigo 3º do Decreto-Lei n.º 204/2000 (Ver anexo 2) são especificadas as actividades próprias das empresas de animação turística. No mesmo artigo são ainda descritas as actividades acessórias das empresas de animação turística, sem prejuízo do regime legal aplicável a cada uma delas, as seguintes actividades:

- a) As iniciativas ou projectos sem instalações fixas, nomeadamente os eventos de natureza económica, promocional, cultural, etnográfica, científica, ambiental ou desportiva, quer se realizem com carácter periódico, quer com carácter isolado;
- b) A organização de congressos, seminários, colóquios, conferências, reuniões, exposições artísticas, museológicas, culturais e científicas;
- c) A prestação de serviços de organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico

Mais recentemente o Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15/05 revê o regime jurídico das empresas de animação turística (Decreto-Lei n.º 204/2000, de 01 de Setembro, com alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 108/2008 de 16 de Abril) que integrou o programa de medidas Simplex previstas para 2008, e cumpriu orientações fixadas no Programa do Governo para o sector do turismo, no sentido da simplificação e agilização de procedimentos ao nível do licenciamento. Foi também criado o Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) – empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos, que permitirá o registo actualizado dos agentes a operar no mercado e um melhor acompanhamento da evolução do sector.

4.1.1 Características

De acordo com o relatório do Observatório das Pequenas e Médias Empresas citado por Costa (2005:262), existem 20,5 milhões de empresas na União Europeia (2002), das quais, cerca de 93% são micro empresas, 6% são pequenas empresas, menos de 1% são empresas de média dimensão e 0,2% são grandes empresas.

Em Portugal, e no que se refere ao sector do turismo, a situação não é muito diferente dos restantes países, uma vez que a esmagadora maioria das empresas nacionais da área do turismo são de dimensão muito reduzida e na sua maior parte de estrutura familiar. Tendo em atenção dois subsectores do turismo, a restauração e o alojamento, verifica-se que mais de 90% das empresas são micro empresas, ou seja, empregam entre 1 a 9 pessoas (Costa, 2005:262).

Segundo o Ministério da Economia e da Inovação no site www.turismodeportugal.pt, o número de empresas de animação turística licenciadas¹² em Portugal é de 519 empresas em Abril de 2009. Praticamente todas as empresas de animação turística foram criadas depois de 1993 (das 5 que existiam nesse ano, só 2 subsistem) e a grande maioria (73%) tem menos de 10 anos de existência, período de tempo insuficiente para acumular experiência, tecnologia e *know-how* em grau satisfatório, especialmente para competir no mercado internacional (THR, 2006:24). Esta circunstância deve-se ao recente aparecimento do sector, pelo menos em países como Portugal e Espanha¹³.

Contudo, segundo Costa (2005:249) o mercado nacional é o principal mercado para 60% das empresas de animação turística, apesar da importância do mercado internacional para cerca de 30% das empresas, para as quais o mercado internacional é o principal mercado. Este aspecto demonstra que as empresas de animação turística, basicamente micro e pequenas empresas, têm capacidade de internacionalização do negócio.

Segundo Costa (2005:248) este subsector é constituído, maioritariamente, por pequenas e micro empresas. Mais de 90% das empresas de animação turística, apresentam

¹² Todas as 6 empresas incluídas no estudo de caso apresentado na Parte II do presente trabalho estão licenciadas

¹³ Um estudo realizado pela Secretaria de Turismo de Espanha (2004) revela que, em Espanha, mais de 65% das empresas que operam neste sector têm menos de 10 anos (THR, 2006:24).

um Volume de Negócios inferior a 1.000.000 € (limite máximo). Considerando, também, as pequenas empresas, então, a situação fica completamente clara, já que, conjuntamente, as pequenas e as micro empresas, representam cerca de 97% do universo das empresas de animação. Quanto ao número de pessoas empregadas, a situação é semelhante, na medida em que mais de 90% das empresas de animação empregam menos de 9 pessoas, sendo que cerca de 80% destas empresas empregam, entre 1 a 4 pessoas. Costa (2005:248) realça que embora as empresas de animação turística sejam maioritariamente micro empresas, são responsáveis pela criação de um grande número de postos de trabalho. Para além disso possuem quadros de pessoal com um elevado nível de formação pois 67% das empresas possuem pelo menos uma pessoa com licenciatura e mais de metade destes com formação específica para a actividade. Relativamente às pessoas com habilitações literárias específicas para a actividade, verifica-se que mais de 25% das empresas de animação têm pessoas com licenciatura na área do turismo, justificando-se este diferencial, em parte, pelo facto de a maior parte das empresas de animação turística serem empresas de turismo activo, onde predomina a formação em desporto (Costa, 2005:248).

Outro aspecto de referir, tem a ver com o facto de 30% dos empresários de animação turística, exercerem a sua actividade em part-time.

4.1.2 Objectivos e Estratégias

No estudo realizado por Costa (2005:249), aponta como o **principal objectivo** das empresas de animação turística: “crescer” (principal objectivo enunciado por 74 empresas). O 2.º principal objectivo: “inovar” (referido por 63 empresas), contrariando assim a ideia que as pequenas e micro empresas não têm capacidade para inovar, ou pelo menos, consideram esse objectivo como prioritário. Outros dois objectivos citados pelas empresas são o “aumento da qualidade do serviço” e a “consolidação do negócio”.

Relativamente aos objectivos de “inovação” e “aumento da qualidade do serviço”, a análise efectuada no estudo de Costa (2005:268) demonstra que, de facto, “as pequenas e micro empresas apesar das suas fragilidades que advêm principalmente da sua pequena dimensão”, apresentam um potencial para a inovação e “apostam claramente na qualidade do serviço que prestam, o que vai de encontro à política e estratégia definida pelo sector público em Portugal”.

Relativamente aos objectivos apontados como prioritários por parte das empresas de animação turística, torna-se importante entender qual a principal estratégia empresarial que lhes permite atingir os objectivos principais definidos. No estudo elaborado por Costa (2005:249) demonstrou-se que a **principal estratégia** empresarial das empresas de animação turística consiste em “reforçar a imagem da empresa”. Esta estratégia foi considerada como prioritária por mais de 50% das empresas, que demonstra o objectivo numa perspectiva de crescimento sustentado e de consolidação do negócio. Outra estratégia considerada prioritária por ¼ das empresas de animação é o “aumento das vendas”.

Um dos principais factores em que as empresas de animação turística se consideram competitivas, é principalmente em termos da “qualidade”. Neste sentido, mais de 90% das empresas se consideram “bastante” ou “muito competitivas” no que se refere a este factor (Costa, 2005:250). Outro factor de competitividade centra-se no “serviço ao cliente”, pois, mais de 85% das empresas de animação, consideraram “bastante” ou “muito competitivas” relativamente a este factor. As empresas de animação turística consideram-se moderadamente competitivas no factor preço.

Cerca de 30% das empresas, consideraram como principal estratégia empresarial “aumentar as vendas”; no entanto Costa (2005:268) considera que praticamente a totalidade de empresas têm como objectivo aumentar ao seu volume de vendas como principal estratégia empresarial. Conclui assim o autor que ambas as estratégias apontadas estão de acordo com os principais objectivos definidos por parte das empresas de animação turística, na medida em que, as empresas pretendem “crescer e consolidar o seu negócio”, através de um “aumento das vendas” e de um “reforço da imagem” da sua empresa.

Para que o sector do turismo se possa processar de uma forma sustentável, onde seja possível maximizar os benefícios económicos, sociais e ambientais que advém desta actividade, é fundamental que haja um espírito de cooperação entre os agentes do sector público e do sector privado do turismo. Assim, segundo o estudo de Costa (2005:250), as empresas de animação turística contactam com maior frequência, entidades e/ou organizações de serviços de alojamento (88,6% das empresas) para efectuarem reservas, e saberem informações sobre preços, e as agências de viagens e operadores turísticos (84,6% das empresas), para estabelecerem acordos de actuação e apresentarem e venderem os seus produtos.

Costa (2005:251) demonstrou ainda que, mais de 60% das empresas de animação turística não pertencem a qualquer associação do sector, visto que grande parte destas empresas tem apenas 1 a 3 anos de actividade. Das empresas que pertencem a alguma associação do sector, consideram que a principal vantagem é a “representatividade” e “credibilidade” que essa situação lhes proporciona, assim com a influência que uma associação pode ter junto de órgãos governativos pela possibilidade de influenciarem as políticas do turismo ao nível local. Outras vantagens apontadas pelas empresas são uma maior capacidade de competição no mercado e a construção de soluções enriquecedoras, facilidade de acessos a incentivos financeiros (aspecto que consideram fundamental para o crescimento do seu negócio), a capacidade de promover a inovação e o aumento da eficácia, eficiência e adequação das políticas. No que refere a principais desvantagens em pertencer a uma associação, as empresas de animação apontaram para o “pagamento de quotas”, a “falta de disponibilidade” e a “sobrecarga de reuniões”. No entanto, cerca de 90% das empresas de animação turística consideram “importante”, “bastante” ou “muito importante” a criação de uma rede de organizações na área de negócios em que actuam.

4.1.3 Constrangimentos, potencialidades e desafios

No seu estudo, Costa (2005:265) constatou que cerca de 50% das empresas referem como principal **constrangimento** a “falta de apoio das entidades de turismo”, seguido de “dificuldade de acesso ao financiamento”, referido por mais de 30% das empresas de animação turística. Outros dois principais constrangimentos referidos pelas empresas de animação turística são a “falta de trabalhadores qualificados” (referido por 28% das empresas) e a “regulamentação e legislação” (referido por 30% das empresas). No entanto 10% das empresas inquiridas por Costa (2005:265) afirma não ter nenhum constrangimento no seu negócio, o que pode significar que este conjunto de empresas apresenta já uma situação financeira estabilizada com um negócio consolidado. Nota-se que os constrangimentos e dificuldades apontados pelas empresas estão directamente relacionados, não com o seu próprio negócio, mas com as competências do sector público, que, através de “medidas erradas” ou até mesmo por “ausência de medidas”, dificulta a acção das pequenas e micro empresas do subsector da animação turística.

No mesmo estudo, o autor verifica que apenas 23% das empresas de animação já concorreram a incentivos financeiros, onde mais de 70%, obtiveram aprovação nos seus projectos de investimento.

Os principais incentivos financeiros a que as empresas de animação turística acabaram por concorrer foram o Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais (SIPIE) (30%), o LEADER II (30%), e o Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial (SIME) Inovação (10%) (Costa, 2005:239).

A maior parte das empresas de animação turística têm um período de actividade inferior a 4 anos, situação perfeitamente normal, porque a actividade de animação turística é ainda relativamente recente. Além disso, este subsector é constituído maioritariamente por pequenas e micro empresas, que apresentam uma elevada taxa de encerramento, consequência da grande dificuldade que estas empresas enfrentam para se implantarem no mercado.

Costa (2005:200) afirma que, esta situação, reflecte, em grande parte as dificuldades que estas micro empresas enfrentam para crescerem e se desenvolverem num mercado global e extremamente competitivo. Justificam também o carácter sazonal desta actividade, que demonstram, que por um lado, é possível conciliar esta actividade com uma outra actividade profissional, e por outro lado, existe a necessidade de obter um complemento de rendimento que permite, em grande parte dos casos, manter em actividade estas micro empresas. Justifica-se, assim, que esta actividade não constitui a principal actividade profissional para 30% dos empresários das empresas de animação turística, dedicando-se a ela apenas em part-time.

No entanto, e em termos de **potencialidades**, para 93% das empresas de animação turística, o turismo pode vir a crescer de importância na sua área de negócio. Este crescimento poderá fazer notar-se ao nível do “número de turistas e excursionistas” (referida por mais de 70% das empresas de animação). Outras áreas de crescimento referidas são o aumento da “qualidade da oferta” (60% das empresas), no aumento dos “gastos médios dos turistas e/ou excursionistas” (46,5% das empresas), e no aumento da sua “posição competitiva no mercado” (cerca de 50% das empresas). A área de menos crescimento apontada, é a da criação de “postos de trabalho” (apenas 20% das empresas) (Costa 2005:253).

Como maior trunfo, Ana Barbosa, presidente da Direcção da Associação Portuguesa de Empresas de Animação Cultural e Turismo de Natureza e Aventura (PACTA), refere apenas um, e de grande valor: a matéria-prima. Ana Barbosa (2005:7), afirma que apesar de não termos a Natureza mais fantástica do mundo, nem o património construído mais valioso, nem o melhor artesanato, nem a melhor gastronomia, nem os melhores vinhos, temos lugares de excepção em Portugal onde o passado e o futuro em todas estas vertentes são encarados como promissoras. Acredita que a nossa mais-valia a curto, médio e longo prazo passa pelos tesouros da nossa pequena dimensão, e pelo conteúdo genuíno dos produtos e serviços oferecidos, assim como do tecido social.

Segundo Costa (2005:252), as empresas de animação turística consideram que desempenham um papel importante ao nível da “promoção/valorização do património natural e construído”, e na “preservação das tradições e das culturas locais”. Consideram, ainda, que desempenham um papel de grande importância ao nível da “atração de visitantes” para a sua área e na “dinamização do comércio local”.

O **desafio** mais importante, do qual dependem todos os outros é, sem dúvida, a luta pela afirmação da actividade de animação turística, como um subsector com credibilidade; forte, dinâmico, com profissionais competentes e com uma indiscutível capacidade de resposta às solicitações do mercado interno e externo (Barbosa, 2005:6). Esta afirmação implica duas ordens de condições, que não dependem apenas dos empresários, mas também da vontade política da tutela do Turismo (Barbosa, 2005:6):

- *Adequação do enquadramento jurídico actual* à nossa realidade, através da constituição, pelo Secretário de Estado do Turismo, de um grupo de trabalho com este objectivo;
- Clara definição de *competências dos técnicos de animação turística*, em particular dos que monitorizam as diversas actividades classificadas como turismo activo.

Esta segunda condição, que parece simples de realizar tem-se revelado especialmente difícil. Consolidar o produto oferecido, formar técnicos, estabelecer parcerias estratégicas, afirmar e garantir a qualidade da oferta adequada às tendências actuais da procura não se apresenta tarefa fácil.

Em suma, as empresas de animação turística, devido à sua estrutura de micro empresas padecem de algumas lacunas que podem ser colmatadas quando detectadas de forma clara. Alguns destes problemas são (Costa, 2001:212):

- (i) Estrutura empresarial fragmentada, que é constituída predominantemente por micro empresas;
- (ii) Existe uma grande instabilidade no funcionamento das suas actividades (pequenas oscilações ao nível da procura, podem ter enormes repercussões na viabilidade económica e financeira das mesmas empresas);
- (iii) Incapacidade de crescer e desenvolver;
- (iv) Incapacidade de se direccionarem para novos mercados e produtos;

Considerou-se por isso pertinente dedicar o ponto seguinte às virtualidades e fragilidades das pequenas e micro empresas.

4.2. As pequenas e micro empresas

4.2.1 Virtudes e fragilidades

A classificação do Observatório Europeu das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) assentava, unicamente, no número de trabalhadores, diferenciando as empresas, simplesmente, em Micro (de 0 a 9 trabalhadores), Pequenas (de 10 a 99 trabalhadores), Média (de 100 a 499 trabalhadores) e Grandes (com 500 e mais trabalhadores) (Caetano, 2003:154). No entanto, recentemente de acordo com a Legislação da EU¹⁴:

- Microempresa, têm até 10 trabalhadores, volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- Pequenas Empresas empregam menos de 50 trabalhadores, cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros

¹⁴ Site <http://europa.eu>. Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003] acedido a 27 de Julho de 2009.

- A categoria de micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Segundo dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) apresentados pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)¹⁵, existiam em Portugal em 2005, 296.928 PME's classificadas de acordo com a "definição europeia", que empregavam 2.084.535 pessoas, com uma média de 7 trabalhadores e 573,6 mil euros de volume de negócios por empresa. No entanto, as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (97,3%). A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente no emprego, e de uma forma mais ténue, no volume de negócios, já que micro e pequenas empresas geram 55,2% do emprego e realizam 35,3% do volume de negócios nacional. Assim, as PME realizam um volume de negócios de 170,3 mil milhões de euros no panorama nacional.

"No mundo do negócio, pequenos e micro negócios formam uma maioria absoluta mundial. Na Europa, 99.8 por cento das empresas privadas são pequenas e médias empresas (PMEs). Além disso, 90 por cento destas PMEs são micro negócios com menos de dez empregados. Um típico negócio europeu é um micro negócio que emprega três pessoas." (Komppula e Reijonen, 2007: 689). "Fora da Europa as microempresas revelam, igualmente, a capacidade de criar postos de trabalho em todos os sectores de actividade, demonstrando que as empresas mais pequenas são mais flexíveis na adaptação à conjuntura económica, incluído a estrutura da Nova Economia, e capazes de funcionar com êxito em ambientes empresariais menos atraentes para as empresas maiores." A chave para o crescimento económico de um negócio e sua sobrevivência, é a capacidade de adaptação a um mercado em mudança rápida (Caetano, 2003:154).

A criação de microempresas, ajuda na conclusão de objectivos de desenvolvimento económico-social. Este tecido micro empresarial é fundamental para a criação de emprego e de rendimentos para os habitantes dessas localidades, assim como para o alargamento mais equilibrado do progresso técnico e do crescimento económico (Caetano, 2003). Por

¹⁵ <http://www.iapmei.pt/> Acedido a 25 de Julho de 2009

isto mesmo, a ênfase dada ao estudo das pequenas e microempresas tem vindo a crescer (Komppula e Reijonen, 2007:689).

Por outro lado, o ritmo da mudança na economia tem acelerado, e a extensão de tempo das operações em todos os campos do negócio encurtou geralmente. Por exemplo, de acordo com Julien (1996, citado por Nummela *et al.*, 2004:51), a concorrência crescente em mercados de consumidores significa que os produtos alcançam a extremidade de seu ciclo de vida muito mais rapidamente, facto que realça, por sua vez, a volatilidade do produto. Adicionalmente, as empresas devem, constantemente, procurar novos mercados a fim de alargar o ciclo de vida dos seus produtos (Nummela *et al.*, 2004:51).

As microempresas constituem um elemento incentivador do crescimento económico, dado que, pelas suas características especiais, demonstram um grande potencial no que se refere um uso mais produtivo e eficiente dos recursos, no reforço da concorrência, na criação de emprego, no desenvolvimento do território e na coesão social (Caetano, 2003:157). Por outro lado as microempresas cumprem uma função social de extrema importância, pois têm a vantagem de possibilitar a retenção de jovens no espaço rural, dando a possibilidade de revitalização das aldeias com a intervenção de factores de nível individual e colectivo. Genericamente, estas empresas caracterizam-se por (Caetano, 2003:157):

- a) Relações de proximidade geográfica e informalidade;
- b) Origem do financiamento (poupanças individuais e /ou familiares);
- c) Debilidade financeira consequente da dimensão;
- d) Carências de formação e de informação;
- e) Diferenças de produtividade;
- f) Problemas de marketing e de comercialização;
- g) Carências de serviços produtivos no território onde estão localizadas.

“Para reforçar a competitividade destas empresas foi ainda recomendado que a qualidade e quantidade de serviços de apoio às microempresas deviam ser melhoradas. Estes serviços devem contribuir para promover a instrução e a formação profissional, combater a vulnerabilidade frente a mercados potenciais, reforçar a gestão e estrutura e, criar redes locais e externas de comercialização e de aprendizagem, através do

relacionamento entre microempresas.” (Caetano, 2003: 157). Tenha-se presente que maioritariamente, “as microempresas recém-criadas, empregam menos de 5 pessoas, e em média, durante os primeiros 5 anos, o número de trabalhadores em empresas novas não aumenta” (Lanniello, 1999:11). Além disto, a taxa de falências destas novas empresas continua a ser muito elevada. Porém, naquelas que sobrevivem, o emprego tende a aumentar. Contudo, o ciclo de vida destas empresas (nascimento, crescimento e encerramento) concorre para um processo de aprendizagem colectiva (Caetano, 2003:157).

Também as PME são cruciais para a dinâmica económica, conseguindo ser responsáveis por uma grande parcela do emprego e do produto interno bruto, na generalidade dos países europeus. Relativamente à renovação de empresas, sua expansão e contracção, a maior irrequietude envolve as empresas mais pequenas que têm uma maior flexibilidade e empreendedorismo, tornando-se decisivas no desenvolvimento económico do país (OEFP, 2000:35).

4.2.2.Sucesso, Desempenho e Crescimento

Sucesso

A definição de sucesso tem sido questionada. Tradicionalmente têm sido medidos por difíceis parâmetros de interpretação financeira, tais como o retorno, ou pelo incremento do número de empregos ou empregados (Komppula e Reijonen, 2007:690). Esta maneira tradicional de olhar o sucesso e o desempenho foi questionada, especialmente no contexto das microempresas e em mulheres empreendedoras (Komppula e Reijonen, 2007:690).

Walker e Brown (2004, citados por Komppula e Reijonen, 2007:690) analisam se as habilidades e as motivações pessoais dos empreendedores têm um grande efeito sobre os proprietários empresariais quererem ampliar o seu negócio ou manter um tamanho menor, mais confortável. Consequentemente, o ganho financeiro não é sempre a fonte primária ou única de motivação para o micro-empendedor. Previsivelmente as medidas não-financeiras podem ser indicadores mais fiáveis do sucesso, tais como auto-realização, realização do objectivo, orgulho no trabalho e estilo de vida flexível (Buttner e Moore, 1997; Walker e Brown, 2004; citados por Komppula e Reijonen, 2007:690).

Desempenho

Laitinen (2002, citado por Komppula e Reijonen, 2007:690) define desempenho como “a habilidade de um objecto de produzir resultados em uma dimensão determinada “a priori”, em relação a um alvo”. As medidas comuns mais usadas de desempenho são a eficiência, o crescimento (por exemplo aumento nas vendas) e o lucro (Murphy et al, 1996; citados por Komppula e Reijonen, 2007:690).

Niehm (2002) e Fraizer (2000)¹⁶, medem o desempenho dos pequenos negócios usando três indicadores, descrevendo, assim, o desempenho da empresa:

- Comparado ao ano anterior;
- Comparado com os maiores competidores;
- Comparado a outras empresas similares na indústria.

As medidas financeiras não são suficientes para tomar decisões nas empresas modernas, e consequentemente as medidas de desempenho devem incluir medidas financeiros e não-financeiros. Estes medidas não-financeiros tratam, geralmente, o tempo, a flexibilidade, a qualidade do serviço e a satisfação empreendedora (Cooper and Artz, 1995; Neely et al., 1995; De Toni and Tonchia, 2001; citados por Komppula e Reijonen, 2007:690).

Os factores reconhecidos que afectam o desempenho dos empreendimentos incluem a personalidade do empreendedor, o ambiente empresarial, a possibilidade de eventos, o desempenho prévio (Bouchikhi, 1993; citado por Komppula e Reijonen, 2007:690), a inovação, o planeamento e a cultura empreendedora (Georgellis et al., 1999; citados por Komppula e Reijonen, 2007:690).

¹⁶ Citados por Droge et al., 2008:573

Crescimento

O crescimento de uma empresa pode ser examinado por mudanças no retorno, no balanço ou no número de empregados, ou qualquer diferença no seu tamanho. (Virtanen, 1999)¹⁷. O crescimento normalmente é avaliado de acordo com a quota de mercado (Murphy et al., 1999)¹⁸ ou pelo valor de mercado da empresa (Virtanen, 1999)¹⁹. No entanto, o crescimento nas PME's também pode ser medido pelo número de contractos (Gray, 1998)²⁰.

Snuif e Zwart (1993; citados por Komppula e Reijonen, 2007:691), explicam o crescimento das pequenas empresas em quatro perspectivas:

- 1- Características pessoais do empreendedor;
- 2- Desenvolvimento organizacional (estado de crescimento, modelo ciclo de vida);
- 3- Gestão de negócio (plano estratégico, operacional e controle);
- 4- Industria e aspectos locais (estrutura do mercado)

O facto de o turismo ser um negócio que pode ser associado ao estilo de vida do indivíduo, que permite permanecer dentro da comunidade e criar emprego para os membros da família, faz com que este seja um ramo de actividade muito atractivo no seio da comunidade rural (Getz e Carlsen, 2000; Getz e Carlsen, 2005; Szivas, 2001, citados por Siemens, 2007:310). Outro factor relevante para a atractividade deste tipo de negócio tem a ver com o facto de este ser de mais fácil começo, dado que as barreiras à entrada tendem a ser mais baixas. Há que considerar que as pequenas empresas, normalmente, necessitam de um menor capital financeiro e humano, assim como a realidade de não serem precisos muitos conhecimentos complexos do negócio.

Os negócios de turismo rural, onde se podem incluir as empresas de animação turística, têm os problemas exclusivos desta actividade, tais como os factores espaciais e a acessibilidade. Outro dos problemas é a sazonalidade, fomentando a pressão sobre os

¹⁷ Citado por Komppula e Reijonen, 2007:690

¹⁸ Idem, 2007: 691

¹⁹ Idem

²⁰ Ibidem

empresários para que tenham um esforço redobrado nessas temporadas. A qualidade ou inexistência de infra-estruturas, assim como o facto de os lucros e os fluxos de caixa poderem ser mais baixos do que os negócios similares urbanos, e encontrar recursos humanos qualificados são outros dos problemas associados (Siemens, 2007:311). Contudo, “A implantação difusa no território, destas empresas, apresenta também mais vantagens para o desenvolvimento local do que a presença de grandes empresas multinacionais empregadoras, sobretudo quando sobre estas paira o espectro do encerramento, arrastando um rol de nefastas consequências sociais e económicas para a comunidade local.” (Caetano, 2003: 152).

Parte II- Empresas de animação no território PAX: Estudo empírico

5. Metodologia

5.1. Objectivos e questões específicas de investigação, unidades de análise e modelos de análise

5.1.1 Objectivo e questões específicas de investigação

Tal como enunciado na introdução deste trabalho, este estudo tem como objectivo geral compreender *como e porquê* se criam as empresas de animação turística no território do Programa “Aldeia de Xisto” (PAX), bem como, de que forma, actuam estas empresas e qual o impacto dessa actuação. A partir deste objectivo geral especificam-se as seguintes questões de investigação:

1.-Porque surgem as empresas?

- 1.1.-Quais as motivações e circunstâncias do empresário que conduziram à criação da empresa?
- 1.2 -Qual a importância do PAX na decisão de criar a empresa e/ou na sua localização?

2.-Como actuam as empresas e qual o impacto no território?

- 2.1.Quais as estratégias de actuação, particularmente no que se refere a tipo de serviços oferecidos, ao contacto e origem geográfica dos clientes e segmentos alvos, divulgação, colaboração com outros agentes turísticos (dentro e fora do território do PAX) e factores de diferenciação?
- 2.2.-Quais as dificuldades?
- 2.3.-Quais as vantagens de trabalhar no território do PAX?

3- Como tem sido o desempenho das empresas de animação que actuam no território PAX, como avaliam o seu sucesso e quais as suas perspectivas de futuro?

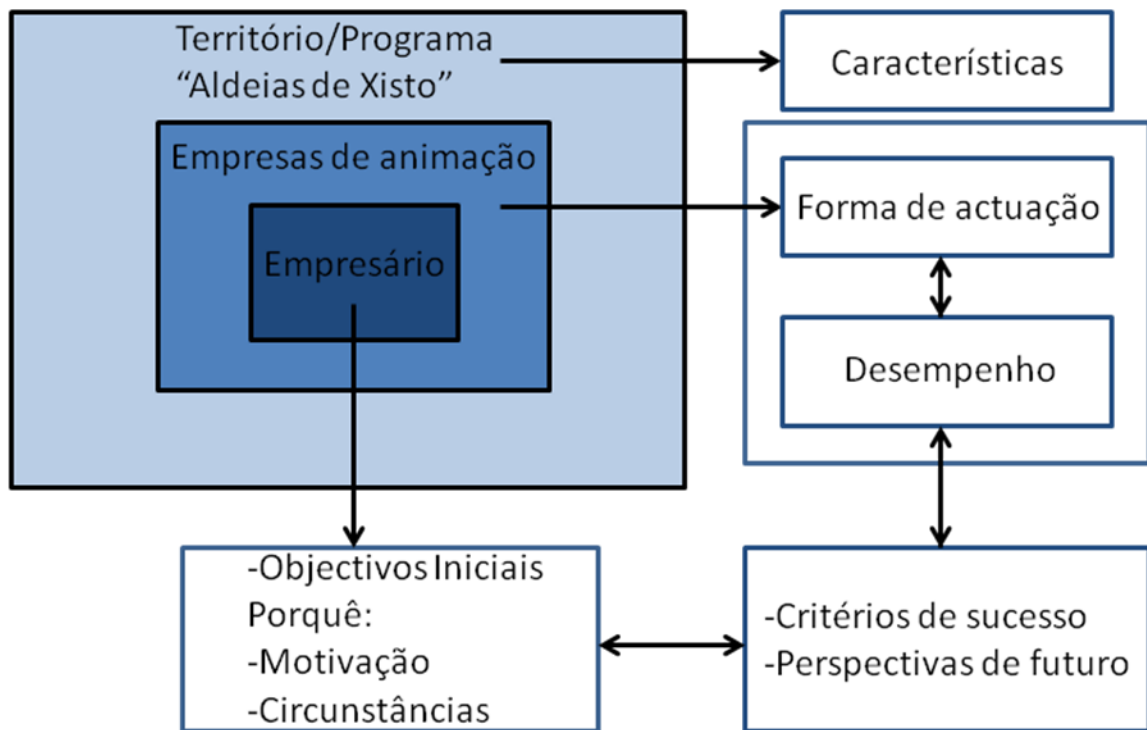
- 3.1.- Como tem sido o desempenho das empresas, considerando os indicadores tradicionais: evolução do nº de clientes, evolução do volume de negócios e evolução do nº de trabalhadores, bem como a sua internacionalização?
- 3.2.- Quais as medidas de sucesso identificadas pelos empresários das empresas de animação?
- 3.3 – Quais as suas perspectivas de futuro, relativamente ao desenvolvimento da empresa e do território?

5.1.2. Unidades e modelo de análise

De acordo com as questões enunciadas, o presente estudo incide sobre 3 unidades de análise em estudo: i) o **território do Programa Aldeias de Xisto (PAX)**, como “elemento contextual”; ii) as **Empresas de Animação Turística (EAT)**, como unidade dos estudos de caso e iii) **os empresários**, como uma unidade inserida nos estudos de caso tal como se evidencia na figura 3

Relativamente ao *território*, procuram-se identificar as principais características do espaço e do programa que o definem e que podem potenciar e/ou limitar o aparecimento e desenvolvimento das empresas de animação; relativamente às *empresas de animação*, pretende-se perceber a sua forma de actuação bem como os seus níveis de crescimento (sucesso); em relação aos *empresários* - definidos como os fundadores e/ou proprietários das empresas, procura-se conhecer as motivações e as circunstâncias que motivaram a criação das empresas, bem como, quais os critérios pelos quais definem o seu sucesso e as suas perspectivas de futuro.

Figura 3: Unidades de análise/ Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

5.2. Desenho e natureza da investigação

5.2.1. Desenho da investigação

Neste ponto explicitam-se estratégias de investigação seguidas e os métodos de recolha e de análise empírica utilizados.

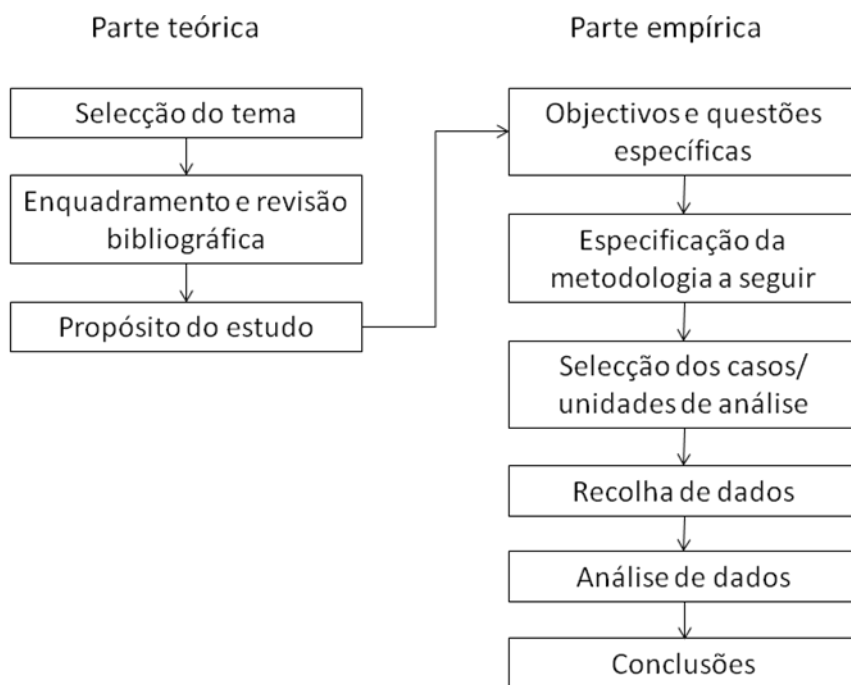
Assim, partindo de um interesse geral sobre a temática das empresas de animação e o território PAX, desenvolveu-se o enquadramento teórico que permitiu estabelecer o propósito e os objectivos específicos deste estudo.

A recolha de informação acerca dos vários conceitos em torno do turismo em geral, do turismo em espaço rural e das empresas de animação foi feita através de revisão bibliográfica com referência a dissertações, literatura, publicações e páginas Web. Desta forma tentou-se dar uma visão mais alargada do tema, despertando para a panóplia de tipos de turismo que existem e que devem ser considerados.

Na parte empírica, após a explicitação das questões de investigação especificou-se a metodologia a utilizar, de natureza qualitativa e exploratória, com a aplicação do método de

estudos de caso. Definiram-se também quais as técnicas a utilizar para recolha e tratamento dos dados. Seguiu-se com a selecção dos casos/unidades de análise para recolha de dados que dessem resposta às questões específicas iniciais. Após a análise dos recolhidos, conclui-se a investigação com algumas considerações em torno dos resultados e a apresentação das limitações do estudo e linhas para futuras investigações. Na figura 4, descreve-se esquematicamente os passos seguidos neste processo de investigação

Figura 4: Passos seguidos no processo de investigação



Fonte: Elaboração própria

5.2.1. Natureza de investigação: exploratória e qualitativa

Dado o tipo de questões *Como?* e *Porque?* a que esta investigação pretende responder, adoptou-se uma metodologia de natureza qualitativa e exploratória. A metodologia de natureza qualitativa e exploratória é normalmente utilizada pelos cientistas sociais, para compreender situações de vida real contemporânea e fornecer a base para a aplicação de ideias e extensão de métodos. O termo “qualitativa” significa que a ênfase na

análise de processos e compreensão dos fenómenos em detrimento de uma análise estatística e quantitativa que procura identificar relações e correlações entre variáveis.

Um dos métodos frequentemente utilizados neste tipo de investigação é o estudo de casos. Yin (1989:23) descreve um estudo de caso como, uma investigação empírica que:

- Investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real;
- Quando os limites entre o fenómeno e o contexto não forem claramente evidentes;
- E que recorre a fontes múltiplas de evidência.

O método do “estudo de caso” é aplicado, a investigação para perguntas e objectivos descritivos ou exploratórios, com o fim de compreender as pessoas e/ou eventos. Segundo Yin (2004:2), num estudo de caso podem existir duas situações: ter uma questão descritiva implícita (O que surgiu?) ou uma questão exploratória (Como e porque surgiu?). Este autor refere também que os estudos de caso podem incidir sobre um caso único ou sobre vários casos,

Neste contexto, centrado na investigação do como e o porquê de surgir Empresas de Animação Turística no território das “Aldeias de Xisto, adoptou-se uma metodologia de investigação de múltiplos estudo caso (vários casos sobre análise) de natureza exploratória, qualitativa e indutiva,”

Para Gil (1991:30) o estudo exploratório constitui-se por uma primeira etapa de investigação mais ampla. O estudo exploratório é desenvolvido quando o tema ainda é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. A natureza indutiva é dada pela extracção de padrões obtidos através de entrevistas. Para Martins (1994, citado por Môcho, 2002: 23), os estudos indutivos partem do particular, colocando a generalização como um produto do trabalho de recolha de dados particulares. Gil (1991:59) reforça definindo que a maior utilidade do Estudo de Caso é verificada nas Pesquisas Exploratórias. Numa natureza exploratória da pesquisa, pela sua flexibilidade, nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, objectiva-se a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Este método de Estudo de Caso destaca vantagens que merecem ser ressaltadas:

- **Estímulo a novas descobertas:** derivadas da flexibilidade do planeamento do estudo de caso. Permite ao pesquisador, ao longo da investigação observar novas descobertas. O pesquisador, frequentemente, dispõe de um plano inicial, que ao longo da pesquisa, vai sendo alterado devido ao despertar de outros interesses e aspectos que não havia previsto e detectado anteriormente. Por esta razão é altamente recomendado para estudos exploratórios.
- **A ênfase na totalidade:** o pesquisador encara-se com uma multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.
- **A simplicidade dos procedimentos:** os procedimentos de recolha e análise de dados para a elaboração do estudo, quando comparados com outros tipos de projectos, são bastante simples. Desta forma, os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e forma mais compreensível do que os outros relatórios de pesquisa.

Uma vez decidido o método, foi necessário decidir as técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados, que se explicitam nos pontos que se seguem e se apresentam de forma resumida no quadro que se segue sobre o desenho da investigação.

Quadro 3: Resumo do desenho da investigação

1.Dimensão temporal	Cross-Study
2.Unidade de análise principal	Empresa de animação turística a actuar no território do PAX
3.Natureza e metodologia de investigação	Estudos de caso de natureza exploratória/qualitativa/indutiva
4.Recolha de Informações	-Entrevista -Questionário -Fontes documentais
5.informadores-chave	-Empresário -Responsável pelas empresas de animação do PAX -Coordenador da ADXTUR -Responsável pelo Marketing e Comunicação do ADXTUR
6.Procedimentos para análise de Informações	- Análise SWOT ²¹ - Quadros comparativos

Fonte: Elaboração Própria

²¹ Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) - (SWOT)

5.3. Selecção das empresas

Tendo como primeiro critério a actuação no território do PAX, foi necessário estabelecer outros critérios para decidir quais as empresas a incluir neste estudo.

A partir de uma base de dados disponibilizado pela Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias de Xisto (ADXTUR)²², com o nome das empresas, morada, telefone, fax, endereço electrónico e site, as empresas de animação turística a actuar no território do PAX (ver anexo 3), constatou-se que é possível identificar três tipos de empresas a actuar no território PAX, relativamente à sua localização:

- (i) empresas com sede fora do território das “Aldeias de Xisto”,
- (ii) empresas com sede nos concelhos incluídos no território “Aldeias de Xisto” e
- (iii) empresas com sede nas “Aldeias de Xisto”.

Assim, e como critério inicial, para controlar o efeito de localização das empresas decidiu-se que se seleccionariam:

- Duas empresas com sede fora do território das “Aldeias de Xisto”.
- Duas empresas com sede no concelho das “Aldeias de Xisto” (mas não na aldeia);
- Duas empresas de animação turística com sede nas próprias “Aldeias de Xisto”;

A partir deste critério foram seleccionadas as empresas apresentadas no quadro 4, pelas seguintes razões:

- As empresas com sede fora do território das “Aldeias de Xisto” foram seleccionadas automaticamente por serem as únicas duas (DownStream, Incentivos Outdoor) a prestar serviços nas “Aldeias de Xisto”.
- Em relação às empresas com sede nos concelhos, a “Trans Serrano” foi seleccionada por ser umas das empresas com mais sucesso no território das “Aldeias de Xisto”²³, e a “Cumes do Açor” por estar no concelho de uma das Aldeias com bastante potencial turístico.

²² Concretamente por Pedro Pedrosa, responsável pelas empresas de animação turística da ADXTUR

²³ Segundo o coordenador das empresas de animação da ADXTUR

- Quanto às empresas sedeadas nas “Aldeias de Xisto”, a escolha da empresa “Grau 5” foi devido a se situar na aldeia (Barroca) da sede da ADXTUR, enquanto a empresa “Trilhos do Zêzere” por terem sede numa vila que pertence ao programa “Aldeias de Xisto”.

Quadro 4: Empresas seleccionadas para o estudo de acordo com a localização da sede

<i>Empresas com sede fora do território do PAX</i>	<i>Empresas com sede nos concelhos</i>	<i>Empresas com sede nas aldeias</i>
DownStream	Trans Serrano	Grau 5
Incentivos Outdoor	Cumes do Açor	Trilhos do Zêzere

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, desta primeira selecção apenas 3 empresas²⁴ responderam aos inquéritos, obrigando a uma nova abordagem a todas as empresas envolvidas em projectos de animação no PAX.

²⁴ Apenas as empresas Incentivos Outdoor, Trans Serrano e Cumes do Açor, responderam ao primeiro inquérito enviado.

Reformulou-se, também nesta fase, o questionário, integrando mais questões (ver Figura 5) Procedeu-se então ao reenvio do questionário para as 14 empresas de animação turística. Conseguiu-se, desta forma, a resposta de mais 3 empresas, constituindo-se, no total, 6 empresas para análise, tal como se apresenta no quadro 5 que se segue.

Quadro 5: Empresas participantes no estudo e a localização da sua sede

<i>Empresas de animação turística</i>	<i>Localização da sede</i>
Incentivos Outdoor, Lda	Porto
Trans Serrano	Goís
Cumes do Açor	Arganil
A2Z Adventures by Y Travel Lda	Castelo Novo (Fundão)
Opções & Alternativas	Vila do Rei (Castelo Branco)
Go Outdoor	Casal de São Simão (Figueiró dos Vinhos)

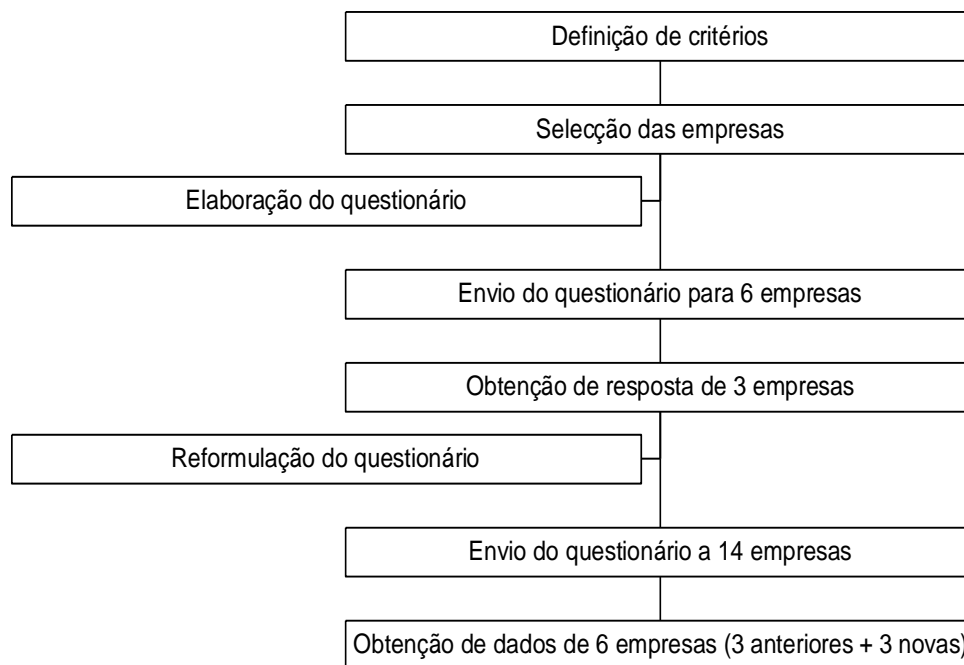
Fonte: Elaboração própria

Legenda:  Empresas pré-seleccionadas que responderam ao questionário

Concluiu-se, assim, o processo de selecção das EAT, com 1 empresa sedeada fora do território do PAX, sendo as restantes sedeadas nos concelhos das “Aldeias de Xisto”.

Apresenta-se, de seguida, um esquema síntese do processo (Figura 5) de selecção das empresas de animação turística participantes neste trabalho, de forma a dar uma visão mais clara do processo.

Figura 5: Processo de selecção das empresas



Fonte: Elaboração própria

5.4. Fontes de informação e informadores chave

A recolha de informação teve em consideração as três unidades de análise consideradas, tal como se evidencia na *figura 3*. Como fontes de informação consideram-se fontes secundárias e fontes primárias. Como fontes secundárias recorreram-se dados estatísticos publicados (INE e base de dados AMADEUS), páginas de internet e outras fontes documentais com informação sobre o território PAX e as empresas. Nas fontes primárias, incluem-se as entrevistas, os questionários e documentos fornecidos pelas empresas. Quanto às entrevistas e questionários consideraram-se como informadores chave,

- O Coordenador das empresas de animação da ADXTUR, Dr. Pedro Pedrosa
- O Responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR, Dr. Bruno Ramos
- O Coordenador da ADXTUR, Dr. Rui Simão

Quadro 6: Informadores chave e respectivos instrumentos de recolha de informação

<i>Unidade de análise</i>	<i>Fonte de Informação</i>	<i>Informador chave</i>
Território PAX	- Fontes documentais	
	- Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenador das empresas de animação; ▪ Responsável pelo marketing e comunicação da ADXTUR ▪ Coordenador da ADXTUR
Empresa	- Fontes documentais - Base de dados AMADEUS	
	- Inquérito (E-mail);	▪ Empresário (sócio gerente)
	- Entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresário (sócio gerente) ▪ Coordenador das empresas de animação;
Empresário	- Entrevista	▪ Empresário (sócio gerente)

Fonte: Elaboração própria

A utilização destas várias fontes de informação e dos vários informadores chave, permitiu a triangulação dos dados.

A informação a recolher através de cada um das fontes foi especificada através de um guião metodológico (guião da investigação), apresentado em anexo 4, onde se relacionam as necessidades de informação com os vários instrumentos de fontes de informação (especificamente inquéritos, entrevistas e base de dados AMADEUS. Este guião geral serviu também de orientação para a construção dos guiões das entrevistas.

5.4.1. Entrevista

As entrevistas foram presenciais e realizadas a partir de guiões estruturados em torno das questões principais a serem abordadas durante a conversa.

Procedeu-se a uma entrevista pessoal com captação de voz ao responsável da ADXTUR, pelas empresas de animação (Pedro Pedrosa), procurando perceber qual a sua percepção relativamente à actuação das empresas de animação e qual a colaboração entre estas e o PAX. As questões centraram-se essencialmente sobre as características do programa e das empresas que actuam no território, nomeadamente evolução do mercado,

serviços prestados, empresas de sucesso, problemas e dificuldades, incentivos, visões futuras e de um modo geral a forma de actuação das empresas no território do PAX (ver anexo 5).

Realizou-se também uma entrevista conjunta com o coordenador da ADXTUR (Rui Simão) e o responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR (Bruno Ramos) para um melhor conhecimento dos objectivos, factores de sucesso, vantagens e desvantagens de actuação das empresas no território PAX. (ver anexo 6)

Finalmente, mas não por último, para compreender as motivações e circunstâncias da criação da empresa e a forma como estas actuam no território, realizaram-se também entrevistas pessoais aos empresários, (ver anexo 7), que complementavam e aprofundavam alguns dos aspectos previamente inquiridos através de questionário

5.4.2. Inquérito

A primeira fase de recolha de informação das empresas foi feita através de inquéritos enviados por e-mail, inicialmente com 25 questões, dirigidas aos gerentes, relacionadas com a actividade das empresas, nomeadamente no que se refere aos serviços prestados e à forma como os presta, ao público-alvo, à relação com o território e as suas perspectivas de futuro (ver anexo 8).

Aquando da segunda fase de envio de questionários, em virtude de desenvolvimento efectivo do modelo de análise, reformulou-se, o inquérito, integrando mais questões relativas ao desempenho e evolução da empresa e à sua ligação com a comunidade (ver anexo 8).

5.4.3. Outras fontes de Evidência: AMADEUS, fontes documentais e internet

Outras fontes de evidência utilizadas foram a base de dados Amadeus, fontes documentais e a internet.

Da base de dados Amadeus retirou-se informação sobre a constituição das empresas e evolução em termos de desempenho financeiro.

Nas fontes documentais incluem-se para além da publicação periódica sobre o Programa Aldeias de Xisto também folhetos publicitários das empresas analisadas e outros documentos fornecidos pelos entrevistados.

As páginas de internet foram essencialmente utilizadas para recolher informação sobre as empresas e sobre o PAX, não só para saber quais as suas actividades e objectivos, mas também para compreender como se promovem e definem perante as comunidades.

5.5. Procedimentos de organização de tratamento e análise de dados

Para a organização da informação recolhida, recorreu-se ao guião da investigação (anexo 4) elaborado para facilitar a recolha da informação. Assim, este guião permitiu também analisar a informação recolhida de acordo com as várias dimensões aí estabelecidas. No caso do território das “Aldeias de Xisto”, aplicou-se ainda a análise SWOT de forma a evidenciar aspectos mais positivos e menos favoráveis ao desenvolvimento do turismo e das empresas de animação no território. Especificamente no que se refere à informação sobre as empresas, foi construído um quadro resumo onde se integrou a informação recolhida sobre as 6 empresas sob análise, através dos inquéritos às empresas (anexo 9). Para além disso, por cada dimensão identificada construíram-se quadros comparativos a fim de detectar semelhanças e diferenças entre os casos analisados.

6. Caracterização do território e do Programa Aldeias de Xisto (PAX)

6.1. O Território “Aldeias de Xisto”: características geográficas e sócio-demográficas e análise SWOT

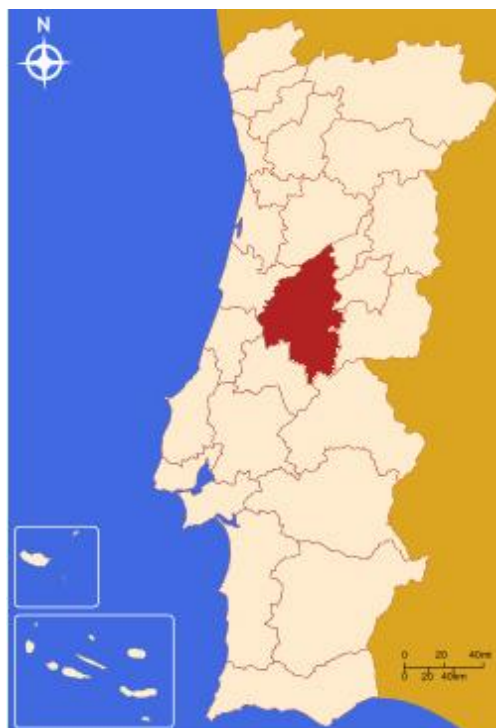
O território abrangido pelo programa “Aldeias de Xisto” coincide o que normalmente se designa como *Pinhal Interior* (ver figura 6) composto pelas com o conjunto territorial abrangido pelas NUT III²⁵ “Pinhal Interior Norte” e “Pinhal Interior Sul”, os quais partilham características estruturais (CCRC, 2003:94). Trata-se de uma área maioritariamente de xisto, montanhosa, florestal, atravessada por cursos de água importantes (rios Mondego, Alva, Ceira, Zêzere e Ocreza) e dotada de um importante conjunto de aproveitamentos hidro-eléctricos, tais como barragens do Alto Ceira, Santa Luzia, Cabril, Bouçã, Aguieira, Fronhas e Castelo de Bode; o que lhe dá uma identidade muito específica em termos de recursos naturais (CCRC, 2003:94).

Do ponto de vista demográfico e do povoamento, esta área caracteriza-se, pelos seguintes aspectos (CCRC, 2003:94):

- Baixa densidade populacional (42 hab/km², isto é, 1,7 vezes menos a média da região Centro);
- Pequenos aglomerados populacionais (71,4% da população do “Pinhal Interior Norte” e 74,1% da população do “Pinhal Interior Sul”, vive em aglomerados com menos de 500 hab);
- Decréscimos acentuados (entre 1981 e 1991 a população diminuiu 8,3% do “Pinhal Interior Norte” e 16,1% no “Pinhal Interior Sul”).

²⁵ NUT significa Nomenclatura de Unidade Territorial, utilizada pela União Europeia para fins estatísticos e de ordenamento do território.

Figura 6 – Mapa do “Pinhal Interior



Fonte: Elaboração Própria com base em mapas de commons.wikimedia.org

No que se refere á actividade económica, a distribuição da população activa é mais equilibrada no “Pinhal Interior Norte” (16,9% no sector primário, 43,4% no sector secundário e 39,6% no sector terciário) do que no “Pinhal Interior Sul” (33,7% no sector primário, 30,8% no sector secundário e 35,5% no sector terciário) (CCRC, 2003:95).

Importa, ainda, acentuar outros aspectos como sejam (CCRC, 2003:97):

- No que se refere á estrutura urbana existe uma triangulação, destacando-se a norte Tábua-Arganil, a ponte Lousã-Miranda do Corvo e a sul Sertão-Proença-a-Nova;
- Relativamente às acessibilidades fundamentais, existe uma “bordadura” de estradas (Itinerário Complementar (IC) 8, Estrada Nacional (EN) 17) e as grandes “lacunas” em termos de ligações internas no sentido Norte-Sul e Este-Oeste.

Em forma de síntese, pode afirmar-se que as maiores dificuldades do “Pinhal Interior” são (CCRC, 2003:34):

- Acessibilidades difíceis;
- Tendência exponencial para a desertificação humana e o envelhecimento da população residente;
- Défice de agentes produtivos;
- Falta de articulação inter-sectorial e de lógicas de “fileira” na exploração das actividades económicas;
- Presença significativa de actividades em declínio (resinosos e serrações);
- Degradação dos espaços florestais (incêndios) e tendência de monocultura (eucaliptal);
- Presença dominante de um agente institucional: o município;
- Poucas habilitações literárias da população.

Já em 1990 o Quadro Comunitário de Apoio do Programa Operacional do Pinhal Interior, mencionava como principais potencialidades da região (CCRC, 1990:33):

- Existência de recursos endógenos importantes (a nível florestal e mineral);
- Grande capacidade florestal (mais de 87% da área tem aptidão florestal);
- Existência de albufeiras para a pratica de alguns desportos náuticos;
- Existência de algumas infra-estruturas de alojamento turístico (parques de campismo, hotéis, estalagens, pousada).

É um facto que na área do “Pinhal Interior”, pela presença de recursos naturais importantes, existem oportunidades de desenvolvimento, no entanto, pela sua localização e orografia, apresenta problemas particulares de “encravamento” e graves deficiências de acessibilidades locais e sub-regionais. Pelas suas características singulares, afiguram-se as potencialidades para que esta área possa transformar-se numa das grandes manchas florestais da Europa, complementada com actividades de turismo e lazer (CCDR, 2003:97).

O quadro que segue apresenta uma análise SWOT do território do PAX, com as respectivas análises dos Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades:

Quadro 7: Análise SWOT do território do PAX

<i>Forças:</i>	<i>Fraquezas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Património histórico, Cultural e natural (recursos geológicos, hídricos, florestais, ambientais e paisagísticos únicos) de grande valor e a ser aproveitado; ▪ Existência de artes e ofícios tradicionais únicos; ▪ Boas zonas para prática de actividades ao ar livre (Turismo Activo, turismo de Natureza, ...); ▪ Produtos tradicionais e Gastronomia regional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ População envelhecida e em declínio; ▪ Níveis baixos de qualificação dos recursos humanos e elevadas taxas de abandono escolar; ▪ Insuficiente valorização e dinamização do património, que se traduzido pela sua precária divulgação e dinamização; ▪ Especialização em sectores tradicionais com dificuldades competitivas, resultantes de modelos de negócio esgotados e das dificuldades de reestruturação e modernização; ▪ Baixa qualificação dos empresários e falta de iniciativa empresarial; ▪ Empresas de reduzida dimensão e com funcionamento atomizado; ▪ Debilidade das infra-estruturas de apoio às actividades económicas; ▪ Insuficiência do mercado local; ▪ Persistência de algumas insuficiências infra-estruturais (alojamento, sinalização e equipamentos básicos), equipamentos sociais (Por ex: emergência médica) e serviços de proximidade, que permitam fixar e atrair pessoas; ▪ Dificuldades acrescidas de cooperação (público-público, público-privado, privado-privado) por escassez de actores e défice de cultura de cooperação; ▪ Diversidade e dinamismo institucionais incipientes; ▪ Deficientes acessibilidades intra-regionais ▪ Certificação dos produtos regionais, ainda reduzida. ▪ Ligação deficiente entre diferentes pontos de interesse ▪ Falta de promoção e divulgação de projectos de dinamização do território, como o PAX e o Programa de Aldeias Históricas.

<i>Oportunidades:</i>	<i>Ameaças:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização crescente dos processos de desenvolvimento sustentável, onde se torna central a conservação e protecção da natureza; ▪ Reconhecimento da EU da importância do meio rural; ▪ Processo de reorganização dos actores regionais à volta das agências de desenvolvimento regional; ▪ Qualificação de mão-de-obra pela acção das estruturas do ensino superior; ▪ Acréscimo da atractividade do turismo decorrente do aumento da procura mundial de produtos turísticos, culturais, de lazer, agro-alimentares e gastronómicos; ▪ Acréscimo da procura de recursos do território associada à melhoria das acessibilidades; ▪ Possibilidade de recuperação do património em Meio rural; ▪ Aplicações das novas tecnologias de informação a novos serviços/actividades em meio rural; ▪ Diáspora emigrante como factor de divulgação regional e nó de articulação internacional. ▪ Qualificação do tecido social das aldeias; ▪ Desejo de novas experiências da população citadina; ▪ Pouca animação turística existente; ▪ Inserção de animações diversificadas durante o ano; ▪ Guias e monitores com domínio de línguas estrangeiras (criação de novos postos de trabalho); ▪ Criação/melhoramento de rotas turísticas; ▪ Promoção de venda de produtos regionais; ▪ Aproveitamento de fuga ao stress urbano; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Declínio demográfico nacional pelo envelhecimento da população; ▪ Crescente mobilidade internacional de recursos humanos qualificados que favorece o <i>brain drain</i>²⁶; ▪ Esgotamento da competitividade baseada em mão-de-obra não qualificada; ▪ Deslocalização de empresas dos sectores tradicionais, com perda de emprego; ▪ Incapacidade de proteger os recursos naturais, designadamente a água e a floresta ▪ Urbanização rápida e drástica dos espaços; ▪ Forte possibilidade de Incêndios devido à vasta área circundante; ▪ Desertificação Humana ▪ Perda da identidade cultural das aldeias

Fonte: Elaboração Própria com base em Análise SWOT de IESE²⁷ (2008, citado por PROVERE, 2008:6)

²⁶ Fuga de cérebros

²⁷ Estudo de Avaliação de Impactos das Intervenções do QCA III, com incidência específica nos territórios de Baixa Densidade, na dinamização empresarial

6.2. O Programa Aldeias de Xisto (PAX): abrangência geográfica, objectivos, e organismos mobilizadores

Em 2001 foi implementado o “Programa das Aldeias de Xisto” pela comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC). Este programa partiu de uma ambição regional das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), de construção de uma estratégia de desenvolvimento territorial integrado, à qual se juntou a associação PINUS-VERDE, e mais recentemente um organismo especificamente criado para o efeito, a Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias de Xisto (ADXTUR.)²⁸. O programa foi implementado com fundos comunitários através do Programa Operacional da Região Centro (PORC) (Medida II.6, componente Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). Para participar activamente neste programa, foram seleccionadas 24 aldeias localizadas em 14 concelhos localizados nos territórios do Pinhal Interior. No quadro 8 apresentam-se as aldeias e municípios envolvidos neste projecto e na figura 7 apresenta-se o mapa com a localização de cada “Aldeia de Xisto” no território do “Pinhal Interior”:

Figura 7: Mapa de localização das Aldeias de Xisto no Pinhal Interior



Fonte: <http://www.aldeiasdoxisto.pt/>

²⁸ Segundo Rui Simão, coordenador da ADXTUR

Quadro 8: Localização das aldeias por Municípios

<i>Municípios</i>	<i>Aldeias de Xisto</i>
Arganil	Benfeita
Castelo Branco	Sarzedas Martim Branco
Figueiró dos Vinhos	Casal de São Simão
Fundão	Janeiro de Cima Barroca
Góis	Aigra Nova Aigra Velha Comareira Pena
Lousã	Candal Casal Novo Cerdeira Chiqueiro Talasnal
Miranda do corvo	Gondramaz
Oleiros	Álvaro
Pampilhosa da Serra	Fajão Janeiro de Baixo
Penela	Ferraria de São João
Proença-a-Nova	Figueira
Sertã	Pedrogão Pequeno
Vila de Rei	Água Formosa
Vila Velha de Ródão	Foz do Cobrão

Fonte: <http://www.aldeiasdoxisto.pt/>

Com base nesta lógica de desenvolvimento territorial integrado, a *Pinus Verde* – “*Associação de Desenvolvimento*” definiu um plano de desenvolvimento para a Rede das “Aldeias de Xisto” (*Plano Global de Desenvolvimento Sustentado das Aldeias do Xisto, Pinus Verde, 2005*), centrando no produto turístico, com base na conjugação de esforços de agentes privados e públicos presentes no território, de forma a promover uma identidade de base regional, impulsionando, deste modo, as potencialidades e características particulares da região. Nessa proposta inclui-se um investimento nas infra-estruturas das aldeias e na recuperação dos imóveis privados e públicos, das mesmas, mantendo sempre a sua identidade patrimonial. Outra das medidas aplicadas para a reabilitação das “Aldeias de Xisto” recai em diversas acções de formação, promovendo, na população das aldeias, diversas competências essenciais em diferentes áreas de actuação. Assim, de acordo com Rui Simões, coordenador da ADXTUR, como forma de ganhar escala e procurar respostas para o desenvolvimento do território, foram estabelecidos inicialmente, em termos sintéticos, os principais objectivos, que incluíam a requalificação e a preservação do património construído, a formação das pessoas e revivificação de necessidades concretas de formação e disponibilização de formação á medida, assim como a dinamização e promoção da rede em termos de marca e destino.²⁹

Para melhor concretizar os objectivos definidos para o Programa, a *Pinus Verde* deu lugar à Associação denominada Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias de Xisto (ADXTUR), criada por todas as Câmaras Municipais do território (com e sem “Aldeias de Xisto”), por privados, Turismo em Espaço Rural (TER) e empresas de animação turística com interesse no desenvolvimento dos destinos. Esta agência com sede “no Centro Dinamizador das Aldeias do Xisto, na Casa Grande da Barroca” possui ainda um núcleo dinamizador das praias fluviais, podendo criar uma ou mais delegações ou núcleos, desde que aprovados em Conselho das Aldeias do Xisto. (Ver art.º 1 dos Estatutos da ADXTUR em Anexo 10). Nos seus estatutos apontam-se como objectivo geral “promover o Desenvolvimento Turístico da rede das aldeias do xisto como Marca”³⁰

²⁹ Comprovando isso mesmo, é-nos possível constatar, através da página <http://www.aldeia.org/>, acedida a 23 de Outubro de 2008 que tem havido um esforço no sentido da promoção dos produtos locais, assim como do incremento na animação turística das aldeias e da qualificação dos seus habitantes e agentes económicos, através da formação profissional disponibilizada.

³⁰ A American Marketing Association (AMA) define o conceito de *marca* como algo que se determina a identificação dos produtos ou serviços, diferenciando-os dos concorrentes.

agregadora do potencial turístico do Pinhal interior”, bem como “promover o desenvolvimento regional do território do Pinhal Interior numa forma sustentável e integrada.” (Ver art.º 2 dos Estatutos da ADXTUR em Anexo 10).

Alguns dos principais objectivos e atribuições da Agência, estão definidos nos estatutos da ADXTUR, no Capítulo I, da denominação, natureza, sede e afins, no artigo nº 3. São assim alguns objectivos da ADXTUR (Ver art.º 3 dos Estatutos da ADXTUR em Anexo 10) mais relevantes para o estudo:

- ✓ *Gerir e promover a marca aldeias do xisto;*
- ✓ *Valorizar a paisagem cultural das aldeias do xisto, como referência na afirmação da identidade do território do Pinhal Interior e como forma de articulação dos diferentes planos sectoriais e territoriais de ordenamento;*
- ✓ *Criar uma plataforma de cooperação regional, inter-municipal, e entre entidades públicas e agentes privados, capaz de valorizar recursos endógenos fomentando o desenvolvimento local, económico e social da comunidade e território do Pinhal Interior;*
- ✓ *Dar seguimento ao Plano para o Desenvolvimento Sustentável das Aldeias do Xisto e nomeadamente do Plano Estratégico Turístico das Aldeias do Xisto, Carta Gastronómica, Plano de animação e Plano de Comunicação, assim como, gerir a rede das lojas aldeias do Xisto e Praias Fluviais;*
- ✓ *Apoiar o desenvolvimento de uma política de incentivos aos investidores que desejem investir na região;*
- ✓ *Fomentar actividades de índole cultural, de animação e divulgação do património da Aldeias;*
- ✓ *Contribuir para a melhoria da qualidade de vida local e para a diversificação e dinamização da actividade económica, nomeadamente na área do turismo;*
- ✓ *Fomentar e apoiar a criação de novas empresas em sectores tradicionais e onde existam vantagens comparativas, facilitando a fixação de pequenas empresas na região, através da valorização e formação dos seus recursos humanos e da inovação;*
- ✓ *Regular a oferta turística do “Território do Xisto”;*
- ✓ *Responder directamente, ou através de consultoria externa, à prestação de serviços*

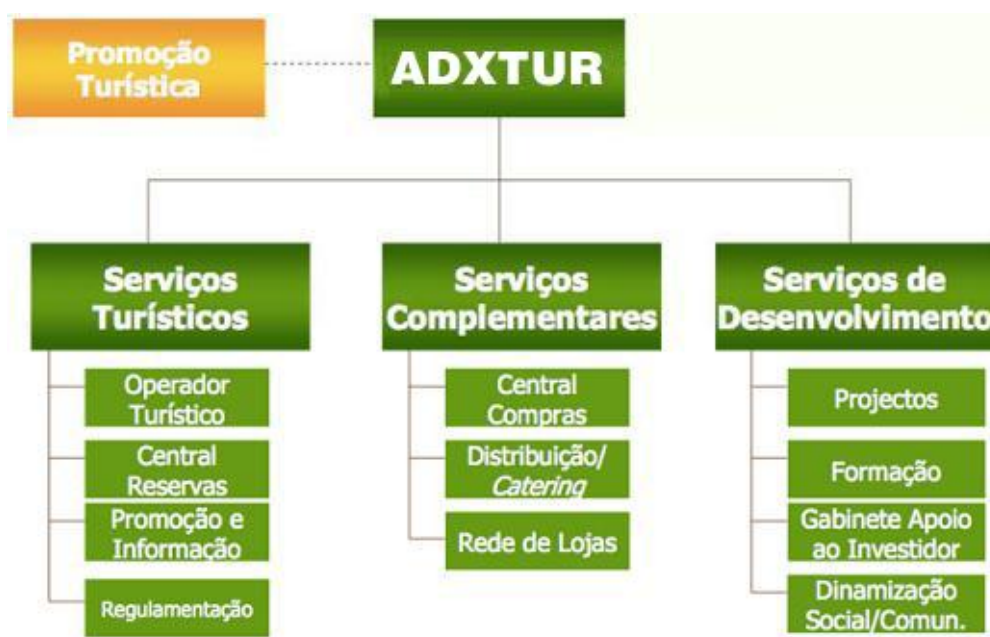
aos parceiros associados para a prossecução dos seus fins;

- ✓ *Promoção do desenvolvimento sustentável da floresta.*

Nos seus objectivos e atribuições, esta Agência de Desenvolvimento, dá ao turismo uma propriedade transversal, proporcionando um caminho para o desenvolvimento sustentável da região.

Para uma melhor percepção do funcionamento da ADXTUR, apresenta-se na figura 8 em organigrama o esquema de funcionamento desta agência:

Figura 8: *Funcionamento da ADXTUR*



Fonte: <http://www.dpp.pt>³¹ (adaptado)

³¹ Acedido a 22 de Novembro de 2008

O nascer da marca “Aldeias de Xisto” efectivou nesta região, uma rede publico-privada com uma identidade regional vincada e diferenciada que impulsionou as potencialidades particulares da Região Centro. A actuação desta agência está centrada em torno das seguintes áreas³²:

- Praias Fluviais;
- Ambiente, Caça e Pesca;
- Ordenamento do Território e Regulamentos Urbanos;
- Produtos Turísticos;
- Rede de lojas “Aldeias do Xisto”;
- Formação e Qualidade – Certificação;
- Comunicação e Marketing;
- Projectos de Desenvolvimento e Cooperação Estratégica.

Pelas temáticas específicas desenvolvidas pela rede, são apresentados como *targets* específicos, (segmentos de procura turística)³³:

- Lazer / Incentivos;
- Mercado: família / amigos;
- Forma de viajar: carro;
- Faixa etária: 25 – 55;
- Classe socioeconómica: A / B / C

Em geral, tratam-se segmentos que primam pela exigência quer na qualidade do serviço recebido, da oferta cultural, da informação prestada, quer no acompanhamento proporcionado ao turista durante o seu período de visita.

³² Segundo o site do Programa, <http://www.aldeiasdoxisto.pt/>, acedido a 20 de Outubro de 2008.

³³ Comprovando isso mesmo, é-nos possível constatar, através da página <http://www.aldeia.org/>, acedida a 23 de Outubro de 2008 que tem havido um esforço no sentido da promoção dos produtos locais, assim como do incremento na animação turística das aldeias e da qualificação dos seus habitantes e agentes económicos, através da formação profissional disponibilizada.

6.2.3. A animação turística do território: acções, resultados, necessidades e futuro, segundo a percepção dos principais agentes dinamizadores

Pretende-se neste ponto evidenciar as principais *acções* desenvolvidas no âmbito do PAX, os *resultados* obtidos, as *dificuldades* enfrentadas e as *perspectivas de futuro*, de acordo com os seus principais agentes dinamizadores: o coordenador da ADXTUR, Rui Simão; o responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR, Bruno Ramos, o coordenador das empresas de animação da ADXTUR, Pedro Pedrosa e os empresários entrevistados.

Acções

As acções desenvolvidas no âmbito do programa aldeias de Xisto, de acordo com os testemunhos recolhidos, desenvolveram-se em torno dos seguintes eixos:

1- Criação de infra-estruturas

As acções desenvolvidas pela ADXTUR, com a criação de novas infra-estruturas, contribuem de algum modo para o desenvolvimento da actuação das empresas de animação turística. Segundo Bruno Ramos, responsável pelo Marketing e Comunicação do programa, o objectivo da ADXTUR é criar infra-estruturas para que as empresas se fixem, excluindo desde logo a criação de uma rede de alojamento e restauração. O objectivo consiste em atrair a dinamização de investimento privado e que eles surjam como forma de aproveitamento das infra-estruturas criadas.

Assim na visão da ADXTUR, em termos de infra-estruturas uma das relações que a agência estabelece com as empresas de animação, segundo o coordenador Rui Simão, é através de criação de trilhos, caminhos do xisto, que são percursos pedestres, que há-de vir a conformar a grande “rota das aldeias de xisto”, com um total de cerca de 400 km. São troços com cerca de 10 a 12 km, que têm sido inaugurados recentemente.

Como confirma Bruno Ramos uma das relações estabelecidas com as empresas de animação, é precisamente a criação de trilhos com a ajuda das empresas e que posteriormente as empresas exploram, ou seja, a ADXTUR cria as infra-estruturas para que as empresas possam actuar, dinamizar e organizar e pôr em prática os seus programas

Rui Simão explica que outras infra-estruturas de apoio que têm vindo a ser criadas são os centros de BTT, que são centros de apoio à prática de BTT, como autênticas “Estações de Serviço” de apoio à prática de BTT³⁴.

Quanto ao sucesso das aldeias, a questão tem várias vertentes. Sendo o PAX um projecto de base social, só o facto de se terem efectuado as intervenções nas aldeias, de ter fixado as populações, já pode ser considerado sucesso, na opinião de Bruno Ramos, responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR, que afirma tudo isto já ter sido um sucesso. Por outro lado, em termos turísticos, obviamente, existem diferenças em termos de número de visitantes, onde claramente, se destaca a serra da zona da Lousã, embora esta já tivesse uma grande dinâmica ao nível de visitas e de actividades anteriormente à criação do PAX. É um local excelente para fazer BTT, caminhadas e as aldeias encontram-se nesse percurso.

A ADXTUR tem também a rede de lojas “Aldeias de Xisto”, às quais estão associados alguns eventos. Os postos de turismo existentes são outro ponto de apoio para uma melhor orientação. A rede de praias fluviais e da sua qualificação (concessionadas), onde as empresas promovem os seus eventos, sobretudo na altura na época balnear (Verão), as praias fluviais são pontos de passagem.

Outro aspecto de colaboração e relação com as EAT envolvidas é a plataforma Web, o site das aldeias de xisto³⁵ que é também no fundo uma infra-estrutura na qual as empresas de animação turística têm vantagens ao atingirem mercados e alvos que não atingem de uma outra forma.

Num pequeno resumo, a ADXTUR contribui para a actuação das empresas através de criação de infra-estruturas de apoio como:

- Desenvolvimento de caminhos de Xisto
- Criação de Centros de BTT
- Rede de lojas de xisto
- Rede de Praias Fluviais
- Site das Aldeias de Xisto

³⁴Permitem tomar banho, mudar um pneu, pequena mecânica, etc.

³⁵ www.aldeiasdexisto.pt

Ainda segundo Miguel Ventura, empresário da Cumes do Açor, uma das virtudes do Programa das Aldeias do Xisto (PAX), foi a forma como o mesmo se tem desenvolvido, que a par de uma intervenção ao nível da recuperação física das “Aldeias de Xisto”, houve a preocupação de envolver os agentes locais do território na animação das AX, de modo a criar novos produtos e garantir a dinâmica, que deve estar associada a pequenos aglomerados urbanos, que normalmente, sofrem de graves problemas de própria sobrevivência, os quais podem ser ultrapassados pela atracção de novos visitantes”.

2- Expansão e dinamização da rede de parceiros (públicos e privados)

Para um maior fortalecimento da rede, existiu desde logo a necessidade dos agentes envolvidos se relacionarem e interagirem em parcerias.

Segundo Rui Simão, coordenador da ADXTUR, um dos principais contributos da agência, tanto para o sector turístico como para a economia e para os aspectos socioeconómicos, tem vindo a ser a capacidade de construir uma base política e institucional supra municipal, apoiando a dinamização de agentes, considerada essencial para estes municípios do interior desprotegidos, com escassez populacional, escassez de recursos financeiros, etc.

O projecto das “Aldeias de Xisto” pretendeu desde o início compilar aspectos decisivos para o seu sucesso, estabelecendo parcerias entre os municípios, habitantes locais, novos aldeões e investidores privados. A ADXTUR pretende uma sustentabilidade territorial e promoção dos valores endógenos, sem debilitar o bem-estar e a qualidade de vida da população nativa das aldeias.

O responsável da Agência afirma que a relação estabelecida entre a ADXTUR e os operadores/parceiros são através do programa comunitário do PROVERE, com cerca de 400 empresas, tanto em nome individual como em colectivo. A ADXTUR age assim numa forma de associação/parceria onde os associados têm benefícios de apoio às candidaturas, acesso à informação privilegiada, assim como a oportunidade de divulgação dos seus serviços.

Uma das principais relações estabelecidas com as empresas de animação do território consiste na tentativa de integrar, sempre que possível, a oferta ou o portfolio das empresas de animação no calendário de animação das “Aldeias de Xisto”. Existe um trabalho de parceria a elaborar aquando do plano das actividades, ou seja, através da oferta e do

portfólio de actividades, a ADXTUR adapta os eventos ao calendário de animação das “Aldeias de Xisto”, sendo promovido como evento formal sobre a marca. Por um lado, a ADXTUR cria com as empresas eventos específicos, tais como uma descida de canoa no rio Zêzere, em que a ADXTUR adapta e chama “Descida no Zêzere das Aldeias de Xisto”, tentando abranger várias aldeias de uma forma transversal ao território “Aldeias de Xisto”. Por outro lado existe uma criação de novos eventos, como recriações antigas, elaboradas por entidades socioculturais do território (grupos etnográficos), apoiados e promovidos pela ADXTUR, tanto ao nível financeiro, de publicidade e de logística.

O objectivo da ADXTUR é atrair projectos de investimento e a dinamização de investimento privado, de forma de aproveitar o desenvolvimento do território.

Neste sentido, Bruno Ramos explica que a ADXTUR estabelece parcerias com os agentes privados sempre através da oferta do trio Animação-Restauração-Alojamento, essencial para a prática de turismo, não criando os próprios serviços, mas ajudando e dando razões para a fixação de investimento. Aclara que esta é a base transversal de todo o processo turístico, ou seja, o turista vem fazer uma actividade, depois têm a necessidade de comer e de dormir. Depois existem ainda outras tipologias de investimento que saturam a oferta como parques temáticos, centros de turismo, centros de acolhimento.

Através da criação de uma rede, associaram-se pessoas, criaram-se pacotes de semanas (primeiramente para o mercado Alemão). Neste momento existem dois operadores a trabalhar com datas agendadas e com base num catálogo³⁶ e estão também a ser estabelecidas parcerias com as empresas de animação para início de vendas de programas com a marca “Aldeias de Xisto”.

O objectivo da coordenação das empresas, é segundo Pedro Pedrosa, que as empresas trabalhem em todas as aldeias, embora umas estejam mais distanciadas do que outras. O importante é existir uma rede de “Aldeias de Xisto” em que as empresas possam actuar. O território encontra-se praticamente todo coberto, á excepção duma zona mais desprotegida de Martim Branco e Pedrógão. Pedro Pedrosa afirma que não existe nenhuma relação entre as aldeias de maior sucesso e as empresas de maior sucesso, dando o exemplo das Aldeias do concelho de Góis que não são as mais concorridas e dotadas, apesar da empresa de maior sucesso estar sediada em Góis.

³⁶ Com 13 dias em Portugal dos quais 11 dias nas Aldeias de Xisto, com media de 2 ou 3 noites em cada local.

No caso das empresas de animação turística, o sucesso é relativo, tal como as aldeias, ou sej, cada uma tem a sua própria dinâmica, que depende muito dos critérios avaliados, seja pelo número de utentes, ou pelo número de programas. No entanto as empresas que mais se destacam pela positiva são aquelas que apresentam um grau de diferenciação da oferta superior. Por exemplo uma descida de canoa, que não seja uma descida de canoa normal, mas uma descida de canoa que envolva outras vertentes das “Aldeias de Xisto”, como implicar dormidas num TER das aldeias, uma visita a uma aldeia, um momento de gastronomia ligada á carta gastronómica das “Aldeias de Xisto”, como elemento diferenciador. Assim as que mais se destacam, são aquelas que têm um programa diferenciador, embora as empresas que prestam descidas de canoa ou de BTT, possam ter sucesso, mas as empresas destacam-se quando têm efectivamente elementos diferenciadores na oferta, como algo ligado ao território das “Aldeias de Xisto”.

O coordenador das empresas de animação ligadas ao PAX demonstra que as empresas que se diferenciam pela positiva são:

- A Trans Serrano, do concelho de Góis;
- A Go Outdoor de São Simão, como exemplo de criação do próprio emprego;
- A Grau 5 na zona do rio Zêzere;
- A Downstream da Lousã especializada em Downhill;

O responsável Pedro Pedrosa considera que para o sucesso das empresas, a palavra-chave é a Inovação (não significa que constantemente façam novas modalidades). O coordenador aponta para a Trans Serrano, como um caso de sucesso (turismo activo, turismo cultural) através de actividades únicas e diferenciadoras³⁷ (por exemplo: os clientes fazerem a própria comida, quando chegam de um passeio pedestre, ou plantar árvores quando as pessoas andam numa actividade de BTT).

Por outro lado afirma não existir forçosamente uma relação entre o sucesso das aldeias e das empresas³⁸. Em suma, considera que o sucesso está relacionado com o empreendedorismo das empresas.

³⁷ Por exemplo: os clientes fazerem a própria comida, quando chegam de um passeio pedestre, ou plantar árvores quando as pessoas andam numa actividade de BTT.

³⁸ Note-se que as aldeias do concelho de Góis, não são as mais concorridas e as mais dotadas e que a Trans Serrano tem sede e desenvolve actividades no concelho de Góis.

O responsável pelas EAT do PAX, afirma que as empresas que se diferenciam pela negativa são empresas que escolheram de antemão oferecer colónia de férias, como por exemplo a Bioférias de Pedrógão Pequeno.

3- Promoção da Marca

A afirmação e promoção da marca “Aldeias de Xisto” foi uma das grandes apostas da ADXTUR. Rui Simão expressa a forma da ADXTUR dinamizar o sector turístico empresarial, que consiste sobretudo na “atração de investimento, com a qualificação do destino, com a projecção e promoção da marca, com a construção, desenvolvimento e acompanhamento do plano e calendário de animação, através de eventos e apoio à estrutura da oferta turística”.

Em termos de animação, actualmente as “Aldeias de Xisto” dispõem de uma marca própria, que promove os valores identitários do território, assim como a sua oferta turística (serviços/produtos dos parceiros), através de um calendário de eventos culturais, criativos e ligados às tradições locais.

Quanto à certificação e qualidade, a ADXTUR possui modelos de qualidade que abrangem as vertentes da marca “Aldeias de Xisto”, concretizada por um *Selo de Recomendação*, que indica o nível de qualidade de cada produto/serviço.

Além disso, como afirma Bruno Ramos, existe uma clara noção que sem a existência do PAX e da marca das “Aldeias de Xisto”, assim como a promoção do destino, as empresas possivelmente não surgiriam ou fixar-se-iam noutra local. Por outro lado tem havido uma evolução positiva da oferta no território e um consequente aumento da procura dos destinos de natureza e de aventura.

O coordenador Rui Simão, certifica que a ADXTUR foi determinante para a criação ou migração de muitas empresas para o território, exactamente pela existência do PAX e pela marca “Aldeias de Xisto”.

Segundo coordenador existem duas situações:

- Criação de empresas com o desenvolvimento do PAX e da marca “Aldeias de Xisto”, como o caso da Go Outdoor sediada em Casal de São Simão³⁹ no concelho de Figueiró dos Vinhos;

³⁹ Recentemente mudou a sua sede para Penela.

- Fixação de empresas exteriores ao território, como o caso da empresa Incentivos Outdoor, uma das maiores empresas de animação turística do país, sediando-se na “Aldeia de Xisto” Foz do Cobre do concelho de Vila Velha de Ródão.

4- Apoio ao acesso a incentivos financeiros

Para um desenvolvimento sustentável dos agentes do território, existe a necessidade apoios ao investimento.

È neste sentido que, Rui Simão explica que a ADXTUR contribui com pareceres técnicos e apoio à elaboração de candidaturas (regionais, nacionais, europeias) e apoio ao investimento, ajuda a qualificar os projectos empresariais, tanto ao nível de empresas de animação como ao nível de requalificação urbanística

Quanto à dinamização e criação de novas empresas de animação turística o coordenador afirma existir o apoio de todo o tipo de investimento, que tenha por base os activos do território (Social, cultural, ambiental, edificado, entre outros), ou seja, todas as actividades que possam servir e qualificar dentro dos parâmetros da filosofia de intervenção das “Aldeias de Xisto”, que contribuam para a dinamização constituição de empresas e projecção de novas actividades.

No mesmo sentido, de acordo com Pedro Pedrosa existem vários programas entre os quais os Programas de FEDER no caso de protecção das aldeias, na via privada, que é 50% fundo perdido de despesas de investimento em equipamento. Existem outros programas do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) de cerca de 40% de incentivo à criação do próprio emprego independentemente ser de animação turística ou não. Existem mais incentivos, legislados na segurança social relacionados com o plano de negócios, rentabilidade e com interesse turístico e ambiental.

No apoio às empresas de animação do PAX, por exemplo: a Trans serrano comprou equipamento de transporte, a Go Outdoor recebeu apoio da acção social para a criação, outras empresas precisaram de medicamentos, entre outras situações.

Resultados

Segundo Rui Simão, Coordenador da ADXTUR, o turismo “é um instrumento para o desenvolvimento do território e para o desenvolvimento social, que pode permitir atrair extractos dinâmicos da população e atrair investimento”. Neste sentido, e ainda segundo este actor “o turismo tem-se afirmado como um vector de desenvolvimento local e territorial, como instrumento essencial para o sucesso no território e afirmação da marca”. Isto depende, contudo, segundo ele, da capacidade dos próprios agentes dinamizadores para aproveitar, tanto a marca como o território. A AXDTUR implementou um plano de animação global, um plano de comunicação global, participado por todos os agentes, público ou privados.

Avaliar até que ponto estes objectivos foram já alcançados, é difícil, dado que “devido à fase inicial em que se encontra o programa, os dados necessários a análise da evolução da procura e oferta ainda se encontram dispersos pelos municípios e agentes.”. Apesar disso, salienta que “houve uma evolução concreta do plano de animação global” e sublinha que o número de empresas animação turística no território, subiu de 3 (antes do PAX) para as “cerca de 13” que existem actualmente. Também neste sentido, segundo Bruno Ramos⁴⁰, as empresas de animação, os concessionários de lojas e praias fluviais, afirmam ter um incremento ao nível de pessoas, tanto de visitantes como utentes (locais).

Noutra perspectiva, o responsável Pedro Pedrosa explica que a tendência do mercado mundial, internacional e nacional tem vindo a evidenciar-se para este tipo de turismo, como um turismo alternativo, de baixa densidade, com poucas pessoas ou grupos pequenos ou até mesmo individuais, sendo um turismo verde que privilegia os aspectos ambientais, aspectos de paisagem e aspectos ligados à natureza. Dentro da própria rede das “Aldeias de Xisto” tem crescido, tem havido mais turistas, com atracção de novos nichos de mercado, embora o crescimento seja limitado por dois motivos: Primeiro, a marca “Aldeias de Xisto” ainda não está afirmada, e existe um trabalho de comunicação ainda a ser feito; Segundo, os próprios recursos turísticos são pequenos (Ex: casas de TER em reconstrução e poucas camas disponíveis).

Esta constatação e os resultados positivos das acções de promoção deste destino turístico parecem ser confirmadas pela distinção conferida às “Aldeias de Xisto”, em 2008

⁴⁰ Responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR

pela conceituada revista alemã de viagens, Geo Saison, pelo programa do operador turístico alemão, como 2ª Melhor Viagem de Descoberta: “Wikinger Reisen , Zu Gast in den traditionellen Schieferdörfern des Pinhal” – “Seja bem-vindo às tradicionais Aldeias de Xisto do Pinhal”

No que se refere à vertente de **requalificação urbana**, Rui Simão⁴¹ afirma que os objectivos têm sido atingidos, visto que a ter abrangido todos os planos das 24 aldeias, *“embora uns estejam mais perto do que outros da implementação global.”* Relativamente às acções de **formação** *“foram desenvolvidas de uma forma transversal a todo o território, como forma de dinamismo e promoção da marca foram razoavelmente conseguidos.”*

Em relação ao desenvolvimento **das parcerias e da rede**, Rui Simão faz também um balanço positivo dos resultados alcançados: *“o projecto é de base territorial, mas também de base identitária social e um dos objectivos era unir um território (município a município, aldeia a aldeia), que isoladamente não teria escala. Assim essa entidade e dinâmica de base supra municipal tem vindo a ser conseguida e neste momento existem parcerias entre a ADXTUR e os municípios do território, mesmo os que não têm aldeias de xisto. Isto numa perspectiva de porta de entrada do território, existem municípios parceiros que não têm Aldeias de Xisto, mas têm outra atracção, como por exemplo uma praia fluvial.”*

No mesmo sentido, vão as declarações de Pedro Pedrosa⁴². Este explica que, os objectivos foram atingidos a dois níveis: por um lado *“houve a criação de **infra-estruturas** nas aldeias que permitem uma qualidade de vida superior à existente até ao momento, tais como esgotos, electricidade e recuperação de casas. Por outro lado, tem havido uma fixação de **novas empresas**, novos negócios de espaço rural e empresas de animação.”*

Por outro lado, ainda segundo este responsável, *“sendo o PAX um projecto de base social, são varias as vertentes de indicadores de sucesso”* mas que as *“intervenções efectuadas nas aldeias e a fixação das populações já se podem considerar de sucesso”*. No entanto, acrescenta, outro indicador de sucesso, em termos turísticos, centra-se na existência de diferenças relacionadas com número de visitantes nas aldeias.

⁴¹ Coordenador da ADXTUR

⁴² Responsável pelas Empresas de Animação

Quanto ao sucesso das AX claramente se destacam as aldeias da “Serra da Lousã” que já tinham uma grande dinâmica turística em termos de visitas e de níveis de actividade [Bicicleta Todo-o-Terreno (BTT) e caminhadas]. O sucesso de cada Aldeia depende do indicador de sucesso que esteja a ser analisado, ou seja, por exemplo umas aldeias atingem um maior sucesso em termos de população e outras atingem em termos de animação. Segundo Pedro Pedrosa, coordenador das empresas de animação do PAX, o sucesso e a dinâmica das aldeias, está relacionada, com o empreendedorismo implementado pelas empresas.

Rui Simão afirma que em termos de dinamismo social e económico e de atracção de visitantes as aldeias da Serra da Lousã, possuem algumas vantagens em termos de bacia populacional (Coimbra, Lousã, Leiria e toda a faixa litoral), que na maior parte dos casos estabelece uma relação histórica. Se o sucesso das aldeias for medido por eventos, quantidade e capacidade de participar na animação e quantidade de inscritos no programa de animação global, as Aldeias de Xisto da Serra da Lousã são necessariamente as aldeias que têm maior sucesso relativamente às outras. Contudo se a medida de sucesso for a percentagem de população local com habitação própria nas aldeias, existem outras aldeias com maior sucesso. As aldeias de Xisto da Serra da Lousã, são aldeias de população mais reduzida, embora tenha tido uma evolução positiva no número de aquisições de casas. Estas aldeias são completamente diferenciadas umas das outras, seja ao nível da estrutura da população, como nos aspectos arquitectónicos, infra-estruturas e acessibilidades. Portanto, as aldeias que estejam mais “encravadas”, têm logicamente um dinamismo inferior em termos de procura. Em suma as aldeias com maior sucesso estão ligadas á cordilheira da Lousã e da Bacia envolvente, ao Eixo da A23 e Eixo Zêzere-Fundão.

Necessidades

Apesar deste reconhecimento, os vários entrevistados apontam para um conjunto de dificuldades de actuação e dinamização do território.

Segundo Rui Simão, Coordenador da ADXTUR existem necessidades de desenvolvimento do território tanto materiais como imateriais. Algumas destas necessidades já foram satisfeitas, no entanto outras ainda persistem. Algumas das necessidades de desenvolvimento prendem-se com aspectos ligados à logística e à

mobilidade. Para superar esta necessidade a ADXTUR estabelece uma parceira neste momento com a Universidade de Aveiro, com a Portugal Telecom Inovação (PTInovação) e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT). Esta parceria foi estabelecida com o intuito de melhor posicionar a região, tendo em vista uma melhoria da mobilidade/acessibilidade, através de linhas fixas criadas por operadoras de transporte, tanto privadas como públicas, com o apoio das Câmaras Municipais. Por outro lado, criar novas formas de encarar a oferta, extravasando-a, permitindo uma facilidade de acesso a bens e serviços. Noutro prisma, neste momento, segundo Rui Simão, encontra-se em construção um “regulamento interno municipal para protecção do edificado e das construções urbanas onde constará um conjunto de parâmetros de intervenção no âmbito da rede aldeias de xisto”.

No entanto, continuam a existir insuficiências de serviços de apoio económico e social, como o apoio á residência, o apoio à habitação e à economia. Existem várias necessidades, como o ordenamento do território em termos florestais, assim como, outra necessidade imaterial que subsiste que é a formação. Para abordar esta necessidade específica, a ADXTUR candidatou-se a um plano de formação já estabelecido, destinado à população das “Aldeias de Xisto”.

Existem outras necessidades em termos sociais, relacionadas com o acesso à saúde e apoio domiciliário. Esta necessidade, afecta não só a actuação da ADXTUR, como dos parceiros e municípios. Por outro lado, existe a necessidade de consolidação da projecção do projecto, através da internacionalização dos activos do território, tanto cultural, natural, edificado, etc. Duma forma transversal ao território, a necessidade prioritária continua a ser a atracção de investimento, aliado ao maior reconhecimento da produção e comercialização de produtos locais. Neste aspecto, a rede de Lojas das Aldeias de Xisto, insere-se como forma de dar projecção aos produtos locais e demonstrar a sua qualidade. Esta rede, neste momento é apenas agregada às “Aldeias de Xisto”, no entanto, apesar de já existir em Lisboa uma Loja, está prevista uma expansão para outras cidades portuguesas, assim como, em termos internacionais para Espanha (Barcelona), França e Inglaterra.

Futuro

Quando inquiridas as empresas sobre o que deveria ser melhorado no sentido de implementar um maior dinamismo no território das “Aldeias de Xisto”, as empresas apontaram os seguintes aspectos, onde evidenciam ainda algumas fragilidades:

- Maior participação dos operadores nos calendários de eventos;
- Programação estruturada da agência em função da realidade da oferta;
- Maior investimento em promoção turística da região nacional e internacional;
- Transmitir maior confiança e incentivo à população residente, cativando o seu interesse e empenho;
- Melhoria dos serviços de apoio (restaurantes, alojamento, artesanato e museus ou núcleos interpretativos);
- Promover o aumento do número de residentes nas aldeias;
- Melhor celeridade nos processos

Na perspectiva do Coordenador da ADXTUR, Rui Simão, um dos projectos futuros a implementar pela ADXTUR, prende-se com uma candidatura Submetida ao Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE), que consiste num programa de valorização económica de recursos endógenos. Esta candidatura tem cerca de 400 consorciados/projectos, estruturada, por um lado na continuidade da regeneração das aldeias de xisto, tanto em novos projectos, tanto nos existentes ao nível da continuação da implementação dos planos da aldeia que já foram definidos. Por outro lado, pela elaboração de planos de aldeia para novas aldeias candidatas, assim como a exploração do conceito de aldeias temáticas.

Ao nível da animação permanente, Rui Simão afirma continuar a aposta no investimento dos Caminhos de Xisto, nos centros BTT, praias e nas infra-estruturas físicas que qualificam o território. Por outro lado, continuar a desenvolver o calendário de animação, o mais diversificado possível abrangendo todo o território. Dentro da lógica de animação das aldeias de xisto, o coordenador afirma que será desenvolvido futuramente o X-Invest, que se trata de uma perspectiva de apoiar, valorizar, promover a candidatura de

actividades concretas. Além dos vários Programas de financiamento, existe também o plano de Marketing, comunicação e internacionalização. Assim, uma acção futura refere-se à afirmação da marca “Aldeias de Xisto” tanto nacional como internacionalmente, assim como a valorização turística dos activos através de centros interpretativos, parques temáticos. Outro objectivo futuro baseia-se na continuação do apoio às unidades turísticas, tanto ao nível de alojamento, restauração e outros serviços complementares no território. Por fim, outro projecto futuro consiste no programa de mobilidade em parceria com a Universidade de Aveiro, PTInovação e o IMTT.

Em termos de animação os objectivos da ADXTUR, segundo Rui Simão, consistem em continuar a promover o calendário de animação, construído nos últimos 3 anos com os seus parceiros. A ADXTUR pretende manter eventos estrela existentes e desenvolver um trabalho de criação de novas ofertas de eventos com os parceiros, de uma forma diferenciadora e afirmadora da marca e com potencial atracção, assim como a elaboração de um calendário de animação estruturado.

Numa vertente mais negocial, até ao momento a ADXTUR apenas define os programas de animação que são comercializados pelos parceiros. Assim a ADXTUR pretende estruturar a oferta e criar pacotes turísticos para comercializar, eventualmente através de agências de viagens.

Segundo Pedro Pedrosa, coordenador das empresas de animação do PAX, anuncia que “este sector vive do Empreendedorismo”. A grande batalha consiste em conseguir motivar pessoas das aldeias a criar a própria empresa. O Pinhal Interior apresenta-se como o “buraco do donut” de Portugal, porque grande maioria das pessoas com iniciativa emigrou desta zona. A estrutura está criada, no entanto, o grande desafio consiste em atrair os empreendedores e pessoas que se queiram fixar. A chave do sucesso desta região é precisamente o Empreendedorismo, através de novos projectos, sejam eles projectos grandes ou pequenos.

7. As empresas de animação no território PAX: Estudo de casos

7.1. Caracterização das empresas e dos empresários

Relativamente às empresas seleccionadas para este estudo, apresenta-se no quadro 9 uma síntese de algumas características, nomeadamente *ano de fundação*, *localização da sede*, *número de sócios*, *forma jurídica*, *volume de vendas em 2006*⁴³ e *tipo principal de turismo desenvolvido*.

Quadro 9: Caracterização das empresas sob estudo

<i>Empresa</i>	<i>Ano de fundação</i>	<i>Localização sede</i>	<i>Nº de sócios</i>	<i>Forma jurídica</i>	<i>Volume de vendas (ano 2006)</i>	<i>Principal área turística de actuação</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	2000	Porto	1	Unipessoal	154.837€	Turismo Natureza Turismo Fluvial
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	2006	Castelo Novo	5	Sociedade por Quotas	20.590€ ⁴⁴	Turismo Cultural Turismo Natureza
<i>Cumes do Açor</i>	1999	Arganil	3	Sociedade por Quotas	37.871€	Turismo Aventura Turismo Desportivo
<i>Trans Serrano</i>	1999	Góis	4	Sociedade por Quotas	182.498€	Turismo Aventura Turismo Sénior Turismo Desportivo
<i>Opções & Alternativas</i>	1998	Vila de Rei	2	Sociedade por Quotas	10.741€	Turismo Cultural Turismo Desportivo
<i>Go Outdoor</i>	2007	Penela	2	Sociedade por Quotas	7.615€ ⁴⁵	Turismo Activo Turismo Natureza Turismo Aventura

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao ano de fundação, constata-se que todas as empresas são relativamente jovens. A mais antiga (Opções & Alternativas) tem 11 anos, mas curiosamente é uma das que regista menor volume de vendas (em 2006).

Todas as empresas analisadas se localizam na zona do Pinhal Interior, à excepção da Incentivos Outdoor com sede no Porto. O número de sócios, varia entre 1 (Unipessoal) e 5

⁴³ De acordo com os dados constantes na base de dados AMADEUS

⁴⁴ Informação recolhida do site <http://www.einforma.pt/>, Acedido a 25 de Maio de 2009.

⁴⁵ Valores referentes a 2007, ano de criação da empresa no site <http://www.einforma.pt/>, Acedido a 25 de Maio de 2009.

sócios. Quanto à forma jurídica, todas as empresas inquiridas são Sociedades por Quotas, excepto a empresa Incentivos Outdoor que se revela como Unipessoal. Quanto ao Volume de vendas varia entre os 7.000€ e os 185.000€, relativamente ao ano 2006, com base no programa AMADEUS e no site Einforma⁴⁶, ou seja, são todas consideradas Microempresas, pois têm todas menos de 10 trabalhadores e o seu volume de negócios é inferior a 2 milhões de euros. Relativamente à área turística de actuação das empresas de animação, as empresas indicaram Turismo de Natureza, Turismo de Aventura e Turismo Desportivo, Turismo Activo, Turismo Cultural, Turismo Sénior e Turismo Fluvial.

Apresenta-se no quadro seguinte alguns elementos relativos ao perfil dos empresários entrevistados, nomeadamente *nome, local de nascimento, local de residência, idade e habilitações escolares e outra formação complementar*.

Quadro 10: Caracterização do empresário

<i>Empresa</i>	<i>Nome</i>	<i>Local de nascimento</i>	<i>Local de residência</i>	<i>Idade</i>	<i>Habilitações</i>	<i>Formação complementar</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	Nuno Coelho	Porto	Vila Velha de Ródão	41	Licenciatura em Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo Activo • Canoagem • Escalada
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	Pedro Pedrosa	Coimbra	Costa da Caparica	38	Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> • Espeleologia • Mergulho • Parapente • Escalada
<i>Cumes do Açor</i>	Miguel Ventura	Coimbra	Arganil	39	Licenciado em Economia	<ul style="list-style-type: none"> • Percursos Pedestres • Outros
<i>Trans Serrano</i>	Paulo Silva	Lisboa	Góis	35	Licenciado em Gestão de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas em Desporto de Aventura
<i>Opções & Alternativas</i>	Eduardo Lyon de Castro	Lisboa	Vila de Rei	69	Antigo Liceu em Gestão de Recursos Humanos ⁴⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão
<i>Go Outdoor</i>	Ana Quinta	Coimbra	Figueiró dos Vinhos	26	Ensino superior em Engenharia do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas formações na área do turismo • Frequenta o curso de Ecoturismo na Escola Superior Agrária de Coimbra (a terminar em 2010)

Fonte: Elaboração própria

⁴⁶ <http://www.einforma.pt/>, Acedido a 25 de Maio de 2009

⁴⁷ Tal como referido pelo entrevistado

No quadro anterior observa-se que a idade dos empresários se situa entre os 26 e os 39 anos, à excepção do empresário da Opções & Alternativas, com 69 anos de idade (e coincide também com a empresa mais antiga). Quanto às habilitações literárias, são em geral elevadas (geralmente de nível superior), à excepção dos empresários da A2Z e da Opções & Alternativas, com frequência de Mestrado e Antigo Liceu, respectivamente. As formações complementares dos empresários baseiam-se em formações específicas em turismo, de actividades que exercem, como escalda, percursos pedestres, canoagem, etc.

7.2. Motivações/Circunstancias para a criação da empresa no território PAX

7.2.1. Motivações para a criação da empresa.

No quadro seguinte expõe-se os *objectivos iniciais da empresa*, e de que modo, têm vindo a ser alcançados, desde a implementação da empresa, em comparação à *motivação para a criação da empresa* e circunstâncias que levaram o empresário para tal.

Quadro 11: -Objectivos iniciais e motivações do empresário

<i>Empresa</i>	<i>Motivação para a criação da empresa</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação financeira. • Apetência para trabalhar na actividade de turismo; • A necessidade de criação de negócio através de projecto sustentável e rentável.
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pela actividade, tirando partido da experiência na área.
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Complemento ao negócio de Hotelaria, criando produtos que atraíssem e fixassem visitantes por mais tempo. • Aproveitamento das potencialidades da região
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de emprego; • Resposta à necessidade de emprego.
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade da reforma do empresário; • Necessidade de se manter em actividade através da sedução e vontade de inovar na área da animação.
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelas actividades ao ar livre e passeios pedestres • Oportunidade de negócio através do PAX

Fonte: Elaboração Própria

As motivações e circunstâncias que levaram os empresários a criar a empresa têm em comum alguns factores como o gosto e apetência pela actividade, tirando partido da própria experiência. Por outro lado existiram motivações diversificadas como a oportunidade criada por parte do PAX como criação do próprio emprego (Go Outdoor), complemento de negócio anterior de hotelaria (Cumes do Açor), procura de emprego (Trans serrano), proximidade de reforma do empresário (Opções & Alternativas), motivações financeiras (Incentivos Outdoor), experiência na área (A2Z) e de aproveitamento das potencialidades da região (Cumes do Açor).

7.2.2. Razões para a localização da empresa

No seguinte quadro apresentam-se as *razões de localização no território PAX*:

Quadro 12: Localização das empresas no território PAX

<i>Empresa</i>	<i>Razões de localização no território PAX</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de negócio de um projecto atractivo, tanto em termos de programação e promoção (PAX).
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Localizou-se numa aldeia histórica (Castelo Novo); • Proximidade com “Aldeias de Xisto”, Serra da estrela, parques Naturais do Tejo e do Douro; • “Aldeias de Xisto” “encaixam-se” no produto que pretendiam oferecer.
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade da residência (Arganil); • Conhecimento do território e o potencial da “Aldeia de Xisto” Benfeita a explorar.
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Já realizava actividades anteriormente nas aldeias e espaços onde se encontram as aldeias, aquando da criação do PAX; • Posteriormente convidado pela ADXTUR á adesão ao programa por ser um dos agentes mais activos do território.
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Início de actividade e localização anteriormente á criação do PAX.
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma casa numa “Aldeia de Xisto”; • Proximidade da Serra de Sicó.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às razões de localização das empresas no território PAX, algumas empresas já possuíam sede e praticavam actividades anteriormente à criação do PAX, como se pode observar no *quadro 9*, apenas 2 das empresas (A2Z e Go outdoor) inquiridas têm criação posterior à criação do PAX⁴⁸. Assim as razões de localização das empresas no território

⁴⁸ Criação do PAX em 2001 (Ver ponto 6.2. O Programa Aldeias de Xisto (PAX): Abrangência geográfica, objectivos e organismos mobilizadores).

PAX, prende-se essencialmente por razões de proximidade com focos de atracção turística, citados pelas empresas, e nos casos da Incentivos Outdoor e Go Outdoor, por oportunidade de negócio, que consideraram atractivo em termos de programação e promoção, criada pelo PAX. A empresa Go Outdoor foi um dos casos de criação de próprio emprego com a adesão ao PAX e que se localizou numa “Aldeia de Xisto” (Casal de São Simão), no entanto com a contratação de mais uma pessoa a empresa mudou a sua sede para Penela, onde considera possuir melhores condições logísticas e físicas de trabalho. A A2Z, optou por se localizar numa “Aldeia Histórica” (Castelo Novo)⁴⁹ e não numa “Aldeia de Xisto”, embora esteja situada nas proximidades de “Aldeias de Xisto”, Serra da Estrela, Parques Naturais do Tejo e do Douro. Em suma e relacionando os dois factos, embora algumas empresas tenham as suas empresas sediadas nas proximidades, ou mesmo nas “Aldeias de Xisto”, o PAX não foi, contudo, factor determinante para a localização da empresa, excepto as duas empresas citadas anteriormente (Go Outdoor e Incentivos Outdoor), em que o PAX teve um papel determinante na sua localização.

⁴⁹ Segundo o empresário Pedro Pedrosa, a “Aldeia Histórica” melhor situada em relação ao aeroporto de Lisboa, que permite uma maior facilidade de Logística e de instalação de equipamentos.

No quadro que se segue, é possível comparar a *área de influência dos seus serviços no território do PAX* e as *Aldeias com maior frequência dos serviços*, ou seja, aldeias onde as empresas prestam serviços com uma frequência mais intensa.

Quadro 13: Área de influência e locais de maior frequência dos serviços

Empresa	Área de influência dos serviços no território PAX	Aldeias com maior frequência dos serviços
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada aos serviços desenvolvidos na aldeia “Foz do Cobre”; 	<ul style="list-style-type: none"> • “Foz do Cobre” • “Álvaro”
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a área das “Aldeias de Xisto”; 	<ul style="list-style-type: none"> • “Barroca” • “Janeiro de Cima” • “Janeiro de Baixo”
Cumes do Açor	<ul style="list-style-type: none"> • Na “Aldeia de Xisto Benfeita”; • Aldeias do Concelho de Góis; • (Pampilhosa da Serra) Aldeia de “Fajão” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Benfeita”.
Trans Serrano	<ul style="list-style-type: none"> • Essencialmente nas AX da Serra da Lousã e da Serra do Açor 	<ul style="list-style-type: none"> • Góis (“Aigras”, “Pena” e “Comareira”) • Lousã (“Casal Novo”, “Chiqueiro”, “Talasnal”, “Candal” e “Cerdeira”) • Arganil (“Benfeita”) • Pampilhosa (“Fajão”) • Miranda (“Gondramaz”).
Opções & Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas Aldeia “Água Formosa”; • Não pretende alargar a sua área de influência para além da aldeia “Água Formosa”. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Água Formosa”.
Go Outdoor	Preparada para exercer os seus serviços de forma geral, nos seguintes concelhos: <ul style="list-style-type: none"> • Figueiró dos Vinhos; • Penela; • Lousã; • Pedrógão Grande; • Sertão; • Castanheira de Pêra. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Casal de S. Simão” • “Ferraria de S. João” • “Talasnal” • “Casal Novo” • “Gondramaz” • “Pedrógão Pequeno”

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o quadro, quanto à área de influência dos serviços de cada empresa, quase todas as empresas têm a possibilidade de prestar os seus serviços em quase toda a área do PAX, excepto as empresas Incentivos Outdoor e a Opções & Alternativas, que limitam a prestação dos seus serviços apenas à “Aldeia de Xisto” mais próxima. A Opções & Alternativas justifica este limite pela distância que a “Aldeia de Xisto” mais próxima⁵⁰ estar afastada de todas as restantes “Aldeias de xisto”, afirmando não pretender alargar

⁵⁰ Água Formosa

sequer a sua área de influência. Assim, as empresas de animação praticam os seus serviços mais frequentemente, em zonas mais perto da sede e de melhor alcance, embora possam prestar os seus serviços fora da sua área de maior influência, como afirma o empresário da Cumes do Açor, que pratica os seus serviços mais frequentemente junto da aldeia “Benfeita”, caso surjam propostas para outras AX, está em condições de responder afirmativamente a essas mesmas solicitações.

Em suma existem três situações no que se refere á área de influência das empresas de animação turística no âmbito do território do PAX:

- 1º- Empresas que abrangem toda a área do pinhal interior;
- 2º- Empresas que trabalham em vários concelhos, mas não abrangendo toda a área;
- 3º- Empresas que apenas praticam as suas actividades numa zona ou aldeia específica.

7.2.3. Importância do PAX na criação da empresa

Apresenta-se no seguinte quadro a importância do PAX na criação da empresa de animação turística.

Quadro 14: Importância do PAX na criação da empresa

<i>Empresa</i>	<i>Importância do PAX na criação da empresa</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Associado posteriormente ao PAX; • Importante para a criação de novos investimentos, embora com uma importância Residual.
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • PAX e as “Aldeias de Xisto” são importantes, mas não foram critério de localização da empresa, mas sim as Aldeias Históricas. • Considera as “Aldeias de Xisto” como um produto de expansão estratégica, mas ainda pouco representativo.
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • PAX não teve nenhuma importância para a localização da empresa, pois a empresa já existia.
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante para a promoção de mais actividades, com a criação de programas específicos sobre as Aldeias de Xisto.
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Já existia antes da criação do PAX. • Afirma que as “Aldeias de Xisto” têm um potencial a desenvolver.
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teve conhecimento do projecto das Aldeias de Xisto e houve uma oportunidade de negócio, por possuir uma casa numa “Aldeia de Xisto”. • O PAX foi determinante para a criação da empresa.

Fonte: Elaboração Própria

A importância do PAX para a criação das empresas de animação turística, para a empresa “Go Outdoor”, foi sem dúvida determinante com o apoio da ADXTUR, e em parte para a empresa “Incentivos Outdoor”, sediada no Porto, atraída de fora do território do PAX, com uma criação de novos investimentos, embora de uma forma residual. Por outro

lado, a empresa A2Z, optou por sediar-se numa “Aldeia Histórica”, ao invés de uma AX, apesar de considerar as “Aldeias de Xisto” importantes e um produto de expansão estratégica, mas contudo, ainda pouco representativo. Por outro lado a Trans Serrano afirma o PAX ser importante na promoção de actividades e na criação de programas específicos baseados nas “Aldeias de Xisto”. Em termos gerais, o PAX parece ter tido mais impacto no desenvolvimento de produtos turísticos do que propriamente para a criação da empresa (excepto no caso da empresa Go Outdoor em que foi determinante).

7.3. Como actuam as empresas (estratégias de actuação)

Apresentam-se neste ponto aspectos relativos à actuação das empresas no território das Aldeias de Xisto, nomeadamente no que se refere à oferta de serviços e à sazonalidade dessa prestação, às características do seu público-alvo, à divulgação dos serviços e às relações estabelecidas com outras agentes do território. Abordam-se também aspectos relativos à concorrência e diferenciação das empresas e às dificuldades e vantagens da actuação neste território.

7.3.1. Serviços

O quadro seguinte descreve os tipos de serviços praticados pelas empresas, e quais os serviços que apresentam maior e menor procura de clientes.

Quadro 15: Tipos de serviços. Serviço de maior e menor procura

<i>Empresa</i>	<i>Tipos de Serviços</i>	<i>Serviços com maior procura</i>	<i>Serviços com menor procura</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Animação turística • Restauração • Alojamento • Organização de eventos • BTT • Escalada • Canyoning • Paintball • Jogos tradicionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Restauração 	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu

	<ul style="list-style-type: none"> • Canoagem • Passeios pedestres 		
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de Tours de bicicleta de estrada • BTT • Passeios pedestres • Expedições de Trekking 	<ul style="list-style-type: none"> • Percursos Pedestres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yoga e Cooking
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Canoagem • BTT • Orientação • Manobras de Cordas • Tiro ao Alvo • Percursos Pedestres 	<ul style="list-style-type: none"> • Canoagem no rio Alva • Manobras de cordas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiro ao alvo
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trekking • Canoagem • Passeios pedestres • Canyoning • BTT • Passeios de Jipe • Paintball • Escalada Rapel e slide • Orientação • Multiactividades • Rotas (Azeite, farinha e broa, cabra, chanfana, queijo) • Passeios de jipe, caminhadas, fim-de-semana nas “Aldeias de Xisto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminhadas • Canyonings • Passeios de jipe • Actividades de educação ambiental e cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • BTT
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento • Passeios pedestres • Canoagem • Orientação • Manobras de cordas • Tiro com arco • Todo-o-Terreno • Roteiros Turísticos • Organização de eventos desportivos • Esculturas em xisto e ardósia. • Museu "da Aventura e da Viagem" • BTT 	<ul style="list-style-type: none"> • Passeios pedestres • Canoagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Manobras de Cordas
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Passeios pedestres • BTT • Canoagem • Workshops temáticos • Team-building • Animação de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Percursos Pedestres • Canoagem • Animação de eventos • Team-building 	<ul style="list-style-type: none"> • BTT

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a informação constante no quadro, existem serviços que a totalidade das empresas oferecem, como é o caso de BTT, passeios pedestres e canoagem (excepto a A2Z). Todavia, cada empresa oferece também um serviço que a diferencia das outras. Por exemplo a Incentivos Outdoor, oferece jogos tradicionais, que mais nenhuma oferece, a A2Z direcciona-se mais para Tours de bicicleta, a Cumes do Açor oferece tiro ao alvo, a

Trans Serrano oferece Rotas do Azeite, da farinha e broa, da cabra, da chanfana e do queijo, a Opções & Alternativas oferece esculturas em xisto e ardósia e o museu da “Aventura e da viagem” e a Go Outdoor oferece Workshops temáticos e Team-Building.

Quanto aos *serviços mais procurados*, canoagem e percursos pedestres apresentam-se como os mais citados pelas empresas. Neste sentido, a A2Z, garante que têm uma maior procura em *percursos pedestres*, justificado pelo número global de praticantes ser maior devido a ser uma actividade menos técnica. A empresa foca os seus serviços em Tours de bicicleta (montanha ou de estrada) e a pé. No catálogo normal vende produtos de semanas, e não apenas de fins-de-semana, ou dias, salvo raras excepções por encomenda. Recentemente criou uma nova área de consultadoria, completamente distinta, que consiste na formação de produtos turísticos. Também trabalha no âmbito das “Aldeias de Xisto” como consultora, na construção de novos percursos pedestres. A Incentivos Outdoor afirma haver mais procura na restauração com o restaurante “Há Ouro na Foz”. A Cumes do Açor, diz ter mais procura nos casos de canoagem e manobras de cordas, ou seja, rappel, escalada e slide. O empresário afirma utilizar estas ferramentas noutros serviços, como a formação outdoor, área muito importante na estratégia comercial da empresa. A Cumes do Açôr é, segundo o empresário, auto-suficiente em termos de equipamentos, para a realização destas actividades, com as quais têm sido elaborados vários programas multi-actividades de modo a aumentar as ofertas disponibilizadas. Quanto à Trans Serrano, apresenta mais procura em caminhadas, Canyonings, passeios de jipe, e actividades de educação ambiental e cultura, como por exemplo, ateliê de tradições e de ruralidade. O empresário da empresa Opções & Alternativas, afirma que em Turismo deve haver consciência de que os serviços oferecidos têm de ter qualidade, assim como o atendimento e as condições proporcionadas aos clientes. O empresário afirma conter um conjunto de serviços acessórios que proporciona aos clientes, como documentação para conhecimento da zona, conhecimento de locais e restauração, cedência de canoas para passeios em albufeiras, cedência de bicicletas, etc.

Estas constatações, em geral não contradizem a opinião do responsável pelas empresas de animação turística do PAX, Pedro Pedrosa, que afirma existir essencialmente “oferta de todo-o-terreno, passeios pedestres, com a criação de rotas da ADXTUR.” Existe ainda outra oferta, oferecida por alguns agentes, que pelo seu grau de raridade já começa a ter alguma procura, que são a observação de veados e observação de fauna e flora,.

Quanto aos *serviços menos procurados*, a A2Z afirma possuir menos procura nos nichos de mercado de Yoga e Cooking, porque são um produto novo correspondendo a nichos de mercado mais recentes. A Trans Serrano, garante menos procura em BTT, e justifica que as pessoas que praticam BTT, têm bicicleta própria e fazem percursos técnicos individualmente e sem recorrer a empresas. A Opções & Alternativas, justifica os serviços menos procuraos em manobras de cordas, pelo custo elevado.

Esta constatação vai de encontro à opinião do responsável pelas empresas de animação turística do PAX referindo que o BTT, tem bastante procura, embora a sua prática seja individual e particular e não de compra de pacotes às empresas. “Embora não seja um produto de venda, o BTT teve um crescimento em Portugal, e a zona da Serra da Lousã apresenta condições excepcionais para a prática”. O coordenador afirma ainda que a serra da Lousã é o terceiro maior destino de BTT do país, em termos de número de pessoas a andar, a seguir a Sintra e à Arrábida.

7.3.2. Sazonalidade

No quadro seguinte exhibe a época alta e época baixa considerada por cada uma das empresas e a frequência das actividades praticadas pelas empresas de animação turística.

Quadro 16: Época alta e baixa de procura e frequência das actividades

Empresa	Época Alta/Baixa	Frequência das actividades
Incentivos Outdoor	Época Alta: • Verão (fins de semana, com boas condições climatéricas)	• Semanalmente
A2Z Adventures by Travel, Lda	Não existe muita sazonalidade; Épocas Altas: • Março a Julho e Setembro a Novembro.	• Trimestral
Cumes do Açor	Época alta: • Abril até Outubro Época baixa: • Outono e Inverno	• Entre Abril e Outubro • Maior incidência em Maio e Setembro/Outubro
Trans Serrano	Época Baixa: • Inverno Época Média: • Primavera e Outono; Época Alta: • Verão.	• 1 ou 2 vezes por semana
Opções & Alternativas	Época alta: • Abril/Maio a Setembro/Outubro.	• 3 vezes ao ano
Go Outdoor	Muita sazonalidade; Épocas baixas: • Inverno e Verão; Épocas altas: • Primavera e Outono.	• Verão todas as semanas • Inverno todos os meses

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à existência de sazonalidade na procura de serviços, houve discrepância nas respostas dos empresários entrevistados, desde existência ou inexistência de sazonalidade.

Contudo, no geral a procura é, essencialmente, Baixa no Inverno, média na Primavera e Outono, e Alta no Verão. As excepções são da empresa Go Outdoor, que considera época baixa no Inverno e no Verão (por trabalhar num *Target* diferente direccionado para um mercado de famílias) e épocas altas na Primavera e Outono e da empresa Cumes do Açor, que considera época baixa Outono e Inverno.

Quanto às razões desta sazonalidade, os empresários, explicam que a sazonalidade na procura dos serviços prestados está associada às características da região da Serra da Lousã (Trans Serrano). O empresário da Incentivos Outdoor, afirma que a sazonalidade da procura no turismo das “Aldeias de Xisto” é predominantemente nacional, ou seja, assume-

se como um factor de cultura portuguesa, relacionado com o clima e com a época de férias. Neste mesmo sentido, o empresário da Opções & Alternativas explica que a sazonalidade em Portugal é inimiga da eficiência turística⁵¹, mas apesar disso, as “Aldeias de xisto” têm características recomendáveis em qualquer época do ano. Por outro lado, os factores que determinam a sazonalidade estão directamente relacionados com o clima, a altitude e as acessibilidades que se complicam, principalmente, no Outono e no Inverno.

Quanto à frequência dos serviços das 6 empresas de animação turística inquiridas, varia desde 1 a 2 vezes por semana da Trans Serrano a 3 vezes ao ano da Opções & Alternativas. Pode-se dizer que a frequência das actividades está intimamente relacionada com a dimensão da empresa.

7.3.3. Público-Alvo

Apresenta-se no quadro seguinte, por empresa, a faixa etária que as empresas pretendem atingir com a sua divulgação publicitária e a faixa etária que, efectivamente mais procura os serviços das empresas.

Quadro 17: Faixa etária de divulgação e procura de serviços

<i>Empresa</i>	<i>Faixa etária que pretende atingir com a divulgação</i>	<i>Faixa etária que procura os serviços</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	• Mais de 40 anos	• Dos 12 aos 60 anos
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	• Dos 25-70 Anos	• Dos 25-70 Anos
<i>Cumes do Açor</i>	• Todas as idades	• Dos 25-65 anos de ambos os sexos
<i>Trans Serrano</i>	• Dos 20-40 Anos	• Dos 20-40 Anos
<i>Opções & Alternativas</i>	• Todas • Especialmente acima dos 40/50 anos	• Dos 15 aos 70, consoante o tipo de actividade
<i>Go Outdoor</i>	• 20-60 Anos	• 20-60 Anos

Fonte: Elaboração Própria

A faixa etária que mais procura os serviços oferecidos pelas empresas, estão no intervalo, segundo o inquérito efectuada às 6 empresas, entre os 12 e os 70 anos de ambos os sexos. Este leque de idades encontra-se praticamente em sintonia com a faixa etária que as empresas pretendem atingir com as suas actividades de divulgação, essencialmente, entre os 20 e os 70 anos de idade. No entanto, nalguns casos (Incentivos Outdoor e Opções &

⁵¹ Pela cultura portuguesa de mês de Agosto de férias.

Alternativas), a faixa etária que procura os serviços tem um intervalo maior do que aquela que os empresários pretendem atingir com as estratégias de divulgação.

Note-se que o intervalo de idades apontado pelas empresa é significativamente mais alargado que o indicado pelo responsável pela animação turística do PAX, que refere que a faixa etária que procura estas actividades situa-se entre os 30 e os 50 anos, sendo esta provavelmente coincide com a faixa mais significativa.

Quanto ao tipo de clientes, os públicos alvos são essencialmente, indivíduos, associações, empresas e municípios.

Quanto ao nível social dos clientes, segundo Pedro Pedrosa, responsável pelas EAT do PAX, são clientes de Classe Média, ou seja, “não é um turismo de luxo, mas também não é um turismo de “Pé descalço”.(...) Normalmente são pessoas com gosto e cultura, que procuram visitar a zona conhecendo um pouco da cultura local e/ou são pessoas que dominam tecnicamente as actividades”.

Outro público-alvo é a população das “Aldeias de Xisto”, que segundo o inquérito efectuado às empresas, participa activamente nas actividades, mais como colaboradores do que como clientes dos serviços oferecidos pelas empresas, onde neste ultimo caso, a sua participação é ainda reduzida. A Trans Serrano afirma fazer questão que a população participe de forma activa e fomenta os clientes a comprarem os produtos locais aos habitantes locais.

A este respeito e em termos gerais, as empresas tentam cativar as populações das “Aldeias de Xisto”através do reconhecimento do valor da sua participação, fazendo-as sentir envolvidas, recompensadas e perceberem o sentido da sua intervenção. Cativa-se a população envolvendo-a para que sintam que fazem parte do projecto, e mostrar-lhes que são parte crucial no seu desenvolvimento, atribuindo "responsabilidades" e dando o sentimento de pertença. ”As Aldeias não são feitas de casas mas sim de pessoas”, realça a empresária da empresa Go Outdoor.

7.3.4. Divulgação

Quanto à divulgação da empresa e das suas actividades, o quadro seguinte apresenta os tipos de divulgação utilizados para os serviços da empresa, assim como os tipos de divulgação mais utilizados pela empresa, as dificuldades inerentes à divulgação dos seus serviços e como os clientes tomam conhecimento das actividades da empresa e a contactam.

Quadro 18: Tipos de divulgação utilizados, dificuldades, conhecimento e contacto dos clientes

<i>Empresa</i>	<i>Tipos de divulgação utilizados para os serviços da empresa</i>	<i>Tipos de divulgação mais utilizado</i>	<i>Dificuldades na divulgação dos serviços</i>	<i>Como os clientes tomam conhecimento e contactam</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Feiras • Internet • Visitas a clientes • Contacto directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão do cliente alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Notícias na comunicação social • Agentes turísticos
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Site de internet • Newsletter • Imprensa e publicidade • Contactos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento publicitário reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Contactos pessoais
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Folhetos promocionais distribuídos junto de empresas, escolas, agências de viagens, hotéis • Presença na BTL/2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da Região de Turismo do Centro • Revistas • “Boca-a-boca” 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do site na internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sites de divulgação turística • E-mail
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • E-mails/newsletter • Jornais • Revistas • Rádios • Contactos directos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Nenhuma 	<ul style="list-style-type: none"> • Site • E-mail (+ frequente) • Publicidade
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio site • Sites na área do turismo de natureza • Folheto 	<ul style="list-style-type: none"> • Site 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há, desde que tenham os meios 	<ul style="list-style-type: none"> • Site • Telefone • Clientes
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Site • Newsletters • Comunicação social 	<ul style="list-style-type: none"> • Site 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade com preços muito elevados 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • E-mail • Telefone • Comunicação social • “Boca-a-boca”

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos tipos de divulgação utilizados, as empresas de animação turística utilizam diversos canais: feiras, internet (e-mail, sites de turismo), visitas a clientes, site de internet, newsletter, imprensa e publicidade, contactos pessoais, folhetos promocionais distribuídos junto de empresas, escolas, agências de viagens, hotéis, presença na Bolsa de Turismo Lisboa (BTL), entre outros. Os tipos de divulgação mais citados pelas empresas, foram essencialmente o site na internet, newsletter e contactos directos. Quanto ao tipo de divulgação mais utilizado, destaca-se com mais frequência a internet (e-mail, sites de turismo) e o site na internet, justificado pelos empresários por ser um meio mais barato, com menos investimento, mais rápido, eficaz e que atinge um maior número de interessados onde a maioria das pessoas selecciona os programas que compra. No entanto houve a excepção da empresa Cumes do Açor que ainda não tem site de internet e que os tipos de divulgação mais utilizados são através do apoio da Região de Turismo do Centro, revistas e “boca-a-boca”.

Quanto às dificuldades existentes para a divulgação dos serviços, destacam-se a dispersão do cliente alvo, o orçamento publicitário reduzido, a construção do site e a publicidade com preços elevados.

Os clientes tomam conhecimento da empresa, essencialmente através da internet, tanto do próprio site como de sites de divulgação turística e contactos pessoais. Os clientes contactam as EAT, essencialmente, por E-mails e por telefone. Em suma a internet apresenta-se como uma ferramenta essencial para a divulgação dos serviços das empresas e contacto com os clientes.

7.3.5. Relação com os agentes no território

No quadro seguinte apresentam-se as relações com agentes no território⁵² e fora do território de cada empresa.

Quadro 19: Relação com os agentes do território

<i>Empresa</i>	<i>Relação com os agentes do território</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comboios de Portugal (CP); • Diversas unidades hoteleiras; • Associação e grupo de festas local. <p><i>Agências de promoção regional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ADXTUR; • Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal; • Agência de promoção turística do Alentejo;
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<p><i>Agências de promoção regional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ADXTUR • Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal • Associação das Aldeias Históricas de Portugal <p><i>Hotelarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casas de Janeiro; • Casas de vilar dos Condes. • “Príncipe da Beira” no Fundão, • “Casa dos Couro Maria Alva” <p><i>Restauração:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurante “Fiado” de Janeiro de Cima. <p><i>Casas temáticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casa das “Tecedearas” em Janeiro de cima e “Flor do Linho” em Bogas do Meio.
<i>Cumes do Açor</i>	<p><i>Hotelaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hotel de Arganil e Residencial Canário <p><i>Projectos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Caminho do xisto da Benfeita” <p><i>Parcerias com outras entidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta de freguesia da Benfeita
<i>Trans Serrano</i>	<p><i>Parcerias com Hotéis:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Hotel Palácio Lousã”, • “Casa Campo Comareira”, • “Casa da Cerejinha”, • “Casa Simantorta”, • “Quintal Além Ribeiro”, • “Casa Vale Linteiro”, • “Hotel Arganil”, • “Quinta das Lágrimas”, • “Quinta do Viso”, • “Residencial do Lago”, entre outros. <p><i>Parcerias com restaurantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Burgo”, • “Tranca da Barriga”,

⁵² População, agentes institucionais e agentes económicos locais

	<ul style="list-style-type: none"> • “Retiro dos Sabores”, entre outros. <i>Parcerias com outras entidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> • “Lousitânea”, • “Catraia do Candal”, • “Junta de Freguesia de Benfeita”, • “ICNB”
Opções & Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Albergaria “D. Dinis” em Vila de Rei; • Câmara de Vila de Rei. • Alojamento e restauração no Concelho de Vila de Rei
Go Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento, restauração e fornecedores • Empresas na área do turismo.

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de parcerias no território, todas as empresas entrevistadas assumem parcerias com outros agentes, dentre as quais, se destacam associações, restauração e alojamento. As empresas estabelecem estas relações, normalmente, na sua área de acção. No caso da Incentivos Outdoor, estabelece relações com a CP para visitas ao território através de viagens propostas aos clientes. No entanto, na aldeia onde opera, o empresário afirma não existir nenhum restaurante, hotel, pousada entre outros, estabelecendo apenas uma relação de colaboração com uma associação local e um grupo de festas. Quanto à A2Z, para além das parcerias apresentadas, admite estabelecer parcerias, tanto locais como internacionais. Em termos internacionais, estabelece parcerias com agências que vendem os seus programas no estrangeiro⁵³, além de vender directamente. Quanto à empresa Cumes do Açor, para além das citadas, admite estabelecer parcerias com outras empresas de animação, de organização de eventos, hotelaria e restauração. A empresa Trans Serrano, estabelece as parcerias citadas no quadro anterior, que, na visão do empresário, têm sido fulcrais, face á conjuntura económica actual. Estabelece parcerias com hotéis, restaurantes, empresas organizadoras de eventos, agências de viagens, operadores turísticos, etc. Estas parcerias, não são apenas para aquisição de serviços complementares, mas também para venda de serviços dos parceiros e vice-versa. Quanto à Opções & Alternativas, apenas estabelece parcerias pontuais e actividades casuais com outras empresas.

A empresa Go Outdoor, estabelece parcerias essencialmente através de troca de serviços de empresas na área do turismo, mas que nem sempre são de animação turística. A

⁵³ Por exemplo: Empresa Norueguesa que organiza apenas Tours a pé e a bicicleta para mulheres e que encaminha clientes.

empresária, afirma existir uma necessidade de criar condições para manter as pessoas na região, através de parcerias.

Quando questionadas as empresas sobre a importância dos factores alojamento e restauração como factor decisivo para a afluência de pessoas aos eventos organizados pelas empresas, todas as empresas concordam que é um factor decisivo e significativo. No caso da empresa Cumes do Açor com Hotelaria própria, propõe, normalmente períodos de tempo mais alargados aos visitantes. O empresário Miguel Ventura, da empresa Cumes do Açor, afirma que “sendo actividades que se dirigem sobretudo a pessoas exteriores à região e com programas que abrangem mais do que um dia de actividade, naturalmente que o alojamento assume neste aspecto uma importância significativa.” Ao elaborar os programas tem “a preocupação de propor formas dos clientes de se fixarem na região por períodos de tempo mais alargados, possibilitando um valor acrescentado superior na economia local e tal só será possível com a existência de alojamento de qualidade e em quantidade suficiente para responder às necessidades do mercado.”

7.3.6. Concorrência e Diferenciação

O quadro seguinte apresenta, segundo a perspectiva dos empresários, os concorrentes mais relevantes, o modo como cada uma se diferencia da concorrência.

Quadro 20: Relações de concorrência

Empresa	Concorrência e Como se diferencia da concorrência
Incentivos Outdoor	<p><i>Concorrência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência, ou inexistente. • Principal concorrência é a dificuldade de venda do produto aliado ao pouco conhecimento dos turistas da qualidade do PAX.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<p><i>Concorrência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem concorrência directa • Portugal Bike marca da BTTour • Empresas pequenas locais de turismo/Aventura
Cumes do Açor	<p><i>Principal concorrente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trans Serrano <p><i>Diferencia-se da concorrência por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipologia de produtos diferentes • Qualidade e inovação nos serviços prestados ao cliente.
Trans Serrano	<p><i>Concorrência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de concorrência directa. <p><i>Diferencia-se da concorrência por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização, profissionalização, <i>know-how</i> que advém dos anos de actividade, qualidade dos seus serviços, pela extensa área de actuação no território das “Aldeias de Xisto” e pela capacidade de desenvolver grandes projectos.
Opções & Alternativas	<p><i>Concorrência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem concorrência directa; <p><i>Diferencia-se da concorrência por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível personalizado dos serviços; • “Pequeno Museu da Aventura e da Viagem”. <p><i>Afirma existirem os seguintes factores importantes na competitividade da empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade, Diferença, Criatividade e Inovação.
Go Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência trabalha com grandes grupos não estabelecendo relações de amizade com os clientes. • Desconhece empresas com o mesmo Target. <p><i>Concorrência:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trans Serrano • Corda Strong • Trilhos do Zêzere

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionadas as empresas acerca da existência de concorrência, a resposta foi frequente de baixa ou de inexistente. Quando existente, as respostas dadas apontam sobretudo para uma lógica de colaboração mutua, considerando não ter concorrência directa mas sim parceiros. Os empresários admitem diferenciar-se, essencialmente, pelas relações que estabelecem com os clientes e pela qualidade e inovação apresentada aos clientes. No

entanto, observa-se que as empresas existentes no território PAX competem em *targets* diferentes. A empresa Incentivos Outdoor, para colmatar a dificuldade de venda do produto aliado ao pouco conhecimento da qualidade do PAX, diferencia-se e posiciona o produto com a maior qualidade possível para motivar clientes a visitar o território, e para que transmitam uma imagem positiva a potenciais clientes. A empresa A2Z, afirma não ter concorrência porque existem poucas empresas em Portugal com um nicho de mercado tão específico, embora existam empresas que oferecem parte dos serviços, como o exemplo da Portugal Bike, que oferece semanas de bicicleta de montanha embora com menos qualidade, e empresas pequenas locais de turismo/Aventura que oferecem produtos semelhantes e diversificados, tais como fins-de-semana e dias com actividades radicais. A A2Z utiliza um modelo de serviços muito semelhante ao existente no mundo inteiro, tentando entrar num standard mínimo de qualidade, que o empresário aponta não existir mais nenhuma empresa a oferecer para as “Aldeias de Xisto”. Pedro Pedrosa, o responsável pelas EAT do PAX, agora no papel de empresário da A2Z, afirma que as “Aldeias de Xisto” estão sendo pouco exploradas, e só recentemente começa a explorar a área, onde brevemente pretende formatar um programa específico para as “Aldeias de Xisto”. A empresa Cumes do Açor, aproveita as características únicas do território para diferenciar os seus produtos. O seu principal concorrente é a empresa Trans Serrano, no entanto aclara trabalhar em parceria para criação de sinergias. Quanto à empresa Trans Serrano, considera não possuir concorrência. Apesar de a empresa atingir um mercado de grandes dimensões, as empresas a actuar no mercado, encontram-se num nível diferente, porque trabalham, essencialmente, apenas aos fins-de-semana. Quanto à empresa Opções & Alternativas, o empresário refere não ter concorrência directa e lamenta o facto de existir concorrência desleal de empresas que não estão devidamente credenciadas, nem possuem condições legais para o funcionamento e que lhes permite apresentar serviços mais baratos. Acrescenta ser esta uma questão transversal a toda a actividade de animação turística. A sua oferta é personalizada, trabalhando com grupos relativamente pequenos, prestando uma maior atenção. Pretende que os clientes sintam que a empresa está a trabalhar com princípios e regras que não são habituais. Para além disso, oferece aos clientes uma valia única resultado de viagens realizadas, que consiste num museu que se chama o “Pequeno Museu da Aventura e da Viagem”. Esse museu é um ponto de interesse para os clientes,

onde conversam sobre viagens, sobre outros povos, outros costumes, outras culturas, tornando-se numa mais-valia, descrita pelo empresário. Quanto à empresa Go Outdoor, a empresária afirma diferenciar-se pela qualidade dos equipamentos topo de gama e pela exigência com a equipa. Como concorrência aponta a empresa Trans Serrano, com quem colabora, pois embora o *target* seja diferente, têm uma grande presença no mercado e é uma empresa de sucesso, de acordo com a empresária da empresa Go Outdoor. Como outras concorrentes aponta para a Corda Strong e a Trilhos do Zêzere, embora trabalhem em nichos de mercado diferentes.

7.3.7. Dificuldades e Vantagens de actuação no território das “Aldeias de Xisto”

O quadro seguinte revela-nos as dificuldades e as maiores barreiras ao crescimento na visão de cada empresa de animação turística no âmbito do PAX, bem como, as vantagens de actuação no território do PAX.

Quadro 21: Dificuldades e Vantagens

Empresa	Dificuldades /maiores barreiras ao crescimento	Vantagens
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infra-estruturas nas aldeias, que não têm serviços de apoio ao turismo como restauração e alojamento (apenas 4 camas na Foz do Cobreão). • Falta de mão-de-obra qualificada; • Falta de apoios ao investimento nos territórios; • Acessibilidades. • Pequenas dimensões das empresas que como micro empresas estão muito sujeitas às oscilações económicas do país; • Nichos de mercado que não são apostas significativas na promoção a nível nacional; • Portugal não tem qualquer tipo de promoção estruturada na área de turismo de natureza; • Fraca aposta na promoção e fraco apoio de investimento nesta área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pela promoção do projecto bem estruturada; • Pelo aproveitamento de sinergias na promoção dos produtos sendo que alguns se realizam nas “Aldeias do Xisto”.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<p><u>Dois tipos de barreiras:</u></p> <p><i>Barreiras internacionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de afirmar o nome de Portugal no mundo; • Certificar a promoção turística de Portugal, das aldeias históricas, das aldeias de xisto e do centro; <p><i>Barreiras locais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de pessoas qualificadas a trabalhar nos serviços envolventes; • Poucas pessoas a falar inglês nos serviços do território. • Dificuldades que restringem a sua actuação como poucos serviços turísticos em termos de alojamentos e restauração 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca oferta de empresas no mercado • Produto novo com um Preço/Qualidade acessível. • Poucas empresas a trabalhar no mercado, sendo um produto novo com um Preço/Qualidade acessível; • A restauração e o alojamento “encaixam” em ambientes únicos adaptados às aldeias

	de qualidade; • Necessidade de aumento da qualidade nos serviços turísticos. • Acessibilidades difíceis ao nível de estradas; • Escritório o acesso à internet;	
Cumes do Açor	• Falta de pontos de apoio complementares à actividade (especificamente de restauração na Aldeia Benfeita). • Falta de qualificação humana; • Distância da ADXTUR; • Distância da “Aldeia de Xisto” Benfeita (isolada das restantes aldeias) • A recessão económica recente que afecta o país e o mundo; • A falta de sensibilidade das pessoas para a importância do Turismo. • Falta de estruturas que permitam criar parcerias.	• Aproveita a visibilidade que o PAX deu ao território; • Beneficia das sinergias do PAX; • O PAX permite a atracção de novas pessoas para o desenvolvimento de novos produtos.
Trans Serrano	<i>Maior barreira:</i> • Crise generalizada como a maior barreira ao crescimento <i>Outras barreiras:</i> • Poucas infra-estruturas disponíveis; • Existência de concorrentes melhor organizados a nível nacional e internacional, com planos de marketing agressivos. • Acessibilidade em mau estado. • Desertificação de algumas das aldeias.	• Pela marca turística e a forte imagem que o PAX transmite. • Empresa é uma das mais procuradas no território PAX, especialmente na Serra da Lousã, para realização de actividades, pela Dimensão.
Opções & Alternativas	• Aldeia Água Formosa deslocada das restantes “Aldeias de Xisto” (a cerca de 50KM). • Pouca cultura de Turismo de Natureza implementada em Portugal.	• ADXTUR desenvolve trilhos e contribui com divulgação e promoção da “Aldeia de Xisto” do concelho de Vila de Rei. • A promoção do PAX que é feita através de workshops, reuniões e inaugurações, conferindo às aldeias uma maior dimensão.
Go Outdoor	<i>Maior barreira:</i> • Ausência de pessoas com qualificações adequadas para a prática de prestação de serviços; <i>Outra barreira:</i> • Atrair o cliente e cativá-lo. • Inexistência de recursos humanos qualificados; • Dificuldade em encontrar serviços de restauração, alojamento com qualidade e a dificuldade em termos logísticos.	• Zona com potencial turístico (turismo natureza) pouco explorada e com boas condições de trabalho. • A dinâmica de ADXTUR tem permitido uma expansão da área de negócio em Portugal e no estrangeiro.

Fonte: Elaboração Própria

Dificuldades/Maiores barreiras ao crescimento

Quando questionadas as empresas acerca das dificuldades de *implementação no PAX*, maioritariamente respondeu não ter tido dificuldades. Apenas as dificuldades apontadas foram o desconhecimento da programação bem como a estruturação do PAX (Incentivos Outdoor) e dificuldades devido à distância da ADXTUR (Cumes do Açor). As maiores dificuldades apontadas pelos empresários questionados são relativas à falta de infra-estruturas nas aldeias para responder à procura turística que têm, a falta de mão-de-obra qualificada, a falta de apoios ao investimento nos territórios e as acessibilidades. Existe contudo, uma lacuna na organização do território do PAX, relativamente a infra-estruturas de restauração e alojamento com qualidade.

No entanto, as maiores dificuldades e barreiras ao crescimento das empresas identificadas pelos empresários são: a ausência de recursos humanos qualificados aliado à falta de infra-estruturas de apoio qualificadas e a situação de crise generalizada. Outras dificuldades citadas foram a falta de promoção das aldeias, o “isolamento” geográfico relativamente a parceiros, a pouca diversidade de serviços turísticos e material interpretativo e a falta de jovens.

Assim, a empresa Incentivos Outdoor, aponta como barreira a pequena dimensão das empresas de animação turística que têm pouca capacidade de fundo de maneio para conseguir sobreviver a quebras de volume de negócio que possam acontecer. Por outro lado, a empresa trabalha em nichos de mercado que não são promovidos no estrangeiro, como acontece nos casos do golfe e da praia. Ainda assim, segundo o empresário “o turismo é um dos poucos produtos que as pessoas compram sem ver”, ou seja, se o produto não tiver notoriedade dificilmente o potencial cliente compra, porque não tem a atractividade necessária, sendo neste contexto que Portugal perde a nível de mercado internacional perante outros destinos mais competitivos. Por outro lado, o empresário realça que existem apenas 4 camas na Foz do Cobre, e afirma que o grande *handicap* das “Aldeias de Xisto”, é a falta de infra-estruturas para responder à procura turística que têm.

A empresa A2Z, como agente dinamizador mais focado na internacionalização, aponta como dificuldade o pouco reconhecimento das AX em termos internacionais, acessibilidades difíceis e poucas pessoas a falar inglês nos serviços do território. De acordo com o empresário, Portugal precisa promover o seu nome no Mundo, e como forma dessa

promoção, Portugal precisa estar nas maiores feiras de turismo de natureza do mundo a vender os seus produtos, assim como reforçar a sua presença em campanhas e em revistas internacionais.

Quanto à empresa Cumes do Açor, o empresário Miguel Ventura, refere como dificuldade a escassez de estruturas de apoio, destacando a área da restauração (em Benfeita), já que os programas, quando elaborados, têm que ter o cuidado de disponibilizar refeições de qualidade em locais apropriados, a preços competitivos, evitando a deslocação de recursos que normalmente encarecem os produtos. O empresário acrescenta ainda, que as populações residentes devem acreditar no projecto PAX, e entender que “o mesmo ultrapassa a mera intervenção física nos edifícios e zonas de interesse colectivo e por último que se envolvam com maior interesse e empenho na concretização de projectos de animação da aldeia, sendo os principais promotores das riquezas que a mesma possui junto de quem a visita, já que serão com toda a certeza os maiores beneficiários desta estratégia de desenvolvimento.” Referindo-se especificamente à “Aldeia de Xisto” “Benfeita”, mas julgando que “o panorama é idêntico nas outras Aldeias, a população ainda se envolve pouco nas actividades, embora as mesmas sejam direccionadas para outros públicos”. Por outro lado, segundo a mesma empresa, persiste o interesse e a possibilidade de envolver na organização jovens oriundos das AX, mas a escassez, aliada à falta de qualificação humana, tornam a possibilidade muito remota. Outra dificuldade da mesma empresa, prende-se com a distância da ADXTUR que dificulta a concretização de algumas iniciativas na dinamização das AX.

Quanto à empresa Trans Serrano, aponta para a crise generalizada e justifica que os serviços oferecidos pela empresa não são bens essenciais à vida dos clientes. Por outro lado, refere como dificuldade as acessibilidades em mau estado, mais propriamente entre Coimbra e Góis.

Quanto à empresa Opções & Alternativas, afirma faltar em Portugal uma cultura de Turismo de Natureza, que aja de acordo com a sensibilização das populações locais para o potencial proveito que possam retirar das “Aldeias de Xisto”.

Quanto à empresa Go Outdoor, para além da falta de qualificações, aponta para a dificuldade de atracção do cliente, para que a empresa tenha um crescimento gradual e não repentino, que se torna essencial uma evolução contínua.

Outra dificuldade assenta no isolamento geográfico por parte de algumas aldeias em relação a outras, como é o caso da Benfeita e da Água Formosa, aldeias que são mais exploradas, essencialmente, pelas empresas Cumes do Açor e Opções & Alternativas, respectivamente. A aldeia de Água Formosa, apesar de estar geograficamente deslocada das restantes AX, apresenta-se como porta de entrada das AX através do acesso à A1.

Ainda outra dificuldade, prende-se com a desertificação de algumas aldeias, que se torna também um entrave ao desenvolvimento de infra-estruturas.

Quando questionado o coordenador da ADXTUR, acerca de alguma empresa de animação que tenha fracassado, afirmou não ter conhecimento de empresas que tenham fracassado no território.

O responsável Pedro Pedrosa revela que os principais problemas e dificuldades na criação de empresas de animação centram-se, numa região difícil de trabalhar, com poucos habitantes e dificuldade em captar clientes do exterior. Existem necessidades de apoio, assim como Alvarás e Seguros. A dificuldade deve ser superada através do encontro do estilo da área de negócio e desenvolvê-la de um modo diferenciador em nichos de mercado.

Como superar as dificuldades

Como forma de superar as dificuldades, a empresa Incentivos Outdoor assume-se como um parceiro com responsabilidades, no sentido de não só melhorar as infra-estruturas existentes, mas também de motivar e criar uma dinâmica através de investimentos com as pessoas que habitam nas aldeias. A Trans Serrano, tenta superar as dificuldades com a promoção de aquisição de produtos locais e estabelecendo parcerias com as unidades turísticas das aldeias. A Go Outdoor, aposta na formação das pessoas e traz pessoas de fora do território para trabalhar nele.

Vantagens

Quanto às vantagens de actuação no território do PAX apontadas pelos empresários inquiridos, destacam-se pela promoção do projecto PAX bem estruturado, de uma zona com potencial turístico, no entanto ainda pouco explorado, mas com boas condições para a prática dos serviços oferecidos pelas empresas. Por outro lado, existem segundo o empresário da A2Z, poucas empresas a trabalhar no mercado, e embora o produto seja novo, tem um Preço/Qualidade acessível. Por outro lado, as empresas, como afirmam a Cumes do Açor e a Go Outdoor e a Trans Serrano, aproveitam a promoção e visibilidade do PAX, assim como a sua marca e forte imagem que transmite, para beneficiar de sinergias criadas pela dinâmica da ADXTUR, que tem permitido uma expansão do Turismo de Natureza em Portugal e no Estrangeiro.

Neste sentido, o empresário da Opções & Alternativas, considera que a promoção do PAX, feita através de workshops, reuniões e inaugurações, confere às aldeias uma maior visibilidade. Assim a animação e curiosidade do conhecimento, propicia a procura da região e o incremento de turistas pode contribuir para a criação de animação á volta da aldeia e da região em questão.

Por outro lado os serviços de restauração e alojamento enquadram-se em ambientes únicos adaptados às aldeias, que se tornam diferenciadores na transversalidade do território. Outra das vantagens, foca-se na contribuição da ADXTUR com o desenvolvimento de trilhos para que as empresas possam actuar com os seus serviços. Além disso a ADXTUR organiza workshops e reuniões como uma forma de apoiar e promover as empresas.

Em suma, o PAX tem impacto no desenvolvimento das empresas e tem vantagens para a actuação das empresas de animação turística, com o aproveitamento do potencial do território, embora persistam dificuldades inerentes, devido também à fase embrionária em que se encontra o programa.

Além destas vantagens, as dificuldades podem ser superadas através de uma maior dinamização nas “Aldeias de Xisto”.

O quadro seguinte apresenta, na perspectiva dos empresários, as medidas a ser tomadas, para implementar um maior dinamismo no território das “Aldeias de Xisto”, assim como, a forma como cada empresa de animação turística inquirida colabora para o desenvolvimento do mesmo.

Quadro 22: Dinamismo e colaboração para o desenvolvimento

<i>Empresa</i>	<i>Como criar um maior dinamismo</i>	<i>Como colaboram as empresas para o desenvolvimento do PAX</i>
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Ligação entre os agentes • Participação dos operadores nos calendários de eventos • Programação estruturada da agência em função da realidade da oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Através do restaurante numa aldeia do xisto • Calendário de animação ao longo de todo o ano • Passeios de barco com partida de uma aldeia • Aluguer de equipamentos náuticos numa praia fluvial junto de Foz do Cibrão
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em promoção turística da região nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Guias locais • Visita a algumas aldeias do xisto e seus serviços (restauração, alojamento e casas temáticas) • Cria produtos novos que não existiam com as aldeias do xisto e coloca-os no mercado • A empresa é associada da Rede das AX.
Cumes do Açor	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança da população residente • Interesse e empenho da população 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do "Caminho do Xisto da Benfeita"
Trans Serrano	<ul style="list-style-type: none"> • Maior promoção das aldeias; • Melhoria dos serviços de apoio (restaurantes, alojamento, artesanato e museus ou núcleos interpretativos); • Aumento do número de residentes nas aldeias 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização de programas e pacotes de aventura e lazer com a marca “Aldeias do Xisto” • São órgãos sociais da ADXTUR
Opções & Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Maior divulgação da aldeia (mais perto de Lisboa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de 2 percursos pedestres na Água Formosa • Apoio a uma candidatura para melhoramentos na Água Formosa • Participação em projectos de desenvolvimento turístico da Região.
Go Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Fixar pessoas • Celeridade nos processos • Menos política 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz turistas à região e fomenta o desenvolvimento económico e social através da actividade • Implementação de Todo-o-Terreno e de BTT

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à opinião dos empresários para a criação de um maior dinamismo nas AX, resume-se no investimento de uma maior divulgação e promoção das “Aldeias de Xisto” e na melhoria das infra-estruturas de apoio envolvendo a população e agentes do território, atraindo investimento privado.

Quanto à colaboração das empresas para o desenvolvimento do PAX, é essencialmente através de criação de percursos ou “Caminhos de Xisto” e através da criação e desenvolvimento de produtos adaptados ao âmbito do PAX.

7.4. Desempenho e Sucesso das empresas

7.4.1. Desempenho




No quadro seguinte apresenta-se a Evolução do número de trabalhadores, assim como a Evolução do número de clientes e a Evolução do volume de Negócios, para uma melhor comparação do desempenho de cada empresa de animação turística em estudo.

Quadro 23: Evolução do número de trabalhadores, clientes e volume de negócios

<i>Empresa</i>	<i>Evolução do número de trabalhadores</i>	<i>Evolução do número de clientes</i>	<i>Evolução do volume de negócios</i>
Incentivos Outdoor	Em 1993: 0 Trabalhadores a tempo inteiro. Em 2006: 3 Trabalhadores a tempo inteiro Em 2008: 9 Trabalhadores a tempo inteiro.	• 2007: 3500 na aldeia Foz do Cobreão • 68% da Grande Lisboa	• 2000 – 173.000€ • 2005 – 127.286€ • 2006 – 154.837€ • 2007 – 480.000 €
A2Z Adventures by Travel, Lda	Em 2006: 1 trabalhador; Em 2007: 3 trabalhadores.	• Duplicaram	• 2006 - 20.590,71 € • 2007 - 28.658,74 €
Cumes do Açor	Tem um trabalhador a tempo inteiro, a par dos sócios-gerentes.	• Essencialmente empresas • Cerca de 60 pessoas por Grupo • Cerca de 900 por ano	• 2005 – 65.748€ • 2006 – 37.871€ • Aumento gradual de 5% a 10% ao ano
Trans Serrano	Em 2001: 1 Trabalhador em 2001; Em 2003: 3 Trabalhadores; Em 2006: 3 Trabalhadores; Em 2007: 4 Trabalhadores.	• 2004-7622 • 2005-6496 (Var. -0,15%) • 2006-9030 (Var 0,39%) • 2007-9269 (Var.0,03%)	• 1999 – 874€ • 2002 – 103.398€ • 2003 – 90.639€ • 2004 – 145.801€ • 2005 – 129.899€ • 2006 – 182.498€ • 2005 - 115.797,49€ • 2006 - 165.614,27€ • 2007 - 113.566,77€
Opções & Alternativas	Não tem trabalhadores efectivos (apenas colaboradores eventuais)	* Não respondeu, porque muitos dos serviços prestados são voluntários e gratuitos, pelo que qualquer informação numérica de carácter comercial, induziria em erro de apreciação da empresa.	• 2004 – 9.389€ • 2005 – 9.555€ • 2006 – 10.741€
Go Outdoor	Criada recentemente, com 2 trabalhadores.	Cerca de 60 clientes: • Individuais • Associações • Empresas • Municípios	• 2007 - 7.615,46 € • 23.000€

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

- Informação cedida pela empresa 
- Informação do programa AMADEUS 
- Informação da Einforma 

Quanto à *evolução do número de trabalhadores*, tem evoluído de forma positiva, embora não ultrapassem os 10 trabalhadores estabelecido como limite máximo para serem consideradas microempresas. Quanto à *evolução do número de clientes*, pode-se constatar que a Trans Serrano e a A2Z tem tido uma evolução positiva. Nas restantes empresas, não se pode tirar conclusões, pois apenas apresentam o número de clientes actual. Quanto à *evolução do Volume de Negócios*, constata-se que todas as empresas têm evoluído, substancialmente, de forma positiva.

No quadro seguinte apresenta-se a visão de cada empresário relativamente à evolução da internacionalização dos seus negócios.

Quadro 24: Internacionalização do negócio

<i>Empresa</i>	<i>Internacionalização do negócio</i>
<i>Incentivos Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trabalha essencialmente com o mercado nacional (98% do volume de negócios);• Volume de negócios com mercado internacional, é ainda muito residual.
<i>A2Z Adventures by Travel, Lda</i>	<ul style="list-style-type: none">• Boa evolução.• Em 2008 obteve 100 clientes, onde 60 dos quais foram de origem estrangeira (EUA, Canadá, Austrália, Brasil, Itália, França, Inglaterra e Suíça, Áustria). <p><i>Surpresa positiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Austrália, pois Portugal não é promovido neste país. <p><i>Surpresa negativa:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Inexistência de clientes do norte da Europa.
<i>Cumes do Açor</i>	<ul style="list-style-type: none">• O mercado para quem trabalha é exclusivamente Nacional.
<i>Trans Serrano</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aumento gradual da Internacionalização de clientes, derivado e como prova do crescimento da empresa.• Aumento de parcerias estabelecidas com operadores em mercados internacionais (Belga, Americano, Holandês e Alemão e pretende alargar para o mercado Francês).
<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nunca teve internacionalização de serviços;• Pretende iniciar a internacionalização através do site traduzido para inglês, para um melhor reconhecimento a nível internacional.
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none">• Não tem internacionalização de clientes, mas é um dos objectivos que ambiciona.• Preparada para se expandir para o mercado externo, estabelecendo contactos através da Região de Turismo do Centro.• Prevê um início de abertura para o mercado Alemão e Holandês.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à internacionalização dos clientes, as empresas trabalham para um mercado exclusivamente nacional, excepto a A2Z, que se direcciona mais para um mercado internacional. Neste sentido, o empresário, explica que cada país tem as suas particularidades, e torna-se difícil a uma empresa tentar internacionalizar os seus serviços e adquirir sucesso em todos os mercados. Embora algumas empresas já ofereçam serviços para um mercado internacional ainda reduzido, as restantes empresas pretendem iniciar ou aumentar de uma forma residual a expansão para o mercado internacional.

É neste contexto, que o empresário da Trans Serrano, considera a internacionalização como uma aposta no futuro, quando a empresa possuir condições necessárias e aponta o factor da formação de monitores como essencial.

Como se revela na parte teórica⁵⁴, uma medida de análise do desempenho das empresas, é através do *desempenho comparado ao anterior, comparado aos maiores competidores e comparado a outras empresas similares na indústria*, que se apresenta no quadro seguinte:

Quadro 25: Desempenho comparado ao ano anterior, aos maiores competidores e a outras empresas similares na indústria

<i>Empresa</i>	<i>Desempenho comparado ao ano anterior</i>	<i>Desempenho comparado aos maiores competidores</i>	<i>Desempenho comparado a outras empresas similares na indústria⁵⁵</i>
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra no volume de negócios por dependência significativa da parte Corporate, ou seja, dos eventos para empresas. • Colmatou a perda de negócio com o aparecimento de novos nichos de mercado e o lançamento de novos produtos no mercado. • Em suma, 2008 foi um ano menos bom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui pouca informação acerca dos parceiros e da concorrência. • Superioriza-se à concorrência, pelo que os clientes transmitem. • Menos empresas a operar no território do que anteriormente. • Não possui dados das outras empresas, existindo assim dificuldades em analisar o seu desempenho face à concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Restauração:</i> O restaurante da empresa tem dois anos e o nível de volume de negócios foi muito idêntico ao do ano anterior.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicação do número de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem tanto sucesso como os concorrentes, mas apresenta melhores níveis de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ponto negativo:</i> • Existem poucas empresas preocupadas a trabalhar para o público estrangeiro.
Cumes do	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho tem sido 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm mercados diferentes, 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas na área do

⁵⁴ (I Parte) 4.2.2. – *Sucesso, Desempenho e Crescimento* no tópico *Desempenho*.

⁵⁵ Considere-se empresas similares na indústria, empresas de alojamento, restauração, entre outras.

Açor	igual de ano para ano;	sendo assim impossível fazer essa comparação.	turismo têm acompanhado a tendência.
Trans Serrano	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho superior a todos os níveis na ordem dos 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> No ano anterior, houve um crescimento médio para todos os competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento no ano anterior de cerca de 5%, em que quase todas as empresas da indústria turística cresceram (número de clientes e volume de negócios).
Opções & Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> Pequena evolução do desempenho da empresa através do desenvolvimento do alojamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Não possui concorrência; Não tem condições para fazer esta comparação. 	<ul style="list-style-type: none"> Não respondeu á questão.
Go Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> Já possui uma bolsa de clientes razoável e uma boa taxa de crescimento, necessária a uma boa sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Não consegue atingir o mesmo desempenho que os outros concorrentes; A concorrência elabora um bom trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Apesar da época de crise, o turismo está em fase de crescimento no país e existem muitas empresas com boas perspectivas de evolução no mercado.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao desempenho das *empresas face ao ano anterior*, as opiniões dos empresários entrevistados diferem entre desempenho inferior, igual ou superior. Desempenho inferior é citado pela empresa Incentivos Outdoor, devido à dependência da parte *Corporate*, colmatado pelo aparecimento de novos nichos de mercado. Quanto ao desempenho igual, destaca-se a empresa Cumes do Açor. As restantes empresas apresentam um desempenho superior.

Quando comparado o desempenho das empresas, *face aos maiores competidores*, as respostas dos empresários voltam a diferir entre menos sucesso, não ter competidores ou desconhecer a realidade de outras empresas. O empresário da Incentivos Outdoor, considera não possuir informação suficiente para fazer esta comparação e assegura que desconhece a realidade das outras empresas relativamente a, por exemplo, volumes de negócio. Contudo, o mercado é muito diferenciado com muitos grupos, com muitas parcerias e isso permite ter uma rentabilidade melhor do que aqueles que estão vocacionados exclusivamente para um único produto, embora tenha a percepção de que existem menos empresas a trabalhar no território do que anteriormente. Quanto ao empresário da A2Z, considera não ter tanto sucesso como a concorrência, embora apresente produtos de melhor qualidade. O empresário da Cumes do Açor considera competir em mercados diferentes, sendo assim difícil estabelecer uma comparação. O empresário da Trans Serrano, considera que houve, em 2008, um crescimento médio para todos os

competidores, embora tenha sido marcado pelo fim de actividade de diversas empresas. Quanto à Opções & Alternativas, o empresário considera não ter concorrência e não ter condições de fazer essa comparação. A Go Outdoor, revela que a concorrência elabora um bom trabalho e não consegue atingir o mesmo desempenho do que os principais concorrentes.

Quando comparado, o desempenho, com *outras empresas similares na indústria turística*, segundo os empresários, tem havido um aumento de desempenho significativo e tem acompanhado a tendência. O empresário da A2Z, revela um ponto negativo, que se prende com o facto de as empresas da indústria estarem pouco preocupadas em trabalhar com o mercado estrangeiro.

7.4.2. Perspectivas sobre o sucesso e o futuro da empresa

O quadro 26 apresentado a seguir, enuncia os objectivos iniciais de cada empresa de animação turística inquirida e relacionando com a visão de sucesso dos empresários quanto ao desenvolvimento do seu negócio.

Quadro 26: Objectivos Iniciais e sucesso atingido

<i>Empresa</i>	<i>Objectivos iniciais da empresa</i>	<i>Sucesso das empresas</i>
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivo último financeiro (dar lucro); • A empresa estipula todos os anos objectivos financeiros que pretende atingir. • Os objectivos ao nível da rentabilidade dos serviços, da visitação, da criação de novos produtos e de novos investimentos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> • No negócio, o sucesso mede-se pelo volume de negócios e pela rentabilidade dos capitais, e como tem tido lucro, significa que tem vendido o produto e que os clientes estão satisfeitos. • Aclara que a sua micro empresa tem crescido ao longo dos anos.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de negócios lento (aumento do número de clientes lento), embora tenha duplicado face ao ano anterior. • Objectivos alargados através de nova área de Consulting; • Área Nacional e Internacional em crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso é relativo, importa atingir objectivos mantendo a empresa de uma forma sustentável. • a taxa de retorno dos clientes e a satisfação dos clientes é quase de 100%, ou resultado é frequentemente excelente, pelo inquérito no final de cada serviço prestado,.
Cumes do Açor	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos atingidos através do aumento do número de visitantes e das taxas de ocupação de hotelaria associada ao serviço de animação turística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem tido sucesso através da fidelização de clientes
Trans Serrano	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos logrados, através da realização de actividades nas “Aldeias de 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem 10 anos de sucessos registados e um crescimento anual médio de 15% a 25%.

	Xisto”; • Concretização de outros programas integrados com as aldeias; • Para um futuro não muito longínquo, estipula outro objectivo com a abertura de um “Parque Aventura” com alojamento, sendo ainda, palco de diversos eventos.	<i>Mede o sucesso com:</i> • Aumento de monitores; • Infra-estruturas e equipamentos disponíveis; • Aposta na formação; • Aumento do número de pessoas que realizam actividades planeadas.
Opções & Alternativas	• Objectivos em criar em Vila do Rei um local onde os visitantes se sentissem em contacto com a Natureza • Criação de um pequeno turismo • Todavia, do ponto de vista material não atingiu os objectivos (sem ganhos nem perdas).	• Reconhecimento dos clientes a quem prestou os serviços, pelo registo no “livro de honra”.;
Go Outdoor	• Criação de oferta turística de qualidade nas redes das “Aldeias de Xisto, marcando uma presença afincada.	• Satisfação e retorno dos clientes, como factor essencial para conseguir um crescimento do número de negócios da empresa.

Fonte: Elaboração Própria

Os Objectivos iniciais da empresa, estão directamente relacionados com as motivações que levaram o empresário a criar a empresa. Os objectivos iniciais de cada empresa, no geral têm vindo a ser alcançados, e são de algum modo diferentes de empresa para empresa, contudo, os principais objectivos citados são objectivos financeiros (lucro e rentabilidade dos serviços) e em termos de visitação, com o aumento do número de visitantes (segundo a empresa Incentivos Outdoor e a Cumes do Açor). Por outro lado existem outros diferentes objectivos atingidos através da realização de actividades nas “Aldeias de Xisto” (Trans Serrano) e da apresentação de uma oferta turística de qualidade na rede das “Aldeias de Xisto (Go Outdoor). A A2Z apesar de considerar o seu plano de negócios lento (aumento do número de clientes lento), alargou os seus objectivos através de uma nova área de Consulting e afirma que na área nacional e internacional tem tido crescimento podendo oferecer os seus serviços no estrangeiro para residentes em Portugal e receber turistas estrangeiros. Por outro lado, a Trans Serrano prevê um alargamento dos objectivos para um “Parque Aventura” e a Opções & Alternativas pretende alargar o pequeno alojamento turístico, porque considera ser uma actividade que se compatibiliza com as outras actividades oferecidas da empresa. Em suma os objectivos iniciais estipulados, são atingidos essencialmente ao nível financeiro, de satisfação de clientes e de elaboração e desenvolvimento de novos projectos por parte das empresas de animação turística.

A resposta mais comum aos empresários entrevistados acerca do sucesso obtido ao longo dos anos, centra-se, essencialmente, na satisfação, no reconhecimento e no retorno

dos clientes, fidelizando-os em carteira, e por outro lado, pelo volume de negócios e pelo aumento de monitores e aposta na formação, equipamentos e infra-estruturas disponíveis, no caso da Trans Serrano.

Estes dados vão de encontro à opinião dos responsáveis da PAX que apontam que “uma das coisas mais importantes tanto para as empresas como para a ADXTUR é a diferenciação da oferta” (Rui Simão, coordenador da ADXTUR). Segundo Rui Simão, todas as empresas têm uma dinâmica que as difere e esse desempenho pode ser medido, pelo número de utentes, pelo número de programas, etc. Uma parte desse desempenho, medido através da diferenciação da oferta, explica-se por serviços adaptados ao PAX e não apenas um serviço que seja oferecido globalmente⁵⁶. Apesar das empresas que apresentam serviços como descidas de canoa ou BTT, podem ter sucesso, no entanto as empresas que mais se destacam, segundo o responsável pelo Marketing e comunicação da ADXTUR, são aquelas que efectivamente têm um programa e elementos diferenciadores na oferta, ou seja, algo adaptado ao PAX, normalmente mais apreciado pelos turistas.

Quando questionado Bruno Ramos, acerca de empresas de animação que tenham fracassado ou que tenham tido resultados menos positivos no território, afirma que não tem conhecimento de nenhuma empresa nesta situação.

No quadro seguinte apresenta-se as limitações e melhorias, na visão de cada empresário, a ser tomadas em conta para o melhor funcionamento da ADXTUR e para um melhor entrosamento e coordenação da animação turística no âmbito do PAX.

⁵⁶ Como por exemplo uma descida de canoa adaptada ao pretexto PAX, envolvendo outras vertentes das “Aldeias de Xisto”, como dormida num TER, visita á aldeia, momento gastronómico.

Quadro 27: Limitações e melhorias do PAX

<i>Empresa</i>	<i>Limitações do PAX</i>	<i>Melhorias do PAX</i>
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Ao nível de promoção, estruturação, divulgação, do desenvolvimento de projectos nas aldeias e da animação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera Área da promoção do conceito das “Aldeias do Xisto”, como sendo a melhor área em funcionamento no PAX e onde há um melhor desempenho. • A melhoria devia ser efectuada no agendamento da animação; • Aumento da promoção externa.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • PAX ainda se apresenta pouco desenvolvido (derivado da fase inicial que se encontra) para ser um destino turístico; • Faltam infra-estruturas, embora já tenha alguma notoriedade e reconhecimento em termos nacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX funciona bem com os meios que possui, embora possa aprofundar melhor o modelo de governação entre privados e públicos. • A ADXTUR deve-se focar apenas em algumas tarefas a realizar, e não executar muitas tarefas duma só vez para que não haja um desfasamento. • Deve ser gerida a qualidade da marca e manter uma qualidade mínima das AX (aldeias e selo de qualidade com requisitos). • Necessita dum maior reconhecimento em termos internacionais.
Cumes do Açor	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização das potencialidades que as AX proporcionam para o desenvolvimento de produtos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX encontra-se bem direccionado; • Trabalho positivo nas infra-estruturas das aldeias; • Existe uma sensibilização a fazer às pessoas para a importância do investimento realizado. • Forte investimento na divulgação e promoção do PAX e a necessidade de consolidar o trabalho realizado. • Acredita no potencial instalado⁵⁷ que valorizam significativamente a oferta local.
Trans Serrano	<p><i>Pontos Fracos do PAX:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Obras realizadas sem base num pensamento estratégico que levou a gastos desnecessários e inúteis. • Lacuna no esquema organizacional de funcionamento, devido a projecto de grande dimensão. 	<p><i>Pontos Fortes do PAX:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projecto inédito em Portugal com agência de desenvolvimento que formou sinergias entre os parceiros públicos e privados. • Existe uma causa comum, criando uma rede e trabalhando a marca “Aldeias do Xisto”, conseguindo atrair diversos agentes. • Gerados novos negócios, com maior incidência em gente jovem, com novas mentalidades, que se têm instalado no território.
Opções & Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca exploração do potencial das “Aldeias de Xisto”. 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX diferencia-se pela positiva em relação a projectos similares como o das Aldeias Históricas.
Go Outdoor	<p>O PAX é um programa com um grande potencial, no entanto ainda num estado embrionário e que possui <i>diversas limitações</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao nível de número de pessoas; • Ao nível de associados; • Ao nível dos 14 municípios parceiros. 	<p><i>Melhorias a ter em conta como a mudança:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A nível de gestão financeira do projecto; • Mais apoio directo às empresas de animação turística; • Maior proximidade das empresas com a ADXTUR.

⁵⁷ Especialmente na zona de Benfeita e Área de Paisagem Protegida da Serra do Açor (Mata da Margarça e Fraga da Pena).

	<ul style="list-style-type: none"> • Outras dificuldades financeiras por falta de pagamento de Quotas por parte dos municípios tendo como consequência o não investimento no projecto. 	
--	---	--

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível das limitações, os empresários revelam que o PAX tem um potencial a desenvolver, embora ainda pouco explorado, devido, em parte, à fase inicial que se encontra. As limitações centram-se na promoção e divulgação do programa, assim como na falta de algumas infra-estruturas de apoio. Outras limitações foram citadas, como a falta de pagamento de quotas, que dificulta o processo financeiro do projecto, a lacuna organizacional, devido ao facto de ter muitas pessoas envolvidas e os gastos em obras sem pensamento estratégico.

Quanto às melhorias a ter em conta por parte da ADXTUR, os empresários destacam uma maior promoção do PAX, tanto ao nível nacional como internacional, assim como na proximidade e apoio directo às empresas de animação turística e a sensibilização às pessoas pela importância do investimento realizado nas AX.

No quadro seguinte apresentam-se, a visão dos empresários quanto à ampliação do negócio da empresa, assim como quais as visões futuras dos empresários face ao PAX.

Quadro 28: Futuro das empresas no âmbito do PAX

Empresa	Ampliação do negócio	Futuro
Incentivos Outdoor	<ul style="list-style-type: none"> • Novos projectos de investimento, previsto através de novos apoios financeiros do quadro comunitário. • O empresário afirma que “Os negócios são sempre para crescer”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco significativo no impacto futuro da empresa.
A2Z Adventures by Travel, Lda	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende atingir o número de clientes em 200. (para manter as despesas fixas e de publicidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende alargar a oferta na região das “Aldeias de Xisto” com novos produtos.
Cumes do Açor	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende adquirir novos equipamentos, de forma a diversificar a oferta de serviços prestados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende desenvolver novos produtos turísticos que valorizem as potencialidades da região.
Trans Serrano	<ul style="list-style-type: none"> • Planeia um crescimento através do investimento em infra-estruturas para o “Parque Aventura” e alojamento, que trará um possível aumento do volume de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende, continuar a estreitar parcerias com agentes locais e vender mais serviços nas “Aldeias de Xisto”.

<i>Opções & Alternativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende efectuar pequenas alterações que melhorem a prestação da empresa, mas sem grandes investimentos; • Investimento no site, que se revela um investimento positivo, no sentido da internacionalização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da empresa proporcional á divulgação do PAX.
<i>Go Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende crescer tanto a nível interno como externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera o sucesso e está confiante no projecto desenvolvido pela ADXTUR.

Fonte: Elaboração Própria

A maioria das empresas analisadas pretendem ampliar o negócio e todos têm novos projectos a desenvolver, através de investimentos em infra-estruturas que permitam um melhor funcionamento das empresas, e para o desejado aumento do Volume de Negócios e de Clientes.

Quanto ao futuro das empresas no âmbito do PAX, todas as EAT inquiridas, excepto a empresa Incentivos Outdoor, prevêem um desenvolvimento de produtos e parcerias na rede das “Aldeias de Xisto”.

Conclusões

Apresenta-se neste ponto uma síntese dos resultados obtidos em forma de resposta às questões de investigação que motivaram e orientaram este trabalho, contrapondo, sempre que possível, o geral (desenvolvido na parte teórica) com o particular (os resultados obtidos com este estudo específico). Com base nestes resultados apontam-se ainda algumas sugestões para o desenvolvimento da animação turística no território das Aldeias de Xisto.

Finalmente apontam-se algumas limitações do estudo e pistas para futuras investigações. Relativamente à questão de 1. *Porque surgem as empresas?* Pode-se concluir que as motivações que levaram o empresário a criar a empresa estão directamente relacionados com os objectivos iniciais estipulados pelos empresários. As motivações dos empresários, são normalmente, ou financeiros, ou de apetência e gosto pela actividades e posterior criação, ou então de complemento de outra actividade como a hoteleira, que se realizam, essencialmente, com o objectivo financeiro e de satisfação do cliente. Estes resultados vão de encontro às conclusões de Walker e Brown (2004, citados por Komppula

e Reijonen)⁵⁸ de que nem sempre o ganho financeiro é a fonte primária ou única motivação para o micro-empendedor.

Quanto à importância do PAX para a criação das empresas, o PAX revela-se de pouca importância, devido a muitas empresas terem sido criadas anteriormente ao PAX. Todavia, a sua importância revela-se, sobretudo na fase de desenvolvimento, em que as EAT beneficiam directa e/ou indirectamente com o desenvolvimento do PAX, seja pela localização próxima das “Aldeias de Xisto”, beneficiando através de melhoramentos efectuados nas infra-estruturas de apoio por parte do PAX nas AX, seja pelo apoio directo com o agendamento de animação turística apresentado pela ADXTUR em conjunto com as empresas de animação turística inseridas no PAX. Contudo, existe um potencial turístico das “Aldeias de Xisto” a ser explorado, aproveitado pelo PAX, que cria oportunidades de negócio, atrai, promove e programa actividades e leva as empresas a actuar no território.

Quanto à questão 2. *Como actuam as empresas e qual o impacto no território?* As empresas apresentam um leque variado de *serviços*, embora os mais procurados sejam os percursos pedestres e a canoagem. Cada empresa adapta os seus serviços consoante as exigências do seu mercado alvo. Os serviços de menor procura são serviços que se apresentam como nichos de mercado muito específicos ou com custos elevados. Existe *sazonalidade* na procura destes serviços que se conclui que seja, normalmente, salvo raras excepções, com época baixa no Inverno, épocas médias no Outono e na Primavera e época alta no Verão. A sazonalidade é vista como uma fraqueza deste subsector, como referido no capítulo 4.2.2. *Sucesso, Desempenho e Crescimento* da Parte I (pag.38), no tópico *Crescimento*, em que os empresários têm de fazer um esforço redobrado como salienta Siemens (2007:311). Quanto ao *público-alvo*, a faixa etária que as empresas pretendem atingir e dos clientes que procuram os serviços, é bastante alargada, intervalada entre 15 e os 70 anos. Quanto à estratégia de *divulgação* das 6 empresas inquiridas, apesar utilizados diferentes meios, como revistas, feiras, jornais, rádios, a internet revela-se como a ferramenta mais utilizada pelas empresas, considerado como meio mais barato, mais rápido e que abrange o maior número de clientes. É através da internet que os clientes, normalmente, tomam conhecimento e contactam por E-mail. No que se refere às relações com agentes do território, todas as empresas estabelecem parcerias, com agentes de

⁵⁸ Ver Parte I capítulo 4.2.2. *Sucesso, Desempenho e Crescimento*

hotelaria, restauração, agências e associações, para criação de sinergias que se torna vantajoso para as partes envolvidas. É neste sentido, que grande parte das empresas afirmam não ter concorrência, e quando existente, consideram ter parceiros e não concorrentes, por trabalharem em acordo mútuo.

Relativamente às *dificuldades/barreiras ao crescimento*, as empresas de animação analisadas são todas microempresas, e por isso possuem algumas das restrições inerentes a este tipo de empresas em termos de actuação e evolução, como a dificuldade de atracção de clientes e a falta de recursos humanos qualificados, factor apresentado por Siemens (2007:311)⁵⁹. Para além disso, cada empresa tem as suas barreiras locais, como acessibilidades, e ainda outras dificuldades que se apresentam transversais ao território, como a crise generalizada, a necessidade de estabelecimento de uma cultura de turismo de natureza a nível nacional, falta de pessoas a falar inglês e qualidade de infra-estruturas, assim como, ao nível internacional a afirmação de Portugal e em particular a afirmação das “Aldeias de Xisto” como destino turístico de natureza no mundo. É neste sentido que as EAT, têm um papel importante para o desenvolvimento do turismo rural, de acordo com o Capítulo 3.2. *O papel e importância da animação turística nos espaços rurais*.

Quanto às *vantagens, de actuar no território das “Aldeias de Xisto”* as EAT, aproveitam a zona com potencial turístico, no entanto ainda pouco explorado, mas com boas condições para a prática dos serviços oferecidos. Por outro lado, as empresas aproveitam a promoção e visibilidade que o PAX dá ao território, assim como a sua marca e imagem, para beneficiar de sinergias criadas pela dinâmica da ADXTUR que tem permitido uma expansão do Turismo de Natureza em Portugal e no Estrangeiro. Para que se crie um maior dinamismo nas ADX, na opinião dos empresários inquiridos, é necessário apostar na fixação de pessoas nas aldeias, na divulgação do PAX e criação de infra-estruturas adequadas para o desenvolvimento das diversas actividades e estadia prolongada dos turistas. A animação turística propicia uma estadia mais prolongada aos visitantes, como o caso de actividades desportivas, pois estas “ são um complemento importante da permanência num destino, e muitas vezes este pode ser preterido, por não dispor de condições para a prática de actividades desportivas, mas não constituem a razão da sua deslocação” (Cunha, 2003:284). Outras vantagens, prendem-se com as poucas empresas a

⁵⁹ Parte I, capítulo 4.2.2. *Sucesso, Desempenho e Crescimento*

trabalhar no mercado e a relação Preço/Qualidade acessível, que confere às empresas uma facilidade de desenvolver os seus produtos. A ADXTUR contribui, com o desenvolvimento de trilhos, centros de BTT, entre outros projectos para que as empresas possam actuar com os seus serviços.

Quanto à questão 3. *Como tem sido o desempenho das empresas de animação que actuam no território PAX, como avaliam o seu sucesso e quais as suas perspectivas de futuro?* o desempenho das EAT analisadas, observado nos três indicadores: *evolução de número de trabalhadores, evolução de número de clientes e evolução do Volume de Negócios*, embora com algumas oscilações por parte de algumas empresas ao nível de volume de negócios, tem sido positiva nas três medidas de desempenho. Quando comparado o desempenho com o ano anterior; com os maiores competidores; e com outras empresas similares na indústria (medidas utilizadas), verifica-se também de uma forma geral, uma evolução positiva.

Esta constatação confirma que, “ao longo dos últimos anos em Portugal assiste-se a um aumento progressivo da procura e frequência dos espaços rurais para o consumo e desenvolvimento de actividades de turismo e de lazer, principalmente por parte de populações urbanas” (Figueiredo 2003, citado por Silva, 2007:143), evidenciado no ponto 2.1. Problemática das definições. Pedro Pedrosa explica, também, esta “tendência do mercado mundial, internacional e nacional tem vindo a evidenciar-se para este tipo de turismo, como um turismo alternativo, de baixa densidade, com poucas pessoas ou grupos pequenos ou até mesmo individuais, sendo um turismo verde que privilegia os aspectos ambientais, aspectos de paisagem e aspectos ligados à natureza”, focado no ponto 6.2.3. *A animação turística do território: acções, realizações e dificuldades segundo a percepção dos principais agentes dinamizadores*, no tópico *Resultados*. Assim este é um tipo de turismo que começa agora a despertar a curiosidade das pessoas, com tendência a uma evolução positiva. Em termos de internacionalização de clientes, embora algumas empresas já ofereçam serviços para um mercado internacional, ainda dum modo reduzido, outras pretendem iniciar ou aumentar de uma forma residual a expansão para o mercado internacional.

Quanto ao *sucesso*, as medidas apresentadas pelos empresários, são medidas financeiras, de fidelização de clientes, aumento de actividades realizadas, aumento do

número de monitores e desenvolvimento de novos projectos. No que se refere a projectos futuros todas as empresas pretendem alargar e/ou desenvolver novos negócios de acordo com a sua dimensão, através de novos projectos. Depois de consolidado o negócio a nível nacional, as empresas ambicionam mercados internacionais, embora algumas já estabeleçam relações internacionais⁶⁰.

Relativamente às limitações apontadas ao PAX, conclui-se que tem um potencial a ser explorado que, pela sua fase embrionária, ainda possui limitações a diversos níveis, como o de promoção, divulgação e falta de infra-estruturas adequadas. Neste sentido, o caminho a seguir pelo PAX, passa sobretudo pela consolidação de alguns aspectos, nomeadamente no que se refere à promoção das “Aldeias de Xisto”, sobretudo a nível internacional, uma melhoria no agendamento das actividades de animação, numa maior proximidade com as EAT e uma melhoria do modelo de governação das parcerias. É neste panorama que as EAT envolvidas e analisadas, quase todas, encaram o PAX no futuro como um programa com que pretendem continuar a estreitar parcerias com os agentes envolvidos e criar novos produtos turísticos de forma a aproveitar as potencialidades das AX e das regiões envolventes.

Resumindo, a análise feita ao longo deste trabalho permite concluir que as EAT no território do PAX têm verificado um crescimento e desenvolvimento sustentado, contribuindo activamente para o desenvolvimento turístico do território. Constatase também que as acções desenvolvidas pela ADXTUR têm potenciado este crescimento das empresas de animação, particularmente através da promoção de parcerias, da criação de infra-estruturas e das acções de divulgação do território e dos seus recursos e facilitando o acesso a apoios financeiros. Apesar desta relação positiva, existem ainda alguns aspectos a ser melhorados e os resultados apontam ainda para um conjunto de acções que podem melhorar a eficácia desta colaboração. É com base neles que se apresentam as seguintes recomendações.

⁶⁰ Como é o caso da A2Z e Trans Serrano

Assim, tendo como base a análise das EAT e do PAX podemos apresentar algumas sugestões de aumento de atractividade ao projecto, tais como:

- Melhorar a sinalização e acessibilidades às aldeias, para maior comodidade e facilidade dos turistas;
- Criar novas rotas e melhorar as existentes;
- Maior promoção e divulgação das Aldeias de Xisto no estrangeiro (presença em programas culturais, revistas da especialidade, entre outros.);
- Total certificação de qualidade dos seus produtos regionais;
- Estimular a produção dos produtos regionais através da marca “Aldeias de Xisto”;
- Promover o turismo ecológico e sustentável;
- Procurar parcerias com universidades próximas, ajudando á integração dos jovens no mercado de trabalho, conseguindo, deste modo, mão-de-obra qualificada;
- Construir um serviço de gestão central para todas as aldeias envolvidas no projecto (sistema de reservas de alojamento, restauração e planeamento e realização das actividades lúdicas);
- Apoiar as EAT de uma forma mais próxima e intensiva.

Com base na análise da actuação das empresas e do reconhecimento do PAX, apresentam-se também algumas sugestões de actuação para as empresas:

- Criação de um novo conceito de guias - seriam feitas equipas de 2 guias para cada grupo de turistas incorporando um individuo natural das aldeias, que tem um conhecimento do território mais aprofundado podendo assinalar pontos específicos; e um jovem qualificado, possuidor de aptidões linguísticas para melhor comunicação com os diferentes tipos de visitantes;
- Aposta em infra-estruturas de alojamento e restauração das empresas de animação – existem lacunas neste tipo de equipamentos em algumas aldeias como Foz do Cobrão, Benfeita, entre outras. Desta forma as empresas poderiam intensificar a sua presença nas aldeias, aumentar o seu volume de negócios, dinamizar as aldeias e oferecer postos de trabalho;

- Maior aposta na divulgação dos serviços prestados nas “Aldeias de Xisto” – por exemplo promover uma actividade cujos lucros seriam em favor de uma associação local ou nacional sem fins lucrativos, dando a conhecer à comunicação social todos os pormenores do evento, aliciando-os e desta forma publicitar a empresa gratuitamente e indirectamente, assim como a aldeia em questão;
- Elaborar Workshops de gastronomia de produtos regionais com individuos naturais das aldeias, dando um contributo mais genuíno à actividade, valorizando a gastronomia local e abrindo portas a um novo nicho de mercado;
- Combater a sazonalidade através de novos produtos turísticos;
- Definir mais propriamente quais nichos de mercado e públicos alvos a atingir;
- Continuar a apostar na diferenciação da concorrência e reforçar a colaboração mútua;
- Aumentar as estratégias de divulgação das EAT (nacional e internacional);
- Aumentar e estreitar parcerias com os varios agentes do território.

Finalmente, para concluir apresentam-se algumas limitações deste estudo e linhas para futuras investigações. Antes de mais, a abordagem este estudo centrado sobre as empresas de animação no território do PAX apenas considerou duas partes envolvidas: os responsáveis do PAX e as empresas. Todavia, para uma compreensão mais completa desta temática seria importante incorporar também a perspectiva das populações locais e dos turistas. Futuros estudos poderão incorporar também estas partes interessadas. Por outro lado, dada a própria natureza exploratória e descritiva do estudo, as conclusões a que se chegaram são sobretudo uma primeira abordagem ao tema. A natureza exploratória do estudo promove resultados limitados. A limitação mais expressiva é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Assim, será interessante em futuros estudos, por um lado, alargar o estudo à totalidade de empresas que actuam no território e, por outro, procurar estabelecer relações de natureza mais causal, por exemplo, tentando perceber se existem diferenças significativas na actuação e no sucesso das empresas sedeadas em diferentes partes do território, ou se os diferentes critérios de sucesso dos empresários implicam diferentes níveis de desempenho. Existe pouca informação científica disponível das EAT observadas.

Bibliografia:

Alexandre, José (2001), “O turismo em Portugal: evolução e distribuição”.

Bathke, Maria (2002), “O Turismo sustentável rural como alternativa complementar de renda à propriedade agrícola”. Estudo de caso: Fazenda Água Santa Revista de Turismo Vol. 1 - Nº 1. Florianópolis.

Baptista, Mário (2003), *Turismo - Gestão estratégica*. Edição nº 2764. Editorial Verbo.

Barbosa, Ana (2005) “Animação turística, parceira do desenvolvimento”. *Pessoas e Lugares*.. II Série, Nº 30, Junho, pp. 6-7.

Caetano, Lucília (2003), “Território, do Global ao Local e Trajectórias de Desenvolvimento”. Centro de Estudos geográficos. Faculdade de Letras da universidade de Coimbra.

Campanhola, Clayton (1999), “Tourism in the rural area as a new opportunity for small farmers”, Texto para discussão N.º 72, (Campinas: Instituto de Economia, IE/UNI-CAMP)

Campanhola, Clayton e Silva, José (2000), “O agro-turismo como nova fonte de renda para o pequeno agricultor brasileiro”. *Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento* / organizadores Joaquim Anécio Almeida, Mário Riedl. Coleção turis..

Carvalho, Pedro (Coord); Dinis, Anabela; Alves Helena; Ferreira, João; Vaz, Margarida e Castro, Vânia (2006), *PETUR – Plano de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela*, Universidade da Beira Interior, Covilhã

Cavaco, Carminda (1994), “Do despovoamento rural ao desenvolvimento local”. Programa das artes e ofícios tradicionais, direcção-geral do desenvolvimento regional. Lisboa.

Cavaco, Cristina (2005), “Turismo Versus Animação Turística”. *Pessoas e Lugares*, II Série, Nº30, Junho, p. 2.

CCRC (Comissão de Coordenação da Região Centro) (1990), “Quadro comunitário de apoio PDR”, Programa operacional do Pinhal Interior, 1990-1993.

CCRC (Comissão de Coordenação da Região Centro) (2003), “Complemento de programação”. Programa Operacional Regional do Centro (2000-2006). Junho.

Costa, Rui (2001), “Investigação em turismo – Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo”. Ciclo de debates, livro de actas.

Costa, Rui Augusto (2005), “Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo”. Universidade de Aveiro - Departamento de Ambiente e Ordenamento.

Correia, Maria (2005). “Animação turística – Uma oportunidade dos territórios rurais” *Pessoas e Lugares*, II Série, Nº30, Junho, p.4.

Cunha, Licínio (2003). “Introdução ao Turismo”. 2ª Edição - Editorial Verbo.

Dinis, Sandrina (2005). “O ecoturismo: Um instrumento para o desenvolvimento sustentável?” Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Mestrado em “*Desenvolvimento e Cooperação Internacional*”. Março.

DIÁRIO DA REPUBLICA (2002), I SÉRIE – A. Nº 59 – 11 de Março. Ministério da Economia. Decreto-Lei nº 54/2002.

DIÁRIO DA REPUBLICA (2002), I SÉRIE – A. Nº 89 – 16 de Abril. Ministério da Economia. Decreto-Lei nº 108/2002.

DIÁRIO DA REPUBLICA (2009), I SÉRIE – Nº 94 – 15 de Maio. Ministério da Economia. Decreto-Lei nº 108/2009.

DIÁRIO DA REPUBLICA (2000), 202, I SÉRIE – A. 1 de Setembro. Ministério da Economia. Decreto-Lei nº 204/2000.

Droge, Cornelia; Runyan, Rodney; Swinney, Jane (2008), “Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their relationships to firm performance?” *Journal of Small Business Management*. October; pp. 567-588

Edgell, David (2006), “Managing sustainable tourism: a legacy for the future”. Edição de Haworth Press.

Fialho, Marco António Verardi; Schneider, Sergio (2000). “Actividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul”. *Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento*. Organizadores Joaquim Anécio Almeida, Mário Riedl. Coleção turis..

Gil, António (2002), “1946 - Como elaborar projectos de pesquisa”. 4. ed. - São Paulo: Atlas.

Gil, António (1991), “1946- Como elaborar projectos de pesquisa” 3. ed. — São Paulo. Atlas.

Gonçalves, Yumi (2003). “Perspectivas do desenvolvimento turístico em áreas rurais” “O caso das Terras Altas da Mantiqueira (MG)” Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Campinas.

Hall, C. Michael; Lew, Alan A; Williams, Allan M. (2004). *Compêndio de Turismo*. Ciência e técnica/32.

ICLEI (1999), (International Council on Local Environmental Initiatives). “Tourism and sustainable development. Sustainable Tourism: A local authority perspective.” Department of Economic and Social Affairs. Commission on Sustainable Development, Seventh Session, pp. 19-30 April, New York.

Jacinto, P. (2003), “A Animação Turística como Oportunidade à Empresarialidade: O caso da Região Duriense”. Em Simoes, O. E Cristovao, A. (orgs.), *TERN – Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Instituto Politécnico de Coimbra.

Jack, Eric e Raturi, Amitabh (2006), “Lessons learned from methodological triangulation in management research”. *Management Research News* Vol. 29 No. 6, pp. 345-357. Emerald Group Publishing Limited

Jafari, Jafar (1995); “McIntosh et al.” University of Wisconsin Stout.

Kastenholz, Elisabeth (2003), “A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais”, em Orlando Simões, e Artur Cristóvão (orgs.), *TERN: Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra.

Komppula, Raija and Reijonen, Helen (2007), “Perception of success and its effect on small firm performance”. Department of Business and Economics, University of Joensuu, Joensuu, Finland. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 14 No. 4, pp. 689-701.

www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm

Lima, Wilson (2004), “Análise organizacional com ênfase nos elementos do Balanced Scorecard para empresas de turismo rural no Distrito Federal.” Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Môcho, Roberto (2002), “Customização em massa no sector de construção de apartamentos.” Um estudo exploratório. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. Setembro. PUC- Rio – Certificação Digital Nº 0014379/CA. http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0014379_02_cap_02.pdf

Murphy, Peter (2001) *Turismo global*. Colaboradores: William F. Theobald, Anna Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino, João Ricardo Penteado. Edição de Senac.

Nummela, Niina; Puumalainen, Kaisu; Saarenketo, Sami (2004), “A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization?” *Canadian Journal of Administrative Sciences*; Mar, pp. 51-64

OEFP (Observatório do Emprego e Formação Profissional) (2000), Investimento, Produtividade, Competitividade e Emprego: Evolução sectorial. Julho.

Pakurar, M.; Olah, J (2008), “Definition of rural tourism and its characteristics in the northern great plain region”. University of Debrecen, Centre for Agricultural Sciences and Engineering. *Analele Universitatii Din Oradea Fascicula: Ecotoxicologie, Zootehnie Si Tehnologii De Industrie Alimentara*, Vol. VII, Anul 7.

Pinus Verde(2005), Rede das Aldeias do Xisto, Plano de Desenvolvimento Sustentado

PROVERE (2008), “Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos, das ideias à acção: Visão e Parcerias”. 30 de Abril.

Santos, Telma (2004), “Turismo rural e sustentabilidade: O caso de municípios do Espírito Santo.” Centro de Estudos Gerais, Instituto de Geociências. Julho.

Siemens, Lynne (2007). “Challenges faced by rural/remote tourism businesses on Vancouver Island: an exploratory study.” *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* Vol. 1 No. 4. pp. 308-320. Faculty of Business, University of Victoria, Ottawa, Canada. www.emeraldinsight.com/1750-6204.htm

Silva, Luís (2007), “A procura do turismo em espaço rural”. *Etnográfica*. Maio.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) (2006), “Turismo de Portugal.10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”.

Vieira, Cristina (2005). “O papel da animação turística nos territórios rurais” *Pessoas e Lugares*, II Série, Nº30, Junho. p.3.

Yin, Robert (2004), *Case study Methods*. COSMOS Corporation. Revised Draft. January 20

WWW:

commons.wikimedia.org

<http://www.aldeia.org/>

<http://www.aldeiasdoxisto.pt/>

<http://www.anetura.com>

<http://www.apecate.pt>

<http://www.b-on.pt/>

<http://www.center.pt/>

<http://www.dgadr.pt/>

<http://www.dgturismo.pt/>

<http://www.dpp.pt/>

<http://www.dre.pt/>

<http://www.einforma.pt>

<http://www.emeraldinsight.com/>

<http://www.europa.eu>

<http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/st-what-is.html> : WTO; John Beech and Simon Chadwick; UNEP.

<http://www.iapmei.pt/>

<http://kirk.estig.ipbeja.pt/ei/file.php/404/Aulas/NocaoLegislacao.pdf> acedido 2009-

04-28

<http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT/Artigos/Files/Turismo+da+Natureza+-+Actividades+de+Animacao+Ambiental.htm>

<http://www.proquest.com>

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.turismodeportugal.pt>

<http://www.world-tourism.org/>

Anexos

Anexo 1 - Decreto-Lei nº 54/2002

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

CAPÍTULO I

Âmbito

Artigo 1.º

Noção

Turismo no espaço rural consiste no conjunto de actividades, serviços de alojamento e animação a turistas, em empreendimentos de natureza familiar, realizados e prestados mediante remuneração, em zonas rurais.

Artigo 5.º

Turismo rural

1 — Designa-se por turismo rural o serviço de hospedagem de natureza familiar prestado a turistas em casas rústicas particulares que, pela sua traça, materiais construtivos e demais características, se integrem na arquitectura típica regional.

2 — Aplica-se ao turismo rural, com as necessárias adaptações, o disposto nos nºs 2 e 3 do artigo anterior.

Anexo 2 - Decreto-Lei nº 204/200

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 2.º

Noção

1 - São empresas de animação turística as que tenham por objecto a exploração de actividades lúdicas, culturais, desportivas ou de lazer, que contribuam para o desenvolvimento turístico de uma determinada região e não se configurem como casas de natureza, estabelecimentos de restauração e de bebidas, agências de viagens e turismo ou operadores marítimo-turísticos.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, as empresas proprietárias ou exploradoras de empreendimentos turísticos, empreendimentos de turismo no espaço rural, casas de natureza, estabelecimentos de restauração e de bebidas, agências de viagens e turismo e os operadores marítimo-turísticos podem exercer actividades de animação turística, desde que cumpram os requisitos previstos no presente diploma.

3 - Sem prejuízo da legislação própria, os operadores marítimo-turísticos, as empresas proprietárias e exploradoras de empreendimentos turísticos, de empreendimentos de turismo no espaço rural, de casas de natureza, de estabelecimentos de restauração ou de bebidas e de agências de viagens e turismo, quando estiverem constituídas numa das formas societárias previstas no n.º 6 e prevejam no seu objecto social a possibilidade de exercerem as actividades previstas no n.º 1, estão isentas do licenciamento previsto no capítulo II do presente diploma para as empresas de animação turística.

4 - Os estabelecimentos, iniciativas, projectos ou actividades declarados de interesse para o turismo ao abrigo do disposto no Decreto Regulamentar n.º 22/98, de 21 de Setembro, têm de cumprir os requisitos previstos no presente diploma, devendo, para o efeito, efectuar o

pedido de concessão da licença para o exercício das actividades de animação turística nos termos previstos no artigo 7.º

5 - Para uma empresa ser licenciada como empresa de animação turística é necessário que, além de se destinar predominantemente a turistas nacionais e estrangeiros, contribua decisivamente para a ocupação dos seus tempos livres ou para satisfazer as necessidades e expectativas decorrentes da sua permanência.

6 - Para os efeitos do presente diploma, a noção de empresa compreende o estabelecimento individual de responsabilidade limitada, a cooperativa e a sociedade comercial que tenham por objecto o exercício das actividades referidas no n.º 1.

Nota:

A redacção do artigo 2.º foi alterada pelo artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 108/2002, de 16 de Abril.

Artigo 3.º

Actividades próprias e acessórias das empresas de animação turística

1 - Sem prejuízo do regime legal aplicável a cada uma das actividades previstas nas alíneas seguintes, são consideradas actividades próprias das empresas de animação turística as actividades de animação previstas no n.º 1 do artigo anterior desenvolvidas em:

- a) Marinas, portos de recreio e docas de recreio, predominantemente destinados ao turismo e desporto;
- b) Autódromos e kartódromos;
- c) Balneários termais e terapêuticos;
- d) Parques temáticos;
- e) Campos de golfe;
- f) Embarcações com e sem motor, destinadas a passeios marítimos e fluviais de natureza turística;
- g) Aeronaves com e sem motor, destinadas a passeios de natureza turística, desde que a sua capacidade não exceda um máximo de seis tripulantes e passageiros;
- h) Instalações e equipamentos para salas de congressos, seminários, colóquios e conferências, quando não sejam partes integrantes de empreendimentos turísticos e se situem em zonas em que a procura desse tipo de instalações o justifique;

- i) Centros equestres e hipódromos destinados à prática de equitação desportiva e de lazer;
- j) Instalações e equipamentos de apoio à prática do *windsurf*, *surf*, *bodyboard*, wakeboard, esqui aquático, vela, remo, canoagem, mergulho, pesca desportiva e outras actividades náuticas;
- l) Instalações e equipamentos de apoio à prática da espeologia, do alpinismo, do montanhismo e de actividades afins;
- m) Instalações e equipamentos destinados à prática de pára-quedismo, balonismo e parapente;
- n) Instalações e equipamentos destinados a passeios de natureza turística em bicicletas ou outros veículos de todo o terreno;
- o) Instalações e equipamentos destinados a passeios de natureza turística em veículos automóveis, sem prejuízo do disposto no artigo 16.º;
- p) Instalações e equipamentos destinados a passeios em percursos pedestres e interpretativos;
- q) As actividades, serviços e instalações de animação ambiental previstas no Decreto Regulamentar n.º 18/99, de 27 de Agosto, sem prejuízo das mesmas terem de ser licenciadas de acordo com o disposto nesse diploma;
- r) Outros equipamentos e meios de animação turística, nomeadamente de índole cultural, desportiva, temática e de lazer.

2 - Sem prejuízo do regime legal aplicável a cada uma das actividades previstas nas alíneas seguintes, são consideradas actividades acessórias das empresas de animação turística:

- a) As iniciativas ou projectos sem instalações fixas, nomeadamente os eventos de natureza económica, promocional, cultural, etnográfica, científica, ambiental ou desportiva, quer se realizem com carácter periódico, quer com carácter isolado;
- b) A organização de congressos, seminários, colóquios, conferências, reuniões, exposições artísticas, museológicas, culturais e científicas;
- c) A prestação de serviços de organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.

Anexo 3- Listagem das empresas de animação da Rede “Aldeias de Xisto”

EAT - RAX
<p>DownStream Rua de Moçambique, 159 – 2º 3 030 Coimbra Telefone: +351 239 716 930 Telemóvel: + 351 91 608 73 58 / 966087358 rleao@downstream.pt www.down-stream.net</p>
<p>Montes d’Aventura Rua Combatentes da Grande Guerra, bl. N.º 3 – 4º esq. 3 200 – 216 Lousã Telémovel: 919 804 493 916 152 704 968 490 665 paulo.pinho@montesdaventura.com</p>
<p>Trans Serrano – Formação e Serviços na Natureza, lda Bairro de S. Paulo, 13 3 330 – 304 Góis Telefone/Fax: + 351 235 77 89 38 Telemóvel: + 351 96 621 77 87 geral@transserrano.com www.transserrano.com</p>
<p>Cumes do Açor Av. das Forças Armadas 3 300 – 011 Arganil Telefone: +351 235 205 959 Fax: + 351 235 205 123 Telemóvel: + 351 96 554 67 82 cumes_do_acor@hotmail.com</p>
<p>Trilhos do Zêzere Rua José Tavares, n.º 33-35 6 100 – 561 Pedrógão Pequeno Telefone: + 351 236 24 49 56 Telemóvel: +351 96 939 73 34 91 967 52 75 www.trilhos-zezere.com trilhosdozezererp@hotmail.com</p>

Bioférias

Rua do Figueiredo, no 31
6100-557 Pedrógão Pequeno, Sertão
Telefone: 236 487 294
<http://bioferias.no.sapo.pt>
bioferias@sapo.pt

Opções e Alternativas

Largo da Capela - Trutas
6 110 – 156 Vila de Rei
Telefone: +351 274 898 642 |
Telemóvel: +351 96 534 78 34 | 96 278 36 34
opalternativas@iol.pt
<http://oabrigo.opalternativas.com>

Horizontes no Pinhal

Montes da Senhora
6 150 – 125 Proença-a-Nova
Telefone: +351 274 672 912/3
Fax: + 351 274 672 914
Telemóvel: + 351 969 016 899
horizontes@mail.telepac.pt ; www.horizontes.com.pt

Incentivos Outdoor, Lda.

Rua Sarah Afonso, 238
4250-553 Porto
Telefone: + 351 22 830 51 57 |
Fax: + 351 22 830 51 58
Telemóvel: +351 96 651 41 49 | 91 968 73 53
[E-mail: empresas@incentivosoutdoor.com](mailto:empresas@incentivosoutdoor.com)

A2Z Adventures by Y Travel Lda.

Largo da Bica
6230 –160 Castelo Novo
Telemóvel: + 351 91 904 83 73
ytravel@a2z-adventures.com
www.a2z-adventures.com

<p>Grau 5 Casa Grande 6230 – 137 Barroca, Fundão Telemóvel: + 351 962 838 386 934 743 519 contacto@grau5.pt www.grau5.pt</p>
<p>Curso de Água R. Espírito Santo, 1 6 185 – 114 Janeiro de cima Telemóvel: + 351 968 892 233 969 339 830 reservas@casadejaneiro.com www.casadejaneiro.com</p>
<p>Go Outdoor Casal de São Simão 3260-020 Aguda Telefone: 236 628 199 Telemóvel: 916 428 275 www.go-outdoor.pt info@go-outdoor.pt</p>
<p>Saltamontes Rua das Oliveiras, nº 1 6230-151 Açor - Castelejo Telemóvel: 962 694 927 danielgil@iol.pt</p>

Sede das empresas:

Fora da área das aldeias de xisto
No concelho das Aldeias de Xisto
Nas Aldeias de Xisto



Anexo 4 - Questões de investigação e instrumentos de recolha de dados

<i>Itens para caracterização</i>	<i>Questões específicas</i>	<i>Instrumento/fonte de informação</i>		
		<i>Questionário</i>	<i>Entrevista Empresário</i>	<i>Amadeus</i>
A)Caracterização da empresa	- Nome da empresa	✓	✓	✓
	- Localização da sede			✓
	- Ano de fundação			✓
	- N° de sócios		✓(q.1)	✓
	- N° de trabalhadores			✓
	- Volume de negócios do último ano civil			✓
	-Classificação jurídica		✓ (q.2)	✓

<i>Itens para caracterização</i>	<i>Questões específicas</i>	<i>Instrumento</i>		
		<i>Questionário</i>	<i>Entrevista Empresário</i>	<i>Amadeus</i>
B)Caracterização do empresário	- Nome			✓
	- Local de nascimento		✓ (q.4)	
	- Local de Residência		✓ (q.5)	
	- Idade		✓ (q.3)	
	- Habilitações literárias		✓ (q.6)	
	-Formação especializada		✓ (q.7)	

Itens para caracterização	Questões específicas	Instrumentos			
		Questionário	Entrevistas		
			Empresários	Coord ADXTUR	Coord EAT
C) Caracterização do território e do PAX	Território Aldeias de Xisto				
	- Necessidades de desenvolvimento			✓ (q.2)	
	- Evolução do sector turístico (procura e oferta			✓ (q.3)	
	-Zonas e Aldeias com melhores condições para a prática de actividades de animação	✓ (q.15)			
	- Sucesso das aldeias	✓ (q.21)		✓ (q.4)	✓(q.14)
	-Relação Aldeias e empresas de animação				✓(q.11) ✓(q.14)
	-Aldeias com maior sucesso			✓ (q.4)	✓(q.14)
	- Futuro	✓ (q.25)	✓ (q.22)	✓(q.11)	✓(q.18)
	PAX e ADXTUR				
	- Objectivos do programa e em que medida têm sido alcançados?			✓ (q.1)	✓ (q.4)
	- Papel da ADXTUR na dinamização do sector turístico e empresarial			✓ (q.5) ✓ (q.8)	✓ (q.1) ✓ (q.2)
	Empresas de Animação				
	- Nº e nome de empresas de animação do território			✓ (q.9)	✓ (q.5)
	- Desempenho das empresas		✓ (q.15)	✓ (q.9) ✓(q.10)	
	-Natureza publica/privada das empresas				✓ (q.3)
	- Importância da PAX para atracção das empresas de animação			✓ (q.7) ✓ (q.8)	
	-Incentivos à criação de empresas				✓(q.16) ✓(q.17)
	- Relação da ADXTUR com as empresas de animação			✓ (q.6)	

Itens para caracterização	Questões específicas	Instrumentos			
		Questionário	Entrevistas		
			Empresários	Coord ADXTUR	Coord EAT
D) Questões de investigação 1- Por que surgem as empresas de animação turística no território abrangido pelo PAX	Motivações para a criação				
	- Motivações e circunstâncias para a criação da empresa		✓ (q.8)		
	Razões para a localização da empresa				
	- Actuação /Localização no território do PAX	✓ (q.14) ✓ (q.16)	✓ (q.9)		
	Importância do PAX				
	- Importância do PAX na criação da empresa	✓ (q.13)	✓ (q.10) ✓ (q.11) ✓ (q.12)	✓ (q.8)	

Itens para caracterização	Questões específicas	Instrumentos			
		Questionário	Entrevistas		
			Empresários	Coord ADXTUR	Coord EAT
D) Questões de investigação 2- Como actuam as empresas no território PAX? Que estratégias de actuação? Que relação com o território?	Serviços				
	- Oferta de serviços	✓ (q.1) ✓ (q.2)			✓ (q.7)
	-Procura de serviços	✓ (q.19) ✓ (q.20)			✓ (q.8)
	-Frequência das actividades	✓ (q.17)			
	-Época Alta/Baixa (sazonalidade)		✓ (q.13)		
	Público-Alvo				
	- Faixa etária/Nível social dos clientes	✓ (q.28) ✓ (q.7)			
	-Procura/Oferta de clientes	✓ (q.7) ✓ (q.8) ✓ (q.22)			✓ (q.9)
	Divulgação				
	-Divulgação da empresa e das actividades	✓ (q.3) ✓ (q.4) ✓ (q.5) ✓ (q.6) ✓ (q.8) ✓ (q.9)			

		✓ (q.23)			
	Agentes				
	-Relação com agentes no território (população, agentes institucionais e agentes económicos locais) e fora do território	✓ (q.24) ✓ (q.29)	✓ (q.21)		
	Concorrência				
	-Diferenciação sobre concorrência	✓ (q.18)	✓ (q.14)		
	Dificuldades e Vantagens				
	Dificuldades	✓ (q.12) ✓ (q.21)	✓ (q.20)	✓(q.10)	✓(q.15)
	Vantagens	✓ (q.11)	✓ (q.11)	✓ (q.7)	

Itens para caracterização	Questões específicas	Instrumentos				
		Questionário	Entrevistas			
			Empresários	Coord ADXTUR	Amadeus	Coord EAT
D) Questões de investigação 3- Desempenho , diferenças e impactos nas medidas e níveis de sucesso: - Medidas de sucesso - Níveis de crescimento	Sucesso					
	-Sucesso da empresa (visão de “sucesso”)		✓ (q.15) ✓ (q.16)			
	-Empresas de maior sucesso			✓ (q.4) ✓ (q.9)		✓(q.10) ✓(q.13) ✓(q.14)
	-Empresas de menor sucesso					✓(q.12)
	Desempenho					
	- Evolução do N° de Trabalhadores	✓ (q.27)				
	-Evolução do N° de Clientes	✓ (q.28)		✓ (q.3)		✓ (q.6)
	-Evolução do Volume de Negócios	✓ (q.26)	✓ (q.19)		✓	
	-Evolução da Internacionalização de Clientes		✓ (q.18)			
	-Desempenho comparado ao ano anterior		✓ (q.17)		✓	
	-Desempenho comparado com os maiores competidores		✓ (q.17)		✓	
	-Desempenho comparado a outras empresas similares na indústria		✓ (q.17)		✓	
	Futuro					
	Projectos/Empreendedorismo/PAX	✓ (q.25)	✓ (q.22)			

Anexo 5- Questões colocadas ao responsável pelas EAT do PAX.

Questionário ao Dr. Pedro Pedrosa

- 1- Exactamente, qual a função do Dr. Pedro Pedrosa no programa aldeias de Xisto?
Quais as actividades que têm sido desenvolvidas com vista à promoção do turismo nas aldeias de xisto?
- 2- Quais os produtos que a ADXTUR oferece neste momento?
- 3- Todas as empresas são privadas?
- 4- Um dos objectivos do programa de Aldeias de Xisto, é o aumento da qualidade de vida das aldeias, através da criação de postos de trabalho e da criação de novas empresas. Parece-lhe que este objectivo tem vindo a ser alcançado? Tem correspondido a estas expectativas?
- 5- Quantas empresas de animação turística existem na área geográfica das aldeias de xisto? Com sede, ou que trabalham?
- 6- Como tem evoluído o mercado?
- 7- Quais são os serviços de animação que estas empresas oferecem, em geral?
- 8- Quais os serviços de maior e menor procura?
- 9- Qual é a faixa etária e o nível social dos clientes destas empresas?
- 10- Das empresas de animação já criadas sabe-me dizer nomes de empresas que se tenham diferenciado pela positiva?
- 11- Existem aldeias que ainda não têm empresas criadas?
- 12- Empresas que fracassaram e porquê?
- 13- Qual a formula de sucesso das empresas que se evidenciaram pela positiva?
- 14- Existe alguma relação entre as empresas que se evidenciaram pela positiva e as aldeias de maior sucesso?
- 15- Quais são os principais problemas, dificuldades para a criação das empresas de animação?
- 16- Existem incentivos á criação a este tipo de empresas? Europeus internacionais, nacionais?
- 17- Os incentivos estão a ser aplicados e utilizados correctamente?
- 18- Quais as suas visões futuras em relação ao empreendedorismo neste sector?

Anexo 6 – Guião de entrevista ao coordenador da ADXTUR e ao responsável pelo Marketing e Comunicação da ADXTUR

Entrevista a Dr. Rui Simão e Dr. Bruno Ramos

Duração da entrevista: ____h____m

Sobre o programa Aldeias de Xisto:

- 1 – Quais os objectivos inicialmente definidos para o Programa Aldeias de Xisto? Esses objectivos foram atingidos até ao momento?
- 2– Quais as principais necessidades de desenvolvimento no território das “Aldeias de Xisto”?
- 3- Como lhe parece que tem evoluído o sector do turismo no território das aldeias de xisto, em termos de procura (clientes) e oferta (agentes turísticos)?
- 4- Quais as aldeias de maior e menor sucesso ao nível turístico? Qual a causa desse sucesso ou insucesso?
- 5- De que forma a ADXTUR dinamiza o sector turístico e empresarial do território do PAX?
- 6- Qual a relação estabelecida entre a ADXTUR e as empresas de animação inseridas no PAX?
- 7- Quais as infra-estruturas que o programa “Aldeias de Xisto” tem criado para que as empresas de animação possam actuar neste meio?
- 8- Na sua perspectiva, de que forma o PAX influenciou/foi determinante para a atracção de empresas de animação turística para o território?
- 9- Quais as empresas de animação que actuam neste território, que mais se destacam, e porquê?
- 10- Tem conhecimento de alguma empresa que tenha fracassado neste território ou, pelo menos, que tenha resultados menos positivos? Qual(ais) e Porque?
- 11- Quais as perspectivas e projectos futuros para o desenvolvimento da rede das “Aldeias de Xisto”?

Anexo 7 - Guião de entrevista aos empresários:

Entrevista aos empresários

Duração da entrevista: ____h____m

Nome da empresa:_____

Dados de caracterização da empresa:

1- N° de sócios_____

2- Classificação jurídica_____

Dados de caracterização do empresário

3 – Idade_____

4- Local de nascimento _____

5 - Local de residência_____

6- Habilitações literárias_____

7- Formação especializada (turismo, animação, gestão...)

Sobre a criação/localização da empresa

8-Quais as suas motivações e que circunstâncias o levaram a criar a empresa?

9 – Quais as razões que o levaram a localizar/actuar com a sua empresa no território do PAX? Qual foi o critério utilizado para a localização da sede da empresa?

10 -Qual a importância do PAX para a decisão da criação/localização da empresa?

Sobre a actuação da empresa e relação com o território

11 -Quais as vantagens de actuar no território do PAX? Como tira partido dessas vantagens?

12-Quais as dificuldades de actuação no território do PAX e como procura superá-las?

13 -Existe sazonalidade na procura? Qual a época alta/baixa?

14 -Como se diferencia da concorrência? O que considera possuir de superior em relação aos concorrentes? Qual (ou quais) o(s) concorrente(s) que identifica como mais relevante(s)? Porquê? Em que se distinguem?

15 - Quais os objectivos iniciais da empresa? Estão a ser atingidos?

16-Considera que a empresa tem tido sucesso? Porquê? Qual a sua ideia de “sucesso” para empresa?

17 - Como considera o desempenho da empresa:

Comparado ao ano anterior;

Comparado com os maiores competidores;

Comparado a outras empresas similares na indústria.

18 -Desde a criação da empresa, qual a evolução da Internacionalização de clientes?

19-Nos próximos anos, pretende ampliar o negócio ou manter?

20 - Quais considera serem as maiores barreiras ao crescimento da empresa?

21 – Desenvolveram, algum tipo de parcerias com outros agentes do território ou fora dele? Fale-me delas, por favor.

22 - Como perspectiva o futuro do PAX? O que acha que funciona bem e o que deveria ser melhorado?

Anexo 8 - Inquérito às empresas de animação turística no âmbito do Programa “Aldeias de Xisto”

- 1- Quais os tipos de turismo prestados pela empresa?
- 2- Quais os serviços prestados pela empresa?
- 3- Qual o tipo de divulgação da empresa?
- 4- Qual o tipo de divulgação dos seus serviços?
- 5- Qual o tipo de divulgação mais utilizado pela empresa? Porquê?
- 6- Quais as dificuldades que encontra para a divulgação dos serviços e da empresa?
- 7- Qual a faixa etária que mais procura estes serviços?
- 8- Qual a faixa etária que pretendem atingir com as actividades de divulgação?
- 9- De que forma os clientes tomam conhecimento da empresa e como a contactam?
- 10- Como foi inserida a empresa no programa “ Aldeias de Xisto”?
- 11- Qual a colaboração da empresa para o desenvolvimento das “ Aldeias de Xisto”?
- 12- Quais as dificuldades para a pratica dos vossos serviços nas “Aldeias de Xisto”?
- 13- Quais as dificuldades de implementação que encontrou para ser parte do programa das “Aldeias de Xisto”?
- 14- Quais as Aldeias em que é mais frequente o seu serviço?
- 15- Quais as aldeias ou zonas com mais e melhores condições para a prática das actividades?
- 16- Ao nível geográfico qual a possibilidade de abrangência do seu serviço na área das “Aldeias de Xisto”?
- 17- Com que frequência são feitas actividades?
- 18- Qual o nível de concorrência?
- 19- Qual a actividade mais procurada pelos clientes? Porquê?
- 20- Qual a actividade menos procurada pelos clientes? Porquê?
- 21- Na sua opinião o que acha necessário para criar um maior dinamismo nas “ Aldeias de Xisto”em que actua?
- 22- A população das “Aldeias de Xisto” participa nos eventos?
- 23- Qual a melhor forma de cativar a população das “Aldeias de Xisto” para as actividades desenvolvidas?
- 24- O factor alojamento e restauração são um factor decisivo para a afluência das pessoas aos eventos organizados pela empresa?

- 25-Quais as perspectivas futuras em relação à empresa no âmbito do desenvolvimento das “Aldeias de Xisto”?
- 26- A evolução do volume de vendas desde a criação até aos dias de hoje.
- 27- A evolução do número de trabalhadores desde a criação.
- 28- A evolução do número de clientes e a sua origem geográfica.
- 29- A ligação da empresa com a comunidade e serviços das aldeias de xisto (restaurantes, hotéis, pousadas, etc...)

Anexo 9 - Quadro comparativo do inquérito às 6 EAT na área do programa “Aldeias de Xisto”

Questões	Incentivos Outdoor	A2Z Adventures by Y Travel Lda.	Cumes do Açor	Trans Serrano	Opções & Alternativas	Go Outdoor
Ano de criação	• 1993	•2006	1999	1999	•1998	•2007
27. Número de trabalhadores	• 1993- 0 Tempo inteiro • 2008- 9 Tempo inteiro	•2006- 1 •2007- 3	• Sócios-gerentes • 1 Emprego a tempo inteiro	•2000 - 1 •2003 - 3 •2007 - 4	• Não tem trabalhadores efectivos, apenas colaboradores eventuais	• 2 Trabalhadores
28. Número de clientes	• 2007- 3500 na aldeia Foz do Cobreão • 68% da Grande Lisboa	• Duplicaram	• Essencialmente empresas • Cerca de 60 pessoas por Grupo • Cerca de 900 por ano	•2004-7622 •2005-6496 (Var. - 0,15%) •2006-9030 (Var 0,39%) •2007-9269 (Var.0,03%)	* Não respondeu, porque muitos dos serviços prestados são voluntários e gratuitos, pelo que qualquer informação numérica de carácter comercial, induziria em erro de apreciação da empresa.	Cerca de 60 clientes: • Individuais • Associações • Empresas • Municípios
26. Volume de vendas	• 2000 – 173.000 € • 2007 – 480.000 €	• Impossível divulgar, pois ainda não existem dados conclusivos	• Aumento gradual de 5% a 10% ao ano	• 2005 - 115.797,49€ • 2006 - 165.614,27€ • 2007 - 113.566,77€	* Não respondeu, porque muitos dos serviços prestados são voluntários e gratuitos, pelo que qualquer informação numérica de carácter comercial induziria em erro de apreciação da empresa.	23.000€

29. Ligação à comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe qualquer restaurante, hotel, pousada ou outros na aldeia onde está situada • Tem uma relação de colaboração com a associação local e o grupo de festas da aldeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alojamentos</i> – Casas de Janeiro; Casas de vilar dos Condes • <i>Restauração</i> - restaurante "Fiado" de Janeiro de Cima • <i>Casas temáticas</i> – Casa das “Tecedeiras” em Janeiro de cima e “Flor do Linho” em Bogas do Meio 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hotelaria:</i> (Hotel de Arganil e Residencial Canário) • <i>Projectos:</i> "Caminho do xisto da Benfeita" • <i>Parcerias com outras entidades:</i> Junta de freguesia da Benfeita 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parcerias com Hotéis:</i> “Hotel Palácio Lousã”, “Casa Campo Comareira”, “Casa da Cerejinha”, “Casa Simantorta”, “Quintal Além Ribeiro”, “Casa Vale Linteiro”, “Hotel Arganil”, “Quinta das Lágrimas”, “Quinta do Viso”, “Residencial do Lago”, entre outros. • <i>Parcerias com restaurantes:</i> - “Burgo”, “Tranca da Barriga”, “Retiro dos Sabores”, entre outros. • <i>Parcerias com outras entidades:</i> - “Lousitânea”, “Catraia do Candal”, “Junta de Freguesia de Benfeita”, “ICNB” 	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento e restauração no Concelho (Vila de Rei) 	
1. Tipos de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Turismo Fluvial 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Natureza • Turismo Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de Aventura • Turismo Desportivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Animação Turística • Turismo Desportivo • Turismo de Aventura • Turismo Sénior 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de lazer no campo cultural e desportivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo Activo • Turismo de Natureza • Turismo Aventura

2. Tipos de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Animação turística • Restauração • Alojamento • Organização de eventos • BTT • Escalada • Canyoning • Paintball • Jogos tradicionais • Canoagem • Passeios pedestres 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de Tours de bicicleta de estrada • BTT • Passeios pedestres • Expedições de Trekking 	<ul style="list-style-type: none"> • Canoagem • BTT • Orientação • Manobras de Cordas • Tiro ao Alvo • Percursos Pedestres 	<ul style="list-style-type: none"> • Trekking • Canoagem • Passeios pedestres • Canyoning • BTT • Passeios de Jipe • Paintball • Escalada Rapel e slide • Orientação • Multiactividades • Rotas (Azeite, farinha e broa, cabra, chanfana, queijo) • Aldeias de Xisto (passeios de jipe, caminhadas, fim-de-semana nas Aldeias de Xisto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento • Passeios pedestres • Canoagem • Orientação • Manobras de cordas • Tiro com arco • TT • Roteiros Turísticos • Organização de eventos desportivos • Esculturas em xisto e ardósia. • Museu "da Aventura e da Viagem" • BTT 	<ul style="list-style-type: none"> • Passeios pedestres • BTT • Canoagem • Workshops temáticos • Team-building • Animação de eventos
3. e 4. Divulgação dos serviços/ empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Feiras • Internet • Visitas a clientes • Contacto directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Site de internet • Newsletter • Imprensa e publicidade • Contactos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Folhetos promocionais distribuídos junto de empresas, escolas, agências de viagens, hotéis • Presença na BTL/2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet (mais barato, mais rápido) • E-mails/newsletter • Jornais • Revistas • Rádios • Contactos directos 	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio site • Sites na área do turismo de natureza • Folheto 	<ul style="list-style-type: none"> • Maioritariamente através do site • Newsletters • Comunicação social
5. Divulgação mais utilizada	<ul style="list-style-type: none"> • Internet (mais barata e eficaz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. (chega a mais pessoas com menos investimento) (é através dela que a maioria das pessoas escolhe este tipo de programas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da Região de Turismo do Centro • Revistas • “Boca-a-boca” 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet (mais barato, mais rápido) • Emails/ Newsletter • Jornais • Revistas • Rádios • Contactos directos 	<ul style="list-style-type: none"> • Site (atinge um maior número de interessados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maioritariamente através do site • Newsletters • Comunicação social

6. Dificuldades na divulgação	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão do cliente alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento publicitário reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do site na internet 	Nenhuma	<ul style="list-style-type: none"> • Não há, desde que tenham os meios 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade com preços muito elevados
7. Procura/ faixa etária	<ul style="list-style-type: none"> • 12 aos 60 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • 25-70 Anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos 25-65 anos de ambos os sexos 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-40 Anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos 15 aos 70, consoante o tipo de actividade 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-60 Anos
8. Divulgação/ faixa etária	<ul style="list-style-type: none"> • Mais de 40 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • 25-70 Anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as idades 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-40 Anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas • Especialmente acima dos 40/50 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-60 Anos
9. Conhecimento/ contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Notícias na comunicação social • Agentes turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Referências pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Sites de divulgação turística • E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Site • E-mails (+ frequente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Site • Clientes • Telefone 	<ul style="list-style-type: none"> • Boca-a-boca • Internet • Comunicação social • Telefonicamente • E-mail
10. Inserção no programa ADX	<ul style="list-style-type: none"> • Por acaso 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da sede • Inclusão de aldeias do xisto nos programas da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação de envolver os agentes locais • Criar novos produtos e garantir a dinâmica • Sediados num concelho de ADX 	<ul style="list-style-type: none"> • Sediados num concelho de ADX 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade à aldeia de xisto da Água Formosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem sede numa AX (Casal de S. Simão)
11. Colaboração para as ADX	<ul style="list-style-type: none"> • Através do restaurante numa aldeia do xisto • Calendário de animação ao longo de todo o ano • Passeios de barco com partida de uma aldeia • Aluguer de equipamentos náuticos numa praia fluvial junto de Foz 	<ul style="list-style-type: none"> • Guias locais • Visita a algumas aldeias do xisto e seus serviços (restauração, alojamento e casas temáticas) • Cria produtos novos que não existiam com as aldeias do xisto e colocam-no no mercado • A empresa é associada da Rede das AX. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do "Caminho do Xisto da Benfeita" 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização de programas e pacotes de aventura e lazer com a marca aldeias do xisto • São órgãos sociais da ADXTUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Criaram 2 percursos pedestres na Água Formosa • Apoio a uma candidatura para melhoramentos na Água Formosa • Participação em projectos de desenvolvimento turístico da Região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz turistas à região e fomenta o desenvolvimento económico e social através da actividade • Implementação de PP e de BTT

	do Cobreão					
12. Dificuldades nas ADX	<ul style="list-style-type: none"> Falta de promoção da aldeia Foz do Cobreão “Isolamento” relativamente a outros parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Pouca diversidade de serviços turísticos e material interpretativo 	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de estruturas de apoio principalmente na área da restauração Falta de jovens, aliado à falta de qualificações 	<ul style="list-style-type: none"> Não há dificuldades de maior São as normais de qualquer produto novo. Pouco conhecido Grande potencial futuro Forte aposta 	<ul style="list-style-type: none"> Não tem dificuldades porque a iniciativa é sempre da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Principalmente meios escassos
13. Dificuldades na Implementação nas ADX	<ul style="list-style-type: none"> Desconhece a programação bem como a estruturação do PAX 	<ul style="list-style-type: none"> Nenhumas 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades devido à distância da Pinus-Verde Aldeia Benfeita mais isolada 	<ul style="list-style-type: none"> Não encontrou 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve 	<ul style="list-style-type: none"> Não encontrou
14. Aldeias com actividades mais frequentes	<ul style="list-style-type: none"> Foz do Cobreão Álvaro 	<ul style="list-style-type: none"> Barroca Janeiro de Cima Janeiro de Baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Benfeita 	<ul style="list-style-type: none"> Góis (Aigras, Pena e Comareira) Lousã (Casal Novo, Chiqueiro, Talasnal, Candal e Cerdeira) Arganil (Benfeita) Pampilhosa (Fajão) Miranda (Gondramaz) 	<ul style="list-style-type: none"> Água Formosa 	<ul style="list-style-type: none"> Casal de S. Simão Ferraria de S. João Talasnal Casal Novo Gondramaz Pedrogão Pequeno

15. Melhores Zonas/ condições para a prática de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhece 	<ul style="list-style-type: none"> • Serra da Lousã • Serra do Açor • Vale do Zêzere 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Paisagem Protegida da Serra do Açor (Mata da Margaraça e Fraga da Pena) 	<ul style="list-style-type: none"> • AX da Serra da Lousã e Açor 	<ul style="list-style-type: none"> • Só prestam serviços na Água Formosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Casal de S. Simão
16. Área abrangida	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado aos serviços desenvolvidos na aldeia Foz do Cobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a área 	<ul style="list-style-type: none"> • Benfeita • Aldeias do concelho de Góis e da Pampilhosa da Serra (Fajão) • Possibilidade nas outras AX 	<ul style="list-style-type: none"> • AX da Serra da Lousã e Açor 	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas Água Formosa • Não pretende alargar a área de influência 	Concelhos de: <ul style="list-style-type: none"> • Figueiró dos Vinhos • Penela • Lousã • Pedrógão Grande • Sertã • Castanheira de Pêra
17. Frequência das actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre Abril e Outubro • Maior incidência em Maio e Setembro/Outubro 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ou 2 vezes por semana 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 vezes ao ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Verão todas as semanas • Inverno todos os meses
18. Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trans Serrano (mas com colaboração mutua) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo ou inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de animação turística da região. • Trabalha em parcerias.
19. Actividade mais procurada	<ul style="list-style-type: none"> • Restauração ("Há ouro na foz") 	<ul style="list-style-type: none"> • Percursos Pedestres. (Porque o número global de praticantes é maior e é uma actividade menos técnica.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Canoagem no rio Alva • Manobras de cordas (rappel, escalada e slide) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminhadas • Canyonings • Passeios de jipe • Actividades de educação ambiental e cultural (como o atelier das tradições e da ruralidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Passeios pedestres • Canoagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Percursos Pedestres • Canoagem • Animação de eventos • Team-building
20. Actividade menos procurada		<ul style="list-style-type: none"> • Yoga e Cooking (Porque é um nicho de mercado com um produto novo e inovador) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiro ao alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • BTT (porque as pessoas que têm BTT própria fazem percursos técnicos individualmente e sem recorrer a empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manobras de Cordas (pelo custo) 	<ul style="list-style-type: none"> • BTT

21. Dinamismo nas ADX	<ul style="list-style-type: none"> • Ligação entre os agentes participação dos operadores nos calendários de eventos • Programação estruturada da agência em função da realidade da oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em promoção turística da região nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança da população residente • Interesse e empenho da população 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior promoção das aldeias; • Melhoria dos serviços de apoio (restaurantes, alojamento, artesanato e museus ou núcleos interpretativos); • Aumento do número de residentes nas aldeias 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior divulgação da aldeia (mais perto de Lisboa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixar pessoas • Celeridade nos processos • Menos política
22. Participação da população	<ul style="list-style-type: none"> • Participa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se pouco nas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz questão que participe de forma activa • Fomenta que os clientes comprem os produtos locais aos habitantes locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração de um casal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco significativo
23. Cativação da população	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do valor da sua participação • Sustentabilidade económica das actividades realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazê-los sentir envolvidos, recompensados e perceberem o sentido da sua intervenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Através do apoio da Junta de freguesia de Benfeita 	<ul style="list-style-type: none"> • Através dos seus testemunhos 	<ul style="list-style-type: none"> • População reduzida e idosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvendo as pessoas para que sintam que fazem parte do projecto, e mostrar-lhes que são parte crucial no seu desenvolvimento. (As Aldeias não são feitas de casas mas sim de pessoas). • Atribuindo "responsabilidades" e dando o sentimento de pertença.
24. Alojamento/ restauração	<ul style="list-style-type: none"> • Factor decisivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor decisivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Importância significativa • Propõem períodos de tempo mais alargados 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor decisivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a necessidade de criar condições para manter as pessoas na região

25.Futuro das empresas no âmbito do programa ADX	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alargar a oferta na região das aldeias com novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novos produtos turísticos que valorizem as potencialidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a estreitar parceiras com agentes locais • Vender mais serviços nas AX 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcional á divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera o sucesso do projecto • Está confiante no seu desenvolvimento
Gerente	• Nuno Coelho	• Pedro Pedrosa	• Miguel Ventura	• Paulo Silva	• Eduardo e Elisabete Lyon de Castro	• Ana Quinta

Anexo 10 – Estatutos da ADXTUR

ESTATUTOS ADXTUR

CAPÍTULO I

Da denominação, natureza, sede e afins

Art. 1º

A Associação adopta a denominação ADXTUR – AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DAS ALDEIAS DO XISTO e tem a sua sede no Centro Dinamizador das Aldeias do Xisto, na Casa Grande, e também possui um núcleo dinamizador das praias fluviais, podendo criar uma ou mais delegações ou núcleos, desde que aprovados em Conselho das Aldeias do Xisto (Assembleia Geral).

Art. 2º

1. A Agência tem como objecto promover o Desenvolvimento Turístico da rede das aldeias do xisto como Marca agregadora do potencial turístico do Pinhal interior.
2. A Agência tem ainda como objecto promover o desenvolvimento regional do território do Pinhal Interior duma forma sustentável e integrada.

Art. 3º

São objectivos e atribuições da Agência:

1. Gerir e promover a marca aldeias do xisto.
2. Valorização da paisagem cultural das aldeias do xisto como referência na afirmação da identidade do território do Pinhal Interior e como forma de articulação dos diferentes planos sectoriais e territoriais de ordenamento.

3. Criar uma plataforma de cooperação regional, inter-municipal, e entre entidades públicas e agentes privados capaz de valorizar recursos endógenos fomentando o desenvolvimento local, económico e social da comunidade e território do Pinhal Interior
4. Dar seguimento ao Plano para o Desenvolvimento Sustentável das Aldeias do Xisto e nomeadamente do Plano Estratégico Turístico das Aldeias do Xisto, Carta Gastronómica, Plano de animação e Plano de Comunicação, assim como, gerir a rede das lojas aldeias do Xisto e Praias Fluviais.
5. Concepção e desenvolvimento de produtos turísticos.
6. Estabelecimento de uma rede de distribuição
7. Contribuir para a melhoria da informação e apoio aos turistas;
8. Constituir um fórum de coordenação de esforços e de concertação de estratégias, que maximize sinergias, em matéria de composição da oferta e preservação e valorização territorial
9. Promover estudos, recolha de documentação, informação e investigação aplicada, relativa aos produtos turísticos do Pinhal Interior;
10. Defesa e valorização do património arquitectónico do território do xisto, promovendo planos de reabilitação urbana, planos de aldeia, pareceres técnicos, etc.
11. Identificar as necessidades de formação no sector do turismo e elaborar e executar planos de formação adequados ao desenvolvimento turístico da região;
12. Contribuir para a dinamização do investimento estruturante e qualificador do turismo do Pinhal Interior;
13. Prestar serviços de consultoria aos associados e a outras entidades;
14. A agência poderá participar, criar ou gerir projectos de interesse turístico, por si ou em associação com outras entidades, e exercer actividades conexas com os seus objectivos.
15. Apoiar o desenvolvimento de uma política de incentivos aos investidores que desejem investir na região.
16. Fomentar actividades de índole cultural, de animação e divulgação do património da Aldeias.
17. Contribuir para a melhoria da qualidade de vida local e para a diversificação e dinamização da actividade económica, nomeadamente na área do turismo.
18. Avaliar e monitorizar o cumprimento da estratégia de actuação definida.

19. Fomentar e apoiar a criação de novas empresas em sectores tradicionais e onde existam vantagens comparativas, facilitando a fixação de pequenas empresas na região, através da valorização e formação dos seus recursos humanos e da inovação;
20. Actuar como entidade geradora de consensos e aproximação de interesses com vista ao desenvolvimento e implementação de projectos comuns que contribuam para o desenvolvimento da Rede das Aldeias do xisto;
21. Conceber, candidatar e executar iniciativas de âmbito local, regional, nacional (sectorial) e transnacional;
22. Actuar junto das instituições públicas no sentido de serem realizadas acções que eliminem restrições, de carácter qualitativo, ao investimento (rede de transportes, vias de acesso, telecomunicações, florestas, ambiente);
23. Formular pareceres e recomendações, relativamente a questões de política, prática e meios do desenvolvimento turístico com relevância nas aldeias do xisto;
24. Recolher, tratar, difundir e permutar documentação e informações relativas ao território da Rede das Aldeias do Xisto, nas diversas vertentes do seu âmbito;
25. Regular a oferta turística do “Território do Xisto”;
26. Realizar e apoiar a organização de Seminários, Colóquios, Encontros, Feiras e outras formas de intercâmbio, internos à rede e a ela externos (nacionais e internacionais);
27. Editar e publicar boletins, revistas, livros e materiais audiovisuais;
28. Responder directamente, ou através de consultoria externa, à prestação de serviços aos parceiros associados para a prossecução dos seus fins.
29. Promoção do desenvolvimento sustentável da floresta
30. Protecção e valorização ambiental do território do Pinhal Interior