

Gestão e promoção do Minho-Lima enquanto destino turístico: a visão dos operadores turísticos

Cruz Vareiro, Laurentina
IPCA- ESG
Campus do IPCA,
4750-810 Barcelos – Portugal
Fax: 351 253812461
lvareiro@ipca.pt

Cadima Ribeiro, José
EEG e NIPE
Universidade do Minho
Campus de Gualtar
4710 Braga - Portugal
Fax: 351 253676375
jcadima@eeg.uminho.pt

Considerando que o sucesso do desenvolvimento turístico depende da capacidade para se estabelecerem e manterem redes de colaboração, não só entre as empresas mas também entre o sector público e o privado, procurou-se neste trabalho fazer uma aproximação aos agentes, aplicando inquéritos aos restaurantes assim como entrevistas com os agentes institucionais, para aferir da existência das mesmas.

Acredita-se que a metodologia atrás referida poderá ser um valioso instrumento para identificar as forças e fraquezas do território seleccionado, na perspectiva da tomada de decisões relativas ao seu desenvolvimento turístico futuro. A perspectiva de que se parte é de que o comprometimento dos agentes do sector constitui um pré-requisito para o sucesso da estratégia que venha a ser definida, constatada a ausência no presente de algo que se assemelhe.

Palavras-chave: cooperação; redes; desenvolvimento turístico; imagem de destino.

* Comunicação apresentada na *Internacional Conference Advances in Tourism Economics 2009*, Lisboa, 23-24 Abril 2009.

Introdução

O turismo tem vindo a ganhar um espaço crescente nas propostas de desenvolvimento que têm sido delineadas com o fim de contribuir para a resolução da crise que afecta a maioria das áreas rurais. Contudo, apesar das perspectivas de evolução do sector

turístico serem animadoras, é fundamental que o seu crescimento seja efectuado de forma sustentada, quer a nível económico, quer a nível ambiental.

Neste sentido, será crucial que os esforços sejam orientados para a criação de produtos e serviços turísticos inovadores e diversificados, para a preservação do equilíbrio ambiental, para a valorização do património cultural e para o reforço das parcerias estratégicas. De alguma forma, poder-se-á dizer que o turismo precisa desconcentrar-se e diversificar-se, aproveitando o potencial das regiões e configurando produtos turísticos alternativos (Cadima Ribeiro *et al.*, 2001). Nesta acepção, o sucesso da actividade turística prende-se de perto com os recursos locais, com os recursos do território, na sua expressão quantitativa e qualitativa.

Esta perspectiva fundamenta-se no paradigma do desenvolvimento endógeno, que procura ultrapassar os desequilíbrios regionais através do apelo não só a factores externos mas, também, aos recursos próprios dos territórios. Este paradigma destaca o papel dos agentes locais, como as instituições, públicas e privadas, a administração local, as empresas e os próprios habitantes, que intervêm no processo de transformação económica e social, como fontes de desenvolvimento (Polèse, 1998).

Também ao nível do turismo se reconhece como decisivo para o sucesso do seu desenvolvimento o comportamento dos agentes envolvidos, sobretudo, a sua capacidade para estabelecerem e manterem redes de colaboração, não só entre as empresas mas também entre os sectores público e privado.

Deste modo, constitui objectivo principal desta comunicação fazer uma aproximação aos actores envolvidos no desenvolvimento e promoção de um território, o Minho-Lima (Portugal), procurando ter a sua perspectiva e analisar em que medida estão comprometidos com o desenvolvimento turístico desta sub-região. Para tal, procedeu-se à realização de entrevistas a um painel de agentes institucionais [Câmaras Municipais (9), Região de Turismo do Alto Minho (1), Associações Comerciais e Industriais (5), Representantes do Sector – Hotelaria, Restauração e TER (3), Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho (1) e Comunidade Urbana do Vale do Lima (1)] e de inquéritos a operadores turísticos (restaurantes).

Na secção 1 deste trabalho, mediante uma breve revisão da literatura, será dada atenção aos recursos do território enquanto elementos facilitadores do desenvolvimento turístico de um destino, colocando especial ênfase na atitude e comportamento dos actores envolvidos. A secção 2 explicita a metodologia adoptada. Na secção 3 apresentam-se e comentam-se os resultados obtidos. Por último, extraem-se as principais conclusões.

1. Elementos facilitadores do desenvolvimento turístico

Quando o desenvolvimento do turismo constitui um objectivo de um território, é necessário ter presente um conjunto de elementos considerados facilitadores do desenvolvimento de qualquer actividade económica e, em particular, do desenvolvimento turístico. Tratando-se o nosso trabalho de uma aproximação à área estudada a partir da óptica do desenvolvimento endógeno, importa realçar, como referido, os recursos do território, os seus factores intrínsecos, endógenos. Este conjunto de elementos, entre os quais se destacam, as infra-estruturas, os acessos, as empresas, os sistemas social e político, costuma enquadrar-se nos estudos prévios da situação da área, recomendados nos planos teóricos (Pearce, 1995; OMT, 1998).

Neste contexto, o estudo destes elementos, que são prévios às actuações desencadeadas para conseguir o desenvolvimento turístico, revela-se fundamental já que cada área apresenta características próprias, diferenciadas, que a definem e configuram económica, social e culturalmente.

Sendo assim, qualquer território que queira desenvolver-se em termos económicos, em geral, e a nível turístico, em particular, não pode copiar os modelos e as propostas de forma automática, pois os contextos económicos, sociais e políticos são diferentes e estas diferenças condicionam os resultados.

Contudo, não raras vezes, estas condições prévias são descuradas; por exemplo, um destino com abundantes recursos e atracções turísticas não constitui garantia de sucesso pois podem existir outras limitações: escassez de serviços de apoio, ou deficientes níveis de organização, colaboração e cooperação entre os agentes, o que dificultará o desenvolvimento da indústria turística, pelo menos no curto prazo, enquanto não for colocada alguma atenção nos aspectos em falta (Ritchie e Crouch, 2005).

Deste modo, importa ter presente o tipo de **infra-estruturas** disponível no território, não só em termos quantitativos mas, também, qualitativos. Aqui, podemos considerar, como referem Ritchie e Crouch (2005, p.132), as infra-estruturas gerais e as infra-estruturas de serviços básicos. No primeiro grupo, estes autores incluem os sistemas de transporte do destino (por exemplo, as estradas e as auto-estradas, os aeroportos, sistemas ferroviários, terminais e serviços de autocarros, táxis, etc.), a segurança pública (polícia, bombeiros e serviços de emergência), os sistemas de tratamento de águas e de lixo, os serviços de saúde (hospitais, clínicas, laboratórios, etc.), os serviços financeiros (instituições bancárias, instituições de crédito, etc.), o sistema educativo (por exemplo,

universidades, escolas, etc.), o sistema administrativo e, assim por diante. Para além destas infra-estruturas, existe um conjunto de serviços de apoio considerados essenciais para o funcionamento eficiente dos destinos, mas cuja procura depende apenas numa pequena parcela dos turistas e visitantes. Alguns exemplos destas infra-estruturas de serviços básicos são um extenso conjunto de lojas (vestuário, alimentação, etc.), oficinas automóveis, estações de serviço, lavandarias, cabeleireiros, papelarias, livrarias, etc.

A competitividade de um destino turístico vai depender da capacidade dos sectores público e privado fornecerem e manterem estes tipos de infra-estruturas que a actividade turística e a própria população local necessitam (Ritchie e Crouch, 2005).

Outro elemento a destacar é a **acessibilidade** a um destino, que vai depender não só das infra-estruturas de transporte acima citadas e da situação geográfica do território mas, também, de factores como: as formalidades e barreiras que envolvem a obtenção de visto, a existência de rotas de conexão até ao destino, a capacidade dos aeroportos, a regulação aérea, a concorrência entre companhias aéreas, etc. Um destino turístico só será competitivo se for acessível quer ao turista individual quer aos operadores turísticos, evitando assim ser ultrapassado, em termos de desenvolvimento, por outros com menores condicionalismos de acesso (Mill e Morrison, 1992; Vogeler Ruiz e Hernández Armand, 1997; Ritchie e Crouch, 2005).

Também há que ter em conta a disponibilidade e qualidade dos **recursos humanos** locais, os salários praticados, a produtividade e ética no trabalho, as condições de trabalho, a regulação laboral e as organizações sindicais existentes, etc., bem como os **recursos financeiros** disponíveis, as possibilidades de investimentos e as expectativas de os recuperar (Ritchie e Crouch, 2005).

Todos estes aspectos são importantes e considerados facilitadores do desenvolvimento de qualquer actividade económica e, em particular, do desenvolvimento do turismo.

A **atitude dos residentes** perante os turistas e o turismo é, igualmente, um factor a considerar já que os turistas esperam, normalmente, ser bem tratados, com simpatia e cortesia, o que depende não só das pessoas que trabalham na actividade turística mas, também, dos comportamentos dos próprios residentes (Baptista, 1990; Ritchie e Crouch, 2005).

Para além da atitude dos residentes, importa conhecer a **atitude e funcionamento das empresas locais**, geralmente de pequena e média dimensão, com um elevado grau de flexibilidade de modo a ajustarem-se às mudanças frequentes na procura, e das quais

depende fortemente a qualidade de vida dos residentes (Crouch e Ritchie, 1995). Neste contexto, será relevante analisar a concorrência que existe entre estas empresas mas, também, os níveis de colaboração, especialização, inovação, investimento, crescimento, o risco que correm, produtividade, diversificação de produtos, sazonalidade e desequilíbrios existentes (Crouch e Ritchie, 1995).

Não menos importante do que o comportamento dos residentes e das empresas é a **vontade e determinação política** relativamente ao turismo. Embora o turismo seja um importante sector económico em muitos países, regiões e cidades, a atitude dos governos relativamente a esta actividade é, muitas vezes, de indiferença (Gee e Fayos-Solá, 1999; Ritchie e Crouch, 2005). Esta atitude tem vindo a alterar-se dado o reconhecimento do contributo em termos económicos e sociais que o turismo proporciona, podendo o sector público desempenhar um papel crucial, na medida do seu empenho na organização e coordenação para o funcionamento do sector, da importância que atribua à actividade turística nas suas estratégias de desenvolvimento, no impulso a novos projectos e iniciativas, nos incentivos e limitações que estabeleça, entre outros aspectos (Vera, 1997).

1.1 Atitude/comportamento dos agentes

Uma vez apresentados os elementos facilitadores, vamos centrar-nos nos dois últimos pontos e, mais concretamente na atitude e comportamento, quer das empresas quer dos organismos públicos e privados, relativamente ao turismo.

Como referido acima, constituem factores estratégicos do desenvolvimento económico em geral, e do desenvolvimento turístico, em particular, a atitude e comportamento das empresas e instituições, nomeadamente, a sua capacidade para estabelecer redes de cooperação, na medida em que estas facilitam a partilha, quer de recursos, quer de conhecimentos e formas de actuação, bem como a convergência de esforços, estimulando a dinâmica económica e o desenvolvimento (Vázquez Barquero, 1999 e 2005).

De facto, no que ao turismo diz respeito, a coordenação não só entre as empresas mas também entre estas, instituições públicas e privadas, revela-se fundamental.

Neste sentido, quando um território pretende definir uma estratégia de desenvolvimento turístico, um dos pontos a privilegiar será a construção ou dinamização da capacidade organizativa dos seus agentes económicos, sociais e das suas instituições. Deste modo,

quando apoiadas em redes formais ou informais, as instituições e as organizações tornam-se mais flexíveis e receptivas às mudanças (Vázquez Barquero, 1999).

Contudo, nos destinos não consolidados, é natural depararmo-nos com empresas pequenas, familiares, pouco ou nada coordenadas e escassamente competitivas (Rodríguez Carro, 2006). Sendo assim, e uma vez que estas relações e vínculos não se criam nem se desenvolvem de forma autónoma e indiferenciada, sendo produto de uma sociedade, da sua evolução histórica, gerando-se progressivamente (Bercial e Timón, 2005; Vázquez Barquero, 2005), importa fomentar esta cooperação.

A criação de uma rede de colaboração implica uma postura e um comportamento cooperativo entre empresas que normalmente concorreriam entre si, assim como entre agentes e organizações que se encontram vinculados não só por relações económicas, mas também geográficas, sociais e culturais. Daí que, normalmente, este compromisso entre actores requer que “uma ou várias instituições específicas desempenhem um papel motor nas relações institucionais” (Gilly e Pecqueur, 1998, p.505).

Assim, muitas empresas, sobretudo de pequena e média dimensão, que tinham uma forma de actuação baseada no isolamento, têm agora a necessidade e a preocupação em vincular-se a outras empresas em rede (Cândido *et al.*, 2000).

Neste contexto, a capacidade de organização dos agentes converteu-se num factor estratégico no desenvolvimento turístico de um destino, em particular de um destino não consolidado. De facto, revela-se fundamental a existência de cooperação entre os vários actores, empresas e associações empresariais, associações de desenvolvimento, instituições de Ensino, Administração Pública Central, Regional e Local, etc., para o sucesso do destino. Esta cooperação deverá assentar na confiança, na partilha de conhecimentos, de informações e de experiências, na procura de consensos quanto a prioridades e objectivos, o que nem sempre é possível de alcançar.

Importa ter presente que, para além de criar um sistema de relações e envolvimento entre as empresas e as instituições locais públicas e privadas, importa sensibilizar a população local para as novas formas de funcionamento e desenvolvimento de um destino. Deste modo, o desenvolvimento equilibrado e competitivo de novos destinos implica contar com todos os sectores e grupos da população, na medida em que um destino só será inovador se for percebido pelo conjunto da sociedade, quer participe ou não economicamente do sector (Bercial e Timón, 2005).

2. Metodologia de investigação

De seguida, iremos proceder à apresentação das principais técnicas utilizadas para a recolha e tratamento adequado da informação necessária para a análise pretendida, de modo a conseguir alcançar o objectivo inicialmente estabelecido para este estudo.

Sublinha-se a utilização do inquérito aos proprietários dos restaurantes e da entrevista a agentes institucionais da sub-região do Minho-Lima, como instrumentos de recolha da informação.

Os resultados serão apresentados e analisados no capítulo que se segue.

2.1 Entrevistas aos agentes institucionais

A técnica de pesquisa utilizada para a abordagem aos agentes institucionais, para o efeito considerados informadores privilegiados, foi a entrevista semi-estruturada. Entendeu-se que esta metodologia seria enriquecedora na medida em que permitiria, quer a partilha de diferentes vivências, quer a flexibilidade necessária para adaptar a abordagem às especificidades dos interlocutores, tendo em conta a própria natureza das instituições. Não obstante, como é óbvio, foram estabelecidos um conjunto de categorias que permitiram dar alguma coerência e homogeneidade às diferentes entrevistas concretizadas:

- A – Região e turismo
- B – Recursos e entidades turísticas
- C – Recursos humanos envolvidos
- D – Integração com demais sectores produtivos locais
- E – Criação de parcerias e cooperação
- F – Cooperação territorial (territórios limítrofes e Galiza)
- G – Promoção

Um dos critérios seguidos para a selecção dos entrevistados foi garantir a representatividade dos principais actores, directa e indirectamente, ligados ao desenvolvimento turístico da sub-região do Minho-Lima. Para tal, foi elaborada uma lista provisória de instituições de referência do território, a qual serviu como elemento orientador dos contactos entretanto encetados.

Deste modo, a amostra inicialmente delineada apontava para vinte e dois elementos dispersos geograficamente pelos dez municípios que integram o território em análise, respeitando as amostras dos estudos qualitativos, onde é dada mais importância à profundidade da entrevista do que propriamente à amplitude da amostra (Helfer e Orsini, 1996). Desta amostra foi possível realizar vinte entrevistas pois, não obstante os esforços continuados, não foi exequível entrevistar qualquer representante da Câmara Municipal de Caminha nem da Associação Comercial e Industrial de Monção e Melgaço.

De referir que as entrevistas à Câmara Municipal de Valença e à UEVM - União Empresarial do Vale do Minho foram realizadas em simultâneo, a pedido do entrevistado, por desempenhar funções nos dois organismos.

Quadro 0.1 – Listagem de entrevistas realizadas

Identificação do agente de desenvolvimento local/regional	Função que desempenha
RTAM - Região de Turismo do Alto Minho	Presidente da RTAM
ACIVAC - Associação Comercial e Industrial dos Vales Âncora e Coura	Presidente da Direcção
Câmara Municipal de Ponte da Barca	Presidente da CM
Câmara Municipal de V. N. Cerveira	Presidente da CM
Câmara Municipal de Valença / UEVM - União Empresarial do Vale do Minho	Vereador do Turismo /Presidente da Direcção
Câmara Municipal de Paredes de Coura	Chefe de Gabinete do Presidente da CM
ACIAB - Associação Comercial e Industrial dos Arcos de Valdevez e Ponte da Barca	Presidente da Direcção
UNIHSNOR – União das Associações de Hotelaria e Restauração do Norte de Portugal - Viana do Castelo – Alto Minho	Presidente da Direcção
Câmara Municipal de Melgaço	Presidente da CM
Câmara Municipal de Ponte de Lima	Presidente da CM
PRIVETUR	Vogal da Direcção
Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho	Gestor/Membro da Direcção
AEPL - Associação Empresarial de Ponte de Lima	Presidente da Direcção
AEVC - Associação Empresarial de Viana do Castelo	Presidente da Direcção/
Câmara Municipal de Viana do Castelo	Vereadora do Turismo
Câmara Municipal de Monção	Presidente da CM
Câmara Municipal de Arcos de Valdevez	Presidente da CM/Vereador Turismo
TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação	Presidente da TURIHAB
Valimar – Comunidade Urbana	Gestor

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro contacto com vista à realização das entrevistas foi feito através do correio e, posteriormente, confirmadas por e-mail ou telefone. As entrevistas foram efectuadas nos meses de Novembro e Dezembro de 2005 e Janeiro de 2006, nos edifícios das instituições contactadas, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Durante as entrevistas foi utilizado um guião de entrevista composto por tópicos (Anexos 1 e 2). A construção do guião foi o resultado de um estudo prévio através da revisão da literatura e de uma análise de documentos inerentes ao planeamento e potencial turístico publicados pela Direcção-Geral da Agricultura da Comissão Europeia.

Apesar do guião ser uma presença constante, foi dada “luz verde” ao entrevistado para falar livremente, sem limitações de tempo ou assunto, de forma a que este se sentisse livre para exprimir as suas ideias, percepções e sentimentos de uma maneira espontânea. Ao terminar, era perguntado ao entrevistado se queria acrescentar algum comentário, após o qual se agradecia, novamente, a disponibilidade prestada e se dava por terminada a entrevista.

O tratamento e análise da informação recolhida vão ser efectuados capítulo seguinte.

2.2 Inquéritos aos operadores turísticos (restaurantes)

Sendo a gastronomia um dos eixos fundamentais, à volta do qual gira a oferta turística no Minho-Lima (RTAM, 2004b), constituindo um dos seus pontos fortes, considerou-se relevante ouvir os intervenientes deste ramo de actividade.

De facto, os visitantes, principalmente excursionistas, procuram zonas rurais com motivações, em muitos casos, gastronómicas: não podemos esquecer que, no Minho-Lima, todos os dez municípios participam no evento promovido pela RTAM em parceria com as Câmaras Municipais, *Domingos Gastronómicos*, e desenvolvem outros festivais do género (RTAM, 2001).

No caso concreto dos *Domingos Gastronómicos*, que contam com a participação dos treze municípios da RTAM (dez dos quais do Minho-Lima), decorrem de Fevereiro a Maio de cada ano e envolvem mais de trezentos restaurantes, com a possibilidade de levar a efeito a prática de uma cozinha local, divulgando as suas receitas tradicionais, em conjugação com os vinhos e um programa de animação da responsabilidade de cada

um dos municípios (RTAM, 2004a). Com esta iniciativa pretende-se promover a região e dinamizar o sector durante a época tida como baixa.

Tendo em conta estas premissas, e reconhecendo-se a importância da participação e influência destes agentes na dinâmica do sector, estabeleceu-se uma aproximação aos restaurantes do Minho-Lima, aplicando um inquérito, para tentar perceber o tipo de relações que estabelecem com os demais agentes (concorrentes, Administração Pública, RTAM, clientes, habitantes locais).

Como ponto de partida para o contacto com os restaurantes, desenhámos um inquérito (Anexo 3), que utilizámos como guião da entrevista semi-dirigida. Este questionário serviu como meio de contacto com os proprietários.

Os itens do inquérito foram organizados em sete grandes blocos:

- Dados gerais dos restaurantes e seus proprietários;
- Dados dos funcionários;
- Papel dos produtos locais;
- Tipo de clientes;
- Promoção da região e do próprio restaurante;
- Relação com outros restaurantes/estabelecimentos de alojamento;
- Motivações dos turistas.

A recolha dos dados foi realizada entre Novembro e Dezembro de 2005 e refira-se que, dos 105 restaurantes contactados, 88 aceitaram responder ao nosso inquérito.

O contacto inicial foi feito por carta, na qual era explicitado o objectivo da investigação e enviado o inquérito para que os proprietários tivessem um primeiro contacto com a informação pretendida. Posteriormente, foi feito um contacto telefónico para confirmar a disponibilidade e combinar a entrevista com os proprietários, na data e hora mais conveniente.

Importa referir que, tendo sido o inquérito enviado pelo correio para que os entrevistados tivessem um primeiro contacto com o mesmo, aconteceu nalguns casos que, aquando da entrevista, os questionários estavam já preenchidos, não havendo disponibilidade pelos proprietários para complementar ou esclarecer alguma da informação disponibilizada. Contudo, na maioria dos casos, os proprietários colaboraram no esclarecimento das dúvidas surgidas.

O tratamento e análise da informação recolhida vão ser efectuados no capítulo seguinte.

3 Auscultação dos actores envolvidos

Tendo presente o objectivo para este trabalho, tal como referido, procedeu-se à realização de entrevistas a um painel de agentes institucionais e de inquéritos a operadores turísticos (restaurantes). Deste trabalho resultou um conjunto de ideias que serão posteriormente enunciadas.

3.1 Agentes institucionais

Para analisar o envolvimento dos agentes institucionais no desenvolvimento do turismo na sub-região, realizaram-se entrevistas a um conjunto vasto de agentes: câmaras municipais, associações de municípios, região de turismo, associações comerciais e industriais e representantes do sector.

Com efeito, a actividade turística envolve múltiplos actores e são importantes as interacções entre eles para haver sucesso no desenvolvimento da actividade.

Neste sub-capítulo do trabalho, a análise qualitativa que está subjacente às entrevistas não tem por objectivo fazer generalizações para todos os intervenientes. As inferências e as interpretações retiradas pretendem constituir uma ajuda para atingir os objectivos definidos e contribuir para o avanço do conhecimento.

Os resultados da análise das entrevistas efectuadas são apresentados atendendo às categorias previamente definidas na metodologia.

A - Região e Turismo

No presente estudo considerou-se importante saber, na opinião dos entrevistados, qual o papel do turismo para o desenvolvimento da sub-região.

A maioria afirmou que o turismo tem um papel “muito importante” ou “importante” para o desenvolvimento, embora apresentassem, sobretudo, uma visão local, apontando-o como uma aposta do concelho ou área que representavam.

A importância atribuída ao turismo pode ser substanciada pelas acções que têm desenvolvido nesse sentido (investimentos no fornecimento de água, no saneamento, no tratamento de águas e resíduos sólidos, na regulação do trânsito, na conservação e restauro do património monumental e cultural, nomeadamente, na recuperação de centros históricos, na preservação de espaços naturais, na aposta e incentivos às actividades de animação, etc.).

Apesar disto, chamaram a atenção para problemas que podem condicionar este papel, sobretudo, relacionados com a falta de cooperação intermunicipal, o subaproveitamento dos recursos e uma relativa ausência de investimentos de qualidade.

Dos que mostraram alguma relutância quanto ao papel do turismo, não lhe atribuindo uma relevância presente, salienta-se que se tratam, maioritariamente, de autarquias onde a imagem turística é menos consistente.

B - Recursos e entidades turísticas

Quando o desenvolvimento do turismo constitui um objectivo de um território, é necessário que este avalie cuidadosamente com que recursos, infra-estruturas e serviços conta para a actividade, já que estes factores vão condicionar o tipo de actividades e o próprio desenvolvimento (OMT, 1998). Neste sentido, procurou-se saber se havia uma preocupação específica em dispor de informação e dados relevantes em termos de recursos e entidades ligadas ao turismo existentes em cada município, de forma a assegurar a sua boa gestão, bem como a sua disponibilização a um conjunto vasto de agentes, quando solicitada.

Mais de dois terços dos entrevistados afirmaram não possuir qualquer inventário, nem de recursos nem de entidades ligadas ao turismo. Quanto às Associações, têm apenas listagens de associados.

Para além da RTAM, que pelas funções que desempenha tem “obrigação” de dispor desta informação, são as Câmaras Municipais que possuem folhetos e brochuras próprias que afirmaram deter este tipo de informação.

C - Recursos humanos envolvidos

Tendo presente que a disponibilidade de recursos humanos qualificados nesta área são de extrema importância no planeamento do desenvolvimento turístico, procurou-se saber a opinião dos entrevistados, questionando-os sobre a existência de técnicos de turismo ou pessoas a trabalharem especificamente nesta área, nas suas instituições.

Pudemos constatar que mais de metade dos organismos contactados não dispõe de técnicos especializados na área do turismo. Esta situação pode denotar algum “amadorismo” quanto a tratamento de questões ligadas a este sector. Dos que afirmaram dispor de pessoas a trabalhar na área do turismo, estão cerca de metade das autarquias

contactadas, sendo estas as que mais têm apostado no desenvolvimento turístico a nível municipal.

D - Integração com demais sectores produtivos locais

Uma das características de uma estratégia turística a nível local é a vinculação com o território e a integração das restantes actividades produtivas locais. Neste sentido, procurou-se saber, pela experiência dos entrevistados, se esta integração é ou não uma realidade na região em análise.

Os entrevistados defendem que o turismo tem arrastado/impulsionado outros sectores produtivos locais (ou, tem-no feito, pelo menos, parcialmente, em alguns nichos de mercado), sobretudo decorrente da aposta na qualidade dos produtos endógenos (com certificação de alguns deles), proporcionando uma oportunidade de recuperar e revigorar produções agrícolas e artesanais que, de outro modo, tenderiam a desaparecer. Os entrevistados que se mostraram mais “pessimistas” referem que é, ainda, escassa a aposta nestes produtos locais e que a integração se revela difícil pela inexistência de uma entidade que a promova, salientando que constata-se que os principais beneficiados continuam a ser os estabelecimentos de alojamento e restauração e, nalguns casos, o comércio.

E - Criação de parcerias e cooperação

Um dos aspectos identificados na literatura para o sucesso do desenvolvimento turístico tem a ver com o esforço de consenso e cooperação entre os agentes envolvidos. Consequentemente, procurou-se saber se, na opinião dos entrevistados, havia ou não, no território em análise, abertura à cooperação e ao trabalho em parceria.

Apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que já participaram ou participam em parcerias, admitem, contudo, que ainda há muito trabalho a fazer neste campo. Em termos formais, apesar destas parcerias existirem, na prática, o trabalho continua a ser muito individualizado. Constata-se, da análise das entrevistas, que os municípios do Vale do Lima cooperam com os municípios do Vale Lima e os do Vale do Minho com os do Vale do Minho e, mais facilmente, com o outro lado da fronteira do que com os municípios portugueses vizinhos da parte Sul.

A nível empresarial esta situação ainda é mais difícil pois a mentalidade não está aberta à colaboração e ao esforço conjunto e não havendo “imposição legal” ou entidade que promova esta união de esforços, cada um continua “remetido ao seu espaço”.

F - Cooperação territorial (territórios limítrofes e Galiza)

Tratando-se de um território fronteiriço, com fortes ligações à outra margem do Rio Minho, importava saber a opinião dos entrevistados sobre como são vistos os actores do outro lado da fronteira.

Um número muito significativo dos entrevistados defende a existência ou estabelecimento de parcerias transfronteiriças. Contudo, reconhecem, na sua maioria, que ainda muito tem de ser feito a este nível, sendo a promoção turística, com a aposta na imagem de um destino, dois países, um ponto de interesse e atenção.

A opinião mais centrada na visão empresarial, do sector privado, reconhece que, se as dificuldades, ao nível da cooperação, são grandes em termos de proximidade, estas aumentam com as distâncias e o menor conhecimento das realidades.

G - Promoção

Da análise às entrevistas ficou clara a percepção das falhas na promoção, sendo apontada a falta de coordenação das estratégias de organização e promoção, resultante da confusão de competências, ao nível das autarquias, associações de municípios (Vale do Minho e Valimar) e região de turismo, como factor principal que contribui para esta situação. Em consequência, desencadeiam-se iniciativas individuais que, para além de “esvaziarem” funcional e financeiramente a RTAM (que é constituída, em grande parte, pelos municípios em análise, que canalizam parte dos seus fundos para brochuras próprias e promoção individual, participando, nalguns casos, em feiras do turismo de forma autónoma), se revelam pouco eficazes, por insuficiente escala/dimensão.

As soluções apontadas passam, no caso de alguns entrevistados, pela fusão das regiões de turismo (Alto e Verde Minho), criando-se uma grande região do Minho, apoiada por estruturas municipais mas que centralize a organização e promoção e, noutros casos, em que se denota uma clara ruptura com o órgão turístico regional – RTAM, pela atribuição de um papel mais interventivo às associações de municípios, não ficando claro o papel que caberia às regiões de turismo, neste caso.

Detectámos uma escassa união de vontades entre os municípios e os outros organismos com responsabilidades na área do turismo. Os localismos municipais exacerbados (Pereiro Pérez e Conde, 2005) travam a coordenação de uma oferta turística bem planeada e dificultam, em muito, a dinamização turística.

H - Factores de sucesso e dificuldades

Ao finalizar as entrevistas foi pedido, ainda, que ordenassem, a partir de uma listagem fornecida (Anexo 2), alguns factores de sucesso e de dificuldade no desenvolvimento turístico, na sub-região em estudo, do mais ao menos importante.

Quadro 0.1 – Factores de êxito e de dificuldades no desenvolvimento turístico no Minho-Lima

Factores de Êxito	1ª		2ª		3ª		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recuperação e dinamização dos centros históricos	5	26	7	37	5	26	17	30
Aposta numa disciplina urbanística e ambiental	1	5	-	-	2	11	3	5
Gastronomia	4	21	6	32	3	16	13	23
Experiência ao nível TER	2	11	1	5	-	-	3	5
Corredores culturais e ambientais (nomeadamente, com ligações à Galiza)	-	-	-	-	2	11	2	4
Melhorias nas acessibilidades	7	37	3	16	6	32	16	28
Parcerias entre municípios dos Vales do Minho e Lima e congéneres galegos	-	-	2	11	1	5	3	5
Total	19	100	19	100	19	100	57	100
Factores de Dificuldade	1ª		2ª		3ª		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de cultura empresarial	3	16	2	11	4	21	9	16
Falta de cultura de cooperação, a nível institucional e empresarial	3	16	10	53	2	11	15	26
Falta de alojamento de qualidade	1	5	2	11	2	11	5	9
Falta de actividades complementares ao alojamento (nomeadamente, empresas de animação turística)	-	-	1	5	2	11	3	5
Falhas na promoção	10	53	4	21	3	16	17	30
Confusão/indefinição ao nível das competências de cada um	2	11	-	-	4	21	6	11
Défice de formação profissional	-	-	-	-	2	11	2	4
Total	19	100	19	100	19	100	57	100

Fonte: Elaboração própria.

A análise às respostas permite identificar os três factores de sucesso considerados mais importantes, por ordem decrescente: recuperação e dinamização de centros históricos, as

melhorias nas acessibilidades e a gastronomia. Quanto às principais dificuldades apontadas, por ordem de importância decrescente: as falhas na promoção, a falta de cooperação, a nível institucional e empresarial, e a falta de cultura empresarial.

Estas respostas traduzem, em termos de factores de sucesso, a ideia da aposta nos recursos endógenos, bem como na importância de os tornar acessíveis aos turistas.

Quanto às dificuldades, tal como tinha ficado expresso ao longo das entrevistas, são as deficiências na promoção e no estabelecimento de esforços de cooperação que são apontadas como bloqueadores do desenvolvimento turístico da sub-região.

3.2 Operadores turísticos: a restauração

Atendendo à importância que a gastronomia assume na imagem do Minho-Lima, considerou-se relevante ouvir os intervenientes deste ramo de actividade, utilizando-se um inquérito que foi aplicado a 105 restaurantes da sub-região, tendo obtido resposta de 88.

Neste sub-capítulo iremos analisar os dados recolhidos através destes inquéritos aos proprietários de restaurantes no Minho-Lima, sendo a análise subdividida segundo os blocos definidos na metodologia.

No primeiro subconjunto de questões foram identificados os seguintes parâmetros: sexo, idade e naturalidade do(s) proprietário(s), tipo de propriedade, período de funcionamento, pertença a grupo de restauração/hoteleiro e ajudas para instalação do estabelecimento.

Começando com os dados gerais dos restaurantes e dos seus proprietários, importa destacar que 60,2% dos proprietários dos restaurantes contactados são empresários individuais. Dos 35 restaurantes que funcionam sobre a forma de sociedade, 85,7% são sociedades familiares (formadas, maioritariamente, por casais, existindo alguns casos de pais e filhos). Os proprietários são maioritariamente do sexo masculino (73%), sendo 61,4% dos restaurantes contactados geridos apenas por homens, contra 10,2% geridos apenas por mulheres.

Do número total de proprietários, 12,8% tem menos de 35 anos, 37,6% tem entre 36 e 50 anos e 49,6% tem mais de 50 anos.

Quanto à naturalidade dos proprietários, 70,1% dos restaurantes pertenciam a pessoas do concelho, subindo esta percentagem para cerca de 75%, se considerássemos as

sociedades em que, pelo menos, um dos sócios era do concelho. Em 11,5% dos restaurantes, os proprietários eram de concelhos vizinhos (pertencentes à sub-região Minho-Lima) e em 10,3% eram geridos por indivíduos de fora da sub-região.

No que respeita ao período de funcionamento, foi possível constatar que cerca de 47,1% dos restaurantes contactados iniciaram a sua actividade à menos de 10 anos (embora 43,9% destes tenham apenas mudado de gerência), enquanto 31% se encontram em funcionamento à mais de 20 anos.

O aumento da oferta, nos últimos anos, deve-se, de acordo com os proprietários, não apenas ao aumento dos visitantes e às expectativas criadas face ao papel que o turismo poderá desempenhar na região, mas também à procura e ao novo consumo dos locais (como iremos ver mais à frente, quando abordarmos o tipo de cliente).

Quanto a ajudas/subsídios para a instalação ou remodelação do estabelecimento, 79,5% dos restaurantes contactados afirmaram não ter tido qualquer tipo de ajuda (embora alguns, ainda que em reduzido número, tenham apresentado candidaturas).

Isto poderá ajudar a justificar a reduzida percentagem de restaurantes que procederam a uma remodelação dos estabelecimentos (26,1%) nos últimos 5 anos.

Num outro subconjunto de questões, abordaram-se alguns aspectos laborais: número de trabalhadores, sexo, idade, naturalidade e tipo de contrato.

O emprego directo gerado pelos restaurantes contactados pode ser definido em dois tipos: por um lado, o emprego familiar (44,7%) e, por outro lado, o emprego não familiar (do qual 9,1% corresponde a trabalhadores sem vínculo efectivo). De realçar que apenas alguns restaurantes admitiam contratar trabalhadores sazonalmente, não concretizando, no entanto, o número preciso.

Os funcionários são na sua maioria (78,6%) naturais do concelho onde está instalado o restaurante, representando uma percentagem de 88,5%, se considerarmos toda a sub-região do Minho-Lima, constatando-se uma baixa qualificação dos trabalhadores, com excepção de alguns restaurantes de maior qualidade.

Apesar do impacte directo do emprego ao nível da restauração nos índices de emprego da sub-região poder parecer pouco significativo, importa ter presente que estes restaurantes actuam como dinamizadores e catalizadores de outros sectores económicos, o que demonstra a sua potencialidade indirecta. Podemos constatar este facto se analisarmos o papel dos restaurantes como elementos de dinamização e divulgação dos produtos locais. Os restaurantes contactados utilizam na sua grande maioria (89,8%)

produtos locais, dinamizando a economia local e possibilitando uma oferta de maior qualidade.

Contudo referem a dificuldade em obter estes produtos pois, muitas vezes, não existe uma estrutura que faça a ligação entre os produtores locais e os restaurantes.

Os restaurantes, quando associados ao serviço hoteleiro, funcionam como um complemento importante do funcionamento da empresa quando se fazem sentir os efeitos da sazonalidade. Na verdade, a restauração não sofre as oscilações da procura da mesma forma e tem a possibilidade de oferecer os seus serviços ao conjunto dos habitantes locais e das áreas vizinhas.

De facto, atendendo à capacidade dos restaurantes, cerca de 66% têm mais de 60 lugares, sendo que 24,1% têm mais de 100 lugares (oscilam entre os 110 e os 500), o que permite alargar a oferta para casamentos, comunhões, outras cerimónias, reuniões empresariais, etc., diversificando a oferta na conquista de diferentes públicos-alvo.

Quando questionados sobre o tipo de clientes, 52,3% dos restaurantes responderam que o público é, normalmente, diversificado, predominando os locais e gente de passagem durante a semana, e turistas ou excursionistas, durante o fim-de-semana. Os residentes são os clientes habituais para 19,8% dos restaurantes contactados e 18,6% responderam que os turistas nacionais são a sua maioria de clientes.

Os turistas estrangeiros têm, ainda, pouco peso na clientela dos restaurantes contactados, embora cerca de 8,1% tenham afirmado que os seus clientes são, sobretudo, espanhóis.

No que se refere ao trabalho ao nível da promoção turística, apesar da maioria dos restaurantes contactados (61,4%) participarem nas iniciativas levadas a cabo pelas autarquias em que se inserem, mais de 45% classificaram de fraco ou muito fraco o trabalho dos municípios a este nível. As principais queixas prendiam-se com a escassez de eventos, os problemas/falhas na divulgação e promoção dos mesmos e dificuldades na coordenação com municípios vizinhos. A crítica às falhas na promoção estende-se, também, à Região de Turismo, a quem acusam de fazer pouco pela restauração, uma vez que entendem que o trabalho deste organismo no que respeita à resolução dos problemas que se prendem com a época baixa não tem tido muita eficácia. De facto, apesar de mais de 80% dos restaurantes contactados participarem no evento *Domingos Gastronómicos*, a maioria encara este evento como um feito isolado, e com poucas repercussões para além do período em que decorre o mesmo. Os entrevistados

demonstraram desconhecer outras medidas ou planos que, quer autarquias quer a RTAM, pudessem estar a implementar.

Em termos individuais, a promoção é um aspecto sobre o qual os restaurantes contactados demonstraram pouco interesse/prestar pouca atenção. Como instrumentos de auto-promoção, alguns restaurantes dispõem, apenas, de placas identificativas à entrada do local e cartões personalizados. Não dispõem de páginas *web* próprias e, nalguns casos, desconheciam que apareciam identificados nas páginas *web* da RTAM e das câmaras municipais que dispõem de página na *Internet*.

A promoção em rádios e jornais locais foram os meios mais referidos pelos entrevistados, tendo poucos admitido a participação em páginas *web* especializadas e a realização de iniciativas individuais dedicadas a um produto específico (normalmente da época), que funciona como forma de auto-promoção.

Foi possível constatar ao longo das entrevistas, apesar de algumas excepções, pouca cooperação e escassa união de vontades entre os restaurantes e as entidades que, em teoria, promovem ou deveriam promover conjuntamente com estes.

Por outro lado, existe, também, pouca predisposição para realizar actividades em conjunto com outros restaurantes, optando por actuar independentemente e de acordo com critérios próprios. Assim, apesar de 81,8% dos restaurantes fazerem parte de associações de empresários e comerciantes que representam os interesses do sector, não têm experiência de actividades concertadas, à excepção dos “Domingos Gastronómicos”, tendo 87,5% admitido que não tinham qualquer relacionamento com empresários da região e 9,1% referiam que o faziam apenas de modo informal.

De igual modo, apesar da proximidade com a Galiza, 72,7% dos entrevistados responderam não conhecer ou conhecer pouco a oferta turística do outro lado da fronteira, não existindo praticamente nenhum relacionamento com empresários galegos (95,5% responderam não ter qualquer relacionamento com empresários galegos).

Quando questionados sobre os motivos que levam os turistas a visitarem os municípios em que se encontram instalados, 20% dos entrevistados colocaram o património natural em primeiro lugar, seguido do património construído (13,8%), representando a gastronomia o motivo principal para 9,2% dos inquiridos e as festividades para 6,2%. Contudo, a maioria dos entrevistados (44,6%) referiam que era o conjunto dos recursos anteriormente citados que motivavam os turistas.

Conclusões

O estudo que aqui se desenvolveu pretendeu contribuir para clarificar o papel dos diversos actores do Minho-Lima na dinâmica do desenvolvimento turístico desta área, tendo presente que o desenvolvimento competitivo e sustentável do turismo está associado ao interesse, empenho e atitude dos diferentes actores (públicos e privados) face a esta actividade.

Quanto ao envolvimento dos diferentes agentes no desenvolvimento do turismo na sub-região, constata-se que os diversos actores institucionais (câmaras municipais, associações de municípios, associações empresariais e representantes do sector, região do turismo), demonstram uma forte sensibilidade para o sector do turismo, embora não exista uma posição concertada sobre o papel que este sector pode desempenhar na sub-região, com as consequências que isto tem em termos estratégicos.

Assim, é de realçar as falhas graves apontadas na promoção turística, que não são imputadas apenas ao sector público mas também ao sector privado, relacionadas não só com a existência de várias marcas, dispersão de recursos e escasso aproveitamento de sinergias mas com a fraca utilização das novas tecnologias como meio de promoção e comercialização.

Por outro lado, subsiste a impressão negativa sobre a existência de várias marcas promocionais, que conduzem à dispersão de recursos financeiros, humanos e à perda de sinergias. De facto, da análise efectuada pode concluir-se que o destino Minho-Lima, como território real, não existe na consciência dos seus actores. A ideia de destino comum no Minho-Lima, de beneficiarem por estarem numa região fronteiriça, e de cooperação na sub-região e com o outro lado da fronteira não existe numa parte significativa dos actores da região.

De referir, ainda, que em resultado da indefinição relativamente às competências das diversas entidades no sector turístico (órgãos nacionais do turismo, regiões de turismo, câmaras municipais, associações de municípios, associações representativas do sector, etc.) que permita a definição conjunta da estratégia a desenvolver, constata-se uma notável descoordenação entre os agentes envolvidos/administrações locais para estruturar e completar a configuração da sub-região como destino turístico, diferenciado e singular.

Relativamente aos operadores turísticos, mais concretamente, no caso da restauração, não se constatarem ligações horizontais de empresas, sendo perceptível uma cultura adversa a associações e parcerias. O facto destes estabelecimentos serem,

maioritariamente, de propriedade familiar, com escassa formação em gestão empresarial, ajuda, de algum modo, a explicar este comportamento, quer entre empresários do ramo quer com demais agentes do sector.

Não existem, portanto, relações fortes de cooperação entre os agentes, nem vontade de as estabelecer, muitas vezes. Assiste-se a uma descoordenação e fragmentação de iniciativas públicas e privadas, a uma escassa e nem sempre cordial relação entre as empresas do sector e as entidades públicas, e a um relacionamento pouco consistente entre o sector turístico e outras actividades, nomeadamente de cariz tradicional, bem como uma ausência de consciência dos benefícios por se tratar de uma zona de fronteira.

É claro o descontentamento com a promoção turística desenvolvida, pese embora o desconhecimento quanto à organização do sector e competências nesta área atribuídas aos diferentes agentes.

Uma das principais ilações a retirar deste estudo é que a implementação de uma estratégia turística de sucesso neste território terá, necessariamente, de implicar um maior envolvimento e preponderância dos empresários nas decisões, o que passa pelo reconhecimento por parte destes da estratégia como sendo sua. Para isso, importará impulsionar as relações em rede entre os diversos actores públicos e privados e entre as empresas e intensificar as formas de cooperação. De facto, as relações em rede contribuirão para a partilha de informações, saberes-fazeres e de experiências e para o aumento e melhoria da cooperação e parcerias entre os agentes, estimulando a integração horizontal de empresas e a interacção do turismo com os sistemas produtivos locais.

Bibliografia

- BAPTISTA, M. (1990), *O turismo na economia – uma abordagem técnica, económica, social e cultural*, Instituto Nacional de Formação Turística, Lisboa.
- BERCIAL, R. e TIMÓN, D. (2005), “Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”, *Cuadernos de Turismo*, Vol. 15, pp. 27-43.
- CADIMA RIBEIRO, J. *et al.* (2001), “Turismo no espaço rural: uma digressão pelo tema a pretexto da situação e evolução do fenómeno em Portugal”, *Desenvolvimento*

e Ruralidades no Espaço Europeu – Actas do VIII Encontro Nacional da APDR, Ed. APDR, Coimbra, pp. 329-341.

- CÂNDIDO, G. *et al.* (2000), “Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas”, *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 21*, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CROUCH, G. e RITCHIE, J. (1995), “Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise”, *Proceedings of the Fourth Annual World Business Congress*, 13-16 July, Istanbul, Turkey, pp. 43-48.
- GEE, C. e FAYOS-SOLÁ, E. (Eds.) [1999], *International tourism: a global perspective*, World Tourism Organization, Madrid.
- GILLY, J. e PECQUEUR, B. (1998), “Regolazione dei territori e dinamiche istituzionali di prossimità”, *L’Industria*, Vol.3, pp.501-525.
- HELFER, J. e ORSINI, J. (1996), *Marketing*, Edições Sílabo, Lisboa.
- MILL, R. e MORRISON, A. (1992), *The tourism system: an introductory text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- OMT (1998), *Apuntes de metodología de la investigación del turismo*, OMT, Madrid.
- PEARCE, D. (1995), *Tourism today: a geographical analysis*, Longman Scientific & Technical, Essex.
- PEREIRO PÉREZ, X. e CONDE, S. (2005), “Turismo e oferta gastronómica na comarca de Ulloa (Galiza): análise de uma experiência de desenvolvimento local”, *Pasos –Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 3, Nº1, pp. 109-123.
- POLÈSE, M. (1998), “From regional development to local development: on the life, death and rebirth of regional science as a policy relevant science”, *Actas do V Encontro Nacional da APDR – Emprego e Desenvolvimento e Regional*, Coimbra, Vol. I, pp. 59-70.
- RITCHIE, J. e CROUCH, G. (2005), *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxon.
- RODRÍGUEZ CARRO, C. (2006), “A eurorexión como destino de natureza: unha visión perspectiva”, em PARDELLAS, X. (Dir.) [2006], *Turismo e natureza na eurorexión Galicia e Norte de Portugal*, Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo, Vigo.
- RTAM (2001), *Boletim da Região de Turismo do Alto Minho*, Julho-Setembro de 2001, GAI/RTAM, Viana do Castelo.

- RTAM (2004a), *Boletim da Região de Turismo do Alto Minho*, Janeiro de 2004, RTAM, Viana do Castelo.
- RTAM (2004b), “Procura turística do Alto Minho”, *Boletim da Região de Turismo do Alto Minho*, Julho de 2004, pp. 2-11.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999), *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Ed. Pirámide, Madrid.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005), *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, Antoni Bosh, Barcelona.
- VERA, F. (Coord.) (1997), *Análisis territorial del turismo*, Ariel, Barcelona.
- VOGELER RUIZ, C. e HERNÁNDEZ ARMAND, E. (1997), *Estructura, y organización del mercado turístico*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Anexo 1 – Guião das entrevistas aos actores institucionais

I – Introdução

- a) Agradecimento
- b) Apresentação e objectivos do trabalho

II – Recolha de dados

- a) Papel do turismo para a região (nível de interesse; expectativas)
- b) Estrutura organizativa, nesta área
- c) Competências do organismo e campos de actividade
- d) Inventário de recursos e de entidades directa ou indirectamente ligadas ao turismo
- e) Integração com demais sectores produtivos locais
- f) Possibilidade de parcerias, cooperação com outros organismos
- g) Abertura à cooperação territorial (territórios limítrofes e Galiza)
- h) Estratégia de promoção e comercialização
- i) Factores de êxito/insucesso da estratégia de desenvolvimento turístico na região.

III – Conclusões

- a) Comentários adicionais (algo que o entrevistado gostaria de ver abordado)
- b) Opinião sobre o índice turístico

IV – Identificação do entrevistado e função desempenhada

V – Agradecimento

Anexo 2 – Listagem de alguns factores de sucesso e dificuldades no desenvolvimento turístico no Minho-Lima

Ordene, de 1 (mais importante) a 7 (menos importante), os seguintes factores de sucesso e dificuldades existentes no desenvolvimento turístico na região:

Factores de Sucesso:

- ☐ recuperação e dinamização dos centros históricos
- ☐ aposta numa disciplina urbanística e ambiental
- ☐ gastronomia
- ☐ experiência ao nível do TER
- ☐ corredores culturais e ambientais (nomeadamente, com ligações à Galiza)
- ☐ melhorias nas acessibilidades
- ☐ parcerias entre municípios dos Vales do Minho e Lima com congéneres galegos

Dificuldades existentes:

- ☐ falta de cultura empresarial
- ☐ falta de cultura de cooperação, a nível institucional e empresarial
- ☐ falta de alojamento de qualidade
- ☐ falta de actividades complementares ao alojamento (nomeadamente, empresas de animação turística)
- ☐ falhas na promoção
- ☐ confusão/indefinição ao nível das competências de cada um (agentes públicos e privados)
- ☐ défice de formação profissional

Entidade:

Muito Obrigada!

Anexo 3 – Inquérito aos restaurantes

Inquérito aos Restaurantes

Minho-Lima

1. Dados do Proprietário

- Identificação:
- Idade:
- Naturalidade:

2. Tipo de Propriedade

- É empresário/a individual?.....
- Há quanto tempo se encontra em funcionamento?.....
- Faz parte de algum grupo de restauração/hoteleiro?.....
- Teve ajudas/subsídios para instalar o estabelecimento?.....
- De que entidade? Local/ Central/ UE.....

3. Tipo de Gestão

- Quem é responsável pela contabilidade: A própria gerência, Gestor próprio, Gabinete contratado?.....
- Capacidade?.....
- O negócio foi ampliado/remodelado nos últimos 5 anos?.....
- Dispõe de menu com pratos regionais?.....
- Tipo de clientes?.....

4. Aspectos Laborais

- N° de trabalhadores?.....
- Sexo e idade?.....
- Familiares?.....
- Naturalidade?.....
- Tipo de contrato.....

5. Relacionamento com a Comunidade

- Costuma utilizar produtos locais no seu estabelecimento?.....
- Onde é que normalmente faz compras para o seu estabelecimento?.....

-
- Faz parte de alguma associação ou grupo de empresas similares?.....
 - Participa na promoção feita pela autarquia?.....
 -
 - Que opinião tem sobre o trabalho da autarquia ao nível da promoção turística?.....
 -
 -
 - Tem à disposição meios de promoção/informação para os turistas?.....
 -
 - Conhece a oferta turística galega?
 -
 - Tem algum relacionamento com empresários galegos?
 -
 - Tem algum relacionamento com empresários da região?.....
 -
 - Motivações dos turistas?
 -

Muito Obrigada!