

A **Gestão de Visitantes** como fonte de Vantagem Competitiva: uma análise exploratória das **Atracções em Portugal**

ANA MARIA BALBINO CALDEIRA * [am.caldeira@sapo.pt]

CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA ** [ccosta@ua.pt]

Resumo | Num contexto global hipercompetitivo, as atracções de visitantes constituem uma área de estudo estratégica já que a sua importância para a atractividade das áreas-destino é inquestionável. Desenrolando-se no âmbito de uma dissertação de mestrado (Caldeira, 2006), a presente investigação teve em vista averiguar se as boas práticas de gestão de visitantes (GV) constituem uma fonte de vantagem competitiva, com base numa análise exploratória da oferta das atracções de visitantes em Portugal. A partir de um inquérito por questionário via postal dirigido a atracções nacionais com entrada paga, que obteve uma taxa de resposta de 80 por cento, as entidades respondentes foram agrupadas em três classes relativamente às suas práticas de GV: 'retardatárias', 'intermédias' e 'líderes'. A par de outras técnicas estatísticas, de natureza descritiva e inferencial, utilizadas na análise dos dados, esta categorização em particular foi definida com recurso à análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM), relativamente pouco usada em Turismo e que confirmou a valia da sua utilização. As atracções com melhores práticas em GV reportaram mais vantagens competitivas em termos de diferenciação e eficácia de custos e melhor desempenho a nível de captação e duração da estada dos visitantes, concluindo-se que, de facto, garantir a competitividade das atracções pressupõe uma adequada GV.

Palavras-chave | Atracções de Visitantes, Portugal, Gestão de Visitantes, Competitividade.

Abstract | In a hypercompetitive global context, visitor attractions are a strategic area of study since its importance for the attractiveness of destinations is indisputable. Resulting of a Masters dissertation (Caldeira, 2006), this research intended to examine whether Visitor Management (VM) good practices are a source of competitive advantage, based on an exploratory analysis of Portuguese visitor attractions. A mail questionnaire survey was collected from paid attractions, with an 80% response rate, allowing the respondents to be grouped into three classes regarding their practices of GV: 'lagers', 'intermediate' and 'leaders'. Beside other descriptive and inferential statistical methods used in data analysis, this categorization in particular was defined using multiple correspondences factor analysis (MCFA), relatively little used

* **Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo** pela Universidade de Aveiro, **Doutoranda e Assistente convidada** no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro / GOVCOPP.

** **Doutorado em Turismo** pela Universidade de Surrey (Reino Unido) e **Professor Associado com Agregação** do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

in Tourism research but confirming the value of its application. The attractions with VM best practices reported more competitive advantages in terms of differentiation and cost-effectiveness and better performance in volume and length of stay of visitors, permitting to conclude that guaranteeing the competitiveness of the attractions implies an adequate VM.

Keywords | Visitor Attractions, Portugal, Visitor Management, Competitiveness.

1. Introdução

As atracções de visitantes, por definição, têm a capacidade de arrastar pessoas até si (Mill e Morrison, 2002) e constituem, por isso, o elemento central e motriz do sistema turístico (Leiper, 1990; Lew, 1994; Swarbrooke, 1995; Leask, 2003). Neste sistema, as atracções desempenham duas funções principais: estimulam o interesse em viajar para o destino e proporcionam satisfação aos visitantes (Gunn e Var, 2002). No entanto, apesar do claro reconhecimento da sua importância, quer pelo volume de negócios próprio¹, quer como dinamizadoras do sistema turístico em geral, tem-se colocado maior ênfase nos sectores do alojamento, transportes e viagens, pelo que a investigação neste domínio está ainda numa fase inicial (Sun e Uysal, 1994, citados por Milman, 2001; Beckendorff e Pearce, 2003). Grande parte da investigação publicada refere-se principalmente a questões descritivas de definição, classificação e compreensão dos seus componentes (de são exemplos recentes Botti *et al.*, 2008; Shoval e Raveh, 2004) enquanto adicionalmente são examinados também padrões de viagem, impactos turísticos, percepções e reacções aos diferentes aspectos das atracções.

A definição cabal do conceito e âmbito das atracções de visitantes têm-se revelado desde logo uma penosa tarefa, por via da diversidade e evolução do produto e do âmbito da oferta de atracções (Leask, 2003), bem como pela imprecisão associada ao termo 'atracção' (Turley, 1997). Segundo a autora (Turley, 1997), os conceitos centrais que distinguem uma atracção "gerida", daqueles elementos atractivos a que se referem as definições mais latas, são: gestão, planeamento e

controlo do recurso e dos seus visitantes. Este tipo de atracção tem por base um sítio específico, com um recurso ou característica atractiva nuclear.

Se bem que a inexistência de uma definição internacionalmente reconhecida possa frustrar estudos comparativos de conceitos e práticas de gestão (Leask, 2003), nos anos mais recentes, a literatura registou um movimento no sentido duma definição mais restrita do conceito e têm vindo a privilegiar-se definições mais específicas e operacionais (Turley, 1997).

Neste contexto, as atracções de visitantes constituem uma área de estudo estratégica para a qual se reclama maior atenção (Lew, 1994; Benckendorff e Pearce, 2003) por parte de investigadores e de agentes do sistema turístico em geral. Assim, a pertinência e interesse da questão central em investigação – relativa às atracções, à boa gestão dos seus visitantes e à sua competitividade – são inequívocos tanto em termos de reflexão científica quanto de aplicação prática.

2. A gestão de visitantes como factor de competitividade

A Gestão de Visitantes (GV) é "um processo contínuo para reconciliar necessidades potencial-

¹ Em Portugal, não existe informação específica do sector das atracções de visitantes enquanto tal. Segundo o INE (2008), no âmbito do Inquérito aos Museus, em 2007 foram apurados para fins estatísticos 292 Museus, Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários, os quais registaram 9 971 mil visitantes. No entanto, este inquérito deixa de fora as instituições com fins lucrativos.

mente concorrentes do visitante, do lugar e da comunidade receptora” numa das definições mais citadas do Tourism and the Environment Task Force Report (Grant, 1994: A-41). De acordo com inúmeros autores (Grant, 1994; Hall e McArthur, 1998; Shackley, 1999; Cooper *et al.*, 2001), a GV desempenha um papel de extrema importância para as atracções de visitantes, designadamente no que respeita à sua viabilidade económica e sustentabilidade. Os resultados da sua boa aplicação mais vulgarmente apontados referem-se à satisfação do público visitante, minimização de impactos negativos, viabilidade económica e sustentabilidade das atracções.

As teorias e modelos de GV começaram a ser desenvolvidas nas atracções naturais para gerir o seu nível de utilização (Hernández, 2003); com o tempo, passaram a ser estudados e aplicados a todos os tipos de recursos e atracções. “No núcleo do turismo sustentável residem as boas práticas de GV” (Page *et al.*, 2001: 322).

Há também diversas estratégias e técnicas de GV aplicáveis a diferentes níveis. Entre a profusão de classificações existentes, a mais comum divide as medidas de GV entre “duras” e “suaves”² (Grant, 1994; Page *et al.*, 2001) de acordo com o seu carácter de coercibilidade. No entanto, a inovação real da GV é o seu enfoque no planeamento e viabilização positivos e não no negativismo das restrições e proibições (Cooper *et al.*, 2001).

Uma boa GV é importante para todas as atracções (Grant, 1994) e nos diferentes momentos e dimensões da visita: informação e conveniência de acesso e na fruição do serviço/produto, experiência de visita propriamente dita, interpretação do(s) recurso(s), organização e fluidez dos fluxos de público, sinalética de orientação, atendimento, segurança, gestão da procura, pesquisa e monitorização dos visitantes e níveis de utilização, etc.

À escala mundial, a globalização e a mudança rápida das preferências dos consumidores resultam no abreviamento dos ciclos de vida e numa competição acrescida dos destinos turísticos (Frochot, 1998; Stevens, 2000; Swarbrooke, 1995), o que evidencia a importância de alcançar e manter vantagens competitivas sobre os competidores. De contrário, “(L)ongas filas, fraca interpretação, falta de estacionamento, difíceis acessos, baixa relação qualidade/preço enviarão o visitante para outro lado, retirando tanto retorno económico à atracção como passa-palavra positivo” (Shackley, 1999: 80).

A competitividade é um dos mais recentes capítulos da teoria da Gestão. Desde que a questão foi catapultada para a arena da literatura científica e do discurso económico e político, com a publicação da obra de Michael Porter em 1980³, muitas têm sido as propostas de resposta à questão: “o que torna uma empresa competitiva?”.

Com efeito, na falta de uma teoria integradora final sobre a questão e de um modelo empírico cabalmente testado e aplicável a todos os casos, como reportam Day e Wensley (1988: 11), têm sido adaptados modelos gerais, criando tipologias *ad hoc* ou mistas, a sectores e produtos específicos, continuando a observar-se a proliferação de propostas, construídas sobre a teoria das mais variadas escolas de planeamento e cada vez mais moldadas a situações específicas (Costa e Silva, 2002).

Num estudo de competitividade especificamente aplicado a empresas de serviços, Gray *et al.* (1999) recorreram, com adaptações, ao Modelo de Vantagem Competitiva Sustentável de Day e Wensley (1988), que constituiu o enquadramento da presente investigação empírica. Neste, as vantagens competitivas que permitem à empresa alcançar uma posição superior em relação aos competidores são a diferenciação e a eficácia de custos, as mesmas apontadas por Porter (1998).

Em resumo, a Gestão de Visitantes (GV) era apontada como um ferramenta crucial para as atracções assegurarem uma experiência de visita

² No original, a classificação corresponde aos termos *hard* e *soft*..

³ Porter, M., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nova Iorque.

distintiva aos seus visitantes, meio de acréscimo de receitas e mesmo de redução dos custos de manutenção (Feilden e Jokilehto, 1998; Shackley, 1999), logo eventual factor de competitividade para as atracções. No entanto, sem confirmação empírica.

3. O estudo empírico

A pesquisa empírica procurou precisamente averiguar se a GV constitui uma fonte de vantagem adicional e específica para as atracções de visitantes ao contribuir para a sua diferenciação e eficácia de custos⁴, decorrendo a recolha de dados de Setembro a Novembro de 2004, no âmbito geográfico do território nacional.

Dada a natureza multisectorial da actividade económica relativa ao turismo (Gunn e Var, 2002), este estudo resulta de uma abordagem multidisciplinar no sentido em que aplica conceitos e modelos da área de estudo da Gestão a um contexto de pesquisa em Turismo. Por outro lado, privilegiou-se uma metodologia quantitativa, em virtude do âmbito geográfico definido e do evidente interesse em abranger o maior número possível de entidades da população-alvo, dada a falta de informação sobre este subsector em Portugal.

Na delimitação do objecto de investigação, foram tidas em conta as atracções de visitantes dirigidas e controladas por uma entidade gestora própria, com entrada paga e em actividade em 2003⁵. A referida falta de informação relativa a este subsector das atracções de visitantes determinou a natureza tendencialmente exploratória desta investigação.

Tanto na área da investigação em Turismo como na relativa à competitividade, são comuns os estudos que se baseiam na perspectiva e auto-avaliação dos gestores das unidades de negócio, sobretudo quando têm como objectivo um estudo transversal e não apenas centrados num pequeno número de instituições.

A recolha de informação fez-se através de um inquérito por questionário, via postal, dirigido aos directores das atracções de visitantes constantes da base de dados construída a partir dos respondentes ao Inquérito aos Museus em 2003⁶. Como esta listagem inicial (N= 246) não incluía entidades com fins lucrativos de acordo com a definição de 'museu' utilizada pelo INE, procurou-se completá-la o mais possível de acordo com o objecto em estudo e atendendo aos limites temporais definidos para a investigação, principalmente através da consulta de sítios de comunicação e divulgação turística nacionais e regionais na Internet.

Apoiado na literatura e no estudo exploratório realizado, através de entrevistas semi-estruturadas a profissionais directamente envolvidos na GV e submetido a um pré-teste, foi elaborado o questionário, principal instrumento de pesquisa. No que à hipótese central diz respeito, o questionário integrava os seguintes grupos de variáveis: (I) de caracterização das atracções, (II) relativas às práticas de GV avaliadas quanto às estratégias e técnicas utilizadas, inovação e nível de planeamento subjacente e (III) respeitantes à percepção de vantagem competitiva – diferenciação e eficácia de custos – decorrente das boas práticas de GV.

O questionário definitivo, a ser respondido por auto-preenchimento, foi enviado por correio com a identificação pelo nome no endereço de envio de cada potencial respondente, com base em contacto

⁴ Outras relações presentes no modelo de Gray (1999) não foram aferidas quer porque se afastam do objecto da dissertação, pela multiplicidade de factores e elementos explicativos a investigar.

⁵ Com base na revisão da literatura, designadamente a adoptada pela Comissão Europeia (2003), a definição operacional de atracções de visitantes subjacente à investigação excluía: os eventos, lugares exclusivamente de culto religioso, centros comerciais, espaços desportivos desportivos, teatrais e cinematográficos. A não admissão de atracções gratuitas, seguindo o exemplo de outros estudos, afigurou-se ainda mais adequada por se tratar de um estudo de competitividade.

⁶ Este inquérito anual é da responsabilidade do Instituto Nacional de Estatística, no âmbito das Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio, em parceria com o Observatório das Actividades Culturais.

telefónico prévio, procurando confirmar os dados do endereço, estabelecer uma relação directa com os destinatários e confirmar a aptidão dos respondentes, com o objectivo de obter o máximo de respostas e a validade das mesmas. Este primeiro contacto telefónico permitiu também fazer uma primeira filtragem da base de dados compilada (N= 304), colocando desde logo de lado atracções gratuitas ou inactivas.

O questionário era acompanhado de envelope de franquia pré-paga (RSF) e carta de apresentação onde se referia o endereço electrónico <http://www.gestaodevisitantes.blogspot.com/>, criado especificamente para consulta daqueles que quisessem saber mais sobre os objectivos e autoria da investigação. No caso de não resposta, nas três semanas seguintes, foi enviada nova carta com o envelope de reenvio desta vez com estampilha postal⁷. Dirigido a 255 gestores de atracções, o inquérito alcançou uma taxa de resposta de 80%. Por fim, foram validados 157 questionários.

⁷ Segundo Jennings (2001), o recurso a envelopes com selo postal pode aumentar a taxa de resposta, visto que o respondente verifica o prejuízo monetário de uma não-resposta. Este segundo reenvio foi responsável pelo retorno de cerca de 18,6 % do total de questionários recebidos.

4. Análise dos resultados

Partindo de uma análise descritiva dos dados, foi possível caracterizar as 157 atracções de visitantes consideradas válidas para o estudo (Quadro 1). Conclui-se que a amostra é maioritariamente constituída por museus (71%), mas em que a categoria com mais capacidade de captação de visitantes são de longe os monumentos e edifícios históricos. Regista-se, por outro lado, um baixo número de atracções de “nova geração” e de propriedade privada (26,8% do total).

Relativamente à localização geográfica (Figura 1), as unidades respondentes espalham-se por todo o território nacional (142 no Continente, 7 na Região Autónoma da Madeira e 5 na Região Autónoma dos Açores), mas reflectindo o fenómeno de litoralização e concentração nos grandes centros urbanos que caracterizam o País, como, de resto, se pode observar pela distribuição relativa à sua localização por tipologia de áreas urbanas.

As variáveis como o volume anual de visitantes, antiguidade dos recursos de atracção, duração média da visita, número de pessoal ao serviço e o preço de entrada registam grandes disparidades entre as instituições observadas. Estas desigualdades indiciam uma grande fragmentação deste subsector

Quadro 1 | Atracções respondentes – algumas variáveis de caracterização

Tipo de atracção	Museu 71.3%	Monumento/edif. histórico -10.8%	Zoo/aquário/jardim botânico - 5.1%	Parque temático 5.7%	Cent. de ciência/ planetário - 3.8%	Outro 3.2%
Propriedade/Tutela	Pública 71.3%		Privada 26.8%		Parceria público-privada 1.9%	
Tipologia de áreas urbanas	APU - Áreas predom. urbanas 81.5%		AMU - Áreas media. urbanas 10.8%		APR - Áreas predom. rurais 7.6%	
Duração da visita	Até 30 minutos 21.0%		31 a 50 minutos 24.2%		51 a 60 minutos 34.4%	
Tipologia de empresa	Micro-empresa 48.1%		Pequena empresa 45.5%		Média empresa 4.5%	
Antiguidade dos recursos	Até 10 anos 33.8%		11 a 25 anos 22.3%		26 a 100 anos 29.9%	
N.º de visitantes ano anterior	Inferior a 5 000 18.5%		5 000 a 19 999 35.7%		20 000 a 49 999 22.9%	
N.º de visitantes últimos 5 anos	diminuído 18.5%		estagnado 23.6%		aumentado 54.8%	
Origem maioritária	Visitantes locais 9.9%		Visitantes nacionais 71.7%		Visitantes estrangeiros 18.4%	

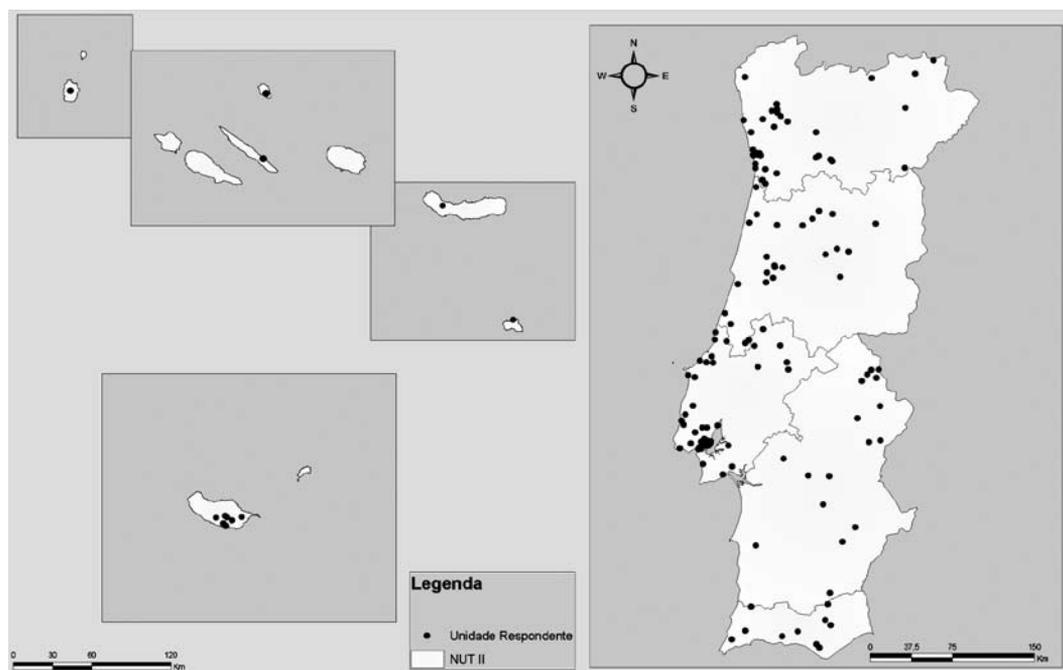


Figura 1 | Distribuição espacial das atracções respondentes por concelho.

da oferta de Turismo e Recreio, a exemplo, aliás, do que parece acontecer noutros países. Com efeito, 93,6% das atracções respondentes empregam menos de 50 trabalhadores, integrando-se no âmbito das micro e pequenas empresas. Quanto à evolução do volume de visitantes nos últimos 5 anos (1999-2003), em 43% dos casos em estudo o número de visitantes estagnou (24%) ou mesmo diminuiu (19%).

No que diz respeito à selecção e frequência de utilização das estratégias de GV parece haver, em termos gerais, complementaridade entre a utilização de medidas “duras” e “suaves”⁸, tal como se recomenda na literatura (Hall e McArthur, 1998). As medidas “duras” ou restritivas estão associadas a graus de utilização média ou inferior, sendo as menos utilizadas a ‘modificação do sítio da atracção’, e a ‘regulação ou restrição do acesso’, enquanto que as estratégias de cariz económico não são praticamente utilizadas (Figura 2).

Quanto às estratégias “suaves” ou de sensibilização, as ‘visitas guiadas’ são a técnica mais

frequentemente utilizada ao contrário da ‘gestão de filas de espera’, ‘monitorização dos visitantes’, ‘acções de marketing’ e ‘pesquisa de mercado’ (Figura 3). Em termos médios, as estratégias “suaves” parecem ser ainda insuficientemente utilizadas, designadamente aquelas que correspondem a uma atitude mais proactiva.

Entre as instituições observadas, em termos médios, o nível de planeamento da GV, é ainda bastante informal, algo incipiente e pouco informado cientificamente: o mais comum é a atracção dispor de um conjunto de procedimentos gerais e informais (53%) enquanto cerca de 17% das atracções não dispõem de qualquer plano ou põem em curso acções de resposta apenas quando os problemas surgem.

⁸ Com efeito, como se verificou na análise de correlação entre os 20 itens, há uma única relação significativa negativa: quanto mais elevado for o recurso a ‘acções de educação’, menos se impõe ‘restrição do equipamento’. Todas as restantes, mesmo entre medidas restritivas e medidas não coercivas, são positivas.

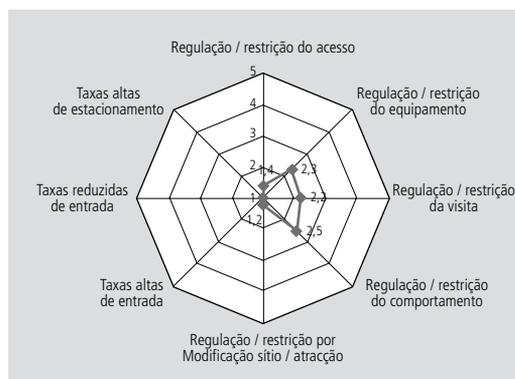


Figura 2 | Grau de utilização das medidas "duras".



Figura 3 | Grau de utilização das medidas "suaves".

Mais de metade das atracções (56%) não introduziram inovações tecnológicas em termos de GV; por outro lado, a razão de 2/3 das instituições que melhoraram a sua eficácia de custos (67%) em função da inovação da sua GV é significativa. Por outro lado, comparativamente com os seus mais directos competidores, a grande maioria dos inquiridos (65%) considera que a sua atracção se diferencia pela positiva, 34% consideram-se a par de outras atracções similares relativamente próximas e apenas 1% responde que se diferencia pela negativa.

Depois da análise descritiva dos dados; procedeu-se a análise inferencial⁹ – através de testes de hipóteses pelo cruzamento entre variáveis e com recurso à criação de índices e respectiva análise de fiabilidade, cujas exigências, nalguns casos, impediram a integração de categorias com baixa frequência. Nesse sentido, recorreu-se à análise factorial de correspondências simples e múltiplas, em complementaridade com os métodos de classificação (análise de *clusters*), com recurso ao programa SPAD (Système Pour Analyse de Données).

⁹ Quer a análise descritiva quer a análise inferencial desenvolveram-se com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

¹⁰ A análise factorial das correspondências múltiplas, foi aplicada depois da importação de dados para o programa estatístico SPAD e de acordo com Jobson (1991: 431-66) e Lebart *et al.* (1995: 67-142).

Dada a sua natureza multivariada e eminentemente exploratória, isto é, embora recorra a um teste estatístico não impõe as mesmas exigências, a AFCM veio confirmar e mesmo esclarecer muitos dos resultados anteriores.

A Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM)¹⁰ permite-nos identificar factores ou dimensões gerais subjacentes aos dados, analisando-se as inter-relações entre as variáveis em estudo e reduzir a dimensionalidade da base de dados inicial. Este método factorial (AFCM), não considera as variáveis, mas antes as suas categorias ou modalidades, pelo que se projectam no mesmo plano factorial os pontos-indivíduo e os pontos-variável (Figura 4). Tomou-se em consideração um número de factores suficiente para explicar pelo menos 80% da variabilidade total dos dados ou inércia (critério de Pearson). A esse conjunto de factores aplicou-se análise de *clusters*, mais precisamente classificação hierárquica, tendo em conta como medida de dissemelhança a distância euclideana e como critério de agregação o critério de Ward. As modalidades consideradas na AFCM podem pertencer a variáveis activas, com base nas quais se constroem os factores (e consequentemente os planos factoriais) ou a variáveis ilustrativas/suplementares. Neste caso, primeiramente, tomaram-se como variáveis activas as relativas às práticas de GV e, sucessivamente, como variáveis suplementares ou ilustrativas os restantes grupos de variáveis

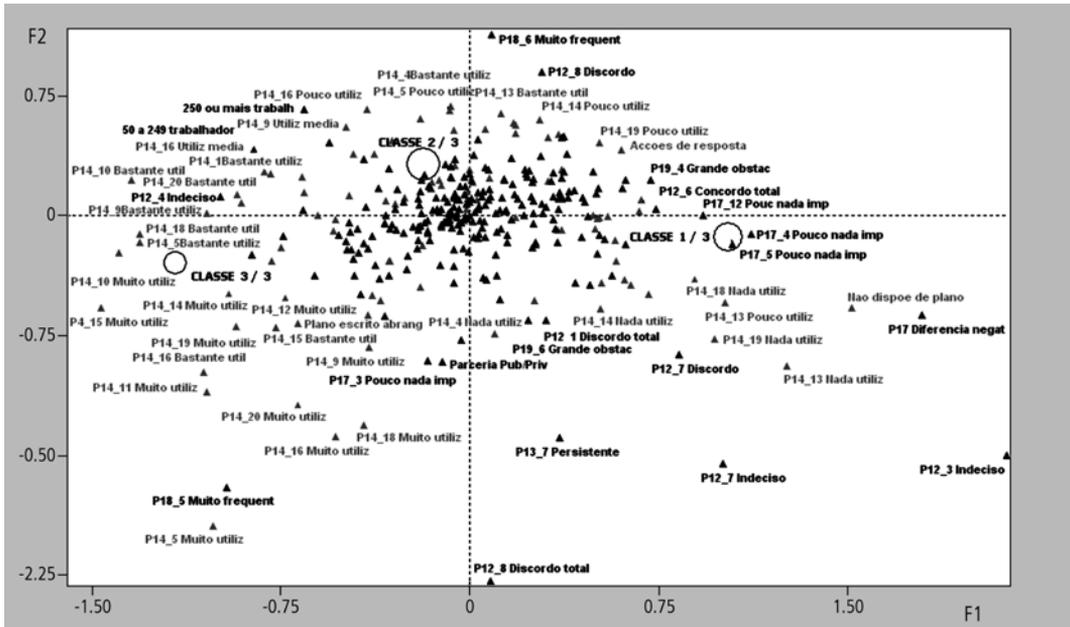


Figura 4 | Plano factorial relativo às variáveis activas e todas as variáveis suplementares.

do estudo¹¹, de acordo com as hipóteses em investigação. Na Figura 4, é apresentado o plano factorial em que foram projectadas as variáveis activas e as variáveis suplementares em simultâneo.

Após a caracterização das partições seleccionadas como potenciais escolhas finais¹², foi eleita a partição com 3 classes. As classes, nesta primeira análise, são caracterizadas apenas com base nas variáveis activas relativas às práticas de GV: estratégias utilizadas, inovações introduzidas e nível de planeamento. Assim, foi possível agrupar as entidades respondentes em três classes relativamente às suas práticas de GV: 'retardatárias', 'intermédias' e 'líderes'.

- classe 1 – 'retardatárias' (35,7%): é constituída pelo grupo de atracções menos evoluídas em termos de GV, distinguindo-se das restantes classes pela não introdução de inovações, pela baixa ou nula utilização tanto de medidas educativas/alargadas como de medidas restritivas e pelo mais baixo nível de planeamento.
- classe 2 – 'intermédias' (38,9%): corresponde a um nível mediano nas práticas de GV: as

atracções que a compõem introduzem inovações, mas tendem a recorrer pouco a estratégias educativas/alargadas. Este grupo parece estar associado a um nível de planeamento superior, mas afastado ainda assim do planeamento baseado num 'plano escrito, abrangente e detalhado'.

- classe 3 – 'líderes' (25,5%): a menos numerosa, é a mais evoluída em termos de GV. Caracteriza-se sobretudo pela intensidade de utilização de

¹¹ Na caracterização de cada classe para a(s) partição(ões) seleccionada(s), graças à complementaridade entre AFCM e análise de *clusters*, é possível identificar as características das variáveis iniciais mais relevantes, bem como as menos importantes. Um teste de hipóteses compara a percentagem de indivíduos que tem cada característica na amostra e na classe. Se a diferença entre proporções for significativa do ponto de vista estatístico, a característica é relevante para a classe, quer pelo facto da percentagem na classe ser superior à da amostra, quer por ser inferior. Finalmente, pode criar-se uma variável de pertença de classe, que identifica para cada indivíduo a que classe pertence e projectá-la no plano factorial como variável suplementar.

¹² A partir do dendograma ou árvore hierárquica e da evolução da distância associada a cada partição, foram seleccionadas duas partições como potenciais escolhas finais.

estratégias educativas/alargadas, recorrendo apenas à 'modificação do sítio' e 'restrição do acesso', entre as estratégias físicas, com nível de planeamento superior (é a que mais recorre a 'um plano escrito, abrangente e detalhado') e distinguindo-se igualmente pela inovação de processos e/ou serviços no âmbito da GV.

O método de comparação dos resultados entre os casos de sucesso e insucesso, é muito utilizado em estudos de competitividade como relatam Day e Wensley (1988) e se constata em vários exemplos. Com base nas variáveis activas e nas classes descritas, de seguida, foi possível determinar quais as variáveis ilustrativas mais e menos relevantes para as classes já definidas relativamente às suas práticas de GV e identificar quais as associações mais importantes:

1. as 'retardatárias' em GV estão associados ao número anual de visitantes mais baixo, à diminuição de captação de visitantes nos últimos 5 anos, ao escalão inferior de pessoal ao serviço e ao preço mais baixo, à não existência de ganhos em eficácia de custos e em diferenciação através dos factores 'interpretação', 'comunicação/informação', 'localização', 'atendimento', 'organização/fluidez dos fluxos de visitantes' e 'percepção de segurança';
2. as 'intermédias' estão associadas sobretudo aos 'monumentos/edifícios históricos', aos 'zoo/aquários/jardins botânicos' e a maior antiguidade, caracterizando-se já pela vantagem em eficácia de custos;
3. as 'líderes' apresentam duração de visita mais longa, o volume de visitantes tem aumentado, associadas ao tipo 'parque temático', recebem maioritariamente nacionais e têm mais pessoal ao serviço; são atracções para as quais a 'experiência', 'interpretação', 'comunicação/informação' e 'atendimento' (factores directamente relacionados com a GV) contribuem muito para a sua diferenciação positiva e que registam também vantagem pela eficácia de custos.

Do óbice de não se ter conhecimento de investigações que relacionem GV e competitividade resultou o desafio de algum desbravamento metodológico e de operacionalização de conceitos. Em termos de limitações, a autopercepção dos gestores das atracções constituiu a única fonte da informação empírica recolhida, sem auscultar também os seus visitantes. Por outro lado, o processo de compilação da base de dados pode considerar-se mais pragmático do que sistemático. Ainda o âmbito geográfico da investigação deve ser tido em conta na generalização dos resultados. A selecção de indicadores e constructos a observar foi previamente estabelecida, de acordo com o método de inquérito por questionário, bem como a recolha de informação teve lugar num só momento, sem um carácter longitudinal. Por fim, embora de acordo com os objectivos estabelecidos e os recursos disponíveis, deve reconhecer-se que teria sido bastante útil a análise do desempenho das atracções de visitantes consideradas e a sua relação com a questão estudada.

5. Implicações dos resultados da investigação

Regista-se ainda uma oferta algo reduzida de grandes atracções 'destino' multifuncionais e com unidades múltiplas, bem como parques temáticos, atracções de acção/aventura, mistas, de ciência, etc. Sendo as atracções de visitantes elementos críticos da atractividade de uma área-destino é previsível e desejável que aumente nos próximos anos a oferta de atracções de "nova geração" em Portugal. Por outro lado, o sector regista ainda em Portugal uma baixa presença de iniciativa privada.

Ora a criação de mais atracções deve ser, dentro do possível, pensada e gerida como complemento da oferta tradicional (monumentos, museus, etc.), buscando sinergias e multiplicação da atractividade regional, em vez do enfraquecimento resignado das

já existentes. A implantação de atracções baseadas nos recursos naturais e históricos pode contribuir para contrariar a litoralização verificada no País e ser motor de desenvolvimento de áreas desfavorecidas.

Num contexto de risco para as atracções tradicionais, enfrentar a diminuição de visitantes significa responder, dentro dos parâmetros da sustentabilidade, às tendências actuais das preferências e comportamento dos actuais consumidores: busca de entretenimento, valorização da imagem, compressão do tempo de visita, exigência de serviço personalizado. Assim, a introdução prudente e adaptada a cada caso de inovações no domínio tecnológico no âmbito interpretativo parece aconselhável e incontornável, bem como acções de facilitação da visita (informação, comunicação e conveniência na aquisição de bilhete, no acesso e na fruição da experiência) e de gestão da procura (educação ambiental e patrimonial, discriminação positiva das taxas de entrada fora dos picos de procura, introdução de códigos de conduta).

As atracções líderes em GV, como se viu no estudo, caracterizam-se justamente pelo crescente número de visitantes. Ao contrário, para as atracções estagnadas ou em com perda de visitantes parece oportuno que estas repensem, entre outros factores, a forma como recebem o seu público e como cativam novas ou repetidas visitas. O planeamento nesta área necessita de ser mais sistemático, abrangente, aberto à inovação e com rotinas de reajustamento e monitorização. De facto, a GV é tão importante para a satisfação do visitante como para a conservação do recurso. Um visitante devidamente “gerido” respeitará e valorizará com maior probabilidade, durante a visita e no futuro, o património que lhe foi dado conhecer e fruir.

As atracções de visitantes, sobretudo as patrimoniais bem como aquelas pequenas unidades ainda com grandes lacunas neste domínio, devem recorrer mais a estratégias educativas e proactivas, com duas estratégias a ter particularmente em conta: centros de visitantes e/ou equipamentos interactivos e pesquisa sobre os visitantes. A análise

multivariada, ao contrário do que reporta a maioria dos gestores, aponta a experiência, interpretação, comunicação/informação e atendimento como os factores mais importantes para a diferenciação positiva neste domínio.

Por fim, a fragmentação deste subsector da oferta de turismo e recreio é notória. Muitos gestores não vêem sequer as suas instituições como atracções de visitantes, nem tão pouco a política de Turismo tem tratado este subsector como tal. Para o seu desenvolvimento sustentado e fortalecimento, esta situação deve ser alterada, o que pode concretizar-se desde logo em algo concreto como a criação de uma base de dados específica e inquérito anual às atracções de visitantes como se realiza no Reino Unido.

Ainda neste sentido, a criação de associações formais ou informais, que instituíssem redes de colaboração sobretudo regional para produção de sinergias seria particularmente importante. Esta colaboração é particularmente decisiva para as pequenas atracções, que carecem geralmente de uma gestão profissionalizada e designadamente de melhorar as suas práticas de GV, mas não dispõem de recursos humanos e financeiros para o fazer. A não acontecer esta cooperação, com o anunciado domínio de grandes atracções multifuncionais e com unidades múltiplas, correm risco de definhamento pequenas e médias atracções bem como grandes atracções tradicionais podem comprometer a melhor conservação do seu património.

6. Conclusões

Em primeiro lugar, a investigação realizada contribuiu para um maior conhecimento da oferta nacional de atracções. No entanto, com vista à consolidação da investigação neste domínio, recomenda-se a realização de novos estudos para testar o valor da especificidade destes resultados, quer dirigidos à procura destes equipamentos de recreio e turismo, quer alargados a outras regiões ou países.

Num contexto de crescente competição e quando se reconhece cada vez mais o papel destes equipamentos como elementos determinantes na atractividade das áreas-destino, este estudo procurou validar a premissa inicial sustentada pela literatura de que as boas práticas de GV são críticas para a competitividade das atracções.

Entre as várias relações significativas encontradas, a conclusão mais importante que se pode retirar é que, de facto, garantir a competitividade das atracções pressupõe uma adequada GV. A valiosa aplicação da análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM) mostra que as atracções que praticam uma GV mais incipiente apresentam o mais baixo desempenho em termos de captação de visitantes e, possivelmente, de dimensão, geralmente relacionada com o número de trabalhadores e também com o preço cobrado. Pelo contrário, as atracções que desenvolvem melhores práticas de GV são também aquelas que reportam mais vantagens competitivas em termos de diferenciação e eficácia de custos e melhor desempenho a nível de captação e duração da estada dos visitantes.

Assim, em resposta à questão central, a investigação veio confirmar o que era já apontado na literatura mas carecia de averiguação empírica. De facto, a existência de planeamento nesta área, cientificamente informado e elaborado, formal, abrangente, adequado ao caso concreto, posto em prática, de forma eficaz e eficiente, através de estratégias diversificadas de GV, de pendor educativo e de sensibilização, com rotinas de inovação e de pesquisa e monitorização sobre os visitantes, o(s) recurso(s) e o mercado, em contínua avaliação e reajustamento, é crítico para a competitividade e sustentabilidade de uma atracção de visitantes.

Referências bibliográficas

- Benckendorff, P., Pearce, P., 2003, Australian Tourist Attractions: The Links between Organizational Characteristics and Planning, *Journal of Travel Research*, Vol.42(8), pp. 24-35.
- Botti, L., Peypoch, N., Solonandrasana, B., 2008, Time and Tourism Attraction, *Tourism Management*, Vol. 29(3), pp. 594-596.
- Caldeira, A., 2006, *Atracções e Gestão de Visitantes: Uma Abordagem de Competitividade Aplicada ao Caso Português*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Comissão Europeia, 2003, Study On: Structure, Performance and Competitiveness of European Tourism and Its Enterprises, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/studies/pwc/pwc_es.pdf] (Site accessed 11 May 2004).
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill S., Gilbert, D., Shepherd, R., 2001, *Turismo, Princípios e Prática*, Bookman, Porto Alegre.
- Costa, L., Silva, J., 2002, As Tipologias Estratégicas Realmente Existem?, [http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-eso-378.zip], (Site accessed 10 May 2004).
- Day, G., Wensley, R., 1988, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol.52(2), pp. 1-20.
- Feilden, B., Jokilehto, J., 1998, *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*, ICCROM, Roma.
- Frochot, I., 1998, *The Influence of the Benefits Sought by Visitors in the Evaluation of the Service Quality Provided in Historic Houses*, PhD thesis, Manchester Metropolitan University, Manchester, UK.
- Grant, M., 1994, Visitor Management, *Insights*, Vol. September, pp. A-41-A46.
- Gray, B., Matear, S., Deans, K., Buisson, D., 1999, *Improving Service Sector Competitiveness*, Marketing Performance Center, University of Otago, Dunedin, NZ.
- Gunn, C., Var, T., 2002, *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Routledge, New York.
- Hall, C. M., McArthur, S., 1998, *Integrated Heritage Management: Principles and Practice*, The Stationery Office, London.
- Hernández, M., 2003, *Turismo Y Conjuntos Monumentales: Capacidad de Acogida Turística y Gestión de Flujos de Visitantes*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- INE, 2008, *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2007*, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Jennings, G., 2001, *Tourism Research*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.
- Jobson, J., 1991, *Applied Multivariate Data Analysis - Volume I: Regression and Experimental Design*, Springer-Verlag, New York.
- Leask, A., 2003, The Nature and Purpose of Visitor Attractions, in Fyall, Garrod and Leask (eds), *Managing Visitor Attractions: New Directions*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 5-35.
- Lebart, L., Morineau, A., Piron, M., 1995, *Statistique Exploratoire Multidimensionnelle*, Dunod, Paris.
- Leiper, N., 1990, Tourist Attractions Systems, *Annals of Tourism Research*, Vol.17, pp. 367-384.
- Lew, A., 1994, A Framework of Tourist Attraction Research, in Ritchie and Goeldner (eds), *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, John Wiley & Sons, Inc, New York, pp. 291-304.
- Mill, R., Morrison, A., 2002, *The Tourism System*, Kendall / Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa.
- Milman, A., 2001, The Future of the Theme Park and Attraction Industry: a Management Perspective, *Journal of Travel Research*, Vol.40(2), pp.139-47.
- Page, S., Brunt, P., Busby, G., Connel, J., 2001, *Tourism: a Modern Synthesis*, Thomson Learning, London.
- Porter, M., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

- Shackley, M., 1999, Visitor Management, in Leask and Yeoman (eds), *Heritage Visitor Attractions: An Operations Management Perspective*, Cassell, London, New York, pp. 69-82.
- Shoval, N., Raveh, A., 2004, Categorization of Tourist Attractions and the Modeling of Tourist Cities: Based on the Co-Plot Method of Multivariate Analysis, *Tourism Management*, Vol. 25(6), pp. 741-750.
- Stevens, T., 2000, The Future of Visitor Attractions, *Travel & Tourism Analyst*, Vol.1, pp. 61-85.
- Swarbrooke, J., 1995, *The Development and Management of Visitor Attractions*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Turley, S., 1997, *Image and Attraction: The Case of Traditional UK Zoos*, PhD thesis, Nottingham Trent University, Nottingham, UK.