



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

IMPACTO DOS CLUSTERS TURÍSTICOS NA COMPETITIVIDADE DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL

Carolina Neves Esteves

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira

Departamento de Economia, ISCTE Business School (IBS)

Outubro de 2023

Departamento de Economia

**IMPACTO DOS CLUSTERS TURÍSTICOS NA
COMPETITIVIDADE DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**

Carolina Neves Esteves

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:
Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira
Departamento de Economia, ISCTE Business School (IBS)

Outubro de 2023

Agradecimentos

Na realização da dissertação de mestrado agradeço a todos os entrevistados, do Turismo Centro de Portugal, da Universidade de Aveiro, da Inovcluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, das Aldeias Históricas de Portugal - Associação de Desenvolvimento Turístico (AHP-ADT) e da ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, por toda a disponibilidade e colaboração no projeto de investigação.

Agradeço ao Professor Orientador Vítor Hugo Ferreira, a sua ajuda e disponibilidade ao longo da realização da dissertação, bem como, à Professora Nádja Simões por toda a atenção e dicas disponibilizadas no Seminário de Economia da Empresa e da Concorrência.

Por último, e não menos importante, agradeço aos meus pais por todo o incentivo e motivação e ao meu namorado por todo o carinho, apoio e paciência.

Aos meus pais,
Ana Sofia e Henrique.
Ao meu namorado,
Gonçalo.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo estudar os fatores de competitividade dos clusters turísticos do Centro de Portugal e identificar as regiões em que estes clusters têm melhor desempenho, uma vez que os clusters contribuem para o aumento da competitividade e desenvolvimento regional.

Na revisão de literatura foram identificadas várias definições de cluster turístico e competitividade e apresentados vários modelos de competitividade dos destinos turísticos bem como, os aspetos positivos dos clusters do turismo que contribuem para aumento da competitividade económica da região e para a implementação de estratégias inovadoras.

Na análise empírica realizámos entrevistas semiestruturadas, a entidades envolvidas no turismo do Centro de Portugal, essencialmente nas regiões onde existem clusters turísticos, para apurar os fatores de competitividade destes aglomerados. De seguida, foram recolhidos e analisados dados estatísticos referentes aos proveitos totais e dormidas nos alojamentos turísticos, às empresas de alojamento e restauração no Centro de Portugal e ao seu contributo no VAB total da Região Centro e ao PIB a preços correntes para identificar as regiões em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho.

Os resultados da investigação identificam como fatores de competitividade dos clusters turísticos do Centro de Portugal a criação de marcas fortes na promoção de destinos e produtos específicos e a facilidade de envolver todos os stakeholders.

Adicionalmente, os resultados identificam a região de Coimbra, Médio Tejo e Oeste como as regiões em que os clusters turísticos têm melhor desempenho.

Palavras-chave: Cluster turístico, Competitividade, Desenvolvimento regional, Desempenho

JEL classification: Z3 Tourism Economics, Z32 Tourism and Development

Abstract

The main objective of this dissertation is to study the competitiveness factors of tourism clusters in the Centre of Portugal and to identify the regions where these clusters perform best, since clusters contribute to increasing competitiveness and regional development.

The literature review identified several definitions of tourism clusters and competitiveness and presented various models of tourism destination competitiveness, as well as the positive aspects of tourism clusters that contribute to increasing a region's economic competitiveness and implementing innovative strategies.

In the empirical analysis, we carried out semi-structured interviews with entities involved in tourism in the Centre of Portugal, essentially in the regions where there are tourism clusters, to determine the competitiveness factors of these clusters. After that, statistical data was collected and analysed regarding total revenue and overnight stays in tourist accommodation, accommodation and catering companies in the Centre of Portugal and their contribution to the Centre Region's total GVA and GDP at current prices to identify the regions where tourism clusters perform best.

The results of the research identify the creation of strong brands to promote specific destinations and products and the ease of involving all stakeholders as factors in the competitiveness of tourism clusters in the Centre of Portugal.

In addition, the results identify Coimbra, Médio Tejo and Oeste as the regions where tourism clusters perform best.

Keywords: Tourism cluster, Competitiveness, Regional development, Performance

JEL classification: Z3 Tourism Economics, Z32 Tourism and Development

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Turismo e o seu contributo em Portugal e na região Centro	5
2.2 Conceito de cluster e cluster turístico	7
2.2.1 Definição de cluster	7
2.2.2 Evolução de cluster	9
2.2.3 Cluster turístico	9
2.3 Competitividade no turismo e nos clusters turísticos	10
2.4 Turismo e clusters turísticos como fatores de competitividade e desenvolvimento regional	13
3. Metodologia	15
3.1 Estudo prévio	15
3.2 Método qualitativo	15
3.2.1 Escolha das entidades a entrevistar	18
3.2.2 Caracterização das entidades a entrevistar	18
3.2.3 Entrevistas semiestruturadas	23
3.3 Método quantitativo	24
3.3.1 Dados estatísticos	24
4. Análise e discussão de resultados	29
4.1 Caracterização dos entrevistados	29
4.2 Conhecimento das entidades	30
4.3 Caracterização dos clusters turísticos e a sua competitividade	33
4.4 Cooperação através de parcerias turísticas	40
4.5 Contributo para o turismo da Região Centro	44
4.6 Competitividade do turismo da Região Centro	45
4.7 Promoção da entidade	47
4.8 Inovação e sustentabilidade	48
4.9 Políticas	49
4.10 Visão Futura	50
4.11 Síntese da análise dos resultados	54
5. Conclusões	57
5.1 Questões de investigação	57
5.2 Limitações e futuras investigações	60
6. Referências Bibliográficas	61

7. Anexos	66
Anexo I - Raking dos países que mais contribuíram para o desenvolvimento sustentável e resiliente do sector das viagens e turismo em 2021.....	66
Anexo II - Marcação das entrevistas por correio eletrónico.....	67
Anexo III – Guião das entrevistas semiestruturadas a realizar a entidades públicas ..	68
Anexo IV – Guião das entrevistas semiestruturadas a realizar a entidades privadas ..	69
Anexo V – Proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II em 2022	70
Anexo VI- Proveitos totais dos alojamentos turísticos no Centro e Portugal 2016-2022	70
Anexo VII- Proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II entre 2016 e 2022	71
Anexo VIII- Proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro	71
Anexo IX – Total de dormidas nos alojamentos turísticos por NUTS II em 2022	72
Anexo X– Total de dormidas em alojamentos turísticos no Centro e Portugal 2016-2022	72
Anexo XI– Total de dormidas nos alojamentos turísticos por NUTS II entre 2016 2022	73
Anexo XII – Total de dormidas em alojamentos turísticos na Região Centro	73
Anexo XIII – Número de empresas de alojamento e restauração na Região Centro e Portugal entre 2016 e 2021	74
Anexo XIV- Total de empresas em Portugal e na Região Centro.....	74
Anexo XV - VAB das empresas de alojamento, restauração e similares (€) por NUTS II	75
Anexo XVI - VAB total (€) das empresas por NUTS II	75
Anexo XVII - % do VAB das empresas de alojamento, restauração e similares sobre o VAB total por NUTS II	75
Anexo XVIII– VAB das empresas de alojamento, restauração e similares (€) na região Centro	76
Anexo XIX– VAB total das empresas (€) da região Centro	76
Anexo XX – PIB a preços correntes por NUTS II	76
Anexo XXI - % PIB a preços correntes de cada região NUTS II sobre o PIB nacional	77
Anexo XXII – PIB a preços correntes na região Centro	77
Anexo XXIII – Pontos fortes na aposta de clusters turísticos na Região Centro de Portugal	78
Anexo XXIV- Pontos fracos na aposta de clusters turísticos na Região Centro de Portugal	79
Anexo XXV – Fatores de competitividade dos clusters turísticos do Centro de Portugal	80

Índice de tabelas

Tabela 1-Modelos de competitividade nos destinos turísticos	13
Tabela 2- Projeto Cluster "Terras do Vouga e Caramulo"	20
Tabela 3- % dos proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II.....	25
Tabela 4-% dos proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro	25
Tabela 5-% do total das dormidas nos alojamentos turísticos a nível nacional.....	26
Tabela 6 - % de dormidas em alojamentos turísticos na região Centro	26
Tabela 7- % de empresas de alojamento e restauração na Região Centro	27
Tabela 8-% de empresas de alojamento e restauração sobre o total.....	27
Tabela 9- % do VAB das empresas de alojamento e restauração no VAB total do Centro	28
Tabela 10-% PIB a preços correntes das regiões do Centro de Portugal sobre o PIB do Centro	29
Tabela 11- Formação académica dos entrevistados e cargo exercido na entidade.....	29
Tabela 12-Idade dos entrevistados	30
Tabela 13- Principal papel dos clusters turísticos segundo o Turismo Centro de Portugal	32
Tabela 14- Principal papel dos clusters turísticos segundo a Universidade de Aveiro	32
Tabela 15- Principal papel dos clusters turísticos segundo a InovCluster	33
Tabela 16- Principal papel dos clusters turísticos segundo as Aldeias Históricas de Portugal ...	33
Tabela 17- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo o TCP.....	38
Tabela 18- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a UA	39
Tabela 19-Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a InovCluster	39
Tabela 20-Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo as AHP.....	39
Tabela 21- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a ADXTUR.....	40
Tabela 22- Em que devem as empresas apostar	52
Tabela 23- Fatores de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro	54

Glossário de Siglas e Abreviaturas

ADXTUR: Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto

AHP-ADT: Aldeias Históricas de Portugal - Associação de Desenvolvimento Turístico

CIM's: Comunidades Intermunicipais

EUA: Estados Unidos da América

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

INE: Instituto Nacional de Estatística

NUTS: Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PIB: Produto Interno Bruto

TCP: Turismo Centro de Portugal

UA: Universidade de Aveiro

VAB: Valor Acrescentado Bruto

VABGT: Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo

1. Introdução

Esta dissertação tem como objetivo estudar os clusters turísticos, os seus fatores de competitividade e o seu contributo para o desenvolvimento regional.

De acordo com o Turismo de Portugal, o setor do turismo cresceu acima do total da economia portuguesa em 2022. Segundo a estimativa preliminar da Conta Satélite do Turismo em 2022, o Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) registou um aumento de 72,7% face a 2021, representando 8,9% do VAB nacional. Adicionalmente, o número de dormidas em alojamentos turísticos em 2022 aumentou 81,1% face a 2021, bem como, os proveitos totais dos alojamentos turísticos que registaram um aumento de 115,2% face a 2021 e 16,7% face a 2019 (INE, 2022).

A evolução no setor do turismo ao longo dos anos tem sido crescente, tanto em número de empresas, como em volume de negócios e pessoas ao serviço neste ramo de atividade. Em 2022, o número de empresas turísticas registou um crescimento de aproximadamente 12% e 58% face a 2019 e 2012. O volume de negócios deste setor em 2022 registou um acréscimo de 123,3% e 16,8% face a 2020 e 2019, respetivamente e o número de pessoas ao serviço no turismo em 2022 registou um aumento de 13,3% e 5,5% face a 2021 e 2019, respetivamente (Central de Balanços do Banco de Portugal, 2023).

Com base na Central de Balanços do Banco de Portugal, o setor do turismo em 2022, detinha 79270 empresas, em que 90% são microempresas e 65,2% correspondem a atividades de alojamento e restauração, 21,74% a transporte e logística e 13,06% a atividades recreativas e culturais.

Dada a importância que o setor do turismo tem para o desenvolvimento regional (Engelstoft et. al., 2006) a nível nacional e internacional e o contributo dos clusters para o aumento da competitividade de uma determinada região industrial (Porter, 2002; Rocha 2004) tornou-se interessante aprofundar a temática de cluster e cluster turístico e selecionar a área de estudo onde realizámos a investigação.

Alguns autores como Martin e Sunley (2003), defendem que a literatura existente sobre clusters tem ideias distintas e a sua definição é ambígua.

Para Porter (1998), os clusters são massas críticas de indústrias, empresas, fornecedores, instituições governamentais como universidades e outras entidades

essenciais para a concorrência interligadas entre si num lugar específico onde usufruem de sucesso competitivo invulgar em determinado domínio.

Inicialmente, o conceito de clusters esteve relacionado com a indústria (Porter, 1990; Gordon & McCann, 2000), mas mais tarde foi transferido para o setor terciário, dos serviços, incluindo o turismo (Breda et. al, 2006).

O cluster turístico é um aglomerado de empresas e instituições concentradas geograficamente e relacionadas com o turismo, em que se incluem serviços, governos, fornecedores, concorrentes, universidades e instituições (Capone, 2004). De acordo com Cunha & Cunha (2005, 52), os programas de desenvolvimento local consideram o cluster turístico como, uma estratégia de combate à desigualdade social e às disparidades regionais.

Uma das razões que justificam o interesse por esta temática está relacionado com o impacto que os clusters têm no desempenho económico das empresas, no desenvolvimento regional e na competitividade dos países (Rocha, 2004). Dado que o setor do turismo é composto maioritariamente por microempresas, tornou-se interessante estudar se a existência de clusters turísticos pode ser um *driver* de desenvolvimento e competitividade na região Centro de Portugal e como é que os clusters turísticos contribuem para o desenvolvimento desta região, visto que na região Centro o número de clusters turísticos é muito limitado (Estevão, C., & Ferreira, J., 2012).

Desta forma, na presente tese foi escolhida para área de estudo o Centro de Portugal, pertencente à Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos II (NUTS II) onde se inserem as 8 entidades intermunicipais do Oeste, região de Aveiro, região de Coimbra, região de Leiria, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa, Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela (Pordata, 2022). Dado que a região Centro tem imensas potencialidades turísticas, onde os clusters turísticos ainda não se encontram muito desenvolvidos, tornou-se interessante estudá-los, com vista, a aumentar a literatura científica existente nesta temática, a dinamizar esta região e a torná-la mais atrativa.

Segundo as Nações Unidas, Portugal foi o 38º país com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2021 num total de 191 países, com um valor de 0,866. Além disso, a nível nacional a Região Centro de Portugal é a segunda região com

maior IDH, apresentando um valor de 0,857¹ ligeiramente abaixo da Área Metropolitana de Lisboa.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar se os clusters turísticos são impulsionadores de competitividade no turismo do Centro de Portugal e relevantes para o desenvolvimento desta região.

Com vista, a alcançar este objetivo foram estabelecidas as seguintes questões de investigação - Quais os *drivers* de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal? e - Quais são as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho? Para responder à primeira questão de investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas, via online, a entidades envolvidas no turismo do Centro de Portugal, essencialmente nas regiões onde existem clusters turísticos, para apurar os fatores de competitividade destes agrupamentos, com base em outros estudos científicos (Porter 1990; Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Ferreira & Estevão, 2009; Malakauskaite & Navickas, 2010 e Feruza, 2022).

Para a segunda questão de investigação foram recolhidos e analisados dados estatísticos provenientes de diversas fontes como o INE e a Pordata referentes aos proveitos totais e dormidas nos alojamentos turísticos, às empresas de alojamento e restauração no Centro de Portugal e o seu contributo no VAB total da Região Centro e à percentagem do PIB a preços correntes de cada região do Centro de Portugal no PIB do Centro para identificar as regiões em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho.

Desta forma, foi possível analisar os diferentes dados estatísticos das regiões do Centro onde existem clusters turísticos e perceber em que regiões estes aglomerados têm um melhor desempenho.

Em suma, espera-se que a presente tese seja relevante para a sociedade, de forma a cativar mais investigadores a estudar o tema e a aumentar os materiais científicos nesta área, bem como, ajudar a desenvolver a região Centro de Portugal.

¹ Consultado no website

<https://globaldatalab.org/shdi/table/shdi/PRT/?levels=4&years=2021+2020&interpolation=0&extrapolation=0>

2. Revisão de Literatura

2.1 Turismo e o seu contributo em Portugal e na região Centro

O turismo é um setor essencial para o crescimento económico e desenvolvimento dos países (Brida & Risso, 2009; Tang & Tan, 2013), com impacto relevante a nível nacional, mas com particular incidência a nível local (Sharpley, 2002; Jackson et al., 2005), principalmente nas regiões do interior onde o setor do turismo, previne a desertificação e a estagnação económica (Opperman, 1993). Deste modo, este setor contribui para a melhoria do bem-estar económico da população local e o aumento da competitividade regional através da afetação de recursos públicos para atrair mais visitantes às regiões.

Nas últimas décadas, o setor do turismo tem registado uma evolução contínua, sendo um dos setores que mais tem crescido a nível mundial e um dos mais importantes no comércio internacional, representando uma das principais fontes de rendimento de muitos países em desenvolvimento, contribuindo para o progresso socioeconómico, a crescente diversificação e concorrência entre destinos (UNWTO, 2022). Adicionalmente, o crescimento global do turismo tem gerado benefícios económicos e emprego em diversos setores como a agricultura, a construção e as telecomunicações (UNWTO, 2022) e a nível mundial, a indústria do turismo e das viagens foi responsável em 2021 por 6,1% do PIB e 289 milhões de empregos, o que equivale a 1 em cada 11 empregos mundiais (World Travel & Tourism Council, 2022).

Para além do setor do turismo assumir uma forte relevância a nível global, em Portugal, a indústria das viagens e turismo em 2021 registou um PIB per capita superior a 12 696 dólares fazendo parte da lista de países com rendimento elevado neste setor (World Economic Forum, Travel & Tourism Development Index 2021, 75).

Em 2021, o setor do turismo e das viagens em Portugal contribuiu para 10,9% do produto interno bruto (PIB) português, o que corresponde a 23,1 mil milhões de euros, um acréscimo de 32,6% face ao ano anterior. Relativamente, ao emprego em 2021 este setor gerou 900 mil empregos, o que equivale a 18,9% do emprego total e a um aumento de 5,9% face a 2020. Em relação às despesas dos visitantes internacionais e domésticos em Portugal no ano de 2021 é possível verificar que ambas registaram acréscimos face ao ano anterior de 27,6% e 47,4%, respetivamente, a despesa internacional foi de 11,6 mil milhões de euros que corresponde a 13,1% das exportações e a despesa doméstica de 8,6 mil milhões de euros (World Travel & Tourism Council, 2022).

De acordo com a Conta Satélite do Turismo de 2022, o Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) em 2022 registou um aumento nominal de 72,7% face a 2021, representando 8,9% do VAB nacional, valor este superior aos anos de 2019 e 2021, que apresentaram 8,1% e 5,7% do VAB do país, respetivamente.

A contribuição do turismo para o bem-estar económico depende da qualidade e das receitas da oferta turística (UNWTO, 2022). Os destinos nacionais e internacionais são cada vez mais sustentáveis, pelo que a Organização Mundial do Turismo ajuda os países em desenvolvimento a implementar um turismo sustentável, pois acredita que este tipo de turismo pode beneficiá-los. De acordo com o Índice de Desenvolvimento de Viagens e Turismo do World Economic Forum (2021), Portugal é o 16º país que mais contribui para o desenvolvimento sustentável e resiliente do sector das viagens e turismo com uma percentagem média de 19,8%, situando-se à frente de países como a Dinamarca e Finlândia com percentagens de 18,9% e 17,3%, respetivamente, e abaixo do Japão, Estados Unidos da América e Espanha, que ocupam o Top 3 com percentagens entre os 31,8% e os 29,5% (**Anexo I**).

Em 1999, a Organização Mundial do Turismo aprovou o Código Mundial de Ética do Turismo que tem como objetivo promover um turismo responsável, sustentável e acessível para todos.

De acordo com artigo 3º nº1 do Código Mundial de Ética do Turismo:

“O conjunto dos atores do desenvolvimento turístico têm o dever de salvaguardar o ambiente e os recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico são, contínuo e sustentável, capaz de satisfazer equitativamente as necessidades e as aspirações das gerações presentes e futuras.” Deste modo, é importante que os agentes turísticos na sua atividade tenham em vista um crescimento económico responsável e sustentável.

A aglomeração espacial de atividades turísticas tem sido reconhecida como um motor de crescimento do turismo local permitindo economizar custos e satisfazer as necessidades dos turistas (Lazzeretti & Capone, 2009).

Tendo em consideração que na presente dissertação foi abordado o impacto dos clusters turísticos na região Centro de Portugal importa mencionar o contributo do turismo para esta região, para além de Portugal.

O Centro de Portugal é a 2ª maior região nacional com uma área de 28 200 km², representando 30,6% do território nacional². Adicionalmente, esta região é um dos principais destinos nacionais da população residente, representando 29,2% do total das viagens, cerca de 4,8 milhões de viagens e para além disso, é a terceira região, atrás da Área Metropolitana de Lisboa e do Norte com maior número de unidades de alojamento, cerca de 2502 e que corresponde a 18,8% do total das unidades de alojamento em Portugal (INE, 2021). No mês de agosto de 2022, a região Centro registou um aumento de 7% no nº de dormidas, valor acima da média nacional de 2,8% de acordo com o Jornal Bom Dia Europa³.

Deste modo, em Portugal o setor do turismo é importante na economia nacional e regional (Santos & Vieira, 2020) contribuindo positivamente para o crescimento económico (Dritsakis 2004) e para a redução das assimetrias regionais (Andraz et al., 2015). Além disso, existe uma relação positiva entre o desenvolvimento turístico e o crescimento económico, que é influenciada pela especialização e desenvolvimento das unidades económicas regionais (Milio 2014; Romão et al., 2016).

2.2 Conceito de cluster e cluster turístico

Nesta secção, estará presente, em primeiro lugar, a evolução do conceito de cluster e um conjunto de definições de clusters e de seguida, e mais particular, alguns conceitos de clusters no setor do turismo.

2.2.1 Definição de cluster

O interesse pelos clusters e distribuição geográfica das atividades económicas remonta ao século XIX e início do século XX, em que já se defendia que existe uma maior produtividade dos negócios quando as empresas se encontram concentradas numa determinada região, contribuindo para a partilha de um mercado de trabalho e cadeia de fornecimento especializados e para o aumento de conhecimentos (Marshall, 1890). Este grande interesse pela temática dos clusters pode ser justificado pelo impacto que estes agrupamentos têm no desempenho das empresas, no desenvolvimento regional e na competitividade (Rocha, 2004). Martin e Sunley (2003), afirmam que a literatura existente sobre clusters tem ideias distintas e a sua definição é ambígua. Para além disso,

² Consultado no website <https://www.citypopulation.de/en/portugal/cities/>

³ Consultado no website <https://bomdia.eu/procura-turistica-da-regiao-centro-atingiu-valores-recorde/> numa notícia publicada a 4/10/2022

estes autores criticam o conceito de Cluster de Porter (1998), pois consideram a definição muito vaga em termos geográficos e socioeconômicos ao definir um cluster como um conjunto de empresas geograficamente próximas, o que origina diferentes interpretações dos analistas e a uma utilização desigual da definição conforme os próprios interesses.

O mapa económico mundial é determinado pelo que Porter (1998) designa de clusters: massas críticas de indústrias, empresas, fornecedores, instituições governamentais como universidades e outras entidades essenciais para a concorrência interligadas entre si num lugar específico onde usufruem de sucesso competitivo invulgar em determinado domínio. Nestes aglomerados incluem-se os fornecedores de inputs e infraestruturas especializadas, os clientes (a jusante), os produtores, as instituições governamentais, as universidades, as associações comerciais, entre outras. Os clusters são característicos de quase todas as economias nacionais, regionais, estatais e metropolitanas especialmente nas mais desenvolvidas. Para além disso, têm impacto na competitividade dos países e representam uma nova forma de pensar sobre a localização, desafiando os conhecimentos existentes sobre como as empresas devem estar configuradas para contribuir para o sucesso competitivo como as universidades e para o desenvolvimento económico como as entidades governamentais. Para além disso, os aglomerados incentivam tanto a concorrência como a cooperação (Porter, 1998).

Os clusters são concentrações de empresas que podem produzir sinergias, através da proximidade geográfica e interdependência (Rosenfeld, 1997). Adicionalmente, possibilitam às empresas reduzir os custos com os fatores de produção, gerando externalidades estáticas e melhoram tanto a aprendizagem como a inovação, criando externalidades dinâmicas (Estevão, 2011). Apesar dos clusters serem característicos de economias desenvolvidas, o seu sucesso tem se alargado para os países em desenvolvimento despertando o interesse de alguns investigadores e políticos. Como a atividade económica está geograficamente concentrada, existe um maior foco nas aglomerações e no papel da localização no desenvolvimento económico (Titze et al., 2008). Um cluster representa um conjunto de empresas e instituições interligadas em que o seu valor como um todo é superior à soma das suas partes (Flowers & Easterling, 2006). As principais características de um cluster são a aglomeração e interligação (Simmie, 2004). A aglomeração porque reflete a concentração geográfica de um conjunto de entidades relacionadas (Gordon & McCann, 2000) e a interligação pois simboliza a relação de cooperação e concorrência existente entre os agentes locais (Simmie, 2004).

2.2.2 Evolução de cluster

Inicialmente, o conceito de clusters esteve relacionado com a indústria (Porter, 1990; Gordon & McCann, 2000), mas mais tarde, foi transferido para o setor terciário, dos serviços, incluindo o turismo (Breda et. al, 2006).

2.2.3 Cluster turístico

O cluster turístico é um aglomerado de empresas e instituições concentradas geograficamente e relacionadas com o turismo. Nele se incluem serviços, governos, fornecedores, concorrentes, universidades e instituições (Capone, 2004). O governo deve financiar programas de modo a atrair investimento privado, investir em infraestruturas, bem como, desenvolver o turismo regional dado que um cluster turístico pode ajudar a ultrapassar crises (Brown & Geddes, 2007). De acordo com Cunha & Cunha (2005, 52), os programas de desenvolvimento local consideram o cluster turístico, uma estratégia de combate à desigualdade social e às disparidades regionais.

Outra das definições para cluster turístico é um conjunto de atrações turísticas concentradas numa determinada área geográfica com instalações e serviços de qualidade, coesão social e política, eficiência coletiva, organização da cadeia de produção e das associações culturais e uma excelente gestão da rede de empresas com vantagens comparativas e competitivas (Beni, 2003). No desenvolvimento do cluster turístico devem ser incluídos os elementos estáticos do setor como, os serviços de alojamento, restauração e bebidas, os elementos de mobilidade como, os serviços de transporte de passageiros e aluguer de automóveis, as agências de viagens e os guias turísticos, e os elementos dinâmicos como, os serviços culturais, recreativos e de lazer, que são os que mais contribuem para o aumento da permanência e das despesas dos visitantes pois fazem parte dos serviços de animação (Costa, 2005).

Quanto às relações entre um cluster turístico e empresas e instituições estas podem ser de dois tipos, horizontal e vertical. A relação horizontal estabelece alianças estratégicas, por um lado, com entidades que praticam a mesma atividade principal, como é o caso das empresas de alojamento, restauração, entretenimento e transporte e por outro, com empresas que trabalham com o mesmo grupo na satisfação do cliente, mas oferecem diferentes produtos. Já na relação vertical são criadas redes estratégicas onde o fornecedor e cliente interagem unilateralmente e uma das partes fica de fornecer os bens à outra mediante um pagamento da outra parte (Rodrigues, 2001).

De acordo com Estevão (2011), as regiões do Centro de Portugal (NUTS II) onde se encontram mais clusters turísticos são na Nazaré com 8 clusters, em Coimbra com 6 clusters, em Aveiro com 4 clusters e na Serra da Estrela no concelho de Manteigas com 4 clusters também.

Em suma, é possível constatar que a definição geral de cluster não é muito diferente da definição de cluster turístico e que ambos são um conjunto de empresas e instituições concentradas geograficamente e interligadas numa dada região onde as empresas tem vantagens comparativas e competitivas.

2.3 Competitividade no turismo e nos clusters turísticos

Com a crescente globalização é essencial que as entidades adotem uma estratégia para acompanhar as tendências e a competitividade do mercado e desta forma, obtenham vantagens competitivas (Estevão, 2008). O conceito de competitividade é cada vez mais importante, nos dias de hoje, tendo principal interesse para os governos e empresas de todos os países. A competitividade de uma indústria é um fator importante para o desempenho da mesma no mercado global (Crouch & Ritchie, 1999). Aliás para tudo o que se tenciona alcançar é necessário ser competitivo (Estevão & Nunes, 2015).

A competitividade no turismo pode ser entendida como a capacidade de as entidades turísticas atraírem visitantes que terão despesas nos destinos turísticos e que, por sua vez, recompensarão os custos de desenvolvimento de negócios e o capital investido, de forma igual ou superior ao custo de oportunidade (Dominguez, 2001). Para além disso, a competitividade turística é um conjunto de parcerias estratégicas centradas no turismo com todos os intervenientes, como empresas ao serviço do turismo, do Estado e dos cidadãos que cooperam direta ou indiretamente para a produção do produto global. Sem esta atitude não existe competitividade no turismo (Trinidad, 1999).

Grande parte da literatura sobre a competitividade, no contexto geográfico, encontra-se focada numa determinada região, país ou cluster e contribui para ajudar na criação de “ciclos virtuosos”, que permitem às empresas desenvolver forças que podem ser utilizadas para suportar a sua competitividade internacional, ou seja, a competitividade possibilita um rápido desenvolvimento dos países e regiões e o alcance a mercados internacionais (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

No entanto, a competitividade é um conceito muito complexo e de difícil mensuração (Dwyer & Kim, 2003) que pode variar de acordo com o tempo e região que são considerados como referência.

Deste modo, para que um destino turístico seja competitivo é indispensável deter para além de vantagens comparativas, vantagens competitivas, de forma a gerir os produtos e recursos turísticos eficientemente a médio e longo prazo (Estevão, 2011).

Nas últimas duas décadas foram desenvolvidos vários modelos teóricos e conceptuais que abordam a questão da competitividade dos destinos turísticos. Em 1990, Porter apresentou o “modelo de diamante” que reflete o caminho a seguir pelas nações, empresas ou agrupamentos para alcançarem vantagens competitivas (Porter, 1990). Através deste modelo é possível analisar a competitividade do setor do turismo, ou de qualquer indústria, em 4 fatores: as condições da procura, a dotação dos fatores de produção, a existência de indústrias relacionadas e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas de viagens e fornecedores ou entre outras. Desta forma, competitividade de um país advém da competitividade das suas empresas e a competitividade de cada empresa está relacionada com a forma de interação do seu modelo de negócio com o seu ambiente, com vista a produzir ofertas que acrescentem valor (Porter, 1990).

Na década de 90, Crouch e Ritchie (1999), desenvolveram um modelo conceptual baseado no modelo de diamante de Porter, que defende que a competitividade dos destinos turísticos advém não só das vantagens comparativas, mas competitivas, reconhecendo o impacto das forças macro ambientais e micro ambientais competitivas (Crouch & Ritchie 1999). Adicionalmente, estes autores (2005, 2) defendem que "o que faz um destino turístico verdadeiramente competitivo é a sua capacidade para aumentar as despesas com o turismo, de modo a atrair cada vez mais visitantes, ao mesmo tempo que lhes proporcionam satisfação, experiências memoráveis, de uma forma rentável, enquanto melhoram o bem-estar dos residentes locais e preservam o capital natural do destino para as gerações futuras".

Inspirados no modelo de diamante de Porter e no modelo de Crouch e Ritchie, em 2003, Dwyer e Kim criaram outro modelo com o objetivo de tornar o setor do turismo mais competitivo, onde integraram os recursos naturais como o mar, a água, as montanhas; os recursos patrimoniais como o artesanato, as cozinhas, as alfândegas; os recursos criados como as infraestruturas, os eventos, as compras e os recursos de apoio

como as infraestruturas gerais, a qualidade de serviço, a gestão de destinos e os atributos específicos do governo e da indústria. Deste modo, a competitividade de um destino turístico depende da capacidade deste, prestar serviços e fornecer bens melhor que a concorrência (Dwyer & Kim, 2003).

A competitividade torna-se fundamental para os países que dependem do setor do turismo e das viagens e que tenham como objetivo dominar a maioria deste mercado. Para além disso, a competitividade turística envolve a globalização dos mercados; o ambiente natural, como as paisagens, o clima e a localização e o meio ambiente artificial como as infraestruturas turísticas, ofertas de lazer e serviços de entretenimento, a cadeia de hotéis, os transportes turísticos e as lojas de comércio (Navickas & Malakauskaite, 2009). Adicionalmente, a competitividade do turismo resulta da cooperação entre os agentes naturais e humanos produzidos no destino turístico de forma a torná-lo mais atrativo e está associada ao desenvolvimento sustentável dos locais turísticos, que deve ser sustentável a nível económico, cultural, ecológico, natural, sociopolítico e tecnológico (Crouch & Ritchie, 1999; Navickas & Malakauskaite, 2010). Desta forma, a competitividade de um destino turístico depende da combinação de vários fatores, ou seja, uma determinada região ou localidade que seja definida por diversos fatores de competitividade é classificada como um destino competitivo (Ritchie & Crouch, 2003).

Dada a importância que os clusters turísticos têm no reforço da competitividade e sustentabilidade e na cooperação entre os vários setores e agentes da cadeia de valor do turismo (IAPMEI, 2022), estes podem ser considerados um dos fatores de competitividade do setor do turismo.

Na tabela 1 é apresentado um resumo dos modelos de competitividade nos destinos turísticos dos principais autores.

Tabela 1- Modelos de competitividade nos destinos turísticos

Autores	Modelos de competitividade nos destinos turísticos
Porter (1990)	A competitividade do setor do turismo é analisada em 4 fatores: as condições da procura, a dotação dos fatores de produção, a existência de indústrias relacionadas e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas de viagens e fornecedores
Crouch & Ritchie (1999)	A competitividade dos destinos turísticos advém não só das vantagens comparativas, mas competitivas, reconhecendo o impacto das forças macro ambientais e micro ambientais competitivas
Dwyer & Kim (2003)	A competitividade do setor do turismo resulta da integração dos recursos naturais ; dos recursos patrimoniais ; dos recursos produzidos e dos recursos de apoio
Navickas & Malakauskaite (2009)	A competitividade turística envolve a globalização dos mercados; o ambiente natural e o meio ambiente artificial

Fonte: Elaboração própria

2.4 Turismo e clusters turísticos como fatores de competitividade e desenvolvimento regional

O setor do turismo desempenha um papel fundamental na valorização e promoção das potencialidades naturais e histórico-culturais das regiões, contribuindo para o desenvolvimento das localidades mais debilitadas (Cabugueira, 2005). De acordo com Jackson e Murphy (2002), desenvolver o turismo consiste em criar um destino territorial (ambiente, cenário) atrativo e lidar com a carga que tal atração venha a provocar no futuro.

Para além do turismo, os clusters são fundamentais para o desenvolvimento local e regional. De acordo com Feruza (2022), os clusters turísticos têm um conjunto de efeitos positivos, tais como, a comercialização conjunta; a implementação de estratégias inovadoras para a melhoria da produção, do serviço prestado e do marketing; o aumento da competitividade económica da região; a combinação de vários agrupamentos com atrações antigas e modernas; a criação de uma região imprevisível como destino turístico; o aumento da visibilidade internacional criando uma marca comum no turismo do país ou região; a cooperação com governos locais, regionais e centrais para assegurar o desenvolvimento sustentável da área do cluster; a cooperação dos setores público e privado; a melhoria das competências e qualificações dos recursos humanos do turismo; a criação de novos locais de trabalho e internacionalização e reconhecimento económico no mercado mundial.

Ferreira e Estevão (2009), no seu modelo de competitividade regional de um cluster turístico consideraram como elementos principais, os fatores de competitividade do turismo; as estratégias de concorrência existentes no interior e exterior de um cluster; a

influência do setor do turismo no desenvolvimento económico regional; os fatores de atratividade do destino turístico e a função das instituições governamentais e das universidades no desenvolvimento dos clusters turísticos. Este modelo apresenta três elementos essenciais, que têm de estar em consonância, o produto turístico, o destino turístico e o cluster turístico (Ferreira & Estevão, 2009)

Desta forma, foram identificados como fatores de competitividade dos clusters turísticos: a existência de negócios relacionados e complementares; o acesso a mão de obra e materiais; a estratégia conjunta de marketing e negócios; o nível de competitividade e o índice de concentração de mercado. Estes autores defendem que o turismo contribui para o desenvolvimento da economia regional através da valorização dos recursos naturais, históricos e culturais; da alta qualidade das estâncias turísticas e serviços complementares; do desenvolvimento da indústria de lazer e entretenimento e da criação de eventos. Adicionalmente, defendem que o desenvolvimento dos clusters turísticos é estimulado pelas instituições governamentais que prestam apoio financeiro aos projetos de investimento das entidades turísticas, permitem a criação de infraestruturas e serviços complementares, a acessibilidade aos recursos do destino turístico, a preservação dos recursos naturais, históricos e culturais e a melhoria da segurança de um destino turístico (Ferreira & Estevão, 2009; Malakauskaite & Navickas, 2010).

As políticas de apoio aos clusters também assumem um papel fundamental no desenvolvimento e competitividade regional, pois servem para colmatar as falhas existentes nestes sistemas ou redes, como a falta de interação entre os diferentes intervenientes, procurando aumentar a produtividade e a competitividade, apoiar a partilha de conhecimentos e aprendizagem focada nos desafios que as organizações ultrapassam nos clusters regionais. Para além disso, estas políticas estão presentes em várias regiões de todo o mundo como combinações de políticas industriais, de inovação, desenvolvimento e competitividade regional sendo utilizadas em estratégias de especialização e para ultrapassar desafios da sociedade (Wilson et al., 2022).

3. Metodologia

Tendo em conta, os objetivos e as questões de investigação a estudar na Tese, foi escolhida uma metodologia em conformidade com os mesmos, que foi composta por diversas etapas especificadas abaixo.

3.1 Estudo prévio

Em primeiro lugar, foram recolhidas algumas referências bibliográficas dos canais digitais de pesquisa de literatura académica, relacionadas com a existência de clusters turísticos na Região Centro, os seus fatores de competitividade e a sua importância para o desenvolvimento regional.

Em seguida, foram analisadas algumas metodologias e estratégias adotadas em outros estudos empíricos, de forma a selecionar o melhor método a seguir e certificar a importância do tema para a sociedade.

Desta forma, na presente tese, recorreremos inicialmente a um estudo exploratório de natureza qualitativa, dado que, existem poucos dados estatísticos sobre clusters turísticos e deste modo é possível realizar uma investigação mais aprofundada sobre este tema.

Segundo Briceño-León (2003,161), *“a investigação qualitativa permite com mais facilidade, e sem grandes filtros, captar uma massa muito ampla de dados e informações que servirão de base ao tema”* em estudo. Os dados qualitativos são usualmente recolhidos pelos investigadores através de entrevistas e questionários (Dörnyei, 2007).

Comparativamente aos questionários, as entrevistas são melhores na captação de dados narrativos, o que possibilita aos investigadores analisar os pontos de vista das pessoas em maior profundidade (Kvale, 2003).

Deste modo, a metodologia selecionada para analisar empiricamente o tema de investigação é composta por métodos mistos, isto é, de natureza qualitativa e quantitativa, conforme consta abaixo.

3.2 Método qualitativo

De forma a responder à primeira questão de investigação - Quais os *drivers* competitividade dos clusters turísticos na região Centro de Portugal? – foram realizadas entrevistas semiestruturadas, via online, aos representantes de entidades públicas e/ou de interesse público, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal e a Universidade de Aveiro, bem como, entidades privadas no Centro de Portugal, relacionadas com

clusters turísticos, para apurar os fatores de competitividade mais relevantes destes agrupamentos.

As entidades privadas que foram selecionadas para entrevistar são a Inovcluster- Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, as Aldeias Históricas de Portugal – Associação de Desenvolvimento Turístico (AHP-ADT) e a ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto.

No início de cada entrevista foi solicitada a autorização aos entrevistados para a gravação da mesma, de modo a registar as palavras dos inquiridos com maior precisão e captar todos os pontos importantes das entrevistas.

O método qualitativo escolhido foi as entrevistas, pois estas permitem uma melhor compreensão e recolha de informação valiosa e relevante para explicar assuntos específicos (Bauer & Gaskell, 2000).

Para além disso, há muito que a utilidade das entrevistas é reconhecida no âmbito da investigação em ciências sociais (Alshenqeeti, 2014) e considerada um fator-chave na conceção da investigação (Weiss, 1994). De acordo com Schostak (2006, 54), *“uma entrevista é uma conversa prolongada entre parceiros que tem como objetivo obter informação aprofundada sobre um determinado tópico ou assunto, e através da qual um fenómeno pode ser interpretado em termos dos significados que os entrevistados lhe atribuem.”*

Existem quatro tipos de entrevistas utilizadas nas ciências sociais, a entrevista estruturada, a entrevista aberta ou não estruturada, a entrevista semiestruturada e entrevista de grupo de discussão. A entrevista estruturada tem perguntas diretas pré-estabelecidas que requerem respostas imediatas do tipo “sim” ou “não” (Alshenqeeti, 2014).

A entrevista aberta ou não estruturada, ao contrário da entrevista estruturada é uma situação aberta que oferece uma maior flexibilidade e liberdade a ambas as partes no planeamento, implementação e organização do conteúdo e das perguntas da entrevista (Gubrium & Holstein, 2002).

A entrevista semiestruturada que é uma versão mais flexível da entrevista estruturada, uma vez que *“permite atingir a profundidade, dando a oportunidade ao entrevistador de sondar e alargar as respostas do entrevistado”*, segundo Rubin & Rubin (2005, 88).

De acordo com Barbour & Schostak (2005, 46), a entrevista de grupo de discussão é *“uma técnica de entrevista em que os participantes são selecionados porque são uma amostra intencional, embora não necessariamente representativa, de uma população específica, sendo este grupo focado num determinado tópico”*.

Na presente dissertação recorri às entrevistas semiestruturadas, visto que, permitem abordar várias questões planeadas ou não planeadas e analisar o tema com maior detalhe.

As entrevistas permitem aos investigadores obter informações que possivelmente não conseguiriam com a utilização de técnicas como questionários (Blaxter et al., 2006). Além disso, possibilitam ao entrevistador reformular ou simplificar questões que não foram compreendidas pelos entrevistados (Dörnyei, 2007), obtendo deste modo, respostas mais adequadas e dados mais precisos. Adicionalmente, permitem ao investigador registar e rever várias vezes estes dados com vista a produzir um relatório de entrevista preciso (Berg, 2001).

No entanto, a entrevista também tem desvantagens, tais como o consumo de tempo, na recolha e análise de dados, porque precisam de ser transcritas e codificadas (Robson, 2002), as perceções dos entrevistados podem ser subjetivas e mudar ao longo do tempo de acordo com as circunstâncias, o entrevistador e o entrevistado podem ter um conhecimento incompleto (Alshenqeeti, 2014), o que compromete as respostas das entrevistas e segundo Brewerton e Millward (2001, 74) *“as entrevistas podem ser pouco fiáveis, devido à sua abertura a tantos tipos de enviesamento”*. Deste modo, os investigadores devem seguir técnicas que ajudam a manter a validade e a fiabilidade da entrevista como evitar fazer perguntas que induzam ao erro, tomar e dar a oportunidade ao entrevistado de resumir e clarificar os pontos que mencionou (Alshenqeeti, 2014).

Antes de agendar as entrevistas foram recolhidas informações relevantes sobre as entidades do Centro de Portugal, onde o conceito de clusters turísticos está presente, de modo a colocar as questões mais indicadas nas entrevistas.

A realização destas entrevistas tem como principal objetivo perceber se os clusters turísticos da região Centro de Portugal são competitivos e quais os seus fatores de competitividade mais relevantes, de forma a analisar a potencialidade deste tipo de aglomerações na região Centro. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas integralmente recorrendo às gravações e analisadas de forma, a retirar conclusões e compará-las com a literatura e dados estatísticos existentes.

3.2.1 Escolha das entidades a entrevistar

Dado que o tema da tese está relacionado com a competitividade dos clusters turísticos na região Centro de Portugal, para selecionar as entidades a entrevistar foi necessário analisar quais as instituições que têm presente esta temática na região Centro.

Desta forma, foram selecionadas 2 entidades públicas a entrevistar como a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal e a Universidade de Aveiro e 3 entidades privadas, a Inovcluster- Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, as Aldeias Históricas de Portugal – Associação de Desenvolvimento Turístico (AHP-ADT) e a ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto.

O tópico seguinte, visa caracterizar as instituições a entrevistar, de modo a enquadrar as mesmas na temática em estudo.

3.2.2 Caracterização das entidades a entrevistar

Tendo em conta que o tema da tese está relacionado com o setor do Turismo na região Centro de Portugal, uma das primeiras entidades a selecionar para entrevistar foi a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal.

1. Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal

Uma das entidades públicas a entrevistar é a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal que é responsável pelo desenvolvimento turístico da região Centro, em conformidade com as orientações e objetivos turísticos nacionais. Adicionalmente, esta entidade tem em vista a valorização e desenvolvimento das potencialidades turísticas da região Centro, que engloba as 8 unidades administrativas do Oeste, região de Aveiro, região de Coimbra, região de Leiria, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa, Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela (Pordata, 2022).

Dada a relevância que esta entidade pública tem na valorização do turismo regional da Região Centro foi uma das selecionadas a entrevistar na presente tese e a única entidade entrevistada até agora.

2. Universidade de Aveiro

Dado que as Universidades são das instituições que fazem parte da constituição dos clusters, de acordo com as definições científicas estudadas, neste projeto de tese selecionou-se para as entrevistas uma universidade da região Centro de Portugal, neste caso, a Universidade de Aveiro.

Escolheu-se esta Universidade pois um dos seus Professores Catedráticos do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo, está envolvido em vários projetos de turismo nacionais e internacionais nas áreas de Planeamento e Desenvolvimento Turístico; Gestão Turística; Inovação Turística e Investigação em Turismo. Destes projetos, destaca-se o projeto turístico, em 2003, nos 4 municípios (Águeda, Oliveira de Frades, Tondela e Vouzela) do cluster da serra do Caramulo, na Região Centro de Portugal, implementado pela antiga empresa Grupunave - Inovação e Serviços Lda. da Universidade de Aveiro, com o objetivo de potencializar o turismo nos municípios da serra do Caramulo, captar turistas para a região, desenvolver a base socioeconómica local e explorar os recursos e potenciais negócios que a região tem para oferecer.

Segundo o Jornal Público⁴, o coordenador deste projeto previu um investimento total de 66,2 milhões de euros, que consistiu na implementação de 49 projetos teste, dos quais 25 foram públicos e focaram-se fundamentalmente na aposta da gastronomia, na criação de circuitos pedestres que unem os 4 municípios, na promoção das praias fluviais locais, nas aldeias típicas, nas rotas culturais e na recuperação da zona do Vouga, que no total representaram um investimento de 30 milhões de euros e 24 projetos foram privados e centraram-se, essencialmente, na área do alojamento e da restauração, representando um custo total de 36 milhões de euros.

No geral, estes projetos incidiram, principalmente, na criação e recuperação de estruturas de alojamento e espaços rurais e lançamento de lugares de animação, repartindo-se pelos concelhos de forma mais ou menos igualitária, conforme consta na tabela 2.

⁴ Consultado no website <https://www.publico.pt/2004/07/28/jornal/estrategia-turistica-comum-em-torno-do-caramulo-vai-arrancar-este-ano-191427>

Tabela 2- Projeto Cluster "Terras do Vouga e Caramulo"

Cluster Caramulo			
Águeda	Oliveira de Frades	Tondela	Vouzela
1 hotel (6,7 M€)	2 hotéis	4 unidades hoteleiras (8M€)	Construção e recuperação de habitação típica e a sua transformação em espaços rurais
1 restaurante	1 estalagem	Infraestruturas de lazer e animação	2 equipamentos de recreio e lazer
Equipamentos de recreio, lazer e animação	1 conjunto turístico com unidade de restauração		2 equipamentos de animação
	Infraestruturas de animação		

Fonte: Elaboração própria

Dado o envolvimento da Universidade de Aveiro em projetos turísticos na região Centro de Portugal decidiu-se selecionar para as entrevistas esta instituição, mais concretamente, o Professor Catedrático associado ao Projeto Cluster “Terras do Vouga e Caramulo”.

3. InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro

Uma das entidades escolhidas para entrevistar foi a InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, sediada em Castelo Branco que tem como objetivo destacar a região Centro de Portugal a nível nacional e internacional, aumentando a competitividade dos sistemas produtivos locais e regionais através de uma plataforma de cooperação entre os principais agentes deste setor.

Esta associação detém 173 associados, dos quais 138 são empresas, 15 são Associações/Cooperativas, 12 Instituições de Ensino Superior, Instituições de I&D ligados ao sector agroindustrial e agroalimentar e 8 entidades públicas. Para além disso, tem sido apoiada pelo Município de Castelo Branco e financiada pelo COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade e pela União Europeia através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Em 2020 e 2021, a InovCluster implementou um projeto turístico que visa a criação de uma Rota Turística e Gastronómica associada aos queijos da Região Centro com qualificação DOP (Denominação de Origem Protegida), capaz de dinamizar o turismo da região e torná-la mais atrativa. As três regiões DOP associadas aos queijos são, a Serra da Estrela DOP, Beira Baixa DOP e Rabaçal DOP.

Segundo o Jornal Público⁵, a Rota Turística e Gastronómica dos Queijos do Centro de Portugal, foi inaugurada publicamente no passado mês de junho e tem um website próprio e uma aplicação, onde é possível consultar os contactos dos agentes turísticos, bem como, conhecer as diversas opções de roteiros de 1 a 3 dias. Este novo projeto turístico foi promovido pela InovCluster e financiado pelo Turismo de Portugal. De acordo com o website do projeto, esta rota é composta por 8 roteiros, 18 ofertas complementares e 46 agentes turísticos.

A implementação deste projeto tem subjacente 4 ações, das quais, a definição/sinalização do percurso que consiste na junção das entidades privadas (queijarias, hotéis, restaurantes, pastores), entidades públicas (municípios) ou outras (associações) que queiram fazer parte da rota do queijo e proporcionar experiências únicas e autênticas aos turistas e para além disso, apostar na conceção e produção da sinalética que estará presente nas entidades participantes na rota; o desenvolvimento dos canais digitais (website e aplicação) e conteúdos que permita ao turista planear a sua viagem antecipadamente, com toda a informação necessária; o desenvolvimento de um programa de preparação dos agentes turísticos pertencentes à Rota, de modo a capacitá-los a prestar um serviço de qualidade aos turistas; promoção e comunicação da Rota, de modo a atrair turistas a nível nacional e internacional.

Tendo em conta, que esta entidade implementou um projeto turístico que tem em vista o desenvolvimento e valorização do turismo da região Centro tornou-se fulcral, seleccioná-la para as entrevistas.

4. Aldeias Históricas de Portugal – Associação de Desenvolvimento Turístico (AHP-ADT)

A rede de aldeias históricas é um exemplo de um cluster turístico na faixa interior do Centro de Portugal nos distritos da Guarda, Castelo Branco e Coimbra. No total são 12 aldeias que remontam ao passado de Portugal, às histórias e conquistas do povo lusitano sendo todas diferentes, cada uma com as suas tradições e encantos. Em 2007, foi criada uma Associação de Desenvolvimento turístico, de direito privado e sem fins lucrativos que tem como principal objetivo o desenvolvimento turístico desta Rede de Aldeias Históricas de Portugal, da qual fazem parte Almeida, Belmonte, Castelo Mendo, Castelo

⁵ Consultado no website <https://www.publico.pt/2023/06/28/fugas/noticia/siga-queijo-centro-portugal-queijos-inspiram-rotas-turisticas-2054924>

Novo, Castelo Rodrigo, Piódão, Idanha-a-Velha, Linhares da Beira, Marialva, Monsanto, Sortelha e Trancoso.

Segundo a Organização Mundial de Turismo, uma das 12 Aldeias Históricas de Portugal, a Aldeia de Sortelha, foi distinguida como uma das “Melhores Aldeias Turísticas” em 2023. No ano de 2022 foi premiada a Aldeia Histórica de Castelo Novo e em 2021 a Aldeia Histórica de Castelo Rodrigo.

A Associação de Desenvolvimento Turístico das Aldeias Históricas de Portugal (AHP-ADT) trabalha em rede com agentes políticos, culturais, sociais e económicos, públicos e privados dos territórios onde se localizam as Aldeias Históricas de Portugal (AHP) ou com outros membros fora da área de atuação AHP, mas com um papel ativo na promoção e valorização deste destino. Esta rede mista permite uma melhor comunicação entre todos os stakeholders envolvidos e o desenvolvimento de projetos para satisfazer as necessidades dos agentes locais.

Todas as pessoas singulares ou coletivas que desenvolvam atividade profissional relacionada com o turismo, como, unidades de alojamento, agências de viagens e animação turística, empresas de restauração e até mesmo, municípios, juntas de freguesia, associações e outras entidades e áreas de atividade relevantes para a promoção do território AHP, podem ser admitidos como associados das AHP.

Dado que a rede de aldeias históricas de Portugal é um exemplo de um cluster turístico no Centro de Portugal, torna-se fundamental entrevistar a Associação de Desenvolvimento Turístico das Aldeias Históricas de Portugal.

5. ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto

As Aldeias do Xisto são um património cultural, histórico e social que se assume como marca exclusiva da Região Centro e um cluster turístico nesta região, entre os distritos de Castelo Branco e Coimbra. Na totalidade, são 27 aldeias, doze localizadas na Serra da Lousã, cinco na Serra do Açor, seis junto ao rio Zêzere e quatro no Tejo-Ocreza.

Estas aldeias são uma marca-destino, pois nos últimos anos, através da atividade turística, da experimentação e do conhecimento têm conseguido afirmar um território único na Região Centro e no País, isto é, um território para viver, investir e criar. Adicionalmente, estas aldeias promovem a preservação cultural, paisagística,

arquitetónica, das tradições e dos produtos endógenos, contribuindo para um turismo sustentável que pensa no futuro também a partir das aldeias.

A rede de aldeias do Xisto é liderada pela ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, uma entidade privada sem fins lucrativos (Art. 4º Capítulo I dos Estatutos da Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto).

Esta Agência foi criada no final de 2007 e integra 230 entidades públicas e privadas, de entre as quais 20 municípios, 5 comunidades intermunicipais, 7 grupos de ação local e mais de 150 empresas. Desta forma, esta entidade é uma plataforma de cooperação regional público-privada, supramunicipal que promove o território, a preservação da cultura e do património rural e a oferta de serviços turísticos.

Tendo em conta que as Aldeias do Xisto são um exemplo de cluster turístico no Centro de Portugal, torna-se importante entrevistar a entidade que lidera estas aldeias, a ADXTUR- Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto.

3.2.3 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram online, semiestruturadas e realizadas, conforme mencionado anteriormente, a 2 entidades públicas e 3 entidades privadas, tendo uma duração média de 43 minutos. A entrevista mais longa foi à Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal com uma duração de 54 minutos e a mais curta à InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro com uma duração de 35 minutos.

O contacto com as entidades a solicitar a marcação da data da entrevista foi por correio eletrónico (**Anexo II**), onde se indicou a temática em estudo e os principais objetivos e se questionou a disponibilidade para o agendamento das mesmas.

Tendo em consideração a revisão de literatura e a questão de investigação, referente aos drivers de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro, nos guiões das entrevistas semiestruturadas foram abordadas um conjunto de questões abertas que considerámos pertinentes de acordo com o tema em estudo.

Para a escolha das questões e pontos a abordar nas entrevistas tivemos como base os tópicos da revisão de literatura, bem como, os estudos científicos de Porter 1990; Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Ferreira & Estevão, 2009; Malakauskaite & Navickas, 2010 e Feruza, 2022.

No **anexo III e IV** constam os guiões das entrevistas semiestruturadas a realizar às entidades públicas e privadas, respetivamente. O guião das entrevistas semiestruturadas das entidades públicas está dividido em 10 partes: (1) introdução da temática e autorização para a gravação; (2) Conhecimento do entrevistado; (3) Conhecimento da entidade; (4) caracterização dos clusters turísticos e a sua competitividade; (5) Cooperação através de parcerias turísticas; (6) Contributo para turismo da Região Centro; (7) Competitividade do turismo da Região Centro; (8) Políticas; (9) Visão Futura e (10) Notas finais.

Enquanto que o guião das entrevistas semiestruturadas das entidades privadas está organizado em 11 partes: (1) introdução da temática e autorização para a gravação; (2) Conhecimento do entrevistado; (3) Conhecimento da entidade; (4) caracterização dos clusters turísticos e a sua competitividade; (5) Cooperação através de parcerias turísticas; (6) Competitividade do turismo da Região Centro; (7) Promoção da entidade; (8) Inovação e Sustentabilidade; (9) Políticas; (10) Visão Futura e (11) Notas finais.

Na realização de entrevistas semiestruturadas, os investigadores recomendam a utilização de uma lista de controlo que auxilia a cobrir todas as áreas relevantes (Berg, 2001).

3.3 Método quantitativo

De forma a responder à questão de investigação – Quais são as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho? – foram recolhidos e analisados dados estatísticos secundários provenientes de diversas fontes como o INE, a Organização Mundial do Turismo e a Pordata, referentes aos proveitos totais e dormidas nos alojamentos turísticos, à percentagem de empresas de alojamento e restauração no Centro de Portugal, à percentagem do VAB das empresas de alojamento e restauração no VAB total na Região Centro e a percentagem do PIB a preços correntes de cada região do Centro de Portugal no PIB do Centro para identificar as regiões em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho.

3.3.1 Dados estatísticos

1. Proveitos totais e dormidas

Recorrendo aos dados estatísticos da Pordata, foi possível verificar que os proveitos totais nos alojamentos turísticos da Região Centro de Portugal entre 2016 e 2022 contribuíram em média 9% para os proveitos totais a nível nacional. Além disso, o Centro de Portugal

é a quinta região à frente do Alentejo e da Região Autónoma dos Açores com maiores proveitos nos alojamentos turísticos em 2022, conforme se pode verificar no **Anexo V**.

Na tabela 3 estão apresentados a percentagem dos proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II.

Tabela 3- % dos proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II

% dos proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Média
Área Metropolitana de Lisboa	30%	31%	32%	32%	22%	22%	31%	28%
Algarve	30%	29%	29%	29%	32%	32%	28%	30%
Norte	13%	13%	14%	15%	16%	15%	15%	15%
Região Autónoma da Madeira	12%	11%	11%	9%	9%	11%	11%	11%
Centro	8%	9%	8%	8%	11%	10%	8%	9%
Alentejo	4%	4%	4%	4%	8%	7%	4%	5%
Região Autónoma dos Açores	2%	2%	3%	3%	2%	3%	3%	3%

Fonte: Elaboração própria baseado na PORDATA

Os proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro apresentaram um crescimento de 72% entre 2021 e 2022, sendo este o maior acréscimo registado nesta região entre 2016 e 2022. A nível nacional, o maior crescimento nos proveitos totais dos alojamentos turísticos foi também no período entre 2021 e 2022, registando um aumento de 115%, conforme consta no **Anexo VI**.

As regiões do Centro de Portugal que registaram os maiores proveitos totais nos alojamentos turísticos foram o Oeste, a Região de Coimbra, Médio Tejo e Beiras e Serra da Estrela, contribuindo em média 23%, 21%, 15% e 14% para os proveitos totais dos alojamentos turísticos da Região Centro, conforme consta no **Anexo VIII** e na tabela 4.

Tabela 4- % dos proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro

% dos proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Média
Oeste	23%	22%	23%	24%	23%	23%	24%	23%
Médio Tejo	15%	21%	16%	16%	11%	13%	14%	15%
Região de Leiria	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Região de Coimbra	21%	20%	21%	21%	20%	20%	20%	21%
Beira Baixa	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
Beiras e Serra da Estrela	13%	11%	12%	12%	18%	16%	13%	14%
Viseu Dão Lafões	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	8%
Região de Aveiro	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	11%

Fonte: Elaboração própria baseado na PORDATA

Relativamente ao número de dormidas, verificou-se que a região Centro é a quinta região a nível nacional com maior número de dormidas em alojamentos turísticos ficando atrás do Alentejo e da Região Autónoma dos Açores, conforme se pode observar no **Anexo IX**. Adicionalmente, as dormidas da Região Centro entre 2016 e 2022 representam em média 11% das dormidas nacionais, conforme consta na tabela 5.

Tabela 5- % do total das dormidas nos alojamentos turísticos a nível nacional

% do total de dormidas em alojamentos turísticos a nível nacional	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Média
Algarve	32%	31%	30%	30%	31%	29%	27%	30%
Área Metropolitana de Lisboa	25%	26%	26%	27%	20%	21%	26%	24%
Norte	14%	14%	14%	15%	17%	16%	17%	15%
Região Autónoma da Madeira	13%	13%	12%	11%	9%	12%	12%	12%
Centro	10%	10%	10%	10%	13%	12%	10%	11%
Alentejo	4%	4%	4%	4%	7%	6%	4%	5%
Região Autónoma dos Açores	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	3%

Fonte: Elaboração própria baseado na PORDATA

O número de dormidas em alojamentos turísticos na Região Centro e em Portugal entre 2021 e 2022 registaram um aumento de 60% e 87%, respetivamente, sendo este o período em que se registou um maior acréscimo no número de dormidas nestas regiões, conforme consta no **Anexo X**.

As regiões do Centro de Portugal que registaram um maior número de dormidas entre 2016 e 2022 foram a Região de Coimbra, o Oeste e Médio Tejo, que são responsáveis em média por 22%, 19% e 17% das dormidas da Região Centro, como se pode verificar na tabela 6 e no **Anexo XII**.

Tabela 6 - % de dormidas em alojamentos turísticos na região Centro

% de dormidas em alojamentos turísticos na região Centro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Média
Oeste	18%	18%	19%	19%	19%	19%	20%	19%
Médio Tejo	18%	23%	18%	19%	13%	14%	17%	17%
Região de Leiria	8%	8%	8%	7%	8%	8%	8%	8%
Região de Coimbra	22%	21%	22%	22%	21%	21%	21%	22%
Beira Baixa	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
Beiras e Serra da Estrela	12%	10%	11%	12%	16%	14%	12%	12%
Viseu Dão Lafões	9%	8%	9%	8%	8%	8%	7%	8%
Região de Aveiro	11%	10%	11%	11%	12%	12%	12%	11%

Fonte: Elaboração própria baseado na PORDATA

2. Número de empresas de alojamento, restauração e similares

Com base nos dados estatísticos do INE, em média, 18% do total das empresas de alojamento, restauração e similares situam-se na região Centro entre 2016 e 2022. A região do Oeste, de Aveiro e Coimbra foram as regiões do Centro de Portugal em que as empresas de alojamento e restauração têm mais representatividade, cerca de 4% e 3%, respetivamente, conforme consta na tabela 7.

Tabela 7- % de empresas de alojamento e restauração na Região Centro

% de empresas de alojamento, restauração e similares na região Centro							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Região Centro	19%	19%	18%	18%	18%	18%	18%
Oeste	4%	4%	4%	4%	3%	4%	4%
Região de Aveiro	3%	3%	3%	2%	3%	3%	3%
Região de Coimbra	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Região de Leiria	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Viseu Dão Lafões	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Beira Baixa	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Médio Tejo	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Beiras e Serra da Estrela	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Entre 2016 e 2021, Portugal e a Região Centro apresentavam em média, aproximadamente, 9% e 8% de empresas de alojamento e restauração

Adicionalmente, as regiões do Centro de Portugal que apresentam, em média, um maior peso de empresas de alojamento e restauração face ao total de empresas nesta região são a região do Oeste, a Beira Baixa que apresentaram em 2021 um valor superior a Portugal, o Médio Tejo e as Beiras e Serra da Estrela, conforme se pode constar na tabela 8.

Tabela 8- % de empresas de alojamento e restauração sobre o total

% de empresas de alojamento, restauração e similares sobre o total							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Portugal	8%	8%	9%	9%	9%	8%	9%
Continente	8%	8%	9%	9%	9%	8%	8%
Região Centro	7%	7%	8%	8%	7%	7%	8%
Oeste	8%	9%	9%	9%	8%	9%	9%
Região de Aveiro	6%	6%	7%	7%	7%	6%	6%
Região de Coimbra	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Região de Leiria	6%	6%	7%	7%	6%	6%	6%
Viseu Dão Lafões	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Beira Baixa	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Médio Tejo	9%	9%	9%	9%	9%	8%	9%
Beiras e Serra da Estrela	9%	9%	9%	9%	9%	8%	9%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

3. VAB das empresas de alojamento, restauração e similares

O Algarve e a Região Autónoma da Madeira são as regiões em que o Valor Acrescentado Bruto (VAB) das empresas de alojamento e restauração teve um maior peso no VAB total, apresentando no período entre 2016 e 2021, os valores médios de 26% e 19%, respetivamente, segundo os dados estatísticos do INE.

Já na Região Centro o peso do VAB das empresas de alojamento e restauração entre 2016 e 2021 representaram em média 4% do VAB total das empresas nesta região, conforme consta no **anexo XVII**.

As regiões do Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela e Oeste são as regiões do Centro de Portugal em que o VAB das empresas de alojamento e restauração têm um maior contributo para o VAB total, apresentando pesos médios entre 2016 e 2021 de 6% e 5%, respetivamente, conforme consta na tabela 9.

Tabela 9- % do VAB das empresas de alojamento e restauração no VAB total do Centro

% do VAB das empresas de alojamento e restauração sobre o VAB total na região Centro							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Centro	4%	5%	5%	5%	3%	3%	4%
Oeste	5%	6%	6%	6%	4%	4%	5%
Região de Aveiro	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%
Região de Coimbra	5%	5%	5%	5%	3%	3%	4%
Região de Leiria	3%	4%	3%	4%	2%	2%	3%
Viseu Dão Lafões	5%	5%	4%	5%	3%	3%	4%
Beira Baixa	4%	5%	5%	5%	4%	4%	4%
Médio Tejo	5%	7%	6%	7%	4%	4%	6%
Beiras e Serra da Estrela	5%	6%	7%	7%	5%	6%	6%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

4. PIB a preços correntes na Região Centro

De acordo com o **Anexo XX e XXI**, a região Centro de Portugal foi a terceira região com PIB a preços correntes mais elevado entre 2016 e 2021, representando em média 19% do PIB a preços correntes nacional, ficando atrás da Área Metropolitana de Lisboa e da Região Norte que apresentam valores médios de 36% e 30%, respetivamente, de acordo com o INE.

Entre 2016 e 2021, os territórios que mais contribuíram para o PIB a preços correntes na região Centro foram as Regiões de Coimbra e de Aveiro com um peso médio de 21% e 19%, respetivamente, conforme se verifica na tabela 10.

Tabela 10- % PIB a preços correntes das regiões do Centro de Portugal sobre o PIB do Centro

% PIB a preços correntes de cada região do Centro de Portugal sobre o PIB do Centro							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Oeste	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Região de Aveiro	18%	18%	19%	18%	19%	19%	19%
Região de Coimbra	21%	21%	21%	21%	20%	20%	21%
Região de Leiria	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Viseu Dão Lafões	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Beira Baixa	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Médio Tejo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Beiras e Serra da Estrela	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

No entanto, a região do Centro de Portugal com menor representatividade no PIB a preços correntes nacional é a Beira Baixa com um contributo médio de 4% entre 2016 e 2021.

4. Análise e discussão de resultados

4.1 Caracterização dos entrevistados

Como primeira abordagem nas entrevistas, procurámos conhecer os entrevistados, nomeadamente, saber a sua idade, habilitações académicas, cargo exercido na entidade e a sua duração.

Na tabela 11 apresentamos a formação académica, o cargo exercido nas entidades e a periodicidade do cargo dos entrevistados.

Tabela 11- Formação académica dos entrevistados e cargo exercido na entidade

Entidade	Formação Académica	Cargo exercido na entidade	Periodicidade no cargo
Turismo Centro de Portugal	Licenciatura em Gestão e Administração Pública	Responsável do núcleo de apoio ao investimento turístico	24 anos
Universidade de Aveiro	Doutorado em Turismo	Professor catedrático e presidente da Plataforma Nacional de Turismo	30 anos
Inovcluster	Licenciatura em Engenharia Biológica e Alimentar	Gestora de projeto	1 ano
	Licenciatura em Engenharia Biotecnológica	Gestora de projeto	5 anos
Aldeias Históricas de Portugal- ADT	Licenciatura em Ciências da Comunicação	Técnico de Comunicação.	3 anos
	Licenciatura em Turismo	Técnico na Estrutura de Gestão e Coordenação do PROVERE	2 anos
ADXTUR- Aldeias do Xisto	Licenciatura em Comunicação e Marketing	Diretor executivo da ADXTUR	23 anos

Fonte: Elaboração própria

Conforme consta na tabela 11, verificámos que entre os sete entrevistados existem formações académicas diferenciadas nas áreas de Gestão e Administração Pública, Engenharia Biológica e Biotecnológica e Comunicação e Marketing, sendo que dois dos entrevistados têm formação no ramo do turismo. Os cargos exercidos são distintos, desde cargos técnicos, gestores de projeto, responsável de departamento, professor catedrático e diretor executivo.

Dos sete entrevistados, três trabalham nas entidades há mais de 20 anos e os restantes num período igual ou inferior a cinco anos.

Na tabela 12 consta a distribuição de idades dos entrevistados, na qual verificámos que o entrevistado mais velho tem 59 anos e o mais novo 28 anos, sendo a média de idades dos entrevistados, aproximadamente, 43 anos.

Tabela 12- Idade dos entrevistados

Entidade	Idade do entrevistado
Turismo Centro de Portugal	47
Universidade de Aveiro	59
Inovcluster	38
	44
Aldeias Históricas de Portugal-ADT	28
	37
ADXTUR- Aldeias do Xisto	49

Fonte: Elaboração própria

4.2 Conhecimento das entidades

De seguida, começámos com as questões relacionadas com o conhecimento das entidades em que se pretendeu analisar a atuação destas na formação de clusters turísticos na Região Centro de Portugal.

À questão “De que forma a vossa atuação pode contribuir para a formação de clusters no setor do turismo?” o entrevistado do TCP destacou que a realidade no Centro de Portugal é bastante específica e que o Turismo Centro de Portugal é a entidade responsável por fazer a promoção duma região a 100 concelhos, mas que nem sempre teve a mesma organização territorial e isso tem implicações na criação de clusters turísticos, uma vez que, a configuração atual dos 100 concelhos na Região Centro existe

desde 2013. Para além disso, o entrevistado referiu que os clusters turísticos da Região Centro, como é o caso das Aldeias do Xisto e das Aldeias Históricas, são muito mais antigos, do que a entidade do TCP, o que implica que muitos dos territórios que fazem parte desses clusters, durante muitos anos não fizeram parte desta entidade. Desde então, a entidade do Turismo Centro de Portugal dentro das suas competências tem a obrigação legal de fazer um Plano de Desenvolvimento Regional Turístico.

Segundo este entrevistado, as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas, entre outras têm o aval da comissão de coordenação da região Centro (entidade mais relevante na formação de clusters que geralmente estão relacionados com o setor do turismo).

Deste modo, o TCP trabalha em conjunto com a comissão de coordenação da região Centro na validação das suas estratégias, de modo a, estarem integradas na estratégia regional de turismo. Contudo, segundo o entrevistado, na realidade isto não corre de forma fluída e perfeita pois existem entidades com objetivos muito específicos e há vertentes que podiam ser mais concertadas.

De acordo com o entrevistado da Universidade de Aveiro, a forma desta entidade académica contribuir para a formação de clusters turísticos na região Centro é através da criação de estruturas de conhecimento, de modo a garantir uma boa formação, dado que, muitas vezes, estas empresas turísticas não têm condições para contactar pessoas para fazer formação e ter acesso a financiamentos. Deste modo, a Universidade de Aveiro sendo uma estrutura de conhecimento, pode ter um papel fundamental na formação de clusters turísticos na região Centro.

Segundo as duas entrevistadas da Inovcluster, esta associação existe desde 2009, conta com 11 trabalhadores e foca-se na promoção do setor agroalimentar e dos produtos endógenos através de várias iniciativas, como o programa de valorização dos queijos da região Centro com DOP, a Rota Turística e Gastronómica que tornam o queijo um produto turístico apelativo, atraindo pessoas para o interior e o Projeto *Taste & Feel* Portugal que promove a gastronomia local e o Enoturismo.

À pergunta “Qual é que considera ser o principal papel destes clusters turísticos?” o representante do TCP respondeu a “*estruturação de produto e a ligação aos agentes locais*”, pois os clusters têm uma maior proximidade que o TCP não consegue ter, devido à sua missão mais abrangente. Para além disso, o entrevistado constatou que o TCP “*não consegue chegar a todo o lado, devido ao seu orçamento limitado*” e desta forma, defende

que “é muito importante que os clusters turísticos existam e que possam ajudar a fazer crescer os destinos e os produtos, seja qual for o ponto de base de criação de um cluster turístico”.

Na tabela 13 constam os principais papéis dos clusters turísticos segundo o TCP.

Tabela 13- Principal papel dos clusters turísticos segundo o Turismo Centro de Portugal

Principal papel dos clusters turísticos (TCP)
Estruturação de produto
Ligação aos agentes locais
Ajudar a fazer crescer os destinos e os produtos

Fonte: Elaboração própria

O principal papel dos clusters turísticos para o entrevistado da Universidade de Aveiro é fazer a “*integração das atividades económicas e não económicas e fazer com que as pessoas e empresas se juntem, contribuam para um todo, de modo a terem maior destaque, dimensão e coerência dado que no setor do turismo a maior parte das empresas são de pequena dimensão*” como é o caso das empresas da Ria de Aveiro que estão relacionadas com os barcos moliceiros, os guias turísticos, os restaurantes e os hotéis. Adicionalmente, o professor catedrático, metaforicamente, afirmou que “*quando olhamos para o céu vemos muitos pontinhos, isso são as empresas da área do turismo, todas pequenas, e todas associadas formam uma constelação.*”

Na tabela 14 estão indicados os principais papéis dos clusters turísticos segundo a Universidade de Aveiro.

Tabela 14- Principal papel dos clusters turísticos segundo a Universidade de Aveiro

Principal papel dos clusters turísticos (UA)
Integrar as atividades económicas e não económicas
Juntar agentes económicos de maneira que estes contribuam para um todo e que tenham um maior destaque, uma vez que no setor do turismo a maior parte das empresas são de pequena dimensão

Fonte: Elaboração própria

Na entrevista com a Inovcluster foi referido que esta associação “*sendo um cluster tem como missão promover redes de contacto e conhecimento entre os nossos associados que são essencialmente pequenas e médias empresas focadas no setor agroalimentar*”.

Adicionalmente, esta entidade tem uma unidade de internacionalização que ajuda as empresas do Centro de Portugal a procurar novos mercados e a estabelecer contactos com outras empresas dentro e fora da Europa. Na tabela 15 constam os principais papéis dos clusters turísticos segundo esta organização.

Tabela 15- Principal papel dos clusters turísticos segundo a InovCluster

Principal papel dos clusters turísticos (InovCluster)
Facilitador não só de contactos como de iniciativas ao nível de competitividade
Promover redes de contacto e conhecimento entre os associados

Fonte: Elaboração própria

Ao longo da entrevista com as Aldeias Históricas foram indicados os principais papéis dos clusters turísticos, conforme consta na tabela 16.

Tabela 16- Principal papel dos clusters turísticos segundo as Aldeias Históricas de Portugal

Principal papel dos clusters turísticos (AHP)
Aglomerar todas as entidades e agentes que pertencem ao turismo
Trabalhar de acordo com as necessidades dos agentes locais
Dinamizar a atividade económica no território
Trabalhar para o desenvolvimento económico e social de um território

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o diretor executivo da ADXTUR, esta associação tem como principal objetivo fazer a “*promoção turística das Aldeias do Xisto usando o turismo como ferramenta, bem como, a marca Aldeias do Xisto e a sua gestão para atingir o desenvolvimento social, económico e territorial desta região*”.

4.3 Caracterização dos clusters turísticos e a sua competitividade

Neste ponto, os entrevistados referiram a sua perspetiva sobre a formação de clusters turísticos na Região Centro de Portugal, os pontos fortes e fracos na aposta dos clusters turísticos nesta região, presentes no **Anexo XXIII e XXIV** e os principais fatores de competitividade destas aglomerações turísticas na região Centro.

Na questão “Qual a sua visão sobre a formação de clusters do turismo no Centro de Portugal?” o entrevistado do TCP defende que para uma região tão vasta como o Centro de Portugal, “*é extremamente importante que os clusters turísticos apareçam e se consolidem e possam eles próprios criar marcas, que sejam fortes na promoção de*

destinos e produtos específicos.” Segundo o entrevistado, os clusters turísticos que atualmente, estão validados e certificados pela Comissão de Coordenação são os produtos das Aldeias do Xisto, as Aldeias Históricas, iNature muito direcionado para o turismo de Natureza essencialmente para as áreas protegidas (ICNF) e as Termas do Centro. Todos estes processos são extremamente interessantes na estruturação de produto, segundo o entrevistado.

Segundo o entrevistado da Universidade de Aveiro, um cluster é uma aglomeração de empresas ou organizações, no caso da região Centro existem vários clusters, tais como, o Cluster do turismo religioso em Fátima, o Cluster da Ria da Aveiro, o Cluster da Serra da Estrela e o Cluster do Caramulo. De acordo com o entrevistado, estes clusters turísticos na região Centro são fundamentais, apesar desta região ser pouco desenvolvida na área do turismo. Além disso, foi referido na entrevista que a região Centro é uma das maiores regiões turísticas do país com 100 municípios, que vive destas aglomerações, uma vez que é diversificada e fragmentada.

Na entrevista com a InovCluster, foi defendida a agregação entre agentes com vista a promover e trazer uma nova visão, no entanto, há que garantir que não haja repetições. Com o desenvolvimento do projeto da Rota Turística e Gastronómica dos queijos da Região Centro, a InovCluster assegurou que não houvesse repetições, ao verificar todas as entidades turísticas e rotas existentes na região Centro.

Para os entrevistados das Aldeias Históricas de Portugal a formação de clusters turísticos na região Centro de Portugal é importante tendo em conta a dimensão e diversidade do turismo da região Centro de Portugal. No entanto, os entrevistados não são a favor da criação de clusters turísticos que tenham em vista a repetição de produtos e conceitos turísticos aos já existentes.

Segundo o entrevistado da ADXTUR, na formação de clusters turísticos na região Centro de Portugal devem-se integrar várias entidades, operadores e fornecedores de serviços turísticos, dado que o turismo tem um conjunto de atividades *core* e atividades relacionadas que são fundamentais para que haja maior consistência e sustentabilidade da oferta turística. Para o diretor executivo da ADXTUR, *“a Região Centro de Portugal é uma das regiões mais diversificadas do país em termos de entidades públicas e na oferta turística, que vai desde o turismo de sol e praia até ao interior, montanha, religioso, natureza e rural.”* Por esta razão, o entrevistado considera interessante a formação de

clusters turísticos na região Centro, pois estes permitem ganhar efeitos de escala e estar de acordo com as estratégias de política pública, económicas e de definição de fontes de financiamento.

Na questão “Que pontos fortes e fracos identifica na aposta de clusters turísticos na região Centro de Portugal?” o entrevistado do TCP afirmou que nos clusters turísticos situados em territórios do interior, um dos pontos fortes é voltar a trazer vida a essas regiões dado que um dos grandes problemas do interior é o despovoamento, e o turismo tem ajudado na resolução deste problema. Desta forma, concluiu-se que os clusters turísticos ajudam a atrair a população para o interior, proporcionando melhor qualidade de vida em relação às grandes cidades, diminuindo o êxodo rural. Para além disso, outra vantagem dos clusters turísticos na Região Centro de Portugal é perpetuar tudo aquilo que é endógeno, genuíno e tradicional desta região, como exemplo, o entrevistado referiu os programas associados ao povoamento das Aldeias do Xisto, em que aldeias completamente abandonadas ganham uma nova vida com a reabilitação das casas e atração de habitantes estrangeiros a fixarem as suas indústrias nestas regiões. Deste modo, segundo o representante do TCP, através dos clusters das Aldeias do Xisto e das Aldeias Históricas é possível diminuir o despovoamento e manter a ligação às tradições locais.

No entanto, segundo o entrevistado do TCP, pode ser considerado uma limitação destas aglomerações, a excessiva dependência de fundos públicos e a sua dificuldade em serem autossuficientes. Adicionalmente, o representante do TCP concordou que a existência de clusters turísticos na região Centro de Portugal podem potenciar o turismo, bem como, estimular a competitividade e desenvolvimento desta região.

Segundo o professor catedrático da Universidade de Aveiro, os pontos fortes na aposta de clusters turísticos na região Centro de Portugal são a criação de vantagens das economias de aglomeração e uma maior visibilidade e força económica no setor. Como pontos fracos, o entrevistado referiu que os clusters de grande dimensão, podem originar Deseconomias de Escala, que é mais comum nas grandes cidades como Lisboa, em que há *over tourism*. No caso da região Centro, isto não acontece, devido à menor congestão, havendo a necessidade desta região se desenvolver.

Para além disso, o professor da Universidade de Aveiro defende também que a existência de clusters turísticos na região Centro estimulam e aumentam a competitividade e desenvolvimento desta região dado que é uma zona turisticamente

pouco desenvolvida, apesar de ter segmentos turísticos fortes, como o maior centro de turismo religioso nacional em Fátima e o maior centro de turismo de montanha do país, a Serra da Estrela. Segundo este entrevistado, *“se os clusters estiverem organizados conseguimos fazer com que a região afirme produtos e o fundamental no turismo não é apenas o cluster em si, mas o facto de estes conduzirem àquilo que é uma marca, como é o caso do turismo religioso em Fátima, a Serra da Estrela e a Ria de Aveiro.”*

De acordo com as entrevistadas da InovCluster, um dos pontos fortes na aposta de clusters turísticos na região Centro de Portugal é *“a agregação dos agentes, das entidades turísticas e de todas as experiências criadas e potenciadas numa tentativa de promover e trazer uma nova vida”* e um dos pontos fracos é a redução da competitividade e a repetição de entidades que já tenham produtos desenvolvidos.

Segundo os entrevistados das AHP, os pontos fortes da existência de clusters turísticos no Centro de Portugal são a ajuda na promoção e comercialização do destino e a maior diversificação dado a dimensão e diversidade do turismo da Região Centro de Portugal. Enquanto, o principal ponto fraco é a criação de clusters turísticos semelhantes uns aos outros que afetam a produtividade e eficiência das entidades envolvidas e confundem o visitante da oferta que existe, bem como a procura. Adicionalmente, os entrevistados identificaram as Aldeias Históricas de Portugal e as Aldeias do Xisto como dois clusters bem definidos no Centro de Portugal com características muito diferentes, as Aldeias Históricas mais relacionadas com a história e fortalezas e as Aldeias do Xisto mais relacionadas com a natureza.

Adicionalmente, os entrevistados das AHP defendem que a existência de clusters turísticos contribui para a competitividade e desenvolvimento da região Centro de Portugal. No território das 12 aldeias históricas, os entrevistados identificaram 209 experiências, número este que não existia há 15 ou 20 anos quando as Aldeias Históricas se formaram enquanto associação. Deste modo, a criação das Aldeias Históricas contribui *para aglomerar todas entidades e agentes que pertencem ao turismo* e a profissionalizá-los na região Centro, desenvolver o território e a economia, para a criação de empresas e da Economia Circular. De acordo com os entrevistados, os clusters permitem *trabalhar numa forma mais próxima do que as entidades de maiores dimensões*, isto é, *de acordo com as necessidades dos agentes locais*, como é o caso das Aldeias Históricas que têm a vantagem de estar no território e saber as necessidades de cada um, o que as ajuda a criar iniciativas ou ideias que vão de encontro àquilo que os agentes pretendem no território.

Para o entrevistado das ADXTUR, os pontos fortes na aposta de clusters turísticos na região Centro é a diversidade na oferta desta região, como o turismo costeiro de sol e praia, o turismo do interior ligado à natureza, às comunidades e ao desporto ativo, um turismo patrimonial e religioso com o Santuário de Fátima e um turismo termal, a promoção de infraestruturas de animação ligadas ao usufruto cultural, desportivo e paisagístico através de redes colaborativas como as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas. Para além disso, a existência na Região Centro destas entidades, ADXTUR e Aldeias Históricas, permitem gerir os territórios numa lógica funcional e de marca e agregar todo o potencial dos ativos e da atividade económica, tendo marcas muito fortes que se sabem afirmar e mudar a perceção da região, do turismo rural ou do interior. Como pontos fracos na aposta de clusters turísticos na região Centro foram identificados a dificuldade de agregação dado que a Região Centro tem 100 municípios de pequena escala, a atração de um turismo de classe média/baixa nos últimos anos em Portugal, surgindo a necessidade de apostar na construção de produtos turísticos compostos, de modo a atrair segmentos de procura mais evoluídos, exigentes e com maior capacidade financeira. Desta forma, é necessário apostar na qualificação do serviço, dos agentes e dos trabalhadores através de formação profissional e uma maior remuneração.

O entrevistado da ADXTUR, concorda que a existência de clusters turísticos no Centro de Portugal contribui para a competitividade e desenvolvimento desta região devido *“ao efeito de escala na oferta que pode ser ganho na agregação das atividades core como o alojamento e a restauração e na integração de toda a cadeia de valor, contribuindo para que haja uma melhor definição de políticas de financiamento que beneficiem toda a cadeia.”* Na entrevista, foram indicadas, como exemplo, as Aldeias Históricas e as Aldeias do Xisto que são plataformas colaborativas, que agregam os municípios, o alojamento, a restauração e as entidades socioculturais, que desenvolvem ações de promoção, trabalham de forma colaborativa e fornecem uma oferta agregada. No entanto, para o entrevistado nas Aldeias do Xisto deveria existir uma maior agregação com produtos turísticos, agências de viagens, transportes e as próprias entidades que fazem a promoção externa, pois a nível da internacionalização há um trabalho de agregação que se pode melhorar.

À pergunta “Quais são os principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal?” o entrevistado do TCP respondeu a *“capacidade de foco em realidades muito específicas, a facilidade de envolver todos os stakeholders*

relevantes, a capacidade de gerar ações, iniciativas e projetos que sejam úteis e que proporcionam externalidades positivas nesses territórios.” Para o representante do TCP, os territórios que nunca desenvolveram clusters encontram-se mais deprimidos sendo a melhor forma de definir o sucesso e os contributos para a competitividade destes clusters olhar para o conjunto de iniciativas novas que estão a aparecer e que ponderam criar estes clusters, como é o caso do projeto das Aldeias de Montanha, na região de Leiria e Coimbra, que estão a agregar investimento privado que é a lógica de funcionamento destas aglomerações.

Na tabela 17 são apresentados os fatores de competitividades dos clusters turísticos referidos pelo Turismo Centro de Portugal na entrevista.

Tabela 17- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo o TCP

Fatores de competitividade dos Clusters (TCP)
Criação de marcas que são fortes na promoção de destinos e produtos específicos
Capacidade de foco em territórios e produtos muito específicos
Facilidade de envolver todos os stakeholders relevantes
Capacidade de gerar ações, iniciativas e projetos em conjunto que sejam úteis e que proporcionam externalidades positivas para a região

Fonte: Elaboração própria

Para o Professor da Universidade de Aveiro o cluster maior e mais competitivo da região Centro está na linha de praia, onde se encontra o cluster da Nazaré relacionado com o surf e as maiores ondas do mundo. Adicionalmente, este defende que existem outros clusters na região Centro como o cluster religioso em Fátima, o cluster da Ria de Aveiro, o cluster de conhecimento histórico em Coimbra, o cluster da Serra da Estrela, os dois clusters de jogo em Espinho e Figueira da Foz e o cluster de atividades desportivas ou de aventura em Arouca, como os Passadiços de Paiva e a ponte pedonal suspensa que liga as duas margens do rio Paiva. Todos estes clusters são fortemente competitivos a nível internacional, no entanto, os clusters com maior visibilidade internacional, segundo o entrevistado, são o cluster religioso em Fátima e o cluster da Nazaré. Já o cluster da Serra da Estrela está em crescimento, sendo mais para o mercado interno e para crescer necessita de estar mais bem estruturado.

Ao longo da entrevista a Universidade de Aveiro referiu como principais fatores de competitividade dos clusters turísticos os que estão apresentados na tabela 18.

Tabela 18- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a UA

Fatores de competitividade dos Clusters (Universidade Aveiro)
Afirmação de produtos pela região onde os clusters estão organizados
Os clusters turísticos geram uma marca

Fonte: Elaboração própria

Segundo as entrevistadas da InovCluster, os principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da região Centro são *o ganho de escala e a união para se comunicarem de forma mais concisa e forte, causando mais impacto*. Estes fatores de competitividade mencionados pela InovCluster estão apresentados na tabela 19.

Tabela 19- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a InovCluster

Fatores de competitividade dos Clusters (Inovcluster)
Ganhar escala
União de forma a que a comunicação seja mais concisa e forte, causando mais impacto.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os entrevistados das AHP, os principais fatores de competitividade destas aglomerações turísticas na Região Centro de Portugal são *a diversidade, a dimensão, a proximidade aos agentes e a perceção das suas necessidades* dado serem os clusters turísticos, como as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas, *a dinamizar a atividade económica do território*, estando bem definidos do lado da oferta e da procura. Estes fatores de competitividade referidos pelas Aldeias Históricas de Portugal constam na tabela 20.

Tabela 20- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo as AHP

Fatores de competitividade dos Clusters (AHP)
Diversidade e dimensão
Proximidade dos agentes e perceção das suas necessidades

Fonte: Elaboração própria

Para o diretor executivo da ADXTUR, os principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro são a “*existência de marcas regionais muito fortes, como as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas que agregam a oferta turística, estimulam a atividade económica no território e permitem às microempresas da região Centro que não tem a capacidade de competir no mercado global, de se ligarem a esses mercados e competirem*”. Para além disso, marcas como as Aldeias do Xisto conseguem ter uma ligação muito forte com a região Centro que tem uma manifestação muito própria da cultura do território, pois nesta região o turismo não é excessivamente formatado. A região Centro de Portugal tem uma grande diversidade na oferta turística, que está agregada em várias marcas regionais ou clusters turísticos que lhes permite ter essa existência de nicho.

Na tabela 21 constam os fatores de competitividade dos clusters turísticos mencionados pela ADXTUR na entrevista.

Tabela 21- Fatores de competitividade dos clusters turísticos segundo a ADXTUR

Fatores de competitividade dos Clusters (ADXTUR)
Ganhar escala na oferta pela agregação de atividades core e integração de toda a cadeia de valor
Melhor definição de políticas de financiamento que beneficiem toda a cadeia
Ações de promoção, trabalhar de forma colaborativa e fornecer uma oferta agregada.
Marcas regionais muito fortes que agregam a oferta turística
Estimular a atividade económica no território
Permitir às microempresas da região Centro que se liguem aos mercados globais e compitam.
Marcas como as Aldeias do Xisto conseguem ter uma ligação muito forte com a região Centro que tem uma manifestação muito própria da cultura do território.

Fonte: Elaboração própria

4.4 Cooperação através de parcerias turísticas

À questão “Na sua opinião, na região Centro de Portugal, os estabelecimentos e instituições turísticas têm apostado na criação de parcerias empresariais e cooperação em rede ou considera que este é um fator ainda por desenvolver?” o representante do TCP afirma que atualmente existe uma realidade distinta no Centro de Portugal com a divisão das regiões intermunicipais, que trouxe outra lógica territorial. O TCP trabalha em conjunto com as comunidades intermunicipais e clusters e atualmente existem 3 níveis uma entidade regional para todo o Centro, as CIM’s (Comunidades Intermunicipais) que não são coincidentes com as áreas dos clusters e isso implica que todos em conjunto

possam trabalhar. As CIM's são uma realidade recente, não funcionam todas à mesma velocidade e não têm todas o mesmo grau de interação entre si e com os próprios clusters. O entrevistado sente que existe a vontade de que todas estas intervenções tenham uma estratégia mais regional e que todas as outras intervenções sejam feitas com base nessa estratégia mais regional, afirmando que a Comissão de Coordenação da Região Centro assume um papel essencial nessa questão, dado que o TCP tem através desta Comissão as intervenções das comunidades intermunicipais que são financiadas pelo Programa Operacional Regional.

Contudo, na realidade, o Turismo Centro de Portugal sente dificuldades na junção entre entidades com o mesmo objetivo final, promover território e gerar riqueza, mas que estão sujeitas a sensibilidades políticas, a objetivos distintos a nível regional e sub-regional. Pode ser considerado como exemplo, a estratégia de sustentabilidade, em que o Turismo Centro de Portugal criou um manifesto para a sustentabilidade que foi assinado por todas as comunidades intermunicipais, trabalhando em conjunto com estas entidades nestas questões estratégicas.

Segundo o professor catedrático da Universidade de Aveiro, a criação de parcerias empresariais e cooperação em rede por parte dos estabelecimentos e instituições turísticas é um aspeto por desenvolver, que ainda está muito atrasado e existe muito pouco a nível nacional. A plataforma nacional de turismo é um primeiro passo para se desenvolverem esse tipo de parcerias no nosso país. No entanto, a cooperação entre o sistema científico nacional e as empresas é completamente rudimentar, existindo poucas parcerias, só agora com a plataforma nacional de turismo é que começam a existir mais parcerias, no entanto ainda não são suficientes, segundo o entrevistado.

Na entrevista com as Aldeias Históricas foi questionado se nesta associação existe alguma parceria ou cooperação em rede com outras empresas ou organizações locais ao qual os entrevistados responderam que “*sendo as Aldeias Históricas uma associação sem fins lucrativos que trabalha como cluster turístico, é inevitável existir estes protocolos de cooperação.*” Deste modo, as Aldeias Históricas têm parcerias com câmaras municipais, universidades e entidades de relevo nacional que não são diretamente um cluster, mas ajudam a desenvolver o que existe no território, como é o caso do projeto com a *Renault*, em que esta empresa cedeu a título de contexto social 5 viaturas para estarem disponíveis em Castelo Novo para serem reservadas de forma gratuita, tanto para residentes de Castelo Novo como para visitantes, o que ajuda a desenvolver não só o turismo, mas

também um contexto social de uma aldeia onde a mobilidade é um dos problemas do quotidiano, principalmente nesta região. Desta forma, beneficiou a aldeia, mas também o próprio turismo, pois o turista quando chega a Castelo Novo tem uma viatura disponível para visitar o território.

De acordo com o entrevistado da ADXTUR, esta associação é uma rede colaborativa de entidades público-privadas que tem, atualmente, parceria com 250 entidades privadas ligadas maioritariamente ao setor do turismo e não só, tais como, restauração, animação turística, associações culturais, parcerias com o sistema científico e técnico como as universidades de Aveiro e Coimbra e politécnicos, parcerias com outras redes colaborativas do território, como as Aldeias Históricas e a Inature, bem como, as entidades turísticas da região e nacionais, como o Turismo do Centro de Portugal, o Turismo de Portugal e a AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

À pergunta “De que modo é que o negócio da vossa associação beneficia com a existência de cooperação e parcerias entre vários associados?”, as entrevistadas responderam que “*a InovCluster cria essas redes, mais no intuito de auxiliar os seus associados e caso haja alguma necessidade faz ponte com outras entidades para facilitar*”. Deste modo, sendo esta associação um cluster tem um papel facilitador não só de contactos como de iniciativas ao nível da competitividade, segundo as entrevistadas.

À questão anterior, os entrevistados das Aldeias Históricas responderam que todas as parcerias ajudam a capacitar o cluster das Aldeias Históricas para ter uma oferta diferenciada e ajudar a desenvolver o turismo do Centro de Portugal.

Para o entrevistado da ADXTUR, a existência de cooperação e parcerias entre vários associados permite às Aldeias do Xisto ter os municípios que criam as infraestruturas de acolhimento, dinamização e animação e as parcerias com os fornecedores dos serviços turísticos e as entidades culturais e recreativas que fornecem a animação. Desta forma, as Aldeias do Xisto promovem e estimulam a atividade económica dos seus parceiros, dado a qualidade da parceria que permite a diversidade da oferta.

Na questão “Quais as parcerias mais importantes para o sucesso de um cluster turístico?”, o entrevistado do TCP afirma que o mais importante para o sucesso de um cluster turístico não são tanto as estratégias regionais e macro, mas as ligações que são feitas no território dos agentes locais. Segundo este, um cluster turístico que não crie

parcerias entre as populações, as associações e os stakeholders empresariais em que os mesmos não se revêm nas estratégias, não observem os benefícios de participarem e não se envolvam nas ações que são desenvolvidas, está condenada ao insucesso. Para além disso, o sucesso de um cluster é medido não apenas pela Comissão de Coordenação, mas também através de outros instrumentos fundamentais como a análise das taxas de execução dos projetos e o cumprimento dos objetivos definidos, de forma a avaliar se os mesmos merecerem o apoio de fundos públicos por parte do Programa Operacional Regional.

De acordo com o entrevistado da Universidade de Aveiro, existem 2 parcerias importantes para o sucesso de um cluster turístico, as parcerias entre empresas numa base horizontal e entre o setor privado e as parcerias com o sistema científico nacional. Segundo o entrevistado, as empresas têm de desenvolver parcerias umas com as outras, dado que se houver uma parceria entre os hotéis e as empresas locais, os hotéis podem aconselhar os hóspedes a experimentar determinado restaurante ou a conhecer determinado negócio local. Existem também as parcerias com o sistema científico nacional, com os centros de conhecimento, em que se vai às universidades fazer projetos, procurar os melhores alunos ou até mesmo mão de obra mais barata, no entanto, muitos dos recém-licenciados, mestres e doutorados na área do turismo emigram porque não têm boas condições de trabalho. Desta forma, deveriam existir mais parcerias para que pessoas mais qualificadas possam ter um melhor emprego e no futuro o turismo possa crescer.

Segundo as entrevistadas da InovCluster todas as parcerias individualmente são importantes e precisas para o sucesso de um cluster turístico, sejam prestadores de serviços, produtores, entidades públicas ou universidades que possuem conhecimento científico e académico que é fundamental poder coabitar ou existir com a parte empresarial. Dado que a parte empresarial tem toda a experiência de terreno e trabalho e o conhecimento científico traz novos conhecimentos e inovação, as entrevistadas consideram todas as parcerias entre empresas e universidades importantes.

De acordo com as AHP, *“todas as parcerias são importantes para o sucesso de um cluster turístico, porque o trabalho em rede implica que todos os agentes dependam uns dos outros e a importância de cada um é semelhante”*. Os entrevistados concluíram que cada agente desempenha o seu papel dentro do cluster, sendo a importância de cada um semelhante, pois todos tem um objetivo comum, que é o desenvolvimento económico e social. Para os entrevistados, as AHP são uma associação que fornece “ferramentas” aos

agentes económicos, como as unidades de alojamento, restauração e animação, para que estes consigam trabalhar e desenvolver o território quer ao nível das candidaturas, quer ao nível dos projetos criados, como é o caso, do projeto da “Mobilidade Urbana Sustentável” e do projeto das “Receitas que Contam Histórias”.

As parcerias mais importantes para um cluster turístico, segundo o entrevistado da ADXTUR são todas as parcerias existentes, tais como, as parcerias com o Turismo do Centro de Portugal e o Turismo de Portugal, que fornecem às Aldeias do Xisto acesso a mercados externos, permitindo-lhes chegar a outros públicos e mercados. Para além disso, na entrevista foi referido que *“as redes colaborativas das Aldeias do Xisto e das Aldeias Históricas têm contribuído para um posicionamento diferente da Região Centro, podendo afirma-se no estrangeiro como um destino de turismo rural ou de natureza,”* pois em Portugal existem estas marcas a trabalhar este produto, que têm qualificada perceção de valor da região e do turismo com conteúdos muito ligados às comunidades, à natureza e à ruralidade.

4.5 Contributo para o turismo da Região Centro

De acordo com o INE, o nº de dormidas na região Centro registou um aumento de 7% em agosto de 2022. Quando questionado sobre o que possa ter contribuído para esse aumento o entrevistado respondeu que *“a partir de 2022 e 2023, estão-se a retomar os crescimentos que houve no setor do turismo entre 2013 e 2019, ou seja, o regresso à normalidade, com menos preocupações com a pandemia e um excelente trabalho com a promoção do Turismo de Portugal, das entidades regionais, das CIMS e dos clusters turísticos”*.

Segundo este, *“a normalidade do Turismo Centro de Portugal é crescer”*. Foi considerada como exemplo a Região da Beira Baixa que apesar de ser o destino com menor número de dormidas apresenta crescimentos a nível global muito mais relevantes do que o crescimento das outras áreas e isso é fundamental pois cumpre com aquilo que é o objetivo do Turismo Centro de Portugal.

Quando questionado de que forma é que as entidades turísticas do Centro de Portugal têm contribuído para esse aumento de dormidas o entrevistado do TCP constatou que as entidades têm feito um esforço de adaptação e de reforço de comunicação específica para as áreas que são afetadas e de uma forma geral para os territórios do interior.

Na entrevista com o professor catedrático da Universidade de Aveiro, este referiu que o Turismo do Centro de Portugal cresceu em 2022 porque na generalidade o turismo tem crescido a nível nacional e mundial e cada vez há mais pessoas a viajar. Para além disso, Portugal está no topo dos rankings mundiais dos países mais seguros (7º lugar segundo o Global Peace Index 2023 Report), sendo um país hospitaleiro e pequeno que permite viajar facilmente de um lado para o outro, de forma económica. Deste modo, o crescimento do Turismo na região Centro é um crescimento macroeconómico a nível mundial, aliado à promoção que se faz, segundo o entrevistado.

De acordo com o entrevistado da Universidade de Aveiro, cada vez há mais turistas e as empresas têm inovado, por exemplo, na região do Oeste mais concretamente, na Nazaré tem existido crescimento e inovação, ganhando destaque no surf com a maior onda do mundo e adicionalmente com festivais como o Festival do Oeste. De acordo com o entrevistado, o termalismo da região Centro é um dos produtos mais importantes do nosso país, na qual existem termas que se desenvolveram e inovaram e são hoje uma atração fortíssima como é o caso do H2otel Congress & Medical SPA em Unhais da Serra.

4.6 Competitividade do turismo da Região Centro

Para este representante do TCP, o turismo da região Centro de Portugal tem absolutamente tudo, todos os produtos turísticos num espaço muito curto, o que é absolutamente fundamental para enriquecer uma visita de um turista e para que a mesma seja o mais satisfatória possível. Desta forma, o entrevistado identifica como fatores de competitividade do turismo da região Centro, a diversidade, a proximidade às raízes e à tradição e a capacidade de ser próximo dos clientes que não é tão fácil de conseguir nos destinos mais tradicionais como o Algarve, Lisboa e Porto. Para o entrevistado *“o Centro de Portugal tem a capacidade de ser genuíno e ter produtos mais autênticos e por isso é que existem estes clusters turísticos. A realidade das Aldeias do Xisto e das Aldeias Históricas é única e só do Turismo Centro de Portugal”*.

Para o entrevistado da Universidade de Aveiro, os principais fatores de competitividade do turismo da região Centro de Portugal são os produtos interessantes que existem nesta região, a maior parte dos estabelecimentos de ensino e investigação da área do turismo situarem-se na região Centro, como a Universidade de Aveiro, de Coimbra e da Beira Interior, os Politécnicos de Coimbra, de Castelo Branco e de Leiria. Desta forma, o professor catedrático da Universidade de Aveiro considera que a ligação entre o conhecimento, a investigação e as empresas é importante, contribuindo para uma

boa formação dos Recursos Humanos. Adicionalmente, para o professor catedrático, o desenvolvimento da região Centro tal como o do resto do país tem uma vantagem que é o capital humano, pelo que se deverá apostar na qualificação dos recursos humanos.

Segundo os entrevistados das AHP, os principais fatores de competitividade do turismo da região Centro são a sua diversidade pois na região Centro, existem vários tipos de turismo, como o turismo religioso, de sol e mar na Figueira da Foz e Nazaré, ligado ao surf principalmente na Nazaré e Peniche, o turismo de natureza relacionado com as Aldeias do Xisto e a Serra da Estrela e o turismo histórico-cultural onde se incluem as Aldeias Históricas e a região de Coimbra. No entanto, para os entrevistados a diversidade da região Centro de Portugal pode ser um fator positivo ou negativo dado que o Centro de Portugal é uma região de turismo bastante vasta, grande e diversa. Adicionalmente, os entrevistados referiram outros fatores de competitividade da região Centro, como a criação de programas turísticos para os agentes e visitantes, que se tornam uma vantagem competitiva para o visitante, pelo que vai desfrutar e para o agente de viagens e operador, pelo rico programa turístico que podem comercializar. Os entrevistados das Aldeias Históricas defendem também que os fatores de competitividade na Região Centro de Portugal contribuem para o desenvolvimento desta região.

De acordo com o diretor executivo da ADXTUR, os principais fatores de competitividade do turismo da Região Centro de Portugal são a diversidade da oferta, o grande potencial para atrair segmentos mais evoluídos e exigentes em termos de procura e a capacidade para atrair e fixar novas procuras por novos estilos de vida e de trabalho, que são geralmente, estadias mais longas para viver e trabalhar, em que as pessoas procuram sítios onde possam fazer atividades desportivas e estar em contacto com a natureza. Adicionalmente, o entrevistado da ADXTUR defende que os fatores de competitividade da região Centro contribuem para o desenvolvimento desta região, dado que *“existe na Região Centro todas as condições para desenvolver projetos inovadores e atrair pessoas que vêm à procura exatamente de locais para se fixarem, trabalharem e desenvolverem projetos”*.

No **anexo XXV**, consta um quadro resumo com os fatores de competitividade do turismo da região Centro mencionados pelos entrevistados.

À pergunta “O que deve fazer a vossa entidade para criar vantagens competitivas?”, as AHP responderam que todos os seus projetos têm ajudado a criar a competitividade

que esta associação tem atualmente, o que a torna atrativa para muitos visitantes que acabam por visitar mais do que uma vez estas aldeias e partilhar as suas experiências com a família e amigos. Adicionalmente é fundamental que exista proximidade entre os vários agentes económicos no território, dado que o turismo é feito de relações e partilha em que cada agente económico tem de conhecer o que os outros agentes fazem, de forma a conseguir adaptar a sua atividade àquilo que todos pretendem. De acordo com os entrevistados, as Aldeias Históricas, tem a vantagem competitiva de *“existir e serem reconhecidas como algo que é mais do que um destino turístico, pois muitos dos visitantes tem uma ligação quase umbilical com o destino.”* No entanto, tem de existir regras no desenvolvimento turístico de forma a garantir que este desenvolvimento seja benéfico para todas as partes, a comunidade local, o agente económico e para quem comercializa as Aldeias Históricas. Pode ser considerado como exemplo, o evento “12 em Rede”, realizado em 2020 e 2021 que consistiu num ciclo de eventos das Aldeias Históricas de Portugal, em que cada aldeia tinha o seu evento e dentro deste evento todos os agentes envolvidos beneficiam.

4.7 Promoção da entidade

Este ponto da promoção da entidade e o seguinte da inovação e sustentabilidade, foram abordados nas entrevistas com as entidades privadas.

Relativamente à divulgação do projeto da Rota Turística e Gastronómica dos Queijos do Centro de Portugal, a Associação InovCluster, entidade promotora deste projeto afirmou ter utilizado as redes sociais, a televisão e os jornais, como meios de comunicação, a partir do dia da inauguração.

A divulgação das Aldeias Históricas de Portugal é feita através de feiras nacionais e internacionais, redes sociais, ligação de proximidade com agentes de viagem, operadores e visitantes. Segundo os entrevistados, estas aldeias criam programas turísticos com sugestões de unidades de alojamento, de estabelecimentos de restauração e de atividades de animação turística com preços que permitem ao operador turístico comercializar. Para além disso, os programas turísticos das AHP são vendidos nos EUA (Estados Unidos da América), em França, Espanha, Suíça, Alemanha, Áustria e recentemente na Austrália, segundo um dos entrevistados.

À questão “Na vossa opinião, como é que os clusters turísticos da Região Centro deviam ser promovidos?”, os entrevistados das AHP responderam que nos últimos anos,

nas feiras nacionais e internacionais, o cluster turístico das Aldeias Históricas tem participado em conjunto com o Turismo do Centro. Deste modo, é possível ajudar o visitante, o agente económico, o agente de viagem, o operador turístico e qualquer indivíduo que visite a feira, pois têm exposto a marca do Centro de Portugal e os seus subprodutos turísticos ou clusters turísticos como as Aldeias Históricas, as Aldeias do Xisto, as Termas do Centro e as Aldeias de montanha, sendo uma forma racional de promover o destino do Centro de Portugal, de acordo com um dos entrevistados.

De acordo com o entrevistado da ADXTUR, a divulgação desta entidade é feita maioritariamente na Internet, tendo um posicionamento digital muito forte através do website das Aldeias do Xisto, da plataforma de reservas online exclusiva, designada Book in Xisto, da plataforma My Xisto to Trails, onde está agregada toda a oferta de turismo ativo, todos os trilhos, percursos e infraestruturas de animação. Para além disso, as Aldeias do Xisto são divulgadas e promovidas nas redes sociais, com a ajuda de uma agência de design, de comunicação e media, nas feiras de turismo nacionais e internacionais como Espanha e França. Adicionalmente, a Associação das Aldeias do Xisto e o Turismo Centro de Portugal promovem internacionalmente o TCP através de *fam trips* e *press trips* com vista a atrair mais pessoas e promover os produtos e serviços turísticos. Para o entrevistado é fundamental que a estratégia multimeios, de comunicação, promoção e comercialização seja transversal e coerente em todas as entidades do cluster.

4.8 Inovação e sustentabilidade

De acordo com as entrevistadas da InovCluster, esta associação tem vários projetos relacionados com a sustentabilidade que promovem a Economia Circular, ao nível do aproveitamento de resíduos e embalagens sustentáveis. Pode ser considerado, como exemplo, o projeto da Rota Turística e Gastronómica dos Queijos do Centro de Portugal que apesar de ser uma rota digital com website e aplicação, utiliza na sinalética do percurso materiais sustentáveis.

Segundo a entrevista com as Aldeias Históricas de Portugal, esta associação estimula a aplicação de práticas sustentáveis através das iniciativas que cria, tais como, o projeto da Mobilidade Urbana Sustentável, que estimula a mobilidade elétrica no território, o projeto Receitas que Contam Histórias relacionado com a sustentabilidade cultural e histórica, na qual se pretende manter as receitas e o *Savoir-Faire* da população, preservando a identidade da população e o produto turístico, o projeto da cestaria da

Aldeia Histórica de Sortelha em conjunto com a Universidade de Aveiro que pretende adaptar o bracejo, uma planta silvestre abundante em Sortelha, para a construção e impermeabilização das casas e os projetos que as AHP estão a criar com a Renault Portugal, com a Greenvolt e com a ADENE- Agência para a Energia para tornar a região Centro 0% carbono até 2030. Pode ser considerado como exemplo de práticas sustentáveis aplicadas nas AHP, a utilização de baterias elétricas em fim de vida para criar bairros energéticos e para iluminação pública.

Na entrevista com a ADXTUR foi referido que as Aldeias do Xisto assentam a sua proposta de valor em 2 pilares, numa ligação à natureza e numa ligação às comunidades. Para o entrevistado, a ligação às comunidades e a preocupação com a sua sustentabilidade é absolutamente crucial, assim como, o contacto com a Natureza, deste modo, as aldeias do xisto promovem a circularidade da economia e a questão de que tudo o que é a envolvente territorial das aldeias está na própria experiência turística, seja nos produtos que se consomem, nas atividades de animação e no contacto com a natureza. Adicionalmente, as Aldeias do Xisto têm vindo a explorar práticas sustentáveis relacionadas com as questões de eficiência energética, a oferecer essencialmente uma mobilidade pedestre, ciclável ou de canoa, não sendo automóvel e apelar ao turista que seja sustentável quando vem às Aldeias do Xisto.

4.9 Políticas

Quando questionado se a Entidade do Turismo Centro de Portugal apoia a criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal e como é que é feito esse apoio, o entrevistado respondeu que o TCP trabalha em conjunto com a comissão de coordenação da região Centro na validação das suas estratégias que têm de estar integradas na estratégia regional de turismo. Para além disso, o TCP vai auscultando todos esses territórios e através do desenvolvimento de programas e apoios pontuais faz a comunicação daquilo que são as atividades próprias desses clusters.

Segundo o professor da Universidade de Aveiro, esta universidade apoia a criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal de diversas formas, como a criação de uma rede de casas históricas que vão ser recuperadas, as casas Gandaresas, a estruturação do cluster do Caramulo e a criação de uma rede de cidades santuário, com Fátima e mais 6 cidades internacionais. Dado que a Universidade de Aveiro é convidada para realizar projetos, leva conhecimento, investigação e ajuda a que as empresas e organizações se juntem e façam projetos e se estruturam, sendo este o seu

contributo para a criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal.

À pergunta “Consideram que existe apoio das entidades públicas na criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal ou este é ainda um aspeto por desenvolver?” as entrevistadas da InovCluster responderam que estes clusters apenas são possíveis com o envolvimento das entidades públicas. Para além disso, podem existir entidades públicas que têm alguma participação com as que a Inovcluster trabalha e direcionam os fundos comunitários para os projetos da Inovcluster.

Os entrevistados das AHP, afirmaram que a Associação das Aldeias Históricas de Portugal não funcionaria sem o apoio direto das câmaras municipais, isto é, entidades públicas. Para além disso, é uma parceria que ganham as duas entidades, tanto as câmaras municipais como as AHP, uma vez que o desenvolvimento abrange as duas entidades.

Segundo o entrevistado das Aldeias do Xisto, a criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal tem tido um excelente apoio por parte das entidades públicas, como é o caso dos 20 municípios da Região Centro. A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro é quem atribui os fundos, está ao lado das Aldeias do Xisto na criação de programas PROVERE- Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos, desenhados especificamente para as redes colaborativas, que têm sido muito importantes na capacitação da Região Centro. Para além disso, as Aldeias do Xisto têm o apoio do Turismo de Portugal, do Turismo Centro de Portugal e das CIM`s (comunidades intermunicipais).

4.10 Visão Futura

Segundo o entrevistado do TCP, de forma a garantir um crescimento constante no Turismo do Centro de Portugal, as empresas devem focar-se na qualidade, naquilo que é único, ofertas exclusivas, diversificadas e sustentáveis porque são essas que nos fazem gerar mais valias. Já os projetos de alojamentos turísticos, em que há apenas o foco na dormida e não nas outras vertentes como as atividades extra, as novas fontes de receita, e a boa experiência do turista, estão condenados ao insucesso.

De acordo com o entrevistado da Universidade de Aveiro, uma região é competitiva se tiver recursos humanos qualificados. A região Centro tem de apostar em soluções cada vez mais criativas com mais reconhecimento. Para além disso, as empresas devem apostar

na diferenciação, na excelência, no conceito de *uniqueness*, proporcionando experiências únicas e diferentes aos seus clientes, como é o caso da cidade de Arouca.

À pergunta, “Quais as estratégias a aplicar pelas entidades públicas e privadas?” o professor catedrático da Universidade de Aveiro respondeu que é importante apostar nos Recursos Humanos pois isso é que traz a verdadeira competitividade no futuro e a rentabilidade do setor. Portugal está na moda e tem uma procura turística elevada, dado a sua gastronomia, hospitalidade e locais a visitar, pelo que as empresas não necessitam de fazer grande esforço para atrair clientes. Adicionalmente, para o professor da Universidade de Aveiro, as entidades focam-se essencialmente na promoção e o turismo não deve ser apenas promoção.

Quando questionados sobre o que devem as empresas apostar e as estratégias a seguir, os entrevistados das AHP responderam que as empresas devem se focar na valorização dos recursos humanos, essencialmente, capacitá-los, participar nas formações porque querem e têm realmente interesse, perceber como é que se trabalha junto de agentes e operadores turísticos pois existe esse desconhecimento devido à falta de qualificação dos recursos humanos, preocupar-se cada vez mais com a sustentabilidade a longo prazo e pensar estrategicamente o seu negócio.

À questão anterior, o entrevistado da ADXTUR respondeu que as empresas do setor do turismo devem apostar na sua qualificação; na elevação da sua oferta para captar fluxos turísticos mais exigentes, de maior capacidade financeira e qualidade; trabalhar mais em conjunto de modo a diversificar e aumentar a quantidade de produtos turísticos que são oferecidos e estar integradas na realidade comunitária da sua região ou aldeia pois a oferta está relacionada com isso.

Na tabela 22, são apresentados os pontos em que as empresas devem apostar, segundo as entrevistas realizadas.

Tabela 22- Em que devem as empresas apostar

Visão Futura
Em que devem as empresas apostar?
Na qualidade (TCP)
Ofertas exclusivas, diversificadas e sustentáveis (TCP)
Diferenciação (UA)
Excelência (UA)
Experiências únicas e diferentes (UA)
Valorização dos recursos humanos (AHP)
Participar em formações, promovendo a qualificação dos recursos humanos (AHP)
Perceber como é que se trabalha junto de agentes e operadores turísticos (AHP)
Na sustentabilidade a longo prazo (AHP)
Pensar estrategicamente o seu negócio (AHP)
Na qualificação (ADXTUR)
Na elevação da sua oferta para captar fluxos turísticos mais exigentes, de maior capacidade financeira e qualidade (ADXTUR)
Trabalhar mais em conjunto de modo a diversificar e aumentar a quantidade de produtos turísticos que são oferecidos (ADXTUR)
Estar integradas na realidade comunitária da sua região/aldeia (ADXTUR)

Fonte: Elaboração própria

Às questões “Como é imagina que a sua entidade estará daqui a 10 anos? Terá mais associados?”, as entrevistadas da associação InovCluster responderam que a empresa trabalha para agregar cada vez mais associados e que tudo depende das dinâmicas do mundo empresarial.

Os entrevistados das Aldeias Históricas afirmaram que daqui a 10 anos estas aldeias vão ter outro tipo de preocupações relacionadas com o património, pois se não existir património não existirá turismo e segundo estes entrevistados, “as AHP assumirão um papel importante na ligação entre o turismo e património”.

De acordo com o entrevistado da ADXTUR daqui a 10 anos, as Aldeias do Xisto estão a trabalhar para serem um dos principais modelos de sustentabilidade da região e de estímulo a um novo modo de vida, ligadas às comunidades e à natureza. Deste modo, segundo o entrevistado, “daqui a 10 anos a ADXTUR irá promover práticas sustentáveis e acolher novas procuras por novos modos de vida, o que implica um posicionamento muito particular ao nível da oferta imobiliária, das atividades de acolhimento destas pessoas, bem como, uma enorme preocupação com a sustentabilidade territorial que rodeia as aldeias seja pela economia circular, numa lógica de ordenamento florestal, de serviços de ecossistema, de soberania alimentar e energética.”

Adicionalmente, foram colocadas questões referentes ao estado do Turismo Centro de Portugal daqui a 10 anos e se este estará mais desenvolvido com os projetos que se

têm feito, ao que as entrevistadas da InovCluster responderam que *“quanto mais valorizarmos os nossos produtos alimentares característicos das regiões, mais preservamos a nossa entidade cultural, logo mais interesse conseguimos captar por parte do turista”*. Como é o caso desta entidade que embora trabalhe no setor agroalimentar, os produtos associados a este setor estão associados ao território e o turista também se desloca pelo sabor, o chamado turismo gastronómico.

O diretor executivo da ADXTUR gostaria que daqui a 10 anos, o turismo da região Centro fosse um dos principais recetores a nível regional, dos fluxos turísticos que procuram qualidade, sustentabilidade e integração com a natureza e com o território, tendo toda a capacidade para atrair esses fluxos. Segundo o entrevistado, em Portugal a oferta é baseada essencialmente no preço e está dependente de alguns mercados, pois a região Centro ao ser tão diversa pode potenciar esses nichos, se souber diversificar-se.

À pergunta “Na vossa opinião, acham que no futuro existirá mais clusters turísticos na região Centro de Portugal?” as entrevistadas da InovCluster responderam que no futuro não existirão mais clusters pois consideram que o objetivo destas aglomerações não é existirem em quantidade e a sua base de sobrevivência são os projetos. Para além disso, referiram que a existência de clusters depende das entidades que tutelam o país e que definem a estratégia competitiva de cada território, e no fundo, os clusters foram criados sob o ponto de vista de uma estratégia de competitividade para os territórios de elevada ou baixa densidade, ou seja, todos os apoios à criação de clusters foram dados nessa perspetiva.

Segundo os entrevistados das Aldeias Históricas, *“daqui a 10 anos o número de clusters turísticos na Região Centro irá manter-se. Para existirem novos clusters turísticos estes têm de se complementar e acrescentar algo de novo, caso contrário, não faz sentido, existirem clusters repetidos”*.

De acordo com o entrevistado da ADXTUR, a região tem todo o potencial para existirem no futuro mais clusters turísticos, como o cluster termal, o cluster do turismo religioso, o cluster do turismo militar, bem como, uma maior agregação daquilo que é um cluster do turismo rural, se a parceria que já existe entre as Aldeias do Xisto, as Aldeias Históricas, as Aldeias de Montanha e a iNature se formalizar, existe toda a capacidade para aprofundar mais estes clusters.

4.11 Síntese da análise dos resultados

Segundo as entrevistas realizadas ao Turismo Centro de Portugal, à Universidade de Aveiro, à InovCluster, às Aldeias Históricas de Portugal - Associação de Desenvolvimento Turístico e à ADXTUR - Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, a existência de clusters turísticos na região Centro de Portugal pode potenciar o turismo, assim como, estimular a competitividade e desenvolvimento desta região. Além disso, os entrevistados identificaram alguns clusters turísticos da Região Centro de Portugal como as Aldeias do Xisto, as Aldeias Históricas, as Aldeias de Montanha, o turismo de natureza (iNature), o cluster termal (termas do Centro), o cluster religioso em Fátima, e o cluster ligado ao sol, praia e surf na Nazaré.

Durante as entrevistas foi mencionado que os clusters turísticos são importantes na promoção turística de uma região usando o turismo, a marca e a gestão da marca, como ferramentas, para atingir o desenvolvimento social, económico e territorial da região, na ligação aos agentes locais, como facilitador não só de contactos como de iniciativas ao nível da competitividade, em ajudar a fazer crescer os destinos e os produtos, na aglomeração de todas as entidades e agentes que pertencem ao turismo de modo a contribuírem para um todo e terem um maior destaque, uma vez que, no setor do turismo a maior parte das empresas são de pequena dimensão.

Deste modo, os entrevistados mencionaram como principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro, os que constam na tabela 23.

Tabela 23 - Fatores de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro

Fatores de competitividade dos Clusters turísticos da Região Centro de Portugal	
Criação de marcas que são fortes na promoção de destinos e produtos específicos (TCP)	Ganhar escala na oferta pela agregação de atividades core e integração de toda a cadeia de valor (ADXTUR)
Capacidade de foco em territórios e produtos muito específicos (TCP)	Melhor definição de políticas de financiamento que beneficiem toda a cadeia (ADXTUR)
Facilidade de envolver todos os stakeholders relevantes (TCP)	Ações de promoção, trabalhar de forma colaborativa e fornecer uma oferta agregada (ADXTUR)
Capacidade de gerar ações, iniciativas e projetos em conjunto que sejam úteis e que proporcionam externalidades positivas para a região (TCP)	Marcas regionais muito fortes que agregam a oferta turística (ADXTUR)
Afirmação de produtos pela região onde os clusters estão organizados (UA)	Estimular a atividade económica no território (ADXTUR)
Os clusters turísticos geram uma marca (UA)	Permitir às microempresas da região Centro que se liguem aos mercados globais e compitam (ADXTUR)
Ganhar escala (InovCluster)	Marcas como as Aldeias do Xisto conseguem ter uma ligação muito forte com a região Centro que tem uma manifestação muito própria da cultura do território (ADXTUR)
União de forma a que a comunicação seja mais concisa e forte, causando mais impacto (InovCluster)	Diversidade e dimensão (AHP)
	Proximidade dos agentes e perceção das suas necessidades (AHP)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos dados estatísticos recolhidos e analisados dos proveitos totais e dormidas nos alojamentos turísticos, das empresas de alojamento e restauração no Centro de Portugal e do seu contributo no VAB total da Região Centro e do PIB a preços correntes presentes no ponto 3.3 foi possível identificar as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos tiveram um melhor desempenho.

Entre 2016 e 2022, as regiões do Centro de Portugal que registaram maiores proveitos totais nos alojamentos turísticos foram o Oeste, a Região de Coimbra, Médio Tejo e Beiras e Serra da Estrela, conforme conta na tabela 4 e no **Anexo VIII**. As que registaram um maior número de dormidas entre 2016 e 2022 foram novamente a Região de Coimbra, o Oeste e Médio Tejo que apresentaram em média 22%, 19% e 17% das dormidas da Região Centro, como se pode verificar na tabela 6 e no **Anexo XII**.

As regiões do Centro de Portugal em que as empresas de alojamento e restauração entre 2016 e 2021 apresentaram uma maior representatividade foram as regiões do Oeste, de Aveiro e Coimbra, cerca de 4% e 3%, respetivamente, conforme consta na tabela 7.

Entre 2016 e 2021, as regiões do Centro de Portugal que apresentaram, em média, um maior peso de empresas de alojamento e restauração face ao total de empresas nesta região foram a o Oeste, a Beira Baixa, o Médio Tejo e as Beiras e Serra da Estrela, conforme se pode constar na tabela 8.

Relativamente, à contribuição do VAB das empresas de alojamento e restauração para o VAB total, as regiões Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela e Oeste foram as regiões do Centro de Portugal que tiveram o maior contributo entre 2016 e 2021 de 6% e 5%, respetivamente, conforme é apresentado na tabela 9.

Os territórios que mais contribuíram para o PIB a preços correntes na região Centro foram as Regiões de Coimbra e de Aveiro com um peso médio de 21% e 19%, respetivamente, conforme se verifica na tabela 10.

Tendo em conta os dados estatísticos analisados, as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos parecem ter um melhor desempenho são o Oeste, onde se situa o cluster do surf na Nazaré, a Região de Coimbra onde se encontram as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas e o Médio Tejo.

5. Conclusões

5.1 Questões de investigação

De forma a responder à questão de investigação principal “*Quais os drivers de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal?*” optámos por uma metodologia qualitativa na qual realizámos entrevistas semiestruturadas a entidades públicas e privadas, tendo como base outros estudos científicos (Porter 1990; Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Ferreira & Estevão, 2009; Malakauskaite & Navickas, 2010 e Feruza, 2022), na qual apuramos os pontos fundamentais a focar nas entrevistas, de modo a obter respostas que servem de conclusões ao estudo.

De seguida, apresentamos as respostas que obtivemos na presente dissertação de modo a responder às perguntas de investigação.

Quais os *drivers* de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal?

De acordo com Estevão (2011), para que um destino turístico seja competitivo é indispensável deter para além de vantagens comparativas, vantagens competitivas, de forma a gerir os produtos e recursos turísticos eficientemente a médio e longo prazo. Segundo os entrevistados, os *drivers* de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal são a criação de marcas regionais fortes na promoção e afirmação de destinos e produtos específicos e na agregação da oferta turística conseguindo através destas marcas ter uma relação robusta com a Região Centro de Portugal, que tem uma manifestação muito própria da cultura do território.

Adicionalmente referiram que um dos drivers de competitividade destas aglomerações é a sua diversidade e dimensão, uma vez que na região Centro de Portugal segundo os entrevistados, existem vários clusters turísticos tais como as Aldeias do Xisto, as Aldeias Históricas, as Aldeias de Montanha, o turismo de natureza (iNature), o cluster termal (termas do Centro), o cluster religioso em Fátima, e o cluster ligado ao sol, praia e surf na Nazaré.

Para além disso, nas entrevistas foram mencionados como *drivers* de competitividade das aglomerações turísticas na Região Centro a facilidade de envolver todos os *stakeholders* relevantes, trabalhando de forma colaborativa e ganhando escala ao fornecer uma oferta agregada com a integração de toda a cadeia de valor. Segundo Porter (1990),

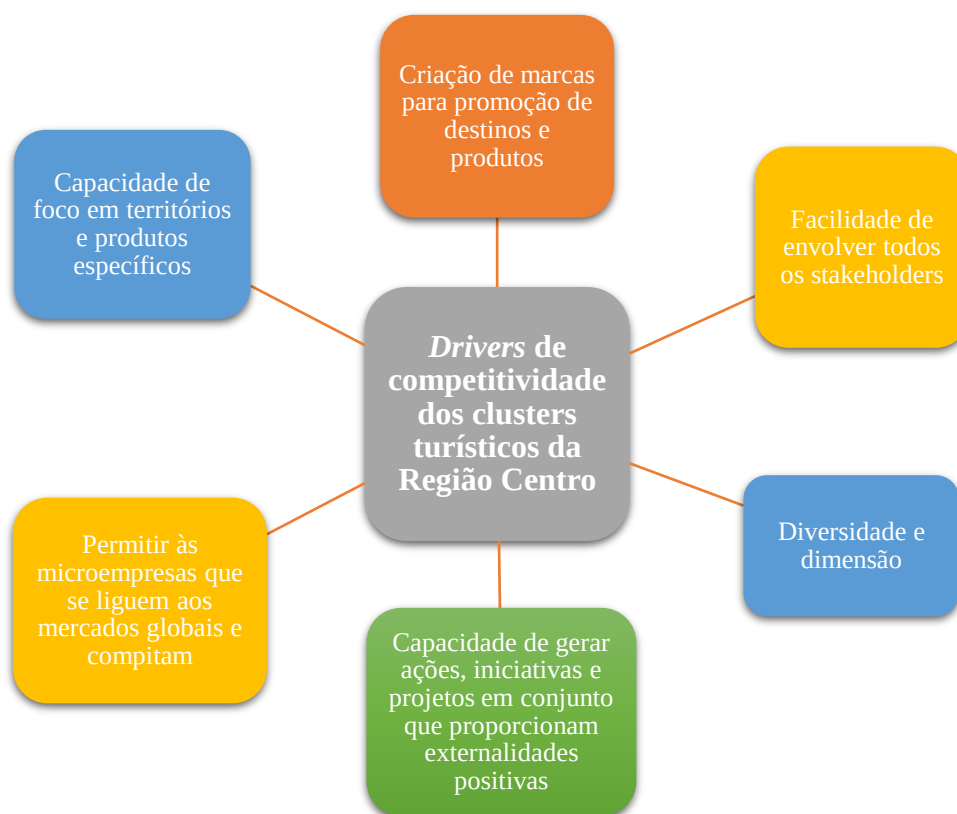
a competitividade de cada empresa está relacionada com a forma de interação do seu modelo de negócio com o seu ambiente, com vista a produzir ofertas que acrescentem valor. Adicionalmente, para outros autores, a competitividade do turismo resulta da cooperação entre os agentes naturais e humanos produzidos no destino turístico de forma a torná-lo mais atrativo e está associada ao desenvolvimento sustentável dos locais turísticos, que deve ser sustentável a nível económico, cultural, ecológico, natural, sociopolítico e tecnológico (Crouch & Ritchie, 1999; Navickas & Malakauskaite, 2010).

Ao longo do trabalho de investigação, foram também identificados como fatores de competitividade dos clusters turísticos a capacidade de gerar ações, iniciativas e projetos em conjunto que proporcionam externalidade positivas para a região e estimulam a atividade económica no território, a melhor definição de políticas de financiamento que beneficiem toda a cadeia, a capacidade de foco em territórios e produtos muito específicos e a ligação das microempresas da região Centro aos mercados globais, permitindo-lhes competir.

À semelhança do que foi mencionado pelos entrevistados, na revisão de literatura, Feruza (2022), refere um conjunto de efeitos positivos dos clusters turísticos, tais como, a comercialização conjunta, a implementação de estratégias inovadoras para a melhoria da produção, do serviço prestado e do marketing, o aumento da competitividade económica da região, a cooperação com governos locais, regionais e centrais para assegurar o desenvolvimento sustentável da área do cluster, o aumento da visibilidade internacional criando uma marca comum no turismo do país ou região e a internacionalização e reconhecimento económico no mercado mundial.

Em suma, neste projeto de investigação foram identificados os principais drivers de competitividade dos clusters turísticos na região Centro que constam no esquema abaixo.

Esquema 1- Drivers de competitividade dos clusters turísticos da Região Centro



Fonte: Elaboração própria

Quais são as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho?

Tendo como base os dados estatísticos recolhidos no INE e na Pordata relativos aos proveitos totais e dormidas nos alojamentos turísticos, à percentagem de empresas de alojamento e restauração no Centro de Portugal, ao contributo destas empresas de alojamento e restauração para o VAB total da Região Centro, ao contributo do PIB a preços correntes de cada região do Centro de Portugal para o PIB do Centro foi possível responder à segunda pergunta de investigação “*Quais são as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos têm um melhor desempenho?*”

De acordo com a análise estatística as regiões do Centro de Portugal que registaram maiores proveitos totais entre 2016 e 2022 nos alojamentos turísticos foram o Oeste, a Região de Coimbra, Médio Tejo e Beiras e Serra da Estrela como se pode verificar na Tabela 4 e **Anexo VIII**. As que registaram um maior número de dormidas entre 2016 e 2022 foram novamente a Região de Coimbra, o Oeste e Médio Tejo, como consta na tabela 6 e no **Anexo XII**.

As regiões do Centro de Portugal em que as empresas de alojamento e restauração entre 2016 e 2021 apresentaram uma maior representatividade foram as regiões do Oeste, de Aveiro e Coimbra, conforme tabela 7.

Entre 2016 e 2021, as regiões do Centro de Portugal que apresentaram, em média, um maior peso de empresas de alojamento e restauração face ao total de empresas nesta região foram a o Oeste, a Beira Baixa, o Médio Tejo e as Beiras e Serra da Estrela, conforme se pode observar na tabela 8.

Relativamente, à contribuição do VAB das empresas de alojamento e restauração para o VAB total, as regiões Médio Tejo, Beiras e Serra da Estrela e Oeste foram as regiões do Centro de Portugal que tiveram o maior contributo entre 2016 e 2021, conforme é apresentado na tabela 9.

Os territórios que mais contribuíram para o PIB a preços correntes na região Centro foram as Regiões de Coimbra e de Aveiro, conforme tabela 10.

Em suma, as regiões do Centro de Portugal em que os clusters turísticos parecem ter um melhor desempenho (tendo em conta os dados secundários analisados) são o Oeste, onde se situa o cluster do surf na Nazaré, a Região de Coimbra onde se encontram as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas e o Médio Tejo.

5.2 Limitações e futuras investigações

Dado a falta de dados estatísticos sobre o turismo subdivididos em regiões e comunidades intermunicipais e a dificuldade em quantificar os clusters turísticos, bem como, o impacto destes na competitividade da Região Centro, optámos por um estudo de natureza qualitativa com o recurso a entrevistas.

Na presente dissertação, entrevistámos entidades públicas e privadas da Região Centro que demonstraram o seu ponto de vista do lado da oferta relativamente à criação de clusters turísticos na região Centro de Portugal e os fatores de competitividade destas aglomerações. Deste modo, torna-se interessante para futuras investigações estudar também o ponto de vista do lado da procura, isto é, na perspectiva dos visitantes.

Adicionalmente, em futuros trabalhos científicos consideramos importante expandir este estudo a nível nacional, uma vez que a presente dissertação foi direcionada para a Região Centro de Portugal.

6. Referências Bibliográficas

- Aldeias do Xisto (2023). Consultado em 2023, maio 15 em <https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/>
- Aldeias Históricas de Portugal (2023). Consultado em 2023, maio 10 em <https://aldeiashistoricasdeportugal.com/associados/>
- Aldeias Históricas de Portugal Blog. Consultado em 2023, maio 12 em <http://www.aldeiashistoricasdeportugalblog.pt/sobre-nos-child-one/>
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45.
- Andraz, J. M., Norte, N. M., & Goncalves, H. S. (2015). Effects of tourism on regional asymmetries: Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*, 50, 257-267.
- Banco de Portugal (BPstat) – Análise do setor do turismo 2022. Consultado em 2023, outubro 16 em <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1312>
- Barbour, R. S., & Schostak, J. (2005). Interviewing and focus groups. *Research methods in the social sciences*, 1(1), 41-48.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.
- Beni, M. C. (2004). Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira.
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2006). *How to research*. 3rd edn. Berkshire.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal). In *tourism local systems and networking* (pp. 67-82). Routledge.
- Briceño-León, R. (2003). Quatro modelos de integração de técnicas qualitativas e quantitativas de investigação nas ciências sociais. O Clássico e o novo–tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde, 157-186.
- Brown, K. and Geddes (2007), Resorts, culture and music: the cape Breton tourism cluster'. *Tourism Economics*, Vol. 13, No 1, pp. 129-141.
- Cabugueira, A. (2005). A importância económica do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 97-104.
- Capone, F. (2004), Regional competitiveness in tourism local systems', 44th European Congress of the European Regional Science Association, Regions and Fiscal Federalism, Universidade do Porto.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

City Population (2021, dezembro). Portugal: Regions and Cities. Consultado em 2023, setembro 25 em <https://www.citypopulation.de/en/portugal/cities/>

Confederação nacional das cooperativas agrícolas e do crédito agrícola de Portugal CCRL (2019, maio 08). Cinco regiões vinícolas da Região Centro criam “cluster” para valorizar enoturismo. Consultado em 2023, março 12 em <https://www.confagri.pt/cinco-regioes-vinícolas-da-região-centro-criam-cluster-valorizar-enoturismo/>

Costa, R. (2005): Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e microempresas do sector do turismo, Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Universidade de Aveiro.

Crouch, G.I., & Ritchie, J.R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.

Cunha, S. K. D., & Cunha, J. C. D. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2, 47-62.

Dominguez, M. (2001): Competitividade e análise estratégica do sector turístico: unha primeira aproximación á potencial creación dun cluster institucional para a mellora competitiva da zona rías baixas, Tese Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford: Oxford University Press.

Dritsakis, N. (2004). Tourism as a long-run economic growth factor: an empirical investigation for Greece using causality analysis. *Tourism economics*, 10(3), 305-316.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: a model and determinants. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-101.

Engelstoft, S., Jensen-Butler, C., Smith, I., & Winther, L. (2006). Industrial clusters in Denmark: theory and empirical evidence. *Papers in Regional Science*, 85(1), 73-98.

Estevão, C. M. S. (2011). Competitiveness and clusters in the portuguese tourism sector, doctoral dissertation, Universidade da Beira Interior (Portugal).

Estevão, C., & Nunes, S. (2015). Fatores de competitividade turística: a área regional de turismo do algarve.

Fernando, I. N., & Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism?. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75.

Ferreira, J., & Estevão, C. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: a conceptual model proposal. *Encontros Científicos -Tourism & Management Studies*, 37-51.

Feruzza, B. (2022). Tourism clusters-Impact on economic growth. *Berlin Studies Transnational Journal of Science and Humanities*, 2 (1.1 Economical sciences).

Flowers, J. and Easterling, K. (2006). Growing South Carolina's tourism cluster, *Business and Economic Review*, Vol. 52, Nº3, pp. 15-20.

Fortes, V. M. M., Ratten, V., Barcellos, P. F. P., & Estevão, C. (2018). The study of competitiveness of tourism in Cape Verde: The case of clusters of St. Anthony/São Vicente and Sal/Boavista. *International Journal of Business and Globalisation*, 20(3), 292-315.

Global Data Lab 2023. Subnational HDI. Consultado em 2023, outubro 15 em <https://globaldatalab.org/shdi/table/shdi/PRT/?levels=4&years=2021+2020&interpolation=0&extrapolation=0>

Global Peace Index 2023 Report. Consultado em 2023, agosto 16 em <https://www.visionofhumanity.org/maps/#/>

Gordon, I. R., & McCann, P. (2000). Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?. *Urban studies*, 37(3), 513-532.

Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (Eds.). (2002). *Handbook of interview research: Context and method*. Sage.

IAPMEI, 2022. Consultado em 2022, dezembro 10 em <https://www.iapmei.pt/Paginas/Cluster-Turismo.aspx>

InovCluster (2023). Rota Turística e Gastronómica dos Queijos da Região Centro. Consultado em 2023, março 20 em <http://www.inovcluster.pt/projetos/projetos-em-curso/rota-turistica-e-gastronomica-dos-queijos-da-regiao-centro/>

Instituto Nacional de Estatística (INE) - Estatísticas do Turismo 2021. Consultado em 2022, outubro 25 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=22122921&PUBLICACOESmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística (INE) - Estatísticas do Turismo 2022. Consultado em 2023, setembro 2 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=72384938&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística (INE) – Conta Satélite do Turismo 2022. Consultado em 2023, setembro 2 em <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/32941-conta-satelite-do-turismo-para-portugal-ine-2>

Iordache, C., Ciochină, I., & Asandei, M. (2010). Clusters -Tourism activity increase competitiveness support. *Theoretical & Applied Economics*, 17(5).

Jackson, J., & Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: analytical experiences from the new world. *Tourism and hospitality research*, 4(1), 36-52.

Jornal Bom dia Europa (2022, outubro 10). Procura turística na região centro atingiu valores recorde. Consultado em 2022, outubro 29 em <https://bomdia.eu/procura-turistica-da-regiao-centro-atingiu-valores-recorde/>

Jornal Público (2004, julho 28). Estratégia turística comum em torno do Caramulo vai arrancar este ano. Consultado em 2023, março 20 em <https://www.publico.pt/2004/07/28/jornal/estrategia-turistica-comum-em-torno-do-caramulo-vai-arrancar-este-ano-191427>

Jornal Público (2023, junho 28). Siga aquele queijo! No Centro de Portugal, os queijos inspiram rotas turísticas. Consultado em 2023, julho 25 em <https://www.publico.pt/2023/06/28/fugas/noticia/siga-queijo-centro-portugal-queijos-inspiram-rotas-turisticas-2054924>

Kvale, S. (2003). The psychoanalytical interview as inspiration for qualitative research. American Psychological Association.

Lazzeretti, L., & Capone, F. (2009). Spatial spillovers and employment dynamics in local tourist systems in Italy (1991–2001). *European Planning Studies*, 17(11), 1665-1683.

Líder magazine Sapo. (2021, julho 13). Luís Araújo: “#É Tempo de Ser Portugal”. Consultado em 2023, março 14 em <https://lidermagazine.sapo.pt/entrevista-luis-araujo-presidente-do-turismo-de-portugal/>

Malakauskaite, A., & Navickas, V. (2010). The role of clusters in the formation process of tourism sector competitiveness: conceptual novelties. *Economics & Management* 149-154.

Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, London, Macmillan.

Martin, R. and Sunley, P. (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geographie*, Vol.3, pp.5-35.

Milio, S., Durazzi, N., Garnizova, E., Janowski, P., Olechnicka, A., & Wojtowicz, D. (2014). Impact of the economic crisis on social, economic and territorial cohesion of the European Union.

United Nations (2022). Human Development Index. Consultado em 2023, setembro 20 em <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/PRT>

Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering economics*, 61(1) 37-44.

Opperman, M. (1993). Tourism Space in Developing Countries, *Annals of Tourism Research*, Vol.20, N°4, pp.535-556.

OTSCP - Observatório do Turismo Sustentável do Centro de Portugal, 2023. Consultado em 2023, abril 27 em https://smat.observatorio-tcp.pt/estudos-regulares/#er_in

PORDATA, 2022. Consultado em 2022, outubro 25 em <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

Porter, M. (2002) Regional Foundations of Competitiveness and Implications for Government Policy, Paper presented to Department of Trade and Industry Workshop, April.

Revista Sábado (2022, junho 29). Negócios de Portugal promove clusters de competitividade. Consultado em 2023, março 10 em <https://negociosemportugal.sabado.pt/noticias/negocios-em-portugal-promove-os-clusters-de-competitividade/>

Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: a sustainable tourism perspective. Cabi.

Rocha, H. (2004): Entrepreneurship and development: the role of clusters, Small Business Economics, Nº23, pp. 363-400.

Romao, J., Guerreiro, J., & Rodrigues, P. M. (2016). Tourism growth and regional resilience: The 'beach disease' and the consequences of the global crisis of 2007. Tourism Economics, 22(4), 699-714.

Rosenfeld, S. (1997): Bringing business clusters into the mainstream of economic development, European Planning Studies, Vol.5, Nº1, pp.3-23.

Rota Turística e Gastronómica dos Queijos do Centro de Portugal (2023). Consultado em 2023, julho 25 em <http://www.rotaqueijoscentrodeportugal.com/>

Santos, L. D., & Vieira, A. C. (2020). Tourism and regional development: a spatial econometric model for Portugal at municipal level. Portuguese Economic Journal, 19(3), 285-299.

Sharpley, R. (2002). The challenges of economic diversification through tourism: the case of Abu Dhabi, Internacional Journal Tourism Research, 4, pp. 221-235.

Simmie, J. (2004). Innovation and clustering in the globalised international economy, Urban Studies, Vol.41, No.5/6, pp. 1095-1112.

The Next Big Idea. (2021, janeiro 21). Luís Araújo: A estratégia para um turismo sustentável [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=V4jpU1FCt68>

TravelBI (2022, março). Código Mundial de Ética do Turismo. Consultado em 2023, outubro 10 em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/codigo-mundial-de-etica-do-turismo-2005>

Turismo Centro de Portugal (2023). Consultado em 2023, fevereiro 27 em <https://turismodocentro.pt/>

Turismo de Portugal (2023). Consultado em 2023, março 7 em <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>

WEF – World Economic Forum (2021). Travel & tourism development index 2021. Consultado em 2022, outubro 28 em <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021>

Wilson, J., Wise, E., & Smith, M. (2022). Evidencing the benefits of cluster policies: towards a generalised framework of effects. Policy Sciences, 1-23.

World Tourism Organization (UNWTO), 2022. Consultado em 2022, outubro 28 em <https://www.unwto.org/why-tourism>

World Tourism Organization (UNWTO), 2023. UNWTO names its best tourism villages 2023. Consultado a 20 de outubro de 2023 em <https://www.unwto.org/news/unwto-names-its-best-tourism-villages-2023>

World Travel & Tourism Council (WTTC), “Economic Impact Report” (Portugal). Consultado em 2022, outubro 29 em <https://wttc.org/research/economic-impact>

7. Anexos

Axexo I - Raking dos países que mais contribuíram para o desenvolvimento sustentável e resiliente do sector das viagens e turismo em 2021

Rank	Economy	Score ²	Change since 2019 ³		Diff. from TTDI Avg. (%)
			Rank	Score	
1	Japan	5.2	1	0.7%	31.8%
2	United States	5.2	-1	-1.0%	30.7%
3	Spain	5.2	2	0.0%	29.5%
4	France	5.1	2	-0.2%	28.8%
5	Germany	5.1	-1	-1.8%	27.3%
6	Switzerland	5.0	1	-2.1%	26.0%
7	Australia	5.0	1	-1.3%	25.6%
8	United Kingdom	5.0	-5	-4.5%	24.8%
9	Singapore	5.0	0	-1.4%	24.6%
10	Italy	4.9	2	0.8%	23.9%
11	Austria	4.9	0	0.4%	23.6%
12	China	4.9	3	2.3%	23.5%
13	Canada	4.9	-3	-2.1%	22.9%
14	Netherlands	4.9	0	0.2%	22.3%
15	Korea, Rep.	4.8	4	1.9%	21.4%
16	Portugal	4.8	-3	-2.1%	19.8%
17	Denmark	4.7	-1	-1.5%	18.9%
18	Finland	4.7	-1	-2.2%	17.3%
19	Hong Kong SAR	4.6	-1	-3.0%	16.3%
20	Sweden	4.6	1	-1.9%	16.0%
21	Luxembourg	4.6	2	-0.5%	15.4%
22	Belgium	4.6	3	-0.6%	14.4%
23	Iceland	4.5	-1	-1.8%	14.2%
24	Ireland	4.5	-4	-3.9%	13.9%
25	United Arab Emirates	4.5	1	0.7%	13.9%

Fonte: WEF- Travel & Tourism Development Index 2021

Anexo II - Marcação das entrevistas por correio eletrónico

Projeto de Investigação - Cluster Turismo Centro

1 1 1 1

Exmo.(a) Sr.(a),

O meu nome é Carolina Esteves e no âmbito do Mestrado de Economia da Empresa e da Concorrência no ISCTE estou a realizar uma tese sobre o impacto dos clusters turísticos na Região Centro de Portugal, na qual estou a realizar entrevistas a entidades públicas e privadas relacionadas com o setor do turismo.

Os principais objetivos das entrevistas são caracterizar os clusters turísticos da região Centro de Portugal e a sua competitividade, averiguar se a sua entidade e outras instituições turísticas do Centro de Portugal cooperam entre si através de parcerias, e de que forma estes aglomerados são potenciadores de competitividade e desenvolvimento da região Centro de Portugal, bem como, identificar os fatores de competitividade do Turismo Centro de Portugal, quais as práticas sustentáveis e inovadoras do seu estabelecimento, bem como, o apoio das entidades públicas na criação de clusters turísticos.

Desta forma, venho por este meio, solicitar a vossa disponibilidade para a realização de uma entrevista de carácter informal via online, que tem prevista uma duração de 30 minutos.

Segue em anexo, o guião da entrevista, para conhecimento prévio das questões antes da realização da mesma.

A vossa colaboração será bastante importante.

Desde já agradeço a atenção dispensada e fico a aguardar uma resposta.

Atenciosamente,

Carolina Esteves



Anexo III – Guião das entrevistas semiestruturadas a realizar a entidades públicas

Estrutura	Objetivos	Questões ou assuntos a abordar
1- Fase inicial da entrevista	Informar o entrevistado da temática e principais objetivos da dissertação. Pedir autorização para a gravação da entrevista.	Indicar os principais objetivos da dissertação. Pedir autorização para a gravação áudio da entrevista assegurando que a mesma será confidencial e anónima.
2- Conhecimento do entrevistado	Obter algumas informações sobre o entrevistado.	Perguntar a idade, as habilitações académicas, cargo exercido na entidade e a sua duração.
3-Conhecimento da entidade	Visão e atuação da entidade na formação de clusters turísticos na região Centro de Portugal	De que forma a vossa atuação pode contribuir para a formação de clusters no setor do turismo? Qual é que considera ser o principal papel de um cluster turístico?
4- Clusters turísticos	Caracterizar os clusters turísticos da região Centro de Portugal e a sua competitividade	Qual a sua visão sobre a formação de clusters do turismo no Centro de Portugal? Que pontos fortes e fracos identifica na aposta de clusters turísticos na região Centro de Portugal? Acredita que a existência de clusters turísticos na região Centro de Portugal pode potenciar o turismo, assim como, estimular a competitividade e desenvolvimento desta região? De que forma? Para si, quais são os principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal?
5-Parcerias turísticas	Averiguar se as instituições turísticas do Centro de Portugal cooperam entre si através de parcerias	Na sua opinião, na região Centro de Portugal, os estabelecimentos e instituições turísticas têm apostado na criação de parcerias empresariais e cooperação em rede ou considera que este é um fator ainda por desenvolver? Quais as parcerias mais importantes para o sucesso de um cluster turístico?
6- Turismo da Região Centro	Contributo das entidades turísticas para o turismo do Centro de Portugal	De acordo com o INE, o nº dormidas na região Centro registou um aumento de 7% em agosto de 2022, o que acha que pode ter contribuído para esse aumento? Na sua opinião, de que forma as entidades turísticas do Centro de Portugal tem contribuído para esse aumento de dormidas?
7- Competitividade do turismo na Região Centro	Identificar os principais fatores de competitividade do Turismo do Centro de Portugal	O que considera para si, os principais fatores de competitividade do Turismo da região Centro de Portugal? De que forma estes podem contribuir para o desenvolvimento regional?
8- Políticas	Apoio das entidades públicas na criação de clusters turísticos	Considera que a sua entidade apoia a criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal? Como é que é feito esse apoio?
9- Visão Futura	Futuro do Turismo do Centro	Como é que imagina o Turismo do Centro de Portugal daqui a 10 anos? Em que devem as empresas apostar? Quais as estratégias a aplicar pelas entidades públicas e privadas?
10- Notas Finais	Espaço para observações ou notas finais	Existe algum aspeto que queira acrescentar ou reforçar sobre a existência de clusters turísticos na Região Centro de Portugal? Existe mais algum fator de competitividade dos clusters turísticos da região Centro que queira referir?

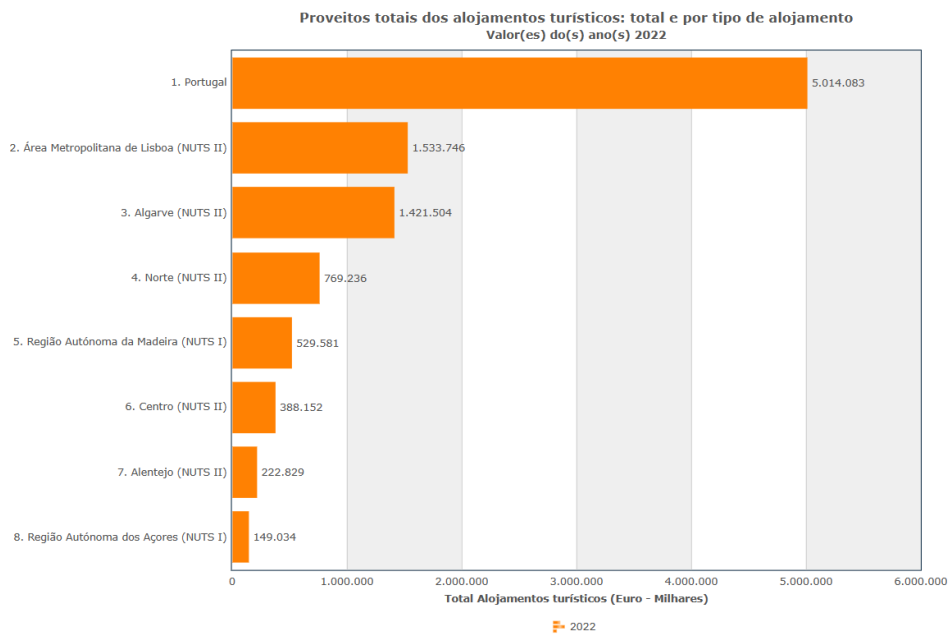
Fonte: Elaboração própria

Anexo IV – Guião das entrevistas semiestruturadas a realizar a entidades privadas

Estrutura	Objetivos	Questões ou assuntos a abordar
1- Fase inicial da entrevista	Informar o entrevistado da temática e principais objetivos da dissertação. Pedir autorização para a gravação da entrevista.	Indicar os principais objetivos da dissertação. Pedir autorização para a gravação áudio da entrevista assegurando que a mesma será confidencial e anónima.
2- Conhecimento do entrevistado	Obter algumas informações sobre o entrevistado.	Perguntar a idade, as habilitações académicas, cargo exercido na entidade e a sua duração.
3- Conhecimento da entidade	Tomar conhecimento de algumas características da entidade.	Questionar a principal atividade da entidade, a sua antiguidade e o número de trabalhadores
4- Clusters turísticos	Caracterizar os clusters turísticos da região Centro de Portugal e a sua competitividade	Qual a sua visão sobre a formação de clusters do turismo no Centro de Portugal? Que pontos fortes e fracos identifica na aposta de clusters turísticos na região Centro de Portugal? Acredita que a existência de clusters turísticos na região Centro de Portugal pode potenciar o turismo, assim como, estimular a competitividade e desenvolvimento desta região? De que forma? Para si, quais são os principais fatores de competitividade dos clusters turísticos da região Centro de Portugal?
5- Parcerias turísticas	Averiguar se existem parcerias turísticas ou cooperação em rede na entidade	No seu estabelecimento existe alguma parceria ou cooperação em rede com outras empresas ou organizações locais? Se não, procurou ou tem procurado algum tipo de parceria empresarial/cooperação? De que modo o seu negócio beneficiaria da existência de estratégias de cooperação/parcerias? Quais as parcerias mais importantes para o sucesso de um cluster turístico?
6- Competitividade do turismo da Região Centro	Identificar os principais fatores de competitividade do Turismo do Centro de Portugal	O que considera para si, os principais fatores de competitividade do Turismo da região Centro de Portugal? De que forma estes podem contribuir para o desenvolvimento regional? O que deve fazer a sua entidade para criar vantagens competitivas?
7- Promoção da entidade	Perceber como é que feita a divulgação da entidade	De que modo é feita a divulgação da sua entidade de forma a captar mais clientes? Essa divulgação é nacional e internacional? Na sua opinião, como é que os clusters turísticos da região centro deviam ser promovidos?
8- Inovação e Sustentabilidade	Práticas inovadoras e sustentáveis da entidade	Que tipo de práticas sustentáveis e inovadoras são aplicadas no seu estabelecimento? De que forma estas podem influenciar positivamente o turismo da região Centro?
9- Políticas	Apoio das entidades públicas na criação de clusters turísticos	Considera que existe apoio das entidades públicas na criação e desenvolvimento de clusters turísticos na região Centro de Portugal? Na sua opinião, como é que esse apoio deveria ser feito?
10- Visão Futura	Futuro da entidade	Como é que imagina a sua entidade daqui a 10 anos? Em que devem as empresas apostar e quais as estratégias a seguir? Como imagina o turismo do Centro de Portugal daqui a 10 anos? Será que existirá um maior número de clusters turísticos?
11- Notas Finais	Espaço para observações ou notas finais	Existe algum aspeto que queira acrescentar ou reforçar sobre a existência de clusters turísticos na Região Centro de Portugal? Existe mais algum fator de competitividade dos clusters turísticos da região Centro que queira referir?

Fonte: Elaboração própria

Anexo V – Proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II em 2022



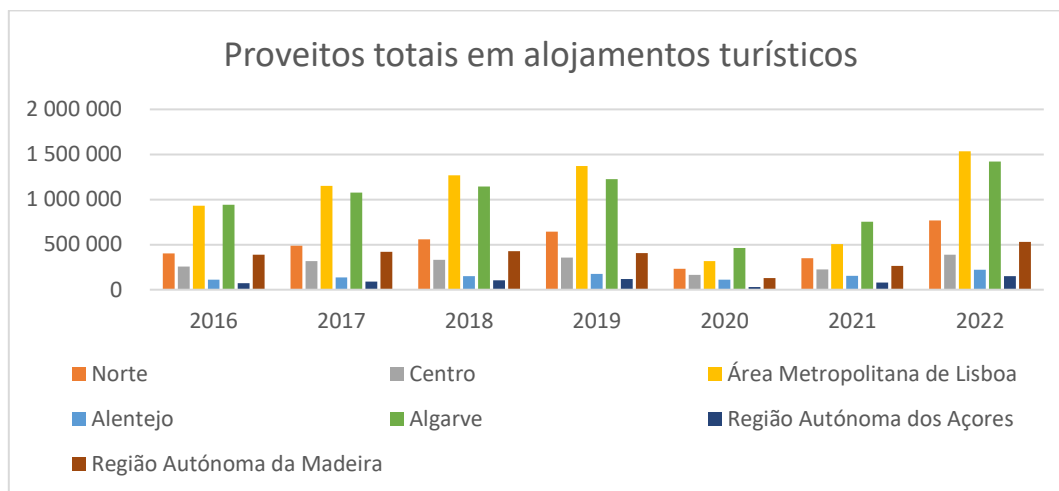
Fonte: Pordata

Anexo VI- Proveitos totais dos alojamentos turísticos no Centro e Portugal 2016-2022

Proveitos totais alojamentos turísticos													
Regiões/Anos	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022
Portugal	3 103 755	19%	3 681 207	8%	3 986 553	8%	4 295 814	-66%	1 445 682	61%	2 330 271	115%	5 014 083
Centro	256 514	23%	316 308	5%	332 790	7%	355 414	-54%	164 200	37%	225 631	72%	388 152

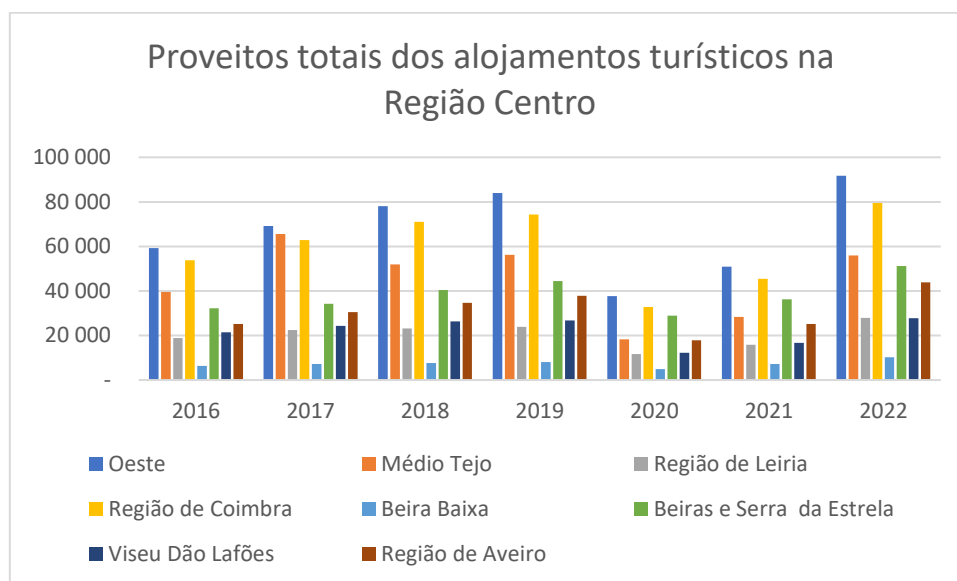
Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo VII- Proveitos totais dos alojamentos turísticos por NUTS II entre 2016 e 2022



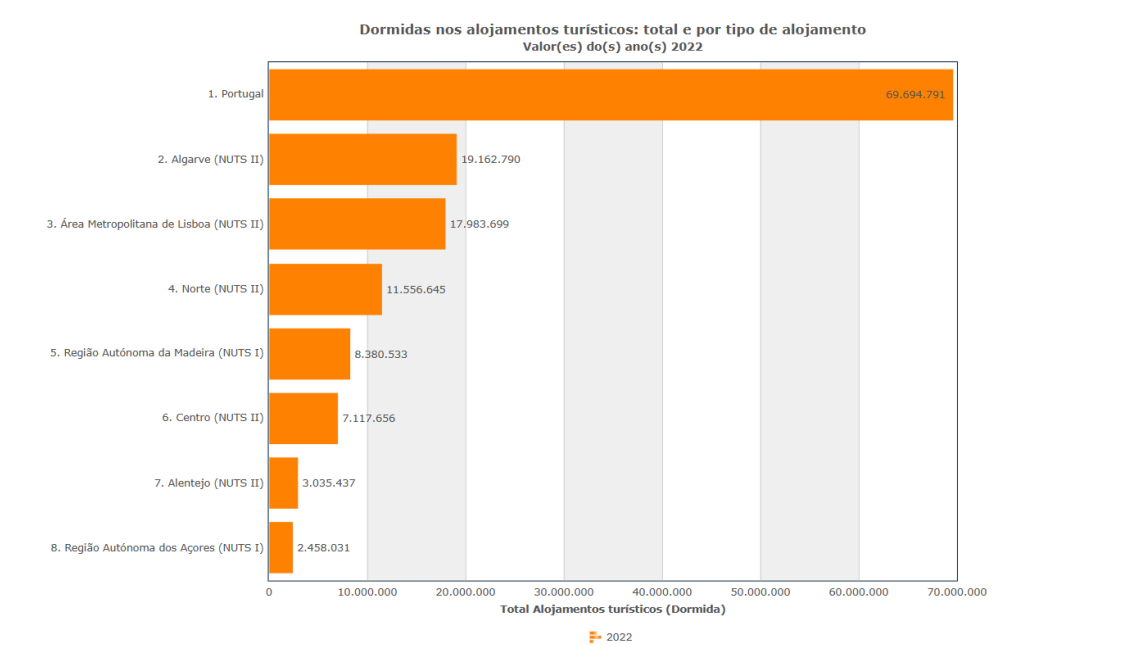
Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo VIII- Proveitos totais dos alojamentos turísticos na Região Centro



Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo IX – Total de dormidas nos alojamentos turísticos por NUTS II em 2022



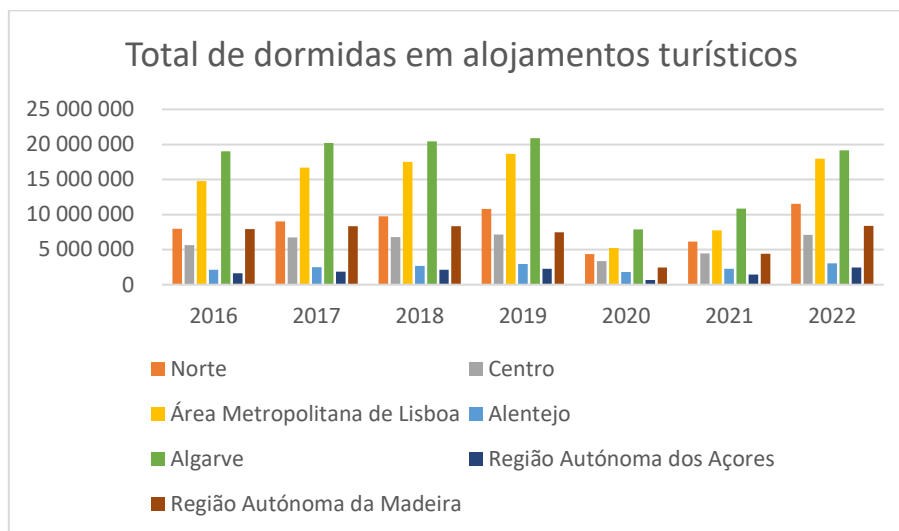
Fonte: Pordata

Anexo X– Total de dormidas em alojamentos turísticos no Centro e Portugal 2016-2022

Total de dormidas em alojamentos turísticos													
Regiões/Anos	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022
Portugal	59 122 640	11%	65 385 210	3%	67 662 103	4%	70 158 964	-63%	25 798 299	45%	37 332 422	87%	69 694 791
Centro	5 643 792	20%	6 764 282	0,2%	6 777 827	5%	7 134 863	-53%	3 362 011	32%	4 452 462	60%	7 117 656

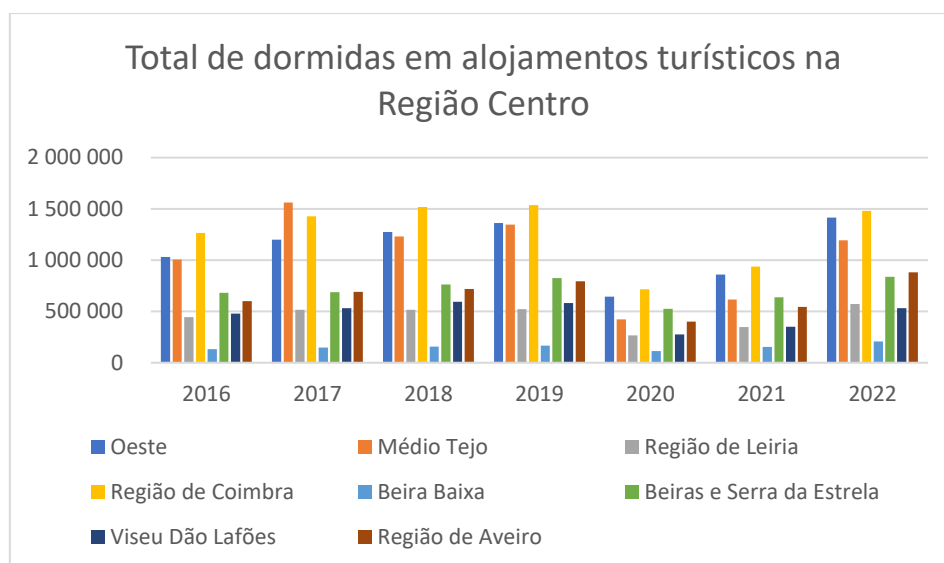
Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo XI– Total de dormidas nos alojamentos turísticos por NUTS II entre 2016 2022



Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo XII – Total de dormidas em alojamentos turísticos na Região Centro



Fonte: Elaboração própria baseado na Pordata

Anexo XIII – Número de empresas de alojamento e restauração na Região Centro e Portugal entre 2016 e 2021

Nº de empresas de alojamento, restauração e similares						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	97 562	104 826	113 191	118 031	112 347	111 094
Continente	92 677	99 207	106 765	111 233	105 889	104 493
Região Centro	18 764	19 586	20 413	20 877	19 893	19 939
Oeste	3 613	3 970	4 309	4 467	3 884	4 080
Região de Aveiro	2 593	2 727	2 832	2 929	2 883	2 850
Região de Coimbra	3 492	3 623	3 756	3 846	3 836	3 732
Região de Leiria	2 234	2 331	2 385	2 434	2 298	2 314
Viseu Dão Lafões	1 974	1 995	2 065	2 074	2 027	2 124
Beira Baixa	795	804	813	805	800	770
Médio Tejo	2 018	2 056	2 072	2 121	2 031	1 960
Beiras e Serra da Estrela	2 045	2 080	2 181	2 201	2 134	2 109

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XIV- Total de empresas em Portugal e na Região Centro

Total de empresas						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	1 196 102	1 242 693	1 278 164	1 318 330	1 301 000	1 342 116
Continente	1 144 634	1 189 119	1 221 902	1 260 923	1 244 194	1 283 412
Região Centro	254 927	261 971	264 492	269 110	266 185	273 145
Oeste	43 106	44 939	46 010	47 131	46 412	47 944
Região de Aveiro	41 400	42 386	42 815	43 813	43 527	44 968
Região de Coimbra	52 269	53 666	53 708	54 406	53 851	54 871
Região de Leiria	35 022	36 101	36 047	36 788	36 442	37 373
Viseu Dão Lafões	27 276	27 670	28 146	28 605	28 310	29 221
Beira Baixa	8 705	8 919	8 831	8 935	8 924	9 027
Médio Tejo	23 146	23 938	23 982	24 164	23 830	24 396
Beiras e Serra da Estrela	24 003	24 352	24 953	25 268	24 889	25 345

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XV - VAB das empresas de alojamento, restauração e similares (€) por NUTS II

VAB das empresas de alojamento, restauração e similares (€) por NUTS II						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	4 749 571 554	5 798 933 261	6 329 195 339	6 907 809 909	3 183 829 590	4 485 194 738
Norte	954 010 310	1 152 327 757	1 318 738 946	1 469 183 992	774 940 035	997 708 010
Centro	592 987 952	703 611 693	755 335 773	828 378 628	486 771 886	601 242 567
Área Metropolitana de Lisboa	1 850 471 004	2 364 463 584	2 522 827 488	2 765 089 372	1 137 302 652	1 617 712 471
Alentejo	191 700 187	227 813 005	256 716 447	279 641 226	185 171 841	221 156 885
Algarve	760 062 425	873 508 333	959 621 320	1 021 910 108	421 304 714	667 695 080
Região Autónoma dos Açores	98 153 016	123 950 979	142 046 323	160 252 434	53 938 717	122 015 278
Região Autónoma da Madeira	302 186 660	353 257 910	373 909 042	383 354 149	124 399 745	257 664 447

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XVI - VAB total (€) das empresas por NUTS II

VAB total (€) das empresas por NUTS II						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	85 410 309 530	92 690 115 941	98 652 563 812	104 417 694 395	94 186 511 795	108 914 356 428
Norte	24 638 928 383	26 811 035 922	28 677 202 446	30 652 955 901	28 539 339 418	32 988 223 002
Centro	13 752 158 811	14 933 932 373	16 228 345 908	16 952 422 205	16 030 550 430	18 492 634 143
Área Metropolitana de Lisboa	38 323 031 834	41 136 336 656	43 425 554 452	45 770 729 721	40 395 917 911	45 899 523 170
Alentejo	3 743 130 401	4 188 602 396	4 210 459 267	4 442 427 851	4 181 335 333	5 056 189 349
Algarve	2 556 430 055	2 947 518 306	3 227 901 993	3 487 960 203	2 484 412 955	3 208 475 119
Região Autónoma dos Açores	1 100 909 737	1 167 030 745	1 241 834 050	1 329 738 870	1 180 519 877	1 342 956 588
Região Autónoma da Madeira	1 295 720 309	1 505 659 543	1 641 265 696	1 781 459 644	1 374 435 871	1 926 355 057

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XVII - % do VAB das empresas de alojamento, restauração e similares sobre o VAB total por NUTS II

% do VAB das empresas de alojamento, restauração e similares sobre o VAB total por NUTS II							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Portugal	6%	6%	6%	7%	3%	4%	5%
Norte	4%	4%	5%	5%	3%	3%	4%
Centro	4%	5%	5%	5%	3%	3%	4%
Área Metropolitana de Lisboa	5%	6%	6%	6%	3%	4%	5%
Alentejo	5%	5%	6%	6%	4%	4%	5%
Algarve	30%	30%	30%	29%	17%	21%	26%
Região Autónoma dos Açores	9%	11%	11%	12%	5%	9%	9%
Região Autónoma da Madeira	23%	23%	23%	22%	9%	13%	19%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XVIII– VAB das empresas de alojamento, restauração e similares (€) na região Centro

VAB de empresas de alojamento, restauração e similares (€) na Região Centro						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Centro	592 987 952	703 611 693	755 335 773	828 378 628	486 771 886	601 242 567
Oeste	112 657 118	132 322 548	150 614 773	167 789 427	98 269 862	121 974 465
Região de	81 733 591	97 098 496	108 261 678	118 700 161	72 950 600	95 553 842
Região de	116 169 637	137 380 191	147 133 618	159 210 185	94 088 373	112 345 213
Região de	82 292 720	91 884 817	97 651 419	108 026 144	59 713 353	75 103 814
Viseu Dão	62 156 339	69 532 214	70 967 967	78 285 511	46 712 891	56 229 121
Beira Baixa	17 167 161	20 203 990	22 874 661	24 881 015	16 951 447	19 245 974
Médio Tejo	70 413 653	97 832 327	92 789 078	100 993 837	51 823 597	63 940 786
Beiras e Serra	50 397 733	57 357 110	65 042 579	70 492 348	46 261 763	56 849 352

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XIX– VAB total das empresas (€) da região Centro

VAB total das empresas da Região Centro						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Centro	13 752 158 811	14 933 932 373	16 228 345 908	16 952 422 205	16 030 550 430	18 492 634 143
Oeste	2 067 429 756	2 299 616 876	2 506 284 532	2 695 781 109	2 473 566 348	2 800 767 040
Região de	2 856 798 430	3 147 780 128	3 399 697 010	3 583 383 934	3 482 225 060	4 316 233 084
Região de	2 437 439 419	2 674 462 217	2 996 445 041	3 053 741 623	2 837 689 668	3 276 476 393
Região de	2 399 094 943	2 573 328 230	2 806 662 880	2 904 498 710	2 774 088 380	3 144 990 678
Viseu Dão	1 373 859 126	1 488 408 541	1 625 239 311	1 680 226 088	1 663 217 237	1 814 741 357
Beira Baixa	392 646 069	442 997 297	473 186 442	518 025 890	468 014 886	516 623 226
Médio Tejo	1 303 967 634	1 400 270 121	1 466 670 945	1 520 721 698	1 399 794 180	1 601 781 381
Beiras e Serra	920 923 434	907 068 963	954 159 747	996 043 153	931 954 671	1 021 020 984

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XX – PIB a preços correntes por NUTS II

PIB a preços correntes por NUTS II						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	186 490	195 947	205 184	214 375	200 519	214 471
Norte	55 078	57 653	60 910	63 525	60 579	64 709
Centro	35 246	36 823	38 474	40 028	38 530	40 978
Área Metropolitana de Lisboa	66 942	70 359	73 603	77 440	71 642	76 405
Alentejo	12 124	12 845	13 097	13 373	12 477	13 659
Algarve	8 508	9 224	9 730	10 240	8 528	9 245
Região Autónoma dos Açores	3 973	4 111	4 285	4 487	4 163	4 421
Região Autónoma da Madeira	4 478	4 784	4 940	5 126	4 450	4 896

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XXI - % PIB a preços correntes de cada região NUTS II sobre o PIB nacional

% PIB a preços correntes de cada região NUTS II sobre o PIB nacional							
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média
Norte	30%	29%	30%	30%	30%	30%	30%
Centro	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Área Metropolitana de Lisboa	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Alentejo	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%
Algarve	5%	5%	5%	5%	4%	4%	5%
Região Autónoma dos Açores	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Região Autónoma da Madeira	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XXII – PIB a preços correntes na região Centro

PIB a preços correntes na região Centro						
Regiões/Anos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Centro	35 246	36 823	38 474	40 028	38 530	40 978
Oeste	5 268	5 535	5 780	6 115	5 847	6 156
Região de Aveiro	6 452	6 795	7 165	7 374	7 136	7 759
Região de Coimbra	7 282	7 558	7 990	8 228	7 856	8 317
Região de Leiria	5 188	5 432	5 604	5 848	5 618	5 963
Viseu Dão Lafões	3 472	3 609	3 790	4 030	3 956	4 174
Beira Baixa	1 359	1 402	1 427	1 504	1 439	1 531
Médio Tejo	3 552	3 679	3 787	3 858	3 724	3 973
Beiras e Serra da Estrela	2 672	2 814	2 931	3 070	2 953	3 104

Fonte: Elaboração própria baseado no INE

Anexo XXIII – Pontos fortes na aposta de clusters turísticos na Região Centro de Portugal

Aposta de Clusters Turísticos na Região Centro de Portugal
Pontos Fortes
Atração de população para os territórios do interior, com a melhoria da qualidade de vida destas regiões (TCP)
Perpetuar e valorizar os produtos endógenos, genuínos e tradicionais (TCP)
Ligação às tradições locais (TCP)
Vantagens das Economias de Aglomeração (UA)
Mais visibilidade e força económica no setor (UA)
Agregação dos agentes, das entidades turísticas e de todas as experiências criadas e potenciadas numa tentativa de promover e trazer uma nova vida (Inovcluster)
Ajuda na promoção e comercialização do destino (AHP)
Maior diversificação dado a dimensão e diversidade do turismo da região (AHP e ADXTUR)
Promoção de infraestruturas de animação ligadas ao usufruto cultural, desportivo e paisagístico através de redes colaborativas como as Aldeias do Xisto e as Aldeias Históricas (ADXTUR)
Gestão dos territórios numa lógica funcional e de marca e agregação de todo o potencial dos ativos e da atividade económica, tendo marcas muito fortes que se sabem afirmar e mudar a perceção da região, do turismo rural ou do interior (ADXTUR)
Ter municípios que criam as infraestruturas de acolhimento, dinamização e animação e parcerias com fornecedores dos serviços turísticos e entidades culturais e recreativas que fornecem a animação (ADXTUR)
Promovem e estimulam a atividade económica dos seus parceiros (ADXTUR)
Contribuem para um posicionamento diferente da Região Centro, podendo afirmar-se no estrangeiro como um destino de turismo rural ou de natureza (ADXTUR)

Fonte: Elaboração própria

Anexo XXIV- Pontos fracos na aposta de clusters turísticos na Região Centro de Portugal

Aposta de Clusters Turísticos na Região Centro de Portugal
Pontos Fracos
Excessiva dependência de fundos públicos (TCP)
Dificuldade em serem autossuficientes (TCP)
Deseconomias de Escala em clusters de grande dimensão, mais comuns nas regiões com over tourism como Lisboa (UA)
Redução da competitividade e repetição de entidades que já tenham produtos desenvolvidos (Inovcluster)
Afetação da produtividade e eficiência das entidades envolvidas pela criação de clusters turísticos semelhantes uns aos outros que confunde o visitante da oferta que existe, bem como a procura (AHP)
Dificuldade de agregação dado que a Região Centro tem 100 municípios de pequena escala (ADXTUR)
A atração de um turismo de classe média/baixa nos últimos anos (ADXTUR)

Fonte: Elaboração própria

Anexo XXV – Fatores de competitividade dos clusters turísticos do Centro de Portugal

Fatores de competitividade do turismo da região Centro
Diversidade da oferta (TCP, AHP e ADXTUR)
Dimensão (AHP)
Proximidade às raízes e à tradição (TCP)
Capacidade de ser próximo aos clientes que não é tão fácil de conseguir nos destinos mais tradicionais como o Algarve, Lisboa e Porto (TCP)
A capacidade de ser mais genuíno e ter produtos mais genuínos (TCP)
Produtos interessantes na região Centro (UA)
Maior número de estabelecimentos de ensino e investigação na área do Turismo (UA)
Apostar na qualificação e formação de recursos humanos (UA e ADXTUR)
Criação de programas turísticos para os agentes e visitantes, que se tornam uma vantagem competitiva para o visitante, pelo o que vai desfrutar e para o agente de viagens e operador, pelo rico programa turístico que podem comercializar (AHP)
Apostar na construção de produtos turísticos compostos, de modo a atrair segmentos de procura mais evoluídos, exigentes e com maior capacidade financeira (AHP e ADXTUR)
Apostar na qualificação do serviço e numa maior remuneração (AHP)
A Região Centro está muito bem posicionada para cumprir com os desafios da sustentabilidade dada a sua ligação com o património natural, áreas protegidas, comunidades vibrantes e toda a capacidade de construir produtos ligados à natureza, às comunidades, à economia circular e à questão do carbono (ADXTUR)
Grande diversidade na oferta turística, que está agregada em várias marcas regionais/clusters turísticos que lhes permite ter essa existência de nicho (ADXTUR)
Capacidade para atrair e fixar novas procuras por novos estilos de vida e de trabalho em contacto com a natureza (ADXTUR)
Existe na Região Centro todas as condições para desenvolver projetos inovadores (ADXTUR)

Fonte: Elaboração própria