

Turismo e estratégia de atores: o caso da cidade de Évora

António Pedro Sousa Marques¹

Introdução

As mutações aceleradas e a descentralização das decisões têm vindo a contribuir para que haja uma nova postura científica e metodológica no que respeita à ação a desenvolver e às decisões a tomar. Surge a prospetiva, que na sua origem possui um postulado de liberdade perante os futuros múltiplos e indeterminados.

Deste modo, a prospetiva não encara o futuro como um prolongamento do passado, uma vez que o futuro se encontra na dependência das ações dos múltiplos atores, cuja ação de hoje é realizada em função dos seus projetos para o futuro.

Mas, o mundo ao mudar não garante a direção dessa mudança. As mutabilidades produzidas transportam consigo inúmeras incertezas - sociais, económicas, tecnológicas - que devem ser consideradas e integradas nas estratégias a tomar. É nesta situação de incerteza face a um futuro desconhecido que a prospetiva atua. E essa atuação é feita no sentido de reduzir o grau de incerteza e, simultaneamente, contribuir para que as decisões tomadas sejam no sentido do futuro desejado.

Por outro lado, a análise do jogo dos atores constitui uma etapa crucial importância para a prospetiva: a resolução dos conflitos entre grupos detentores de projetos diferentes, condiciona a evolução do sistema estudado. A teoria dos jogos fornece um conjunto de ferramentas de análise bastante vasta mas de aplicação limitada pelos constrangimentos de natureza matemática e pelas hipóteses frequentemente restritivas.

O método MACTOR propõe uma análise do jogo dos atores que permita explorar melhor o valor e a complexidade informativa, contida nos quadros estratégicos dos atores.

Como caso prático que ilustra esta metodologia e as suas potencialidades, exemplifica-se com um trabalho de dissertação de mestrado em Turismo da autoria de Marta Estevão, de quem fui orientador, e que assenta na metodologia proposta por Michel Godet para o estudo das estratégias de atores e incidiu sobre dezasseis atores sociais da cidade de Évora, envolvidos direta e indiretamente na atividade turística da cidade.

Desde novembro de 1986 que o centro histórico da cidade de Évora foi classificado, pela UNESCO, como Património Mundial da Humanidade.

No caso concreto do Turismo, quer a sua responsabilidade quer a sua dinamização são partilhadas por um conjunto vasto de atores e cuja gestão se adivinha como difícil de articular. Essa dificuldade estende-se ainda aos domínios de controle e de concertação estratégica que, em nossa opinião, se mostram cruciais para a cidade.

Para além destes domínios, existe um conjunto de questões relacionadas com as mais-valias que são decorrentes dessa classificação e que, na opinião de um conjunto de atores envolvidos na vida social, económica, política e administrativa da cidade, estão longe de produzirem consensos entre si.

¹ - Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Sociologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora e-mail: apsmarques@uevora.pt

Se por outro lado, a sua natureza como cidade e o facto da monumentalidade de que é detentora, Évora apresenta, por outro lado, um imenso potencial turístico que urge explorar, numa perspetiva estratégica de desenvolvimento local, que envolva a participação dos seus atores sociais.

Desafios estratégicos e objetivos associados

Para a aplicação do método MACTOR procedeu-se na primeira fase da pesquisa empírica na seleção dos atores que iram integrar a amostra intencional. Na etapa seguinte incidiu na elaboração do *Quadro de Estratégia de Atores*, ou seja, a estruturação dos desafios estratégicos e a sua associação a objetivos específicos, onde os atores se vão enfrentar de modo a que sejam reveladas possíveis alianças, conflitos e/ou posições de neutralidadeⁱ.

Quadro 1 - Atores sociais que participaram no estudo

| Categorias | Atores |
|----------------|---|
| Institucionais | <ul style="list-style-type: none"> • Entidade Regional do Turismo do Alentejo (ERT); • Departamento de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Évora (CME-DDE); • Posto de Turismo da Câmara Municipal de Évora (CME-PT); • Universidade de Évora (UÉ) |
| Culturais | <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV) • Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM) • Museu de Évora (ME). |
| Associativos | <ul style="list-style-type: none"> • Comissão Regional Vitivinícola Alentejana (CRVA) • Associação de Guias Intérpretes do Alentejo (AGIA). |
| Económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Hotel Convento do Espinheiro (HCE) • Residencial Policarpo (RP), • Évora Hotel (EH) • Ibis Hotel (IBIS) • Albergaria Vitória (AV) • Desafio Sul (DS) • Rustitur (RE). |

Ao longo do trabalho surgiu a necessidade de se perceber as formas de relação que os atores estabelecem com os objetivos estratégicos, dos quais podem depender os vários posicionamentos manifestados face à questão central do estudo.

Consensos e conflitos entre atores

Os atores sociais, ao propõem ações fazem com que sejam “estas proposições alternativas que «mobilizam» os sistemas de representações.”ⁱⁱ

Deste modo, há a considerar:

1º grupo - principais conflitos: neste grupo estarão todos os objetivos que implicam fortemente grande número de atores em sentidos muito contraditórios. Isto quer dizer que foram determinados dois conflitos principais que implicassem fortemente um grande número de atores possuidores de sentidos contraditórios entre si. Assim os objetivos “O10 Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade” e “O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora”, são os que se apresentam como conflitos principais.

Quadro 2 – Desafios e Objetivos Estratégicos

| Desafios estratégicos | Objetivos associados |
|--|---|
| D1 Évora como destino turístico | O1 - Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças. |
| D2 Performance e imagem | O2 - Pensamentos e associações resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade por cada ator. |
| D3 Contributos do ator para o desenvolvimento turístico local | O3 - Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade de Évora ou para reforçar a qualidade da oferta turística. |
| D4 Contributo dos atores para o desenvolvimento turístico local | O4 - Identificação de cada ator sobre os contributos favoráveis e ações menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico. |
| D5 Estratégia de desenvolvimento turístico de Évora | O5 - Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora |
| D6 Relações entre os atores | O6 - Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade. |
| D7 Classificação da UNESCO | O7 - Balanço de cada ator sobre o aproveitamento que se está a fazer da marca património da humanidade atribuída a Évora de 1986 à atualidade e que se pode fazer para a potenciar mais. |
| D8 Políticas turísticas | O8 - Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional, regional e local favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade. |
| D9 Globalização e competitividade | O9 - Os atores pressentem a ameaça de Évora estar a perder competitividade enquanto destino turístico nacional pela ausência de uma estratégia de marketing territorial, que já foi adaptada com sucesso em algumas cidades portuguesas, como Guimarães, Óbidos, Santarém, Portimão e Loulé. |
| D10 Marca Évora | O10 - Posição de cada ator face à criação da marca de identidade Évora. |

2º grupo - conflitos secundários: é constituído pelos objetivos que sejam simultaneamente muito conflituais e que impliquem um número reduzido de atores, ou atores pouco relevantes na relação de forças que exercem. É o caso dos objetivos “O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças” e “O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial”.

Quadro 3 – Classificação dos Objetivos segundo o seu grau de mobilização e conflitualidade ⁱⁱⁱ

| | MUITO CONFLITUAL | POUCO CONFLITUAL |
|--------------------------|---|---|
| MUITO MOBILIZADOR | <p>O10 - Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade.</p> <p>O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora.</p> <p>PRINCIPAIS CONFLITOS</p> | <p>O6 Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são de cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade.</p> <p>O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística.</p> <p>O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico.</p> <p>O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico.</p> <p>O5 Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora.</p> <p>CONSENSOS MOBILIZADORES</p> |
| POUCO MOBILIZADOR | <p>O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças.</p> <p>O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial</p> <p>CONFLITOS SECUNDÁRIOS</p> | <p>O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística.</p> <p>CONSENSOS POUCO MOBILIZADORES</p> |

3º grupo - consensos pouco mobilizadores: agrupam os objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número reduzido de atores ou atores pouco relevantes na relação de forças.

E o caso de *“O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística”* .

4º grupo - consensos mobilizadores: são formados pelos objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número importante de atores ou atores muito relevantes na relação de forças. Enquadram-se neste grupo os objetivos: *“O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística”, “O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico”, “O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico” e “O5 Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora”*.

O MACTOR, como qualquer ferramenta mostra limitações analíticas que se prendem com o facto das matrizes apenas relacionam pares de atores. De modo a ultrapassar esta limitação, procedeu-se à construção de grupos estratégicos mais alargados, para que fosse possível perceber as possíveis alianças face a objetivos comuns.

Estes grupos estratégicos foram construídos a partir da análise de clusters através do método *Hierarchical Cluster Analysis*.^{iv} Deste modo, tornou-se possível conhecer esses grupos, quer quanto à sua força relativa, quer quanto ao seu grau de dispersão e conteúdo – nomeadamente a concordância, a oposição e a discordância de objetivos.

A força do grupo será tanto maior quanto maior a força relativa e menor o grau de dispersão.

Constituídos os grupos de atores, procedeu-se a uma reordenação da matriz 2 MAO. Assim, cada um dos grupos pode ser caracterizado, simultaneamente, pelos consensos internos que contribuem para a sua união, e pela sua diferença em relação aos outros grupos

A análise tipológica vai agrupar atores com o mesmo modelo de posições face aos objetivos. No entanto, apesar dos consensos serem dominantes no interior de cada grupo, as divergências entre si ainda subsistem.

Da análise do quadro referente aos grupos estratégicos de atores, sobressaem três

grupos:

- um primeiro grupo, formado por dois atores institucionais: a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) e a Câmara Municipal de Évora – Departamento de Desenvolvimento Económico (CME-DDE), que apresenta o grau de dispersão mais baixo (19,000), e detém a segunda força relativa (3,23);

- um segundo grupo, que congrega atores culturais: o Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV), a Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM), o Museu de Évora; institucionais: Universidade de Évora (UÉ) e a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) (16,000) (4,61)

- um terceiro grupo, que agrega cinco atores ligados ao setor da hotelaria : Hotel Convento do Espinheiro (HCE), Residencial Policarpo (RP), o Ibis Hotel (IBIS), o Évora Hotel (EH), a Albergaria Vitória (AV) e os dois atores mais representativos de empresas de animação turística: o Desafio Jovem (DS) e a Rustitur) (RE) com o grau de dispersão mais elevado (32,000) mas com a mais elevada força relativa (5,83).

Conclusão

Ao recorrer à utilização do MACTOR, este estudo revela que este método apresenta um valor acrescentado sobre a análise dos jogos de atores, através do uso de ferramentas simples, mas que podem ser usadas em aplicações múltiplas e complexa, como o caso do fenómeno turístico na cidade de Évora. Por outro lado, acumula em grande parte o défice metodológico existente entre a construção do quadro de estratégia dos atores e a elaboração de cenários pertinentes.

De modo a ultrapassar as limitações do método, recorreu-se à análise tipológica cujo objetivo foi agrupar atores com o mesmo tipo de posições face aos objetivos.

No entanto, apesar dos consensos serem dominantes no interior de cada grupo, as divergências entre si ainda subsistem. Há a realçar que o cluster 4 embora apresente o mais elevado grau de dispersão (32,000) quanto aos objetivos, é aquele que apresenta maior força relativa (5,83), pelo que há que contar com estes atores e com os objetivos que apontam para o município de Évora.

Bibliografia

ANHOLT, Simon (2010) - *Places: Identity, Image and Reputation*, Nova-Iorque, Palgrave Macmillan

AROCENA, José (1986) - *Le Développement par l'Initiative Locale*, Paris, L'Harmattan

AZEVEDO, António, MAGALHÃES, Duarte e PEREIRA, Joaquim (2011) - *City Marketing – Myplace in XXI*, Porto, Vida Económica

BAKER, Bill (2007) - *Destination Branding for Small Cities*, Portland, Creative Leap Books

BAPTISTA, Mário (2003) - *Turismo: Gestão Estratégica*, Lisboa – São Paulo, Editora Verbo

BONIFACE, Priscilla e FOWLER, Peter (199) - *Heritage and Tourism*, Londres, Routledge

CIDRAIS, Álvaro (1998) - *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*, Tese de Mestrado em Geografia Humana: Desenvolvimento Regional ou Educação Ambiental. Faculdade de Letras – Universidade de Lisboa

COUTO, João, FAIAS, Carlos e FAIAS, Cláudia (2009) - *Marketing Turístico: Conceitos e Tendências*, Açores, Universidade dos Açores / CEEApIA

CRESWELL, John (1994) - *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Londres, Sage

CROIZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977) - *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil

CUNHA, Licínio (2001) - *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Editora Verbo

ESTÊVÃO Marta Ribeiro (2012) - *Évora: Sítio de Marca Turística*, Dissertação de Mestrado em Turismo, Évora, Universidade de Évora, (policopiado)

FIGUEIRA, Ana Paula (2011) - *Marketing Territorial – uma nova dimensão do marketing*, Estarreja, Mel Editores

GODET, Michel (1993) - *Manual de Prospetiva Estratégica: Da antecipação à ação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote

GODET, Michel; BOURSE, François (1993) - *MACTOR - Methode d'analyse strategique du jeu des acteurs - Manuel d'utilisation du logiciel mactor*, La Varenne St. Hilaire, Heurisco

GOVERS, Robert e GO, Frank (2009) - *Place Branding – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Nova Iorque, Palgrave Macmillan.

HAN, Peter Van (2008) - "Place Branding: The State of Art", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 127:149, EUA, Sage

HENRIQUES, Cláudia (2003) - *Turismo: Cidade e Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo

KOTLER, Philip, DONALD, Haider, REIN, Irving (1993) - *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Nova Iorque, Free Press.

JIMURA, Takamitsu (2011) - *The impact of world heritage site designation on local communities – A case study of Ogimachi-mura, Japan*, consultado no sítio Science Direct – Tourism Management, 288-296, Nova Iorque, Elsevier.

MARÔCO, João (2011) – *Análise Estatística – com o SPSS Statistics*, Pero Pinheiro, Report Number

MARQUES, António Pedro Sousa; ESTEVÃO, Marta Ribeiro (2013). "Évora Património da Hu-

manidade: conflitos e consensos de atores em torno de uma classificação", in SILVA, Carlos; SARAGOÇA, José (orgs) *II Congresso Internacional do Verão, organizado pela Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora*, Évora, 4 a 8 de junho de 2012 ISBN: 978-989-8550-15-6

MARQUES, António Pedro Sousa (2006) - *Atores, Estratégias e Desenvolvimento Local - Conflitos e Consensos no Município de Palmela, no Limiar do Século XXI*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora (policopiado)

OCDE (2009) - *The Impact of Culture on Tourism*, Reino Unido, OECD Publishing.

PERESTRELO, Margarida; CALDAS, José Maria Castro (2000) - "Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de Atores", Lisboa, Dinâmia, *WP 2000/17*

RAINISTO, Seppo e MOILANEN, Teemu (2009) - *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Nova-Iorque, Palgrave Macmillan

Anexos

Matriz das Influências Diretas (MID)

| MID | ERT | CME - DDE | CME - PT | UE | CVRA | CENDREV | APMD | HCE | RP | AGIA | ME | IBIS | EH | AV | DS | RE |
|-----------|-----|-----------|----------|----|------|---------|------|-----|----|------|----|------|----|----|----|----|
| ERT | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| CME - DDE | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| CME - PT | 2 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| UE | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| CVRA | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CENDREV | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| APMD | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| HCE | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| RP | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| AGIA | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ME | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| IBIS | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| EH | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| AV | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| DS | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| RE | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

1 : Processus opératoires

2 : Projets

3 : Missions

4 : Existence

Matriz Atores x Objetivos (2MAO)

| 2MAO | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| ERT | 4 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 4 | -1 | -1 |
| CME - DDE | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 |
| CME - PT | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| UE | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| CVRA | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CENDREV | -1 | 0 | 2 | 2 | -1 | 2 | 2 | 0 | 0 | -1 |
| APMD | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | -1 | 0 | 1 | -2 |
| HCE | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | -1 | 0 | 0 | -2 |
| RP | 0 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | -2 | 0 | 0 | 0 |
| AGIA | -2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | -2 | 2 | 1 | 3 |
| ME | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | -1 |
| IBIS | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | -1 | 1 | 2 | -1 |
| EH | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| AV | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| DS | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | -1 | 2 | 2 | 0 |
| RE | -1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |

© UFRS/IBR-EPITA/MAC/TOB

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

Matriz das Proximidades entre atores

| Proximity Matr | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------------------------|-----------|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Case | Squared Euclidean Distance | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1:ERT | 2:CME-DDE | 3:CME-PT | 4:UE | 5:CVRA | 6:CENDREV | 7:APMD | 8:HCE | 9:RP | 10:AGIA | 11:ME | 12:IBIS | 13:EH | 14:AV | 15:DS | 16:RE |
| 1:ERT | ,000 | 19,000 | 53,000 | 51,000 | 50,000 | 59,000 | 47,000 | 42,000 | 53,000 | 79,000 | 45,000 | 41,000 | 51,000 | 49,000 | 52,000 | 69,000 |
| 2:CME-DDE | 19,000 | ,000 | 32,000 | 22,000 | 19,000 | 26,000 | 28,000 | 25,000 | 28,000 | 36,000 | 14,000 | 28,000 | 20,000 | 28,000 | 27,000 | 28,000 |
| 3:CME-PT | 53,000 | 32,000 | ,000 | 48,000 | 47,000 | 60,000 | 48,000 | 39,000 | 44,000 | 46,000 | 42,000 | 32,000 | 28,000 | 28,000 | 41,000 | 50,000 |
| 4:UE | 51,000 | 22,000 | 48,000 | ,000 | 3,000 | 12,000 | 16,000 | 29,000 | 28,000 | 62,000 | 4,000 | 24,000 | 20,000 | 30,000 | 27,000 | 14,000 |
| 5:CVRA | 50,000 | 19,000 | 47,000 | 3,000 | ,000 | 7,000 | 11,000 | 24,000 | 19,000 | 49,000 | 1,000 | 21,000 | 15,000 | 27,000 | 24,000 | 13,000 |
| 6:CENDREV | 59,000 | 26,000 | 60,000 | 12,000 | 7,000 | ,000 | 8,000 | 25,000 | 14,000 | 40,000 | 8,000 | 24,000 | 16,000 | 28,000 | 23,000 | 18,000 |
| 7:APMD | 47,000 | 28,000 | 48,000 | 16,000 | 11,000 | 8,000 | ,000 | 11,000 | 12,000 | 48,000 | 10,000 | 10,000 | 14,000 | 22,000 | 21,000 | 20,000 |
| 8:HCE | 42,000 | 25,000 | 39,000 | 29,000 | 24,000 | 25,000 | 11,000 | ,000 | 11,000 | 41,000 | 19,000 | 13,000 | 13,000 | 15,000 | 32,000 | 27,000 |
| 9:RP | 53,000 | 28,000 | 44,000 | 28,000 | 19,000 | 14,000 | 12,000 | 11,000 | ,000 | 24,000 | 18,000 | 14,000 | 6,000 | 8,000 | 23,000 | 24,000 |
| 10:AGIA | 79,000 | 36,000 | 46,000 | 62,000 | 49,000 | 40,000 | 48,000 | 41,000 | 24,000 | ,000 | 44,000 | 40,000 | 20,000 | 28,000 | 29,000 | 38,000 |
| 11:ME | 45,000 | 14,000 | 42,000 | 4,000 | 1,000 | 8,000 | 10,000 | 19,000 | 18,000 | 44,000 | ,000 | 18,000 | 12,000 | 24,000 | 21,000 | 10,000 |
| 12:IBIS | 41,000 | 28,000 | 32,000 | 24,000 | 21,000 | 24,000 | 10,000 | 13,000 | 14,000 | 40,000 | 18,000 | ,000 | 8,000 | 10,000 | 9,000 | 16,000 |
| 13:EH | 51,000 | 20,000 | 28,000 | 20,000 | 15,000 | 16,000 | 14,000 | 13,000 | 6,000 | 20,000 | 12,000 | 8,000 | ,000 | 4,000 | 11,000 | 10,000 |
| 14:AV | 49,000 | 28,000 | 28,000 | 30,000 | 27,000 | 28,000 | 22,000 | 15,000 | 8,000 | 28,000 | 24,000 | 10,000 | 4,000 | ,000 | 19,000 | 22,000 |
| 15:DS | 52,000 | 27,000 | 41,000 | 27,000 | 24,000 | 23,000 | 21,000 | 32,000 | 23,000 | 29,000 | 21,000 | 9,000 | 11,000 | 19,000 | ,000 | 11,000 |
| 16:RE | 69,000 | 28,000 | 50,000 | 14,000 | 13,000 | 18,000 | 20,000 | 27,000 | 24,000 | 38,000 | 10,000 | 16,000 | 10,000 | 22,000 | 11,000 | ,000 |

This is a dissimilarity matrix

ⁱ Cf. GODET, Michel (1993) – Manual de Prospetiva Estratégica: Da antecipação à ação, Lisboa, Publicações Dom Quixote, p. 145

ⁱⁱ AROCENA, José (1986) - Le Développement par l'Initiative Locale, Paris, L'Harmattan, p. 98

ⁱⁱⁱ - Utilizou-se a terminologia proposta por Margarida Perestrelo e José Maria Castro Caldas em PERESTRELO, Margarida; CALDAS, José Maria Castro (2000) - "Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de Atores", Lisboa, Dinâmia, WP 2000/17

^{iv} Foi utilizado o método Hierarchical Cluster Analysis com recurso ao software SPSS Statistics.