

TURISMO

MARKETING E
COMERCIALIZAÇÃO
DE PRODUTOS E DESTINOS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E DESTINOS

AUTOR

NUNO MADEIRA

EDITOR

© SPI - SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO
CONSULTADORIA EMPRESARIAL E FOMENTO DA INOVAÇÃO
EDIFÍCIO «LES PALACES», RUA JÚLIO DINIS, N.º 242, 208
4050-318 PORTO
TEL: 226 076 400; FAX: 226 099 164
spiporto@spi.pt; www.spi.pt
PORTO • 2010

PROJECTO EDITORIAL E GRÁFICO

PRINCIPIA EDITORA, LDA.

IMPRESSÃO

RAINHO & NEVES

ISBN 978-972-8589-84-4

DEPÓSITO LEGAL 318929/10

PRODUÇÃO APOIADA PELO PROGRAMA OPERACIONAL DE
VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO E COESÃO SOCIAL DA
RAM (RUMOS), CO-FINANCIADO PELO ESTADO PORTUGUÊS E
PELA UNIÃO EUROPEIA, ATRAVÉS DO FUNDO SOCIAL EUROPEU.

SECRETARIA REGIONAL DO PLANO E FINANÇAS
DO GOVERNO REGIONAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA (RAM)

TURISMO

***MARKETING E
COMERCIALIZAÇÃO
DE PRODUTOS E DESTINOS***

NUNO MADEIRA



Sociedade Portuguesa de Inovação

INTRODUÇÃO |

O turismo é um dos sectores que mais cresceu nas últimas décadas e que melhor recuperou das várias crises, no plano mundial e em Portugal, segundo revelam os relatórios da Organização Mundial de Turismo (OMT).

No entanto, os desafios são redobrados, perante a incerteza e a mudança rápida, uma concorrência feroz e um consumidor experiente e exigente. Uma realidade cujo acompanhamento exige um conhecimento profundo e permanente do mercado, do perfil do consumidor e da concorrência, tendo boa noção das próprias capacidades. Estas são algumas vertentes de um sector onde só os mais qualificados e hábeis conseguem vencer.

Para isso, apresentamos o *marketing* e a comercialização como modelo de planeamento e gestão das actividades económicas que permitem às organizações responder com maior sucesso aos desafios colocados no sector.

Mas só se vende aquilo que temos; a nossa oferta e os nossos destinos são compostos por um rico e diversificado património cultural, natural e ambiental, entre outros recursos, combinados com serviços qualificados de hotelaria, de transportes, de animação e restauração, administrativos e organizativos, entre outros. Estes são atributos de sobra para, com base nos conceitos e metodologias abordados, desenvolvermos experiências turísticas únicas e inesquecíveis, respondendo às necessidades e aos desejos de um turista que pretende sair do processo de consumo transformado. Ele vai aprender, evoluir e disso mesmo quererá dar conta aos seus amigos e familiares, aos grupos sociais em que se insere, num processo de reconhecimento e de auto-realização face à sofisticação das suas motivações.

É este produto turístico que temos de saber comercializar ao melhor preço, recorrendo a métodos e técnicas que proporcionarão à empresa os melhores resultados, atingindo os objectivos definidos. Vamos descobrir o porquê do sucesso recente de empresas como as companhias aéreas *low cost*, os hotéis *design*, *boutique* e *fashion*, os parques temáticos, e os campos de golfe e *spa*, entre outros exemplos.

Depois, vamos conhecer as melhores opções na distribuição dos produtos ou, se preferirmos, as formas de trazer o cliente ao produto. Isto é, vamos saber como lidar com as tendências, relativamente às quais as plataformas tecnológicas desempenham um papel decisivo, permitindo um acesso mais fácil ao mercado por parte de todas as tipologias de empresa, seja qual for a sua localização. Vamos dar resposta às opções de desenvolvimento de canais de distribuição directa, face às tendências evolutivas do perfil do turista no comportamento de compra. E ver como os operadores turísticos tradicionais reagiram a esta ameaça através de estratégias de integração vertical e horizontal, do recurso à mul-

tiplicidade de canais combinando os tradicionais com os *on-line*, da disponibilização de um serviço mais qualificado e flexível aos clientes e da flexibilização da contratação com companhias aéreas e com a hotelaria, entre outras formas.

Na verdade, na comercialização de destinos e produtos turísticos, temos como cliente um turista actual que, no seu processo de compra, quer poder a qualquer momento ter acesso a todos os elementos que lhe permitam concretizar a transacção. Isto cada vez mais recorrendo a meios electrónicos que lhe permitem comparar destinos, produtos e preços de forma imediata, clara e transparente, organizando o seu produto com grande flexibilidade.

Estamos a falar da comercialização de um destino ou produto que era feita essencialmente através dos operadores turísticos tradicionais, com vastas redes comerciais, ou ao balcão das cadeias de hotéis, mas que tende para o recurso às plataformas electrónicas, na forma de *sites*, redes sociais, centros de atendimento (*contact centers*), telefones móveis e outras tecnologias que ganham cada vez mais e mais expressão. Trata-se de um processo iniciado pelas companhias aéreas, mas que rapidamente se expandiu para os diferentes actores presentes na cadeia de valor do produto, gerando uma verdadeira revolução em todas as vertentes do negócio.

Mas esta mudança gera maior rigor competitivo, sendo obrigatório actuar em parceria, numa lógica que parte do destino Portugal, passa pelos destinos regionais e integra depois os produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

E, por fim, teremos de saber comunicar ao mercado a existência da organização, dos seus valores e dos seus produtos. Isto através da variável promoção, uma das mais apreciadas do *marketing mix*, pelas suas visibilidade, criatividade e inovação.

Em traços gerais, são estes os principais desafios a que os profissionais de *marketing* e da área comercial têm de saber responder. Uma intervenção que, como o próprio nome indica, obriga a um conhecimento profundo do mercado e dos métodos de abordagem, como se adivinha pela palavra *marketing*, cuja tradução para português não existe, mas significa qualquer coisa como «trabalhar o mercado».

Pretendemos tratar alguns dos fundamentos teórico-práticos fundamentais para quem, no seu dia-a-dia, é desafiado pela missão de contribuir para a satisfação das necessidades e dos desejos dos turistas, proporcionando às organizações a que pertence a contrapartida dos resultados inicialmente definidos.

Esta é uma missão partilhada por profissionais das entidades públicas e privadas classificadas como actividade turística, mas também pelo universo alargado de quem se dedica a actividades relacionadas em sectores tão dispersos como o ambiente, o desporto, a cultura, os espectáculos, os transportes, as autarquias e tantos outros. A todos eles, endereçamos os votos de que consigam as melhores práticas de *marketing* e comercialização.

CONCEITOS DE TURISMO

Procurando estabelecer uma base de trabalho a usar ao longo dos capítulos, serão revistos alguns dos principais conceitos da actividade turística, criando-se uma referência consistente e uniforme, para falarmos num só tom.

Começamos por olhar para o que são turismo e turista. E queremos tanto a visão em sentido restrito, a economicista, como aquela que identifica os agentes económicos intervenientes e olha para o consumidor como um ser social, sendo esta uma visão mais completa e dinâmica, ligada ao conceito que procuramos, a do produto multiatributo, que será abordado no capítulo dedicado ao *marketing mix*.

Esta é a visão que nos leva ao turismo enquanto indústria de experiências: uma actividade com significados económico, social, cultural e ambiental, entre outros, que responde com uma diversidade de valores às necessidades e aos desejos manifestados pelos turistas.

É também esta a visão que decorre dos elementos que constituem um destino turístico e são a base de construção dos produtos turísticos, baseados numa motivação principal que convive com outras complementares.



TURISMO

Uma das dificuldades a que começaremos por responder, ao dialogar e trabalhar em torno do turismo, situa-se ao nível dos seus conceitos, onde se verifica uma diversidade de terminologias entre os agentes económicos, organismos oficiais e, mesmo, fontes de informação técnico-científica.

Vamos então estabelecer, numa perspectiva instrumental, uma base de trabalho a adoptar ao longo dos capítulos.

O QUE É O TURISMO?

Diz a Organização Mundial de Turismo – OMT (2000) que se entende por turismo «as actividades das pessoas durante as suas viagens e estadas fora do seu meio envolvente habitual, num período consecutivo que não ultrapassa um ano, por motivo de lazer, negócios ou outros. Ficam de fora as viagens com o objectivo de exercer uma profissão fora do seu meio envolvente habitual».

O turismo do ponto de vista económico, como refere Licínio Cunha (1997), abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as motivações que as obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante as suas deslocações, pagamento esse superior ao rendimento que, eventualmente, auferam nos locais visitados e a uma permanência temporária fora da sua residência habitual.

Trata-se assim da transferência espacial de poder de compra originada pela deslocação de pessoas: os rendimentos obtidos nas áreas de residência são transferidos pelas pessoas que se deslocam para outros locais onde procedem à aquisição de bens e serviços. Esta noção, subjacente ao conceito da OMT, mede essencialmente os impactos económicos do fenómeno, deixando de fora questões imateriais referidas por alguns autores como sociais e culturais.

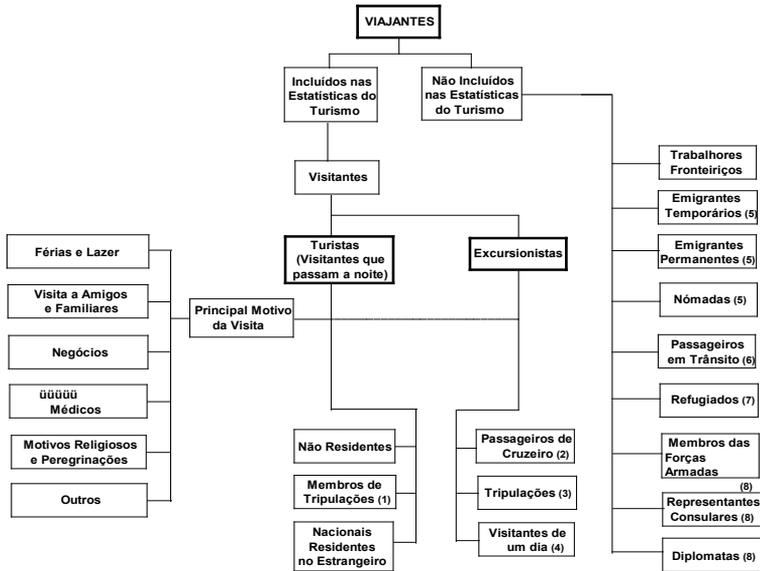
Licínio Cunha (1997) diz ainda, quanto à definição de turista da OMT, que ela comporta como elementos principais a deslocação, a residência, a duração da permanência e a remuneração – a deslocação de uma pessoa de um país para outro diferente daquele em que tem a sua residência habitual; um motivo ou uma razão de viagem que não implique o exercício de uma profissão remunerada; a adopção do conceito de residência por contraposição

ao da nacionalidade (exemplo: um português a residir em França é um turista francês quando sai desse país).

Na verdade, o conceito da OMT é o mais comum, sendo no entanto frequente a troca do elemento residência pelo de nacionalidade, para a qual alertamos.

Figura 1.1.

Classificação dos visitantes internacionais (OMT)



Fonte: OMT, 2000.

Outro autor, Mário Baptista (1998), dá-nos uma visão mais completa e dinâmica desta actividade, referindo: «trata-se da actuação de um indivíduo em viagem cuja decisão foi tomada com base em percepções, interpretações, motivações, restrições e incentivos e representa manifestações, atitudes e actividades, tudo relacionado com factores psicológicos, educacionais, culturais, étnicos, económicos, sociais e políticos, viagem essa que envolve uma multiplicidade de agentes institucionais e empresariais desde que o viajante parte até que volta, situação que, por isso, também se estende ao próprio turismo como sector de actividade que, sendo fundamentalmente económica, tem igualmente significados, implicações, relações e incidências sociais, culturais e ambientais».

Este autor introduz o turista enquanto ser social, os agentes envolvidos na oferta e uma actividade que, para além de resultados económicos, produz outros impactos. Poderia-

mos dizer que, por meio desta segunda definição, ficamos mais perto do actual conceito de produto multiatributo, isto é, um produto compósito em que é necessária a cooperação de vários intervenientes para o preenchimento de todo o percurso de consumo do turista.

Das definições apresentadas fica assim o entendimento de que o lazer, num sentido que ultrapassa o conceito de «tempo livre», é uma das possíveis motivações para a viagem, a par dos negócios (*meeting industry*) e outras. Deste modo, fica esclarecida a confusão comum de que o turismo é sinónimo de lazer. Todas as deslocações para fora da nossa área normal de residência, seja por que motivo for, com pernoita, é turismo!

DESTINO TURÍSTICO

Segundo Reinaldo Dias e Maurício Cassar (2006), o destino turístico deve ser compreendido como um conjunto que contém várias organizações e indivíduos que colaboram e competem na oferta de uma variedade de produtos e serviços ao turista. É o suporte principal da actividade turística, pois compreende um conjunto de recursos, entre outros os naturais, as infra-estruturas, os diversos serviços oferecidos aos turistas e a própria cultura dos habitantes.

Por outro lado, refere a OMT (2000) que o destino turístico é um espaço físico no qual um visitante permanece pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos como serviços de apoio e atracções, bem como recursos turísticos ao alcance de uma viagem com regresso no mesmo dia. Possui fronteiras físicas e administrativas bem definidas para a sua gestão, imagens e percepções que configuram uma competitividade de mercado.

Mas diz Licínio Cunha (2006) que o destino pode ser visto sob duas ópticas: como forma de identificação do local visitado ou como um espaço territorial onde se desenvolve um complexo de inter-relações que garantem a existência de factores de atracção, bem como o processo de produção e consumo com vista a satisfazer necessidades turísticas.

Refere ainda que o espaço territorial fica sujeito a transformações que dão origem a novas relações, modificam as suas características e fazem nascer novas actividades de que resulta uma nova estruturação espacial; aí se concentra uma constelação de atracções e serviços que garantem a produção turística diversificada, com elementos espaciais, administrativos e produtivos.

Com base no referido por Kotler (2002), temos como componentes essenciais do destino turístico as seguintes:

- ▶ **Recursos turísticos** – conjunto de elementos naturais, culturais, artísticos, históricos ou tecnológicos que geram uma atracção turística;
- ▶ **Infra-estruturas** – conjunto de construções e equipamentos exigidos pelo desenvolvimento de actividades humanas dos residentes e visitantes no local, bem como pelas que resultam das relações desse local com o exterior;
- ▶ **Equipamentos** – conjunto de facilidades necessárias para acomodar, manter e ocupar os tempos livres dos turistas, tais como alojamento, restauração, animação, centros de congressos, comércio, transportes locais e outros serviços;
- ▶ **Acolhimento e cultura** – o espírito, as atitudes e os comportamentos existentes em relação aos visitantes, bem como as manifestações culturais;
- ▶ **Acessibilidades** – os meios de transporte externos, incluindo os serviços e respectivas tarifas.

Em Portugal, o território está dividido em sete destinos regionais e seis pólos de desenvolvimento turístico, de acordo com o Turismo de Portugal (2007), definido pelas entidades oficiais e referência para os intervenientes, públicos e privados, na organização da oferta turística, na estruturação do produto e na estrutura da imagem de marca, entre outras vertentes (questões tratadas mais à frente).

Quadro 1.1.

Estrutura dos destinos em Portugal

Destino Nacional
Portugal
Destinos Regionais
Porto e Norte
Centro de Portugal
Lisboa
Alentejo
Algarve
Madeira
Açores
Pólos de Desenvolvimento
Douro
Serra da Estrela
Oeste
Alqueva
Litoral Alentejano
Porto Santo

Fonte: Turismo de Portugal, 2007.

Trata-se de uma organização da oferta que reflecte não só a forma de administração do território, mas principalmente a repartição do território por unidades homogéneas, com diferentes graus de desenvolvimento e penetração de mercado. Temos Portugal como o destino-país, aquele que maior projecção internacional tem, mas que, detendo todos, não se traduz directamente num produto turístico. Seguem-se os destinos regionais, que individualmente, com elementos homogéneos, são as principais fontes de produtos turísticos, já com importância afirmada, identidade e diferenciação. Por último estão a surgir os pólos de desenvolvimento turístico que se diagnosticou como de elevado potencial de desenvolvimento turístico e que, a evoluir, terão vocação semelhante às dos actuais destinos regionais.

Trata-se de uma organização do território definida pelas entidades oficiais, mas em que os agentes económicos públicos e privados, na generalidade, se revêem, como poderemos constatar mais à frente.

O PRODUTO TURÍSTICO

Diz Albino Silva (1998) que o produto turístico integra tudo o que se passa desde que o cliente sai de casa até ao momento em que a ela regressa. Não é apenas entendido como um lugar no avião ou uma cama no hotel ou mesmo uma visita a um museu ou um banho na praia, mas sim um compósito que inclui recursos naturais (clima, paisagem, relevo, flora, fauna, recursos hidrográficos, etc.), culturais (hábitos, costumes e tradições da população) e recursos construídos pelo homem (históricos, culturais, religiosos, estruturas de acolhimento e alojamento, equipamentos desportivos e de animação, meios de acesso e facilidade de transporte e infra-estruturas).

A totalidade daquilo que é usufruído numa viagem é a experiência vivida pelo turista, ou seja, o produto turístico. E deve ser vivido com emoção, pois é essa a forma de o turista ficar realmente satisfeito.

Na verdade, o produto turístico recorre aos elementos disponíveis no destino turístico já estruturado, por forma a constituir uma proposta de consumo a apresentar ao consumidor final.

Normalmente, os produtos surgem associados ou classificados, tendo subjacente um factor de atracção ou uma motivação principal, associado a uma série de outros elementos ou motivações secundárias, o que se aproxima do já referido conceito de produto multiatributo.

MOTIVO DA VISITA

A classificação do que motiva um turista a visitar um país é de importância fundamental para a segmentação do mercado e o posterior desenvolvimento dos produtos.

No entanto, esta classificação não é universal. Assim, segundo a OMT, a motivação pode classificar-se segundo:

- ▶ férias e lazer;
- ▶ visita a familiares e amigos;
- ▶ negócios e motivos profissionais;
- ▶ tratamento médico;
- ▶ religiosa/peregrinação;
- ▶ outros aspectos.

Segundo a European Travel Commission (ETC), esta motivação deve ser classificada em:

- ▶ viagens de lazer – só férias, visita a eventos, férias combinadas com visitas a familiares e amigos;
- ▶ outras de lazer – só visitas a familiares e amigos, motivos de saúde, religiosas/peregrinação, outras;
- ▶ viagens de negócios – negócios tradicionais, conferências/congressos/seminários, exposições/feiras, incentivos e outras.

As duas fontes acima referidas são das mais importantes e não atingiram ainda um conveniente grau de homogeneidade. Contudo, recomendamos a adopção da classificação da OMT, uma vez que nos permitirá estabelecer uma análise comparativa a nível mundial e apresenta uma maior consistência, possibilitando a análise de séries cronológicas.

É de notar ainda que os canais de distribuição segmentam os seus clientes e o mercado de acordo com a tipologia de motivações ou de produtos que procuram, sendo esta uma classificação diferente das apresentadas. Esta deverá ser analisada com particular interesse pois permite um alinhamento robusto com os desejos e necessidades do consumidor final e dos parceiros fundamentais, a quem queremos, ou através de quem queremos, vender.

Quem adoptou uma classificação deste género foi o Turismo de Portugal, que estabeleceu, no Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT (2007), uma classificação de dez produtos estratégicos para o turismo nacional:

- ▶ Sol e praia;
- ▶ *Touring* cultural e paisagístico;
- ▶ *City e short break*;
- ▶ *Meeting industry* (MI);
- ▶ Golfe;
- ▶ Turismo de natureza;
- ▶ Saúde e bem-estar;
- ▶ Turismo náutico;
- ▶ *Resorts* integrados;
- ▶ Gastronomia e vinhos.

DIFICULDADES DE FUNCIONALIDADE

Não poderíamos acabar este capítulo, dedicado aos conceitos e definições do turismo, sem fazer uma observação relativa a algumas dificuldades funcionais que o sector apresenta.

Temos, para começar, o carácter composto do produto. A obtenção de um produto completo, nas suas diversas componentes, desde que o turista sai de casa até ao seu regresso, depende de um número considerável de parceiros ou fornecedores.

Em seguida, trata-se de uma actividade sazonal, que depende de factores diversos, como sejam os fenómenos naturais, os culturais, os administrativos e tantos outros. Isto acarreta, entre diversos efeitos, problemas na mão-de-obra, na tesouraria das empresas e na qualidade ou nas características do produto.

Simultaneamente, sendo o turismo uma «indústria» de serviços, em geral com mão-de-obra intensiva e em que não podemos armazenar a produção final para melhores dias da procura, dependemos da capacidade de atendimento dos profissionais e da sua atitude para o sucesso do resultado final.

Adicionalmente, a internacionalização dos fluxos é um factor de exigência.

Por fim, disfunções ambientais, fenómenos climatéricos, problemas de segurança, insuficiente protecção do património cultural, crises económicas e financeiras, escassez do petróleo, entre outros, são factores que criam permanentemente dificuldades ao turismo.

Ter consciência de todas estas dificuldades é um pressuposto fundamental para os profissionais de *marketing* e comercialização.



PONTO DA SITUAÇÃO

Entende-se por turismo as actividades das pessoas durante as suas viagens e estadas fora do seu meio envolvente habitual ou país de residência, num período consecutivo que não ultrapassa um ano, por motivo de lazer, negócios ou outros. No entanto, além desta visão economicista, diz-se que viajar é uma decisão tomada com base em percepções, interpretações, motivações, restrições e incentivos relacionados com factores psicológicos, educacionais, culturais, étnicos, económicos, sociais e políticos que têm também significados e implicações, relações e incidências sociais, culturais e ambientais.

O destino turístico é o suporte principal da actividade turística, pois: 1. Compreende o conjunto dos recursos, entre outros os naturais, as infra-estruturas, os diversos serviços oferecidos aos turistas e a própria cultura dos habitantes; 2. Concentra uma constelação de atracções e serviços que garantem uma produção turística diversificada; e 3. Tem elementos espaciais, administrativos e produtivos.

Quanto ao produto turístico, emerge do destino turístico, aonde vai buscar os seus elementos. Integra tudo o que se passa desde que o cliente sai de casa até ao momento em que a ela regressa, incluindo recursos naturais (clima, paisagem, relevo, flora, fauna, recursos hidrográficos, etc.), culturais (hábitos, costumes e tradições da população) e recursos construídos pelo homem (históricos, culturais, religiosos, estruturas de acolhimento e alojamento, equipamentos desportivos e de animação, meios de acesso e facilidade de transporte e infra-estruturas).

As razões que levam alguém a viajar são fundamentais para percebermos e trabalharmos o mercado e podem ser agrupadas sob as categorias sol e praia, *touring* cultural e paisagístico, *city* e *short break*, *meeting industry*, golfe, turismo natureza, saúde e bem-estar, turismo náutico, *resorts* integrados, gastronomia e vinhos.

Por fim, torna-se essencial identificar algumas dificuldades de funcionalidade no seio do sector motivadas pelas características inerentes ao mesmo como o carácter compósito do produto, a sazonalidade, o facto de estarmos perante uma indústria de serviços, a procura

predominantemente internacional e a exposição a determinados factores de contexto, como os ambientais, naturais, económicos e de segurança, entre outros.



O MARKETING TURÍSTICO

O *marketing* ocupa hoje um lugar-chave nas actividades económicas, sendo muitas vezes considerado o factor que permite garantir nelas o sucesso e os bons resultados.

Ainda que pareça um exagero, é com esse espírito que vamos entrar na sua abordagem teórica, percebendo os seus fundamentos e o seu papel dentro de um contexto mais amplo nas organizações. No âmbito desse papel iremos analisar o *marketing* como um modelo de planeamento estratégico e de gestão orientado para o mercado, capaz de proporcionar capacidade competitiva e de gerar melhores resultados para os agentes económicos, públicos e privados, baseando-se numa melhor percepção das relações de troca e na satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

Vamos depois olhar para o *marketing* relacional, uma prática de *marketing* que nos permite comunicar de maneira mais segmentada e dirigida ao público, numa relação «one-to-one», segundo uma abordagem de mercado mais competitiva, mas que nem todas as organizações conseguem praticar. Passamos do paradigma da actuação «um para muitos» à aspiração de actuação «um para um», onde o consumidor surge com um papel activo no interior das organizações (*consumer versus prosumer*).

Um conceito de *marketing* aplicado ao turismo conduz-nos não para a oferta de destinos, produtos e serviços turísticos padronizados segundo um consumidor pouco exigente, figura que se inscreve num velho modelo de turismo, mas sim para uma atitude orientada para perceber e reagir, na qual o ponto de partida são os clientes, exigentes, a tratar de forma diferenciada e com qualidade, sendo a flexibilidade e a diversidade princípios fundamentais das organizações.

BREVE PERSPECTIVA EVOLUTIVA

COMO SURGE O *MARKETING*

A palavra *marketing* não tem uma tradução directa para o português. No entanto, podemos tentar dizendo que *marketing* é praticar o mercado ou fazer mercado, ou, numa interpretação mais técnica, trabalhar o mercado.

E este é o pretexto ideal para percebermos como surge esta disciplina da gestão que dedica tanta importância ao conhecimento e à interpretação do mercado segundo um modelo de actuação mais eficiente.

Na verdade, há umas décadas a grande preocupação das empresas era gerar oferta: ter capacidade de produzir o máximo possível, em larga escala, da maneira mais eficiente, que é o mesmo que dizer com o menor custo possível.

Mais tarde, o mundo tornou-se complicado e complexo. Era cada vez mais difícil vender, surgiu uma série de limitações, e estávamos perante o despoletar de um cada vez maior número de concorrentes, cada um com uma nova competência que nos obrigava a baixar o preço para sobreviver.

Esta realidade obrigou as empresas a olharem de forma mais atenta para o mercado e a perceberem a importância das relações de troca no desenvolvimento humano.

Como refere Jean-Jacques Lambin (1998), a filosofia de aproximação aos mercados assenta nas ideias centrais da economia de mercado, a saber:

- ▶ O que os indivíduos procuram são experiências gratificantes;
- ▶ O que é gratificante advém das escolhas individuais;
- ▶ É através da troca voluntária e concorrencial que indivíduos e as organizações que a eles se dirigem poderão alcançar da melhor forma os seus objectivos;
- ▶ Os mecanismos da economia de mercado apoiam-se no princípio da soberania do comprador.

E são estes os fundamentos teóricos do desenvolvimento do *marketing*.

Confundir *Marketing* com Outros Conceitos

Não podemos encerrar a abordagem da perspectiva geral do *marketing* sem nos referirmos a algumas das más interpretações que esta palavra frequentemente suscita.

A mais comum é pensar que o *marketing* é o mesmo que promoção ou publicidade, quando estes são parte ou pormenores do primeiro.

Outras vezes considera-se que *marketing* é sinónimo de vendas, quando, apesar de os dois conviverem fortemente, o *marketing* é muito mais amplo e complexo. Alguns autores fazem a afirmação curiosa de que o *marketing*, na sua eficiência máxima, dispensaria as vendas, pois os consumidores viriam voluntária e espontaneamente à procura dos nossos produtos.

Por último, é de referir a acusação frequente de que o *marketing* cria necessidades, quando a verdade é que a sua vantagem e a sua eficiência advêm do elevado grau de conhecimento do mercado e das relações de troca, identificando e despertando essas necessidades.

CONCEITOS DE *MARKETING*

DEFINIÇÃO DE *MARKETING*

Pegando na definição de Kotler (1996), o *marketing* será «a orientação para os desejos e necessidades dos consumidores, através de um esforço integrado da empresa para satisfazer esses desejos e necessidades de forma mais eficaz do que os seus concorrentes. E de forma a atingir determinados objectivos».

Lambin (1998) desenvolve o conceito, dizendo que «é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e a troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores». Aqui introduzem-se três elementos-chave: a necessidade, o produto e a troca. Estas duas visões complementares dão-nos uma boa base de percepção do conceito. Mas, afinal, como se implementa esta filosofia na empresa? Será um departamento dentro da organização que trata dos assuntos catalogados? Não é essa a visão dos autores que pretendem introduzir o conceito de *marketing* integrado. De acordo com este conceito, o *marketing* deve ser uma função desempenhada por toda a empresa, desde o porteiro ao director-geral. Todos deverão estar orientados para o mercado, para os desejos e neces-

sidades dos consumidores, contribuindo para a sua satisfação e, dessa forma, para atingir os objectivos da organização.

Assim, o *marketing* integrado é a integração da globalidade dos departamentos da empresa (esforço integrado) no esforço de *marketing* e de abordagem do mercado, para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, o que permitirá atingir os objectivos inicialmente definidos pela organização.

MARKETING ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

O *marketing* divide-se em duas vertentes de actuação:

- ▶ *Marketing* estratégico, cuja função é orientar a organização para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atractivas que ofereçam um potencial de crescimento e rendibilidade. Tem uma dimensão temporal de médio e longo prazo;
- ▶ *Marketing* operacional é a dimensão de acção do *marketing*, pretendendo criar volume de negócios, ou seja, vender, usando os métodos de venda e comunicação mais eficazes. É a vertente mais espectacular e visível do *marketing*, onde a publicidade e a promoção ocupam lugar de destaque. Tem uma dimensão temporal de médio e curto prazo.

Fonte: Lambin (1998).

À vertente operacional chama-se usualmente «*marketing mix*», tratando-se da combinação de quatro variáveis fundamentais: preço, produto, promoção e distribuição.

MARKETING RELACIONAL (ONE-TO-ONE)

As práticas de *marketing* têm evoluído, criando algumas especializações, como o chamado *marketing* directo, que foi pioneiro na identificação dos clientes, no seu tratamento dirigido e na criação de segmentos comportamentais distintos. O *marketing* relacional é o resultado da evolução natural do *marketing* directo e hoje em dia é aplicado através de diversos modelos de *marketing* como o «*permission marketing*», o «*marketing one-to-one*» e outros.

Apesar de existirem vários modelos, a ideia central do *marketing* relacional é a construção e o desenvolvimento de relações entre a marca e os seus clientes, enquanto indivíduos com vontade própria, inteligência e necessidades específicas, como referem Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes (2009).

As principais vantagens do *marketing* relacional consistem no facto de comunicarmos de forma muito segmentada e dirigida ao público que pretendemos alcançar. Tratamos as pessoas pelo nome e vamos ao encontro dos seus desejos e expectativas, muitas vezes antecipando as suas necessidades e preferências.

Uma relação com o consumidor não se estabelece de um dia para o outro – há que construí-la, há que ganhar confiança mútua, tal como numa relação de amizade, em que a confiança só se adquire com o tempo. E, enquanto estas etapas se vão construindo, vai-se notando uma mudança na atitude das empresas que as adoptam.

De facto, essas empresas passam a agir de fora para dentro (*input/output*) e a ter uma atitude de mercado muito mais proactiva, reagindo assim à actividade do consumidor, que, ganhando confiança na marca, passa, também ele, a ser muito mais exigente na relação.

De espectador, o consumidor transforma-se em actor, na medida em que vai passando à marca informações sobre si próprio, dando-lhe a oportunidade de desenvolver produtos e serviços à sua medida (customização).

Só recentemente a prática do *marketing one-to-one* se tornou acessível em grande escala, devido à baixa dos preços dos recursos tecnológicos.

A tecnologia de hoje permite a uma empresa acompanhar os seus clientes de forma quase individual. Tecnologias interactivas como a *web (e-marketing)*, os *call centers (tele-marketing)*, a TV interactiva e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automática dos clientes à empresa.

O *feedback* fica grandemente facilitado, ao permitir a recolha de informação ao nível das especificações e modificações dos produtos, das atitudes de compra dos clientes e das suas expectativas.

Por outro lado, a tecnologia de personalização em massa permite que a empresa configure as suas ofertas digitalmente, produzindo inúmeras variações do mesmo produto e podendo assim dar respostas adequadas às exigências de uma relação completa com os seus clientes.

O *marketing one-to-one* compreende as seguintes etapas:

- ▶ 1. Identificar os clientes;
- ▶ 2. Diferenciá-los;
- ▶ 3. Interagir com eles;
- ▶ 4. Customizar produtos e serviços.

Uma empresa no *one-to-one* focaliza o seu modelo de negócio no cliente e nas relações que com ele vai estabelecendo ao longo do tempo. Esta noção cruza-se depois com sistemas e filosofias de gestão mais abrangentes, como o CRM (*customer relationship marketing*), tão aplicado hoje em dia.

Figura 2.1.

Diferenças de abordagem de *marketing*

Tradicional	Interactiva
Consumidor médio	Consumidor individual
Consumidor anónimo	Perfil do consumidor
Produto <i>standard</i>	Oferta à medida do consumidor
Produção em massa	Personalização da produção
Comunicação unidireccional	Distribuição individualizada
Quota de mercado	Comunicação bidireccional
Conquista de clientes	Quota de cliente
	Manutenção de cliente

Fonte: B-mercator, 2009.

Como se pode observar na Figura 2.1, o *marketing* relacional resulta numa forma muito diferente de fazer o *marketing*, em que o consumidor é tratado de forma personalizada e é um elemento activo da empresa. Ele participa no processo de desenvolvimento das variáveis do *marketing mix*. Passámos do modelo «um para muitos» para um modelo de «um para um».

FUNÇÕES DO *MARKETING*

Quanto às funções do *marketing* dentro das organizações, são apontadas as seguintes:

- ▶ Delineamento do mercado;
- ▶ Identificação do motivo da compra;
- ▶ Ajuste do produto;
- ▶ Distribuição do produto;
- ▶ Comunicação do produto;
- ▶ Transacção do produto;
- ▶ Pós-transacção do produto.

MARKETING TURÍSTICO

Depois de vermos os conceitos genéricos, vamos agora ver a sua aplicação ao turismo. Para isso, destacamos a definição de R. Lanquar e R. Hollier, dizendo que o *marketing* turístico «é o conjunto dos métodos e técnicas que têm subjacente um estado de espírito metódico – i.e., que pressupõe uma atitude de pesquisa, de análise e de dúvida permanentes – e que visa satisfazer, nas melhores condições psicossociológicas, a necessidade latente ou expressa de viajar e os melhores resultados para as organizações».

Outra definição, de Machín (1997), refere que «o *marketing* turístico é a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas turísticas e da política turística privada e estatal nos planos local, regional, nacional e internacional, com vista a uma satisfação óptima das necessidades de determinados grupos de consumidores, com benefícios apropriados». Uma definição que se adapta do destino turístico ao produto turístico.

E, por fim, apresentamos Susan Brigs (1999), com uma visão mais prática, que diz que o *marketing* tem a ver essencialmente com quatro parâmetros: produto, preço, distribuição e promoção – vender o produto certo ao preço certo a pessoas cuidadosamente escolhidas, através dos melhores e mais adequados métodos possíveis.

Na verdade, o *marketing* aplicado ao turismo também revela uma evolução histórica. No período pós-Segunda Guerra Mundial deu-se a expansão da actividade, ajudada pelo desenvolvimento do transporte aéreo, gerando grandes destinos turísticos como Rimini na Itália, Marbella ou Canárias na Espanha e mesmo, no nosso país, alguns dos destinos clássicos no Algarve, como Albufeira ou Praia da Rocha, em Portimão. A preocupação era desenvolver o volume da oferta, vendida em massa. Só mais tarde, quando a concorrência se fez sentir pelo aparecimento de novos destinos e pelo elevado número de operadores no mercado, a par de um amadurecimento do perfil do consumidor, se tornou necessário recorrer às práticas de *marketing*.

E como já se percebeu, o *marketing* turístico é um exercício em que trabalhamos um produto compósito, num sistema de cooperação. Sem dúvida que, do destino ao produto turístico, temos diferentes papéis e diferentes níveis de intervenção. Neste sector, em Portugal, está reservado um papel importante ao organismo público nacional (Turismo de Portugal) e às entidades regionais. Como iremos desenvolver mais à frente, temos o destino *umbrella* Portugal, que declina depois para os destinos regionais e por fim para os produtos. Mas todos eles são decisivos na satisfação dos desejos e necessidades dos turistas. Nenhum pode falhar no desempenho do seu papel.

Este sector é campo privilegiado de aplicação dos mais recentes meios tecnológicos, e portanto também campo privilegiado de aplicação das práticas do *marketing* relacional.

C A S O D E E S T U D O

Destino turístico: Rimini, Itália

É uma das praias mais famosas da «Riviera italiana». Mas também um exemplo típico do antigo modelo de turismo, baseado na massificação da procura. Centrou-se no produto sol-e-praia, sob uma forma clássica em que se aposta pouco nas práticas de *marketing*.

Os agentes económicos preocuparam-se pouco em acompanhar e responder aos desejos e necessidades do mercado, centrando a sua atenção na eficiência operacional, maximizando a capacidade de oferta de alojamento, de transporte, de carga da praia, de transporte aéreo entre origem e destino, e controlando com eficiência os custos.

Foram esquecidos os desejos e necessidades do mercado, dos consumidores que tendem a valorizar, no produto sol-e-praia, a integração de recursos endógenos únicos e diferentes, a complementaridade de atributos ligados à cultura, à natureza, ao ambiente, ao desporto, à animação, à gastronomia e aos vinhos, entre outros aspectos geradores de verdadeiras emoções.

A orientação tomada gera perdas de competitividade, levando a médio e longo prazo à saída do mercado, pois a forma predominante de competição faz-se através da variável preço que baixa sucessivamente. O cliente só escolherá Rimini enquanto a diferença de preço o compensar.

Da parte do consumidor, não existe uma fidelidade ao destino, nem uma predisposição para pagar mais por essa preferência, já que a escolha se baseia num conjunto de valores funcionais.

C A S O D E E S T U D O

Funchal

O Funchal é um destino que adoptou práticas de *marketing*, olhando para as tendências do mercado, percebendo quais eram os desejos e neces-

sidades dos turistas. Com base nisso, desenvolveu um conjunto de atributos que lhe conferem maior competitividade. E isto através de um esforço integrado dos diversos intervenientes do destino turístico, públicos e privados.

Foi um destino que evoluiu de forma planeada, onde os diferentes actores caminharam num só sentido. Para além de valorizar fortemente os seus recursos endógenos, os atributos diferenciadores únicos que detém, desenvolveu novas infra-estruturas, como a rede rodoviária e o aeroporto, recursos de animação, uma cultura turística de acolhimento por parte da população, serviços de informação e promoção, imagem de marca, equipamentos turísticos como o «The Vine Hotel» (considerada uma unidade de alojamento de excelência, a mais recente da cidade), entre outros elementos.

Tudo isto são formas de planear os recursos, aplicando os factores de diferenciação numa oferta compósita competitiva do destino e dos seus produtos que permitirá satisfazer as necessidades e os desejos de determinados segmentos da procura, com uma vantagem defensável face à concorrência.



PONTO DA SITUAÇÃO

No panorama actual, é cada vez mais difícil vender, devido a inúmeros factores entre os quais se destaca a existência de um elevado número de concorrentes que surgem diariamente com uma nova competência que nos obriga a baixar o preço ou nos rouba o negócio.

O *marketing* surge neste contexto como um modelo de abordagem das actividades económicas, centrando a atenção nas relações de troca. Nesta abordagem, o esforço da empresa deve estar orientado para satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores de forma mais eficaz do que os seus concorrentes, de forma a atingir os objectivos da empresa. Assim, o *marketing* deve estar integrado em toda a actividade da organização, não se limitando a um mero departamento.

Podemos dividir este modelo de abordagem na componente estratégica (*marketing* estratégico – orientado para o médio e o longo prazo) e na componente operacional (*marketing* operacional ou *marketing mix* – de mais curto prazo resultante da combinação de quatro variáveis: o produto, o preço, a distribuição e a promoção).

Nos tempos recentes, um novo conceito de *marketing* surgiu: o *one-to-one*. Este conceito pressupõe a construção e o desenvolvimento de relações entre a marca e os seus clientes, enquanto indivíduos com vontade própria, inteligência e necessidades específicas.

Do *marketing* turístico diz-se que é a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas turísticas e da política turística privada e estatal nos planos local, regional, nacional

e internacional, com vista a uma satisfação óptima das necessidades de determinados grupos de consumidores, com benefícios apropriados. Um processo integrado, em cooperação, de diferentes níveis de intervenção, do destino ao produto, em que todos contribuem com a sua parte para o sucesso: entidades públicas, nacionais e regionais e empresas privadas nas suas diferentes actividades.



ESTUDO DE MERCADO

Para trabalhar o mercado, nas práticas do *marketing*, temos de conhecer de forma adequada a nossa realidade interna e o ambiente que nos rodeia, ou seja, conhecer profundamente o mercado.

Para isso as organizações deverão construir o seu sistema de informação, onde deverão aplicar algumas metodologias para a escolha de fontes de informação e de indicadores adequados e credíveis.

Da mesma forma, deve ser estruturada uma base de informação que responda às necessidades da empresa, auxiliando-a a tomar decisões de gestão em toda a sua dimensão.

Mas o elevado conjunto de informações tem de ser tratado, tornado útil e operacional. Para isso, existem inúmeros modelos de abordagem que, só por si, poderiam suscitar um manual técnico. Aqui deixaremos a sugestão de dois métodos simples mas razoavelmente eficazes: a chamada «análise SWOT» e a análise de tendências.



SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A esta altura dos nossos estudos já sabemos que a prática do *marketing* assenta no conhecimento profundo do mercado, em toda a sua extensão e nas diversas fases de actuação, do planeamento à fase de avaliação final, passando pela fase de operacionalização. Para isso, temos de construir um sistema de informação recorrendo a fontes internas e externas à organização.

AS FONTES INTERNAS

No que se refere a fontes internas, recorremos aos diversos departamentos que produzem dados. O departamento financeiro e o departamento de vendas são, por excelência, os campos de batalha do profissional de *marketing* e comercialização. São eles que proporcionam os principais indicadores de gestão estratégica e operacional.

Temos também informação directa, através dos vendedores, sobre elementos que contribuem para traçar o perfil do consumidor. As preferências, os hábitos, os costumes e as opiniões que ele tem sobre os nossos produtos, o seu nível de satisfação e muitas outras vertentes. Por norma, informação preciosa e difícil de obter.

Mas queremos ainda saber o volume de vendas, por mercado, por produto, por segmento, em que hora, que mês, que época, de que tipo de consumidor, entre outros géneros de informação.

Note-se que hoje temos acesso a maiores recursos informativos e maior capacidade de tratamento desses dados. Este facto deve-se a um dos mais importantes recursos da actualidade: as tecnologias de informação e a comunicação electrónica. Sem estas ferramentas, o conhecimento que temos acerca do consumidor final ou outras vertentes do mercado seria muito mais limitado.

AS FONTES EXTERNAS

Para conhecermos a realidade que nos rodeia, devemos desenvolver um estudo de mercado. Na verdade, a actuação de *marketing* inicia-se normalmente pelo estudo de mercado.

Caso a caso, deverão ser definidos os temas a abordar de acordo com o tipo de investimento e a realidade empresarial subjacente, uma vez que no mundo os recursos são escassos e a própria informação, também ela um recurso, é por vezes de difícil acesso. Num cenário de forte concorrência, vivido num mundo complexo, é essencial proceder à recolha de dados e ao seu tratamento de forma a dispor de informação que suporte as decisões de sucesso.

Um estudo de mercado é um instrumento de gestão que permite disseminar as informações referentes aos mercados em todos os níveis da organização com o objectivo de permitir tomadas de decisão.

Especificamente nas funções de *marketing*, pretendemos, através do estudo de mercado, conhecer as necessidades ou os desejos do consumidor, criar produtos adequados à sua capacidade económica e ao seu tempo disponível e fomentar a sua compra através de acções de comunicação.

O conhecimento do mercado baseia-se na interpretação de vertentes como aquelas que apresentamos em seguida (as mais comuns):

- ▶ O conjunto dos clientes dotados de necessidades, dispondo de capacidade económica e possuindo vontade para adquirir;
- ▶ Os produtos e destinos, na análise dos seus atributos e na capacidade de inovação; e
- ▶ Os concorrentes, na sua posição de mercado e nas práticas de *marketing*.

ACÇÕES DE PESQUISA – FONTES

Tipos de Fontes

Para que possamos desenvolver uma escolha mais fácil de fontes de informação, podemos tomar algumas das classificações mais comuns que apontam as suas características, vantagens e desvantagens. As classificações são as seguintes:

- ▶ Fontes internas – dados recolhidos na operação da empresa e respeitantes a clientes, produtos, vendas, indicadores económicos, financeiros e outros aspectos;
- ▶ Fontes secundárias/documentais – estudos e indicadores estatísticos, imprensa da especialidade e publicações diversas;

- ▶ Fontes primárias de informação – trabalho de campo, pela abordagem do consumidor, dos canais de distribuição, dos fornecedores, dos concorrentes, das instituições, dos parceiros e outros.

Esta classificação pode parecer simples; no entanto, é determinante para avaliarmos a dificuldade e o tempo necessário para obter os dados e produzir informação. Por exemplo, as fontes documentais (ou secundárias) fornecem informação de dados tratados. Assim, quando consultamos fontes oficiais, de que são exemplos o Instituto Nacional de Estatística ou o Turismo de Portugal, em que adquirimos os dados de um anuário estatístico ou de um estudo, não nos preocupamos com a fiabilidade nem com a dificuldade e o custo da obtenção da informação, uma vez que esta é garantida a um preço relativamente baixo. Já a abordagem de fontes primárias implica que decidamos quais as metodologias de pesquisa e qual a estrutura para tratamento e interpretação dos dados que, normalmente, são onerosos; e pode haver dúvidas em relação ao valor dos dados obtidos. No entanto, para alguns problemas específicos da nossa realidade, esta é uma opção quase obrigatória (é o que acontece com os exemplos do processo de lançamento de produtos ou de campanhas publicitárias e o perfil e o grau de satisfação do consumidor final).

Tipos de Análise

Como tipos de análise das fontes antes referidas, temos:

- ▶ estudos qualitativos, que precedem normalmente os estudos quantitativos. Analisam as razões e as causas: Quem? Onde? Quando? Como? Porquê?
- ▶ estudos quantitativos – dão número/quantidade às interrogações formuladas.

CRITÉRIOS A RESPEITAR NA SELECÇÃO DE INFORMAÇÃO

No que se refere aos critérios para a selecção das fontes, podemos apontar os seguintes:

- ▶ Validade: os dados devem ser pertinentes e relativos ao estudo em causa;
- ▶ Imparcialidade: os dados devem ser reais;
- ▶ Fiabilidade: os dados devem ser rigorosos.

Estes critérios referem-se à preocupação em ter dados daquilo que queremos conhecer de forma verdadeira e aplicam-se principalmente à selecção de fontes documentais. É certo

que as fontes de informação revelam dados que são uma aproximação à realidade, mas por isso temos de ter cautela redobrada na selecção das fontes e dos indicadores. Por outro lado, queremos ainda referir a preocupação a ter com a consistência e a uniformidade das fontes de informação.

- ▶ **Consistência** – mantendo a mesma metodologia ao longo dos anos, que permite a análise evolutiva (exemplo: o INE mantém a mesma metodologia na produção de dados estatísticos);
- ▶ **Uniformidade** – tendo a mesma metodologia entre diversas fontes de informação, num plano internacional, na produção de indicadores estatísticos, o que permite a análise comparada de destinos e de outras vertentes (exemplo: podemos comparar os indicadores de entradas de turistas e de receitas turísticas da fonte OMT, a nível mundial, com confiança na uniformidade metodológica).

Para a elaboração do estudo de mercado, a organização deverá ter em conta a sua realidade específica e as suas necessidades de informação. Poderá estar em fase de lançamento de produto e querer estudar os produtos da concorrência com maior profundidade. Ou estar a ser atacada pela concorrência no preço e necessitar de aprofundar o conhecimento desta variável. Ou pode ser o consumidor o alvo das suas necessidades, para conhecer o seu grau de satisfação. Como estrutura-tipo de um estudo de mercado, apontamos no quadro abaixo um exemplo aplicado ao turismo, mas que tem de ser ajustado à nossa realidade e às nossas necessidades específicas.

Quadro 3.1.

Estrutura-tipo de estudo do mercado turístico

IDENTIFICAÇÃO DE MERCADOS (dimensão, características, etc.)

IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS (características homogéneas)

PERFIL DOS CLIENTES

- Mercado de origem
 - Socioeconómico: idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, rendimento, região de origem, outros
 - Motivação
 - Organização da viagem
 - Hábitos de informação
 - Estada média
 - Meio de transporte
 - Outros
-



IMAGEM DA OFERTA (de empresa/produtos/destino e da concorrência)

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA (empresa/produtos/destino *versus* concorrentes)

- Identificação dos concorrentes: dimensão da concorrência (quantos são, capacidades em camas e quartos, etc.)
- Potenciais concorrentes
- Produto
- Preço
- Distribuição
- Promoção

POSIÇÃO DA EMPRESA / DESTINO NO MERCADO (quotas de mercado)

- Número de clientes
- Indicadores de actividade: taxas de ocupação, RevPar (*Revenue per Available Room*) e outros

POSIÇÃO DOS CONCORRENTES (quotas de mercado)

- Número de clientes por empresa / destino
- Indicadores de actividade: taxas de ocupação, RevPar e outros

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- Conhecer a estrutura de distribuição
 - Identificar os operadores turísticos e agentes de viagem
 - Distribuição directa
 - Meios electrónicos
 - Outros
-

INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO

As metodologias que se aplicam na interpretação da informação produzida para atingir sínteses e conclusões são muitas. Podemos mesmo apontar algumas das mais conhecidas como as «cinco forças competitivas» de Porter, a «Matriz BCG», o modelo «da Mackinsey» e outros. Mas a sua complexidade não nos permite desenvolver a sua abordagem neste manual.

Análise SWOT

Assim, vamos apontar uma metodologia simples, genérica, muito comum e de fácil aplicação, que é a análise SWOT, a qual consta do seguinte:

Figura 3.1.
Análise SWOT

(Análise interna, de empresas ou destinos)	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
(Análise externa, do mercado)	
Oportunidades	Ameaças

A análise interna, ou análise das forças e fraquezas, tem por objectivo principal permitir aos agentes económicos identificar o tipo de vantagem concorrencial que detêm, as suas forças face à concorrência e onde deve assentar a sua estratégia. Deverá procurar identificar os trunfos e qualidades distintivas valorizados pelo mercado ou pelos consumidores e nos quais deve apostar no âmbito da definição estratégica e nas políticas operacionais.

Quanto às fraquezas, são os pontos que se deve procurar corrigir. Por vezes as fraquezas não são susceptíveis de correcção, constituindo fraquezas estruturais que devem ser vigiadas de forma atenta, dado o risco que representam.

A análise das forças e fraquezas deverá ser efectuada tendo sempre em mente os nossos principais concorrentes.

Na análise externa procura-se estudar as tendências mais importantes, que tomam a forma de oportunidades e ameaças. Independentemente das suas forças e fraquezas, a empresa ou o destino depara-se com elas, provocadas por factores não controláveis.

Algumas das áreas de análise que podem ser apontadas como obrigatórias são:

- ▶ as tendências de mercado;
- ▶ o comportamento dos consumidores;
- ▶ a evolução da distribuição;
- ▶ o ambiente concorrencial;
- ▶ as variações do ambiente; e
- ▶ o contexto internacional.

Aqui procura-se antecipar as alterações do mercado, de forma a minimizar os factores que podem afectar a posição da empresa ou do destino.

Por fim, deste modelo resulta o cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades, gerando os desafios a que a empresa ou o destino deve responder; aí devem centrar-se os seus investimentos de *marketing*. Por outro lado, deve manter os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, quando tal seja possível e o investimento implícito seja viável.

Tendências de Mercado

Na análise SWOT, quando se falou nas oportunidades e ameaças, referiu-se a análise externa como uma vertente à qual importa dar uma atenção especial (nomeadamente as tendências de mercado).

Assim, numa especialização dentro da análise SWOT, pretende-se identificar as principais transformações/mudanças que podem ter impacto no sector, de modo a que as organizações possam antecipar os seus efeitos.

Como vertentes mais comuns a observar apontam-se, para além do contexto específico do sector de actividade que estamos a estudar, as tendências económicas, políticas, sociais, ambientais e tecnológicas.

Comentário Final

Esta metodologia de análise, que apresentámos de forma genérica, aplica-se ao estudo do turismo (produtos e destinos) de forma a tirarmos as nossas conclusões e a sintetizar o grande conjunto das informações obtidas através do estudo de mercado.

Quanto à análise de tendências, tem particular relevância para o sector do turismo, dada a multidisciplinaridade e a relação com outras áreas de actividade, designadamente o ambiente, a política, a tecnologia e a segurança, entre outras.

C A S O D E E S T U D O

Destino turístico: Espanha

Este caso, embora demonstre somente uma vertente da análise SWOT (pontos fortes e fracos), é interessante, pois, além de nos permitir visualizar o que se entende por forças e fraquezas, aplica-se ao exemplo externo de Espanha, que é nosso concorrente, testando a imagem que temos deste destino.

Encontramos aí, como aspecto forte, a grande variedade de recursos culturais de Espanha, onde sabemos que este país aposta fortemente. Por outro lado, temos a destacar a saturação dos destinos na época alta como fraqueza estrutural, difícil ou impossível de corrigir, e ainda a deterioração do meio ambiental, um aspecto contra o qual é possível tomar medidas.

Destinos

FORTALEZAS

- Condiciones climáticas favorables para el desarrollo de la actividad turística.
- Elevada diversidad como elemento de diferenciación frente a competidores.
- Numerosos destinos turísticos consolidados de elevado reconocimiento en el mercado y con potencial de especialización en nuevos productos.
- Gran variedad de recursos culturales -en ocasiones, de notoriedad mundial- distribuidos a lo largo de todo el territorio.
- Numerosos destinos turísticos emergentes con elevado potencial de crecimiento competitivo, sobre todo en las grandes ciudades y en los entornos de interior.

DEBILIDADES

- Elevada concentración y estacionalidad de la actividad, que implica la saturación de los destinos en temporada alta y que afecta a los niveles de satisfacción de la demanda.
- Desconocimiento sobre el patrimonio cultural español en el extranjero.
- Falta de identidad en las propuestas turísticas de los destinos tradicionales.
- Inadecuación de los sistemas de planificación territorial de los destinos turísticos.
- Excesiva concentración geográfica de la oferta de alojamiento turístico y residencial.
- Deterioro medioambiental de un elevado número de destinos, como consecuencia de un excesivo y desordenado urbanismo.

Fonte: <http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion>. Turismo 2020; Plan del Turismo Hespagnol.

PONTO DA SITUAÇÃO

Conhecer o mercado é condição necessária para a prática do *marketing*.

Para isso a empresa deverá estruturar o seu sistema de informação, recorrendo a fontes de informação internas e externas. Para a selecção das fontes de informação, é necessário conhecer algumas das suas características, de modo a podermos alcançar um conhecimento válido, imparcial e fiável da situação do mercado que nos permita tomar decisões de gestão. Por outro lado, sabemos que existem fontes mais acessíveis, como as documentais. No entanto, a especificidade das matérias a estudar obriga por vezes à utilização de fontes primárias, de abordagem mais exigente e onerosa. As fontes internas são ainda fundamentais para a gestão.

Para interpretar a informação tratada, podemos recorrer à análise SWOT – pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, com destaque para as tendências, concluindo com os desafios, onde centramos os investimentos de *marketing*.

PLANEAMENTO EM *MARKETING*

O processo de planeamento em *marketing* turístico deve ter em atenção a incerteza e a mudança rápida dos nossos dias. Devemos procurar ter um plano que responda com precisão, diversificação, abrangência, agilidade e abertura.

Vamos ver quais as fases do planeamento do *marketing* estratégico e operacional, falando das variáveis operacionais – produto, preço, distribuição e promoção.

Como situações particulares, teremos o processo de segmentação e posicionamento, que acaba por revelar uma estrutura-tipo de plano de *marketing* para o turismo.



PLANEAMENTO DE *MARKETING*

Os autores Reinaldo Dias e Maurício Cassar (2005) dizem que «[...] as respostas que são solicitadas do *marketing* devem ter em si maior precisão, diversificação, abrangência, agilidade e abertura. Não é mais um planeamento baseado em probabilidades, mas sim um planeamento voltado para a incerteza e para as possibilidades que esta cria».

Isto significa que o processo de planeamento tem o grande desafio de, acompanhando a incerteza e a mudança rápida do mercado, apesar da vertente estratégica (médio e longo prazo), ser ágil e flexível.

ETAPAS DO PLANEAMENTO EM *MARKETING*

Primeira Etapa – Análise/Diagnóstico

As organizações deverão começar por fazer uma análise/diagnóstico do sector e de outros movimentos que o possam influenciar, a nível internacional e nacional, indo do global ao particular de determinado mercado, com o intuito de identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, e concluindo com os desafios.

Segunda Etapa – Definição de Objectivos Estratégicos

Depois de conhecer o mercado e de terem sido atingidas algumas conclusões, a organização passa à definição dos objectivos de *marketing* que se pretende atingir a médio e longo prazo. São definidos os objectivos gerais e outros por segmento de mercado – tanto qualitativos como quantitativos.

Os objectivos terão de ser fixados a partir do conhecimento da situação actual e do comportamento dos consumidores. Sem elaboração do diagnóstico, poder-se-iam estabelecer metas e objectivos completamente irrealizáveis.

Terceira Etapa – Selecção dos Segmentos-Alvo

Depois de se ter estabelecido os objectivos e identificado os segmentos de mercado, deverá a organização, com os conhecimentos que tem sobre o comportamento do

consumidor, seleccionar os segmentos que mais lhe interessam e se adequam às opções anteriores.

Quarta Etapa – Definição do Posicionamento e Definição da Estratégia de *Marketing*

Como uma extensão natural dos segmentos-alvo seleccionados, a organização irá decidir o seu posicionamento, seguindo-se a definição de uma estratégia de *marketing*.

A definição da estratégia competitiva é, no fundo, a escolha de um caminho para os objectivos.

Quinta Etapa – *Marketing Mix* (*Marketing Operacional*)

Finalmente, depois de termos traçado as etapas do *marketing* estratégico, a organização procede à definição de uma política de *marketing mix* por mercado/segmento.

Segundo Kotler (1997), como variáveis do *marketing mix* temos: produto, preço, promoção e distribuição. Em seu entender, são estas as áreas-chave de actuação das organizações para atingir os objectivos definidos, devendo elas, para isso, desenvolver as suas políticas operacionais.

Apontamento sobre o Turismo

No *marketing* de serviços e de turismo, o conteúdo e a intensidade da intervenção nas variáveis são diferentes dos da concepção mais tradicional de outros sectores de actividade.

Alguns autores apontam mesmo a «cooperação» como a quinta variável do *marketing* turístico, dadas as suas características específicas, designadamente a do produto composto.

Assim, podemos esquematizar as fases do planeamento do *marketing* turístico tal como elas são apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 4.1.

Etapas do planeamento em *marketing* turístico

MARKETING ESTRATÉGICO (Médio e Longo Prazo)

- 1.^a Fase – Análise / Diagnóstico
 - 2.^a Fase – Identificação dos Objectivos de *Marketing*
 - 3.^a Fase – Seleção dos Segmentos-Alvo de Mercado
 - 4.^a Fase – Definição do Posicionamento e da Estratégia
-



MARKETING OPERACIONAL (Médio e Curto Prazo)

5.ª Fase – Definição do *Marketing Mix*

Plano de Acção – Definição de uma política de *Marketing Mix* (Produto, Preço, Distribuição e Promoção)

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO

A segmentação do mercado, em termos genéricos, consiste na repartição do mercado por grupos de consumidores com características homogéneas que reagem de modo análogo a um estímulo de *marketing*.

Não é possível satisfazer as necessidades de todos os consumidores. Partindo deste princípio, a empresa deve disponibilizar uma oferta vocacionada para a satisfação das necessidades de um grupo seleccionado de consumidores, um segmento, afirmando assim a sua vantagem competitiva nesse segmento.

Por outro lado, deverá seleccionar mais do que um segmento de mercado de forma a diminuir o risco, estando dessa forma menos dependente de possíveis comportamentos não controláveis, como crises económicas, catástrofes, modas, etc.

A realidade actual passa por uma cada vez maior segmentação do mercado. Neste contexto as empresas deverão ter flexibilidade para mudar, aproveitando as oportunidades que o mercado revela, fruto da diversidade cultural, social e económica das sociedades. Esta matéria pode ser aprofundada através do estudo do conceito de *mosaic society*, que, como refere a SAER (2005), considera que a sociedade se caracteriza por múltiplos padrões, múltiplas regras, múltiplas identidades, múltiplos percursos, múltiplas referências. A tudo isto acrescem os fenómenos adversos que ocorrem diariamente, como os naturais, económicos, políticos, de segurança e outros.

Para falar de segmentação temos ainda de falar da evolução que as novas tecnologias vieram promover. Passámos de «um para todos» no passado para «um para um» na actualidade, facto que só foi possível alcançar através do recurso a novas tecnologias de informação e comunicação.

Seleção de Segmentos de Mercado

Existem critérios específicos que devem ser considerados para a segmentação do mercado, sendo os mais comuns as variáveis seguintes:

- ▶ Sociodemográficas – Idade, sexo, estado civil, dimensão do agregado familiar, nível de estudos, profissão ou ocupação, nível de rendimento, nacionalidade, classe social, lugar de residência, nacionalidade, etc.;
- ▶ Específicos do turismo – Neste caso, temos alguns específicos do sector, tal como país de residência, motivo da viagem, épocas, meios de transporte utilizados, duração da estada, tipo de alojamento, ocupação do tempo, fonte de informação acerca do destino, organização da viagem, fidelidade ao destino, estrutura de gastos, forma de pagamento da viagem, grupo de viagem, condicionantes e outros.

Para a selecção dos segmentos de mercado que as organizações devem trabalhar devemos começar por classificar os mesmos quanto às suas características, nomeadamente:

- ▶ Mensurabilidade – Deve-se poder obter informações sobre as principais características dos consumidores;
- ▶ Substancialidade – Devem ser suficientemente grandes e/ou rentáveis para justificar a elaboração de uma estratégia específica;
- ▶ Acessibilidade – Devem ser alcançáveis pelos esforços comerciais da empresa.

Depois de se ter escolhido os segmentos-alvo a trabalhar e definido o posicionamento da organização, a empresa deverá estabelecer um conjunto de políticas de *marketing* que lhe permitam alcançar os objectivos pretendidos – políticas de *marketing* também elas segmentadas (específicas para cada segmento do mercado).

Para a elaboração do plano de *marketing*, no que respeita aos segmentos de mercado, temos de obter resposta para algumas questões essenciais:

- ▶ Qual o nível de consciência que têm do meu produto?
- ▶ É necessário adaptar o produto de alguma forma?
- ▶ É necessário adaptar a estrutura de definição de preços?
- ▶ Que canais de distribuição utilizam – como é que podem aceder aos nossos produtos ou fazer uma reserva?
- ▶ Quais os canais de comunicação mais apropriados para cada segmento?
- ▶ Quais as mensagens promocionais a que estão mais receptivos?

O POSICIONAMENTO

O posicionamento é uma extensão natural da segmentação. Depois de escolhidos os segmentos-alvo, temos de optar por um posicionamento neles para os nossos produtos e destinos turísticos.

Para tomar esta decisão é necessário, entre outras coisas, conhecer a sua imagem actual no mercado em análise (pontos fortes, pontos fracos, similitude e diferenças em relação a outros produtos da mesma categoria).

Assim, para que a estratégia de posicionamento seja eficazmente definida, dever-se-á partir sempre de um estudo de mercado que diagnostique a situação actual.

Para o posicionamento de um produto ou destino, consideramos duas esferas que se complementam (Lendrevie, 1996):

- ▶ Identificação – É a categoria a que o produto ou destino é associado na imaginação dos consumidores;
- ▶ Diferenciação – Consiste numa ou em várias particularidades que os distinguem dos outros produtos ou destinos da mesma categoria.

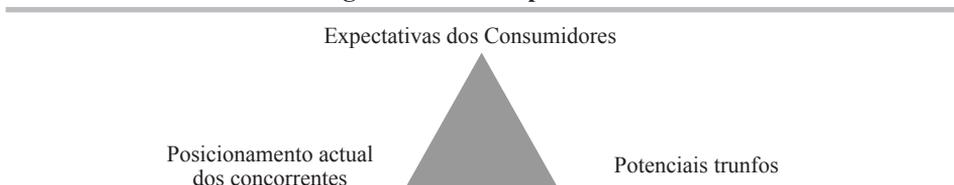
A diferenciação pode ser feita segundo vários eixos: qualidades gerais da oferta; adequação especial para certo tipo de consumidores; e características simbólicas (símbolos, *media*, atmosferas, acontecimentos).

Para se escolher um desses eixos, ter-se-á de ponderar três factores:

- ▶ As expectativas dos consumidores;
- ▶ O posicionamento actual dos concorrentes; e
- ▶ Os potenciais trunfos da oferta.

Figura 4.1.

O triângulo de ouro do posicionamento



Fonte: Lendrevie *et al* (1996).

Um bom posicionamento terá de ser:

- ▶ Simple – A ideia tem de ser simples, cabendo numa frase de poucas palavras e imediatamente perceptível, para funcionar na mente do consumidor;
- ▶ Pertinente – Terá de corresponder a expectativas relativamente importantes para os potenciais consumidores;
- ▶ Credível – Terá de ser coerente com as características da oferta;
- ▶ Original – O ideal é posicionar o produto ou o destino no espaço vago do mercado. Deve, portanto, fazer-se um posicionamento a partir de uma qualidade de que se é único possuidor ou se tem um grau superior ao da concorrência.

PLANO DE *MARKETING* TURÍSTICO-TIPO

A título indicativo, vamos deixar no quadro seguinte uma estrutura de plano de *marketing* turístico. No entanto, como em tudo o que se refere ao *marketing*, esta deve ser ajustada à realidade concreta que estamos a tratar, tendo em conta quem somos, a nossa oferta e a concorrência, entre outros aspectos.

Quadro 4.2.

Plano de *marketing* turístico – estrutura-tipo

1. Diagnóstico
 2. Análise SWOT
 3. Objectivos para o Plano de *Marketing*
 - a) Objectivos qualitativos
 - b) Objectivos quantitativos
 4. Segmentos de Mercado-Alvo
 5. Definição do Posicionamento
 6. Estratégia de *Marketing*
 7. Políticas Operacionais de *Marketing* (*Marketing Mix*)
 - a) Políticas de Produto
 - b) Políticas de Preço
 - c) Políticas de Distribuição
 - d) Políticas de Promoção
 8. Afectação de Recursos
 - a) Recursos humanos
 - b) Recursos técnicos
 - c) Recursos financeiros
 9. Plano de Acção
 10. Plano de Controlo
 11. Plano de Contingência
-

QUEM É QUEM NO *MARKETING* TURÍSTICO EM PORTUGAL

No processo de planeamento da actividade turística, tendo em conta a noção antes referida de um produto turístico compósito baseado na cooperação, é importante sabermos quem é quem no sector, para que possamos tirar o melhor partido. Para isso, vamos olhar para as principais entidades e para as suas competências, conforme o quadro seguinte.

Quadro 4.3.

Entidades públicas nacionais, regionais e privadas

Entidades Públicas Nacionais	
Denominação	Áreas de Competência
Secretaria de Estado do Turismo	Órgão do Governo, com competências no turismo, dependente do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
Turismo de Portugal, IP	É a autoridade turística nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura. Tem por missão: qualificar e desenvolver as infra-estruturas turísticas; desenvolver a formação de recursos humanos; apoiar o investimento no sector; coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico; regular e fiscalizar os jogos de fortuna e azar.
Entidades Regionais	
Denominação	Áreas de Competência
Secretaria de Estado do Turismo e dos Transportes da Madeira	Órgão do Governo Regional da Madeira com competências políticas no turismo no plano regional.
Direcção Regional de Turismo da Madeira	Autoridade regional de turismo, com competências na valorização turística e no aproveitamento sustentado dos recursos turísticos das respectivas áreas. Participa na promoção do destino e na sua animação.
Secretaria de Estado do Turismo dos Açores	Órgão do Governo Regional dos Açores, com competências políticas no turismo, no plano regional.
Direcção Regional de Turismo dos Açores	Autoridade regional de turismo, com competências na valorização turística e no aproveitamento sustentado dos recursos turísticos das respectivas áreas. Participa na promoção do destino e na sua animação turística.
Câmaras Municipais	Órgãos de administração local, com competências no turismo, na qualificação e no desenvolvimento das infra-estruturas turísticas e do território/destino. Participação activa na promoção turística. Forte papel na animação turística local.



Entidades Regionais	
Denominação	Áreas de Competência
Entidades Regionais de Turismo (ERT) (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Litoral Alentejano e Alqueva)	Entidades regionais de turismo, dinamizadoras e interlocutoras das áreas regionais e dos pólos de desenvolvimento turístico junto do órgão central de turismo, e responsáveis pela valorização turística e pelo aproveitamento sustentado dos recursos turísticos das respectivas áreas. Papel activo no desenvolvimento do produto e do destino e na promoção interna.
Entidades Privadas	
Denominação	Áreas de Competência
CTP – Confederação do Turismo Português	Tem âmbito nacional e abrange as federações, uniões e associações do sector empresarial do turismo, podendo ainda filiar-se nela as empresas que, atendendo à diversidade e à heterogeneidade da sua actividade, não sejam directamente enquadráveis em nenhuma associação do sector. A Confederação do Turismo Português tem por objectivo primeiro criar o enquadramento adequado ao crescimento sustentado da economia do turismo, através do fomento do uso das condições naturais de que o País dispõe, numa óptica de melhoria da qualidade de vida da população e de preservação dos recursos ambientais.
APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo	É a associação portuguesa das agências de viagens e turismo. É uma associação patronal, sem fins lucrativos.
AHP - Associação da Hotelaria de Portugal	É a associação dos hotéis de Portugal. Tem por finalidade e estão-lhe atribuídas a defesa e a promoção dos direitos e a representação dos interesses das pessoas, singulares ou colectivas, gestoras e ou exploradoras de estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos ou conjuntos turísticos (<i>resorts</i>).
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal	Tem por objectivo a defesa e a promoção dos interesses colectivos das entidades empresariais que representa nas actividades económicas da restauração, das bebidas, dos empreendimentos turísticos, do alojamento, do turismo, da indústria/do comércio alimentar e de bebidas e emissores de vales de refeições.
Empresas	As empresas constituem a constelação dos produtos e serviços turísticos, cujas áreas principais são: atracções, transporte, serviços turísticos de alojamento, restauração, organização do produto, distribuição e outros.

Fontes: *Sites* institucionais.

C A S O D E E S T U D O

Posicionamento de Vale do Lobo

O caso de Vale do Lobo é o de uma empresa ou *resort* turístico que, perante os objectivos estratégicos traçados (internacionalização e acesso

ao mercado de luxo), entendeu reposicionar-se no mercado turístico, certamente à procura de novas oportunidades e de uma posição mais competitiva. Para isso, identificou novos segmentos de mercado, mais qualificados, onde quer ocupar uma posição, para o que teve de definir uma nova estratégia de *marketing*. Nos elementos abaixo apresentados, temos um dos aspectos mais importantes deste reposicionamento, que foi a renovação da sua imagem, procurando transmitir novos conceitos e valores.

Vale do Lobo Renova Imagem

Fátima Valente, 7 de Maio de 2008



VALE DO LOBO
ALGARVE

Vale do Lobo tem nova imagem corporativa. O investimento aplicado no *rebranding* foi de um milhão de euros e o objectivo foi demonstrar a «evolução da marca» e o «seu posicionamento como *resort* de luxo». De acordo com a Vale do Lobo, a renovação da marca «reforça o estilo de vida único do *resort* e ilustra a estratégia de internacionalização e expansão da empresa», in *Publituris*.



PONTO DA SITUAÇÃO

O planeamento turístico divide-se em cinco fases. Começa-se com o diagnóstico, passando-se depois para a definição de objectivos, segmentos-alvo, posicionamento e estratégia, concluindo assim a vertente do *marketing* estratégico. Depois passa-se para o *marketing mix* ou operacional, onde se definem as políticas para cada uma das variáveis do *marketing* – produto, preço, distribuição e promoção.

A segmentação do mercado e a definição dos segmentos-alvo exigem que saibamos quais os critérios a seguir e tenhamos em atenção as suas mensurabilidade, substancialidade e acessibilidade.

Quanto ao posicionamento, é uma extensão natural da segmentação, já que, depois de escolhidos os segmentos-alvo, temos de optar por um posicionamento neles para os nossos produtos e destinos turísticos.

Por fim, definimos a nossa estratégia de *marketing*.



ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

Definir a estratégia de *marketing* adequada à situação da empresa é o passo final do planeamento estratégico.

No fundo, estamos a definir o caminho que vamos traçar para atingirmos os objectivos que nos propusemos. As organizações do turismo devem ter uma visão de médio e longo prazo acerca daquilo que querem alcançar e têm de planear um caminho para lá chegar.

Para isso, vamos estudar as três estratégias competitivas mais comuns nos nossos dias: o domínio pelos custos, a diferenciação e a concentração ou o *focus* (nicho de mercado). Cada qual tem as suas aptidões, vantagens e desvantagens. Vamos ainda ver alguns exemplos da sua aplicação ao turismo.



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Os autores Reinaldo Dias e Maurício Cassar (2005) dizem que «[...] as respostas que são solicitadas do *marketing* devem ter em si maior precisão, diversificação, abrangência, agilidade e recepção. Já não se trata de um planeamento baseado em probabilidades, mas sim um planeamento que acompanha a incerteza e a mudança rápida do mercado». Significa isto que, quando estiver a definir a sua estratégia, deve ter em atenção que ela deve ser flexível, em toda a extensão.

Dando início ao processo de definição estratégica, podemos começar por referir as seguintes recomendações:

- ▶ Não considerar a actual situação de mercado um dado incontornável;
- ▶ A concorrência não é uma referência obrigatória;
- ▶ Concentrar-se no que os mercados apreciam mais;
- ▶ Pensar na solução global para o problema do comprador;
- ▶ Pensar o que se faria partindo do nada.

Estas recomendações ajudam a nossa criatividade e a nossa capacidade de inovação, ajudando a encontrar formas mais competitivas de desenvolver as actividades económicas.

ESTRATÉGIAS-BASE FACE À CONCORRÊNCIA

Vamos tomar as três estratégias de base de Porter (1982), que são as seguintes:

- ▶ Domínio pelos custos;
- ▶ Diferenciação;
- ▶ Concentração ou *focus* (nicho de mercado).

Estratégia de Domínio pelos Custos

Esta estratégia apoia-se na dimensão ou na capacidade de oferta e está fortemente ligada à existência de um efeito de experiência. Procura-se nesta estratégia obter

um preço mais baixo do que os concorrentes, o que obriga a uma redução ao máximo dos custos e a uma elevada produtividade, isto é, à obtenção de uma elevada eficiência operacional.

Esta estratégia aplica-se tanto na óptica do produto como na do destino, dado que se pretende traçar um caminho em que os custos baixos sejam a base da actuação na afirmação e no posicionamento da oferta.

Para a adopção desta estratégia, é necessário observar determinados requisitos:

- ▶ Deter uma quota de mercado elevada;
- ▶ Ter acesso privilegiado a recursos;
- ▶ Realizar um forte investimento inicial;
- ▶ Produzir em grande escala;
- ▶ Efectuar um controlo de custos rígido;
- ▶ Reduzir os custos em investigação e desenvolvimento, comercialização e promoção;
- ▶ Ser líder de custos.

Quanto às suas vantagens, temos:

- ▶ Resistir melhor a uma guerra de preços;
- ▶ Constituir uma barreira à entrada de novos concorrentes;
- ▶ Criar uma protecção relativamente a produtos e serviços sucedâneos;
- ▶ Permitir a obtenção de rendimentos superiores aos concorrentes;
- ▶ Proteger dos grupos de compradores poderosos;
- ▶ Proteger dos fornecedores com custos elevados.

E os riscos a ter em conta:

- ▶ Mudanças tecnológicas;
- ▶ Aparecimento de tecnologias de baixos custos;
- ▶ Incapacidade de detectar mudanças nos produtos e serviços, e na comercialização, dada a concentração da atenção nos custos;
- ▶ Inflação dos custos com perda do diferencial de preço face à concorrência.

Estratégia de Diferenciação

Esta segunda estratégia baseia-se em dotar o produto ou destino de qualidades distintas e importantes para o comprador, que o diferencie das ofertas dos concorrentes. Esta estratégia proporciona poder de mercado e rendimento superior à média, com uma posição de vantagem defensável (reduz a sensibilidade ao preço).

Estratégia de Concentração ou *Focus*

Esta estratégia baseia-se na concentração da empresa na necessidade de um segmento/nicho de mercado ou grupo de interesse especial, isto é, na escolha de um alvo muito preciso, concentrando esforços na melhor satisfação da necessidade dos clientes, relativamente à concorrência. Esta estratégia implica diferenciação e domínio de custos em relação ao alvo definido, mas proporciona rendimentos superiores à média.

Requisitos, Vantagens e Riscos de Cada Estratégia

A adopção de cada uma destas estratégias implica obedecer a alguns requisitos, possibilita algumas vantagens e incorre em alguns riscos, como se mostra no quadro em baixo.

Quadro 5.1.

Requisitos, vantagens e riscos

	Requisitos	Vantagens	Riscos
Estratégia de Domínio pelos Custos	Deter uma quota de mercado elevada; Ter acesso privilegiado a recursos; Realizar um forte investimento inicial; Produzir em grande escala; Efectuar um controlo de custos rígido; Reduzir os custos em investigação e desenvolvimento, comercialização e promoção; Ser líder de custos.	Resistir melhor a uma guerra de preços; Constituir uma barreira à entrada de novos concorrentes; Criar uma protecção relativamente a produtos e serviços sucedâneos; Permitir a obtenção de rendimentos superiores aos concorrentes; Proteger dos grupos de compradores poderosos; Proteger dos fornecedores com custos elevados.	Mudanças tecnológicas; Aparecimento de tecnologias de baixos custos; Incapacidade de detectar mudanças nos produtos e serviços e na comercialização, dada a concentração da atenção nos custos; Inflação dos custos com perda do diferencial de preço face à concorrência.

	Requisitos	Vantagens	Riscos
Estratégia de Diferenciação	Renunciar a uma quota de mercado elevada; Elevado investimento em investigação e desenvolvimento da oferta; Investir em materiais de qualidade, comercialização, promoção, etc.	Reduz carácter substituível do produto ou destino, aumenta fidelidade, é menos sensível ao preço (melhora rentabilidade); Entrada de concorrentes mais difícil, devido à fidelização; Maior capacidade de resistência aos aumentos de custos impostos por fornecedores poderosos; Protecção face aos produtos e destinos de substituição, devido a qualidades distintas destes e à fidelidade da clientela.	Diferencial de preço necessário para manter a diferença torna-o elevado face aos preços da concorrência; Necessidades dos consumidores esbatem-se devido à banalização da oferta; Imitações reduzem o impacto da diferenciação.
Estratégia de Concentração ou <i>Focus</i>	Reunir as características anteriores (estratégias anteriores) em relação ao segmento-alvo escolhido.	Permite obter elevadas quotas de mercado no segmento seleccionado.	Diferencial de preço relativamente aos produtos e destinos concorrentes não especializados torna-se demasiado importante; Diferenças entre os segmentos e o mercado global esbatem-se; Segmento coberto subdivide-se em sub-segmentos mais especializados.

Aplicação das Estratégias ao Turismo

A questão que se coloca é qual deverá ser a estratégia a adoptar pelas empresas do sector do turismo, de entre as opções genéricas referidas. Em nossa opinião, isso depende das circunstâncias, da vocação de cada uma, das vantagens e desvantagens que daí podem vir e da persistência para acreditar ferozmente que os resultados virão, mesmo que a médio e longo prazo.



PONTO DA SITUAÇÃO

As estratégias de *marketing* baseiam-se na adopção de diferentes tácticas fase à concorrência, nomeadamente o domínio pelos custos, pela diferenciação e pela concentração ou *focus*.

A estratégia de diferenciação é actualmente das mais defendidas e apontada como o melhor

caminho para as organizações, já que procura facultar no produto ou destino qualidades distintas importantes para o comprador que os diferenciam das ofertas dos concorrentes. Desta maneira, conseguem praticar preços mais vantajosos atingindo os seus objectivos e obtendo vantagem face à concorrência.

Qualquer uma das estratégias é válida, podendo proporcionar bons resultados, sendo apenas necessário saber em que situações devem ser adoptadas e persistir na sua aplicação.



MARKETING MIX

O produto turístico é um compósito de elementos disponibilizado por vários fornecedores que, cooperando, combinam elementos do destino turístico, formando uma experiência que irá transformar o consumidor após o consumo, qualificando-o.

Mas, para que possamos desenvolver esse produto ou experiência, devemos começar por perceber o comportamento do consumidor, qual o conceito-base para o desenvolvimento de um produto multiatributo e quais os elementos que fazem parte de um destino turístico.

Depois de desenvolvido o produto, a empresa terá de saber gerir-lo e de saber gerir uma carteira de produtos, necessitando para isso de dominar conceitos como a cadeia de valor e o ciclo de vida do produto. Estes são conceitos, métodos e técnicas que se aplicam a produtos e destinos.

Será depois necessário definir a estratégia de *marketing* através das suas variáveis. Assim, iremos abordar:

- a variável preço, que tem uma importância grande ao nível da comercialização de serviços e produtos turísticos;
- a distribuição, que desempenha um papel importante no *marketing* operacional. Trata-se de fazer chegar a nossa oferta junto do segmento de mercado-alvo, de maneira apelativa e ajustada à satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor, que assim lhe pode aceder;
- a promoção, uma vez que temos de comunicar ao mercado as nossas oferta e identidade, para que ele saiba que existimos e se manifeste a intenção de compra.

PRODUTO/DESTINO

O DESTINO TURÍSTICO

O destino turístico contempla todo o conjunto de elementos e organizações que desenvolvem a actividade turística e contribuem para o produto turístico.

Como refere a SAER (2005), o turismo é uma constelação de serviços, um conceito que espelha bem os inúmeros elementos presentes no destino.

As empresas, quando desenvolvem os seus produtos, estendem o processo ao destino, integrando neste os seus serviços ou, noutra perspectiva, combinando os elementos do destino com os seus serviços, possibilitando, desta forma, a apresentação ao consumidor final de um produto composto multiatributo, uma proposta de consumo efectiva.

Um destino é normalmente gerido pelas entidades públicas, nacionais e regionais que procuram identificar uma estratégia de *marketing* de base. Definem objectivos, segmentos de mercado, o posicionamento, a estratégia de *marketing* e as políticas operacionais. No caso de Portugal e dos seus sete ou onze destinos regionais, consoante o mercado (externo ou interno, respectivamente), elas têm as suas marcas, que funcionam no plano nacional ou internacional, e uma oferta baseada num conjunto de elementos traduzidos em produtos.

Nesta teia de parcerias, o que acontece é que são as entidades oficiais que tratam da estruturação a um nível superior ou global da oferta. Por exemplo, sabemos que o Algarve dinamiza produtos como o sol-e-mar e o golfe e inicia o lançamento de outros, como turismo de negócios, turismo de natureza, turismo náutico, turismo de saúde e bem-estar, entre outros. Neste plano de actuação encontramos como dinamizadores as entidades públicas nacionais e regionais (ERT Algarve, Associação de Turismo do Algarve e Turismo de Portugal).

Surgem depois as empresas que dão consistência a esta oferta, disponibilizando e materializando os diversos serviços implícitos, como por exemplo o golfe em Vilamoura, no campo Vitória.

Às entidades oficiais referidas, compete desenvolver e gerir um destino turístico, priorizando as suas vocações, os mercados e os produtos a dinamizar.

Mandam as boas práticas do *marketing* que nos concentremos naquilo que é principal na nossa actividade, não dispersando os recursos. Ainda que as regiões possam

oferecer muitos produtos, a verdade é que alguns desses produtos não têm grau de desenvolvimento/maturidade relevante e, por outro lado, por vezes funcionam como atributo complementar aos produtos e motivações principais. Por exemplo, a nossa gastronomia e os nossos vinhos estão presentes em todos os produtos da nossa oferta, funcionando como um atributo complementar. Só em casos muito específicos é que constituem a motivação principal para a realização da viagem, podendo neste caso ser classificados como produto.

O PRODUTO TURÍSTICO

Passando então do destino para o produto, retomamos o conceito inicialmente referido por Lambin (1998). O produto é o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que o comprador pode aceitar no sentido de satisfazer uma necessidade ou expectativa. Este é um conceito alargado que inclui o atributo funcional básico, ao qual acrescem o preço, o *design*, as parcerias, a imagem, a marca, o prestígio, o serviço pós-venda, o atendimento, a assistência, a garantia e outros atributos.

O produto turístico é compósito, podendo-se classificar como um serviço misto, incorporando recursos naturais e recursos construídos pelo homem, referem os fundamentos de João Albino Silva (1997). Mas para percebermos o produto turístico, no seu conceito de experiência, procurado por um turista sofisticado e exigente que se quer valorizar pelo seu consumo, temos de começar por perceber o comportamento de compra desse turista.

Comportamento de Compra

A teoria dos valores (Sheth, Newman e Gross) explica bem o comportamento do turista, tendo em conta o seu processo de consumo, a forma como ele toma as suas decisões e a interpretação das suas necessidades, desejos e motivações. Este modelo permite analisar a estrutura multidimensional das necessidades do consumidor. É um importante ponto de partida, pois, como refere Kotler (1996), o produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou um desejo.

Figura 6.1.

Modelo da teoria dos valores

(Os cinco valores estão na base do conceito de produto multiatributo.)

1. Valor Funcional – Capacidade para realizar o seu papel utilitário ou físico.
2. Valor Social – Associação a um ou mais grupos sociais.



-
3. Valor Emocional – Capacidade de suscitar sentimentos ou reacções afectivas.
 4. Valor Epistémico – Capacidade de suscitar curiosidade, trazer novidade ou satisfazer um desejo de conhecimento.
 5. Valor Circunstancial – Situação ou contexto específico com o qual o decisor é confrontado.
-

Fonte: Lambin (1998).

Estes são os valores pelos quais o consumidor procura e compra determinado produto ou selecciona um destino. Ele faz a sua escolha pelo valor que essa oferta representa para as suas necessidades, sendo que os valores deverão funcionar de forma conjugada e em simultâneo. Por exemplo, na escolha de um produto, um turista poderá dar valor à solução que encontra quando chega ao destino à uma hora da madrugada (valor circunstancial), mas procura um hotel *design* pelo facto de ser arquitecto (valor social), ou quer um hotel que tenha ginásio e pequeno-almoço (valor funcional); esse hotel poderia ser da mesma cadeia hoteleira em que ficou alojado nas últimas férias e no qual foi bem atendido (valor emocional) e, já agora, aquele que viu numa revista onde era apontada a decoração alusiva a factos históricos (valor epistémico).

Produto Multiatributo

Conhecidos os valores no processo de compra e as motivações do turista, vamos procurar dar resposta à construção do produto e do serviço turístico.

Conceito – Produto Multiatributo:

- ▶ Serviço de Base – Valor funcional, vantagem básica ou genérica;
- ▶ Serviços Necessários – Atendimento, *design*, qualidade, marca e outros;
- ▶ Serviços Acrescentados – Envolvente, parcerias, serviços pós-venda, garantia, crédito, seguros, serviços, etc.

Fonte: Lambin (1998).

No desenvolvimento do produto e do serviço turístico, necessitamos de uma metodologia que nos apoie no processo. O conceito de multiatributo é um modelo adequado para desenvolvermos o nosso trabalho de construção. Tomando por referência os valores do processo de compra, vamos de forma incremental estruturar o nosso produto, começando por planear os atributos funcionais, passando aos necessários e chegando por fim aos acrescentados.

Desta forma, construiremos um produto competitivo, flexível e *costumizado* às necessidades do consumidor, permitindo diferentes configurações para diferentes perfis

de consumo – uma verdadeira experiência de consumo em que vários fornecedores cooperam na construção do compósito, e um conceito que se aplica ao produto, à cidade ou ao destino.

De facto, se pensarmos que o nosso produto acaba à porta do nosso hotel, não teremos a possibilidade de competir com sucesso. A médio ou longo prazo iremos desaparecer do mercado. Na verdade, se perguntarmos aos clientes de um hotel qual é a melhor cama do mundo para dormir, certamente que todos referirão a sua de casa, onde têm uma almofada confortável para o pescoço! Com isto, queremos dizer que o valor funcional, por si só, pode não significar nada. O turista procura um conjunto de atributos.

Características dos Produtos Turísticos

Existem algumas características dos produtos e serviços turísticos que são um desafio e nos obrigam a proceder de uma forma específica, nomeadamente:

- ▶ **Perecimento** – A prestação de serviços é produzida numa base diária, em quantidades específicas e em determinados locais (se não se vendem num certo dia ou a uma certa hora, não poderão ser armazenados para posterior consumo);
- ▶ **Sazonalidade** – A maior parte da actividade turística tem flutuações de acordo com as épocas do ano;
- ▶ **Intangibilidade** – A maior parte dos serviços turísticos é percebida pelo consumidor como um benefício futuro. As compras são realizadas com antecedência e é necessário que o vendedor comunique as vantagens dos produtos sem que os possa efectivamente mostrar;
- ▶ **Complementaridade** – Existe uma interdependência entre os vários elementos que compõem o produto turístico, os quais se influenciam mutuamente e obrigam à complementaridade.

De facto, estas características obrigam os profissionais do turismo, na sua acção de *marketing* e de comercialização, a uma forma de actuação específica que, como se poderá verificar, influencia todas as variáveis do *marketing* operacional.

No que se refere ao produto, a noção das características permite-nos ter uma consciência maior do processo de desenvolvimento da gestão de um produto e da gestão de uma carteira de produtos ao longo da sua vida. E cada produto implica formas de actuação diferentes.

As Componentes do Produto Turístico

Encontramos quatro grandes componentes no produto turístico (Mill, 1997):

- ▶ Atrações – numa perspectiva de desenvolvimento dos recursos que garanta a qualidade e a natural satisfação do visitante;
- ▶ Transportes – onde estejam presentes, em volume e qualidade, todos os tipos de ligação entre o local de residência e a zona turística;
- ▶ Serviços – quer em variedade, quer em qualidade de alojamento, alimentação e organização dos produtos;
- ▶ Informação/promoção – que leve ao conhecimento do turista uma informação sobre a oferta existente.

Esta classificação, para além de nos permitir agrupar os elementos por categorias, relacionando cada componente com o seu fornecedor, ajuda-nos ainda a perceber que em situação alguma actuamos sozinhos. Para que seja possível apresentar um produto ao consumidor final, é necessário estabelecer parcerias no sentido de compor a totalidade da experiência que o consumidor deseja ter. Quando somos detentores do alojamento, ao estruturarmos o produto, é importante que pensemos de forma global naquilo de que o turista vai usufruir desde que sai de casa até ao seu regresso.

Em Portugal, foram definidos dez produtos estratégicos (Turismo de Portugal, 2007), nos quais as empresas poderão rever a sua oferta. São aqueles em que nos devemos concentrar e encaixar, pois têm um grau de desenvolvimento e penetração de mercado maior e são a resposta às principais motivações da procura turística. Referimo-nos àqueles que mostra a figura seguinte.

Figura 6.2.

Produtos turísticos estratégicos em Portugal

Portugal - Produtos



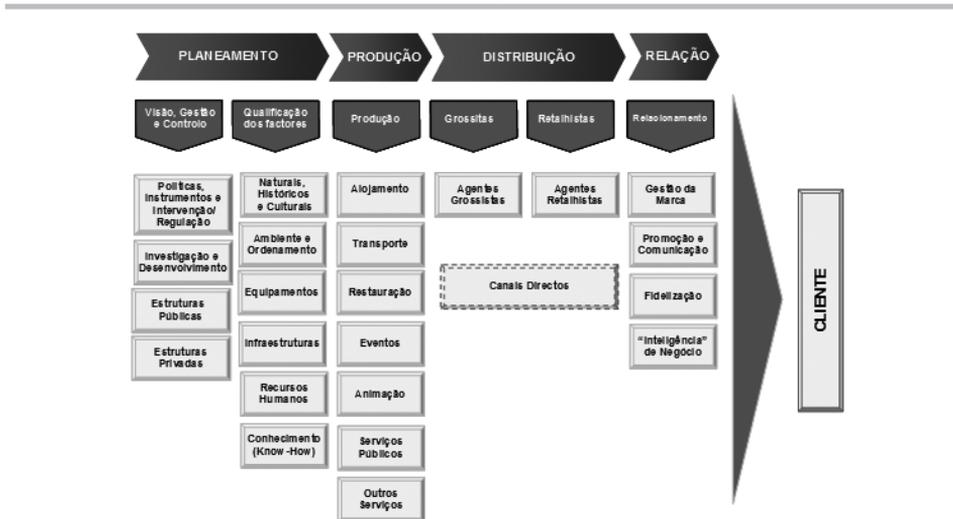
Fonte: Turismo de Portugal (2007).

Cadeia de Valor do Produto

O conceito de cadeia de valor do produto é de grande importância no turismo, dado o carácter compósito do sector. Ele dá-nos a importância de cada elemento, o valor que cada empresa retém para si na venda de um produto que, como já vimos, é compósito e depende de parcerias. De facto, a empresa de turismo deverá procurar ocupar o maior espaço possível na cadeia de valor, pois essa é a forma de o seu retorno ser maior.

Figura 6.3.

Cadeia de valor do produto turístico



Fonte: SAER.

Assim, dever-se-á perceber o papel e a posição dos parceiros e, aproveitando as oportunidades, desenvolver mais o conceito de produto compósito, ou produto multiatributo, em que a empresa integrará mais e mais atributos ou elementos. Esta é uma forma de a empresa poder reter mais benefício, ser mais competitiva e satisfazer melhor os desejos e necessidades dos seus clientes. Por exemplo, um hotel pode reter mais valor se praticar a distribuição directa, oferecer serviços de animação turística e proceder à qualificação de factores como a qualidade dos espaços envolventes ou a formação dos seus colaboradores. Com tudo isto poderá cobrar mais pelos seus serviços, retendo valor.

Ciclo de Vida do Produto

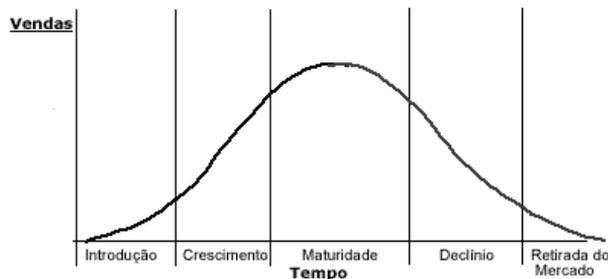
Todos os produtos têm um ciclo de vida. Eles nascem, crescem, amadurecem e declinam, acabando por morrer.

Poder saber em que fase se encontra o produto é fundamental, recorrendo-se para isso a uma metodologia de análise. Sabendo isso, podemos intervir, por exemplo, reinventando o produto para que ele retome o crescimento. Este é um dos grandes desafios para os técnicos de *marketing*: saber em que fase das suas vidas os produtos se encontram e saber que implicações isso tem ao nível das variáveis de *marketing*.

As fases da vida de um produto turístico associadas ao *marketing mix* são a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, acabando por vezes na retirada do mercado.

Figura 6.4.

Ciclo de vida do produto turístico



Para cada fase do ciclo de vida aconselha-se um determinado composto de *marketing*, conforme esquematiza o quadro seguinte:

Quadro 6.1.

As fases do ciclo de vida do produto turístico

Fases	Características	Objectivo/ <i>Marketing Mix</i>
Introdução	Vendas baixas e com crescimento lento, custos elevados, receitas negativas, concorrência baixa e consumidores inovadores	Criar notoriedade e motivar a experimentação. Desnatação rápida ou desnatação lenta. Penetração rápida ou penetração lenta
Crescimento	Vendas crescem depressa, custos médios, receitas crescentes, concorrência crescente, consumidores prematuros, crescimento elevado	Maximizar quota de mercado, fidelização ou repetição de compra



Fases	Características	Objectivo / Composto Marketing
Maturidade	Pico de vendas, custos baixos, receitas elevadas, concorrência em número estável, consumidores maioritários e estagnação	Maximizar lucro e defender quota de mercado. Melhoria da qualidade e adição de novas características, acrescentar novos atributos ao produto, entrar em novos segmentos de mercado, aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição
Declínio	Vendas descem, custos baixos, receitas descem, clientes retardatários, concorrência elevada mas decrescente, declínio	Reduzir custos Identificação dos produtos fracos – manter, modificar ou abandonar

A noção de ciclo de vida aplica-se à gestão do produto ou do destino turístico, no sentido de sabermos as suas implicações no *marketing mix* em cada fase da sua vida. Mas é uma metodologia que nos permite ainda gerir uma carteira de produtos, sabendo que as empresas deverão ter produtos em diferentes fases de vida, pois os que estão na maturidade hoje irão gerar os meios financeiros para que possamos preparar o lançamento e o crescimento de novos amanhã. E essa é a forma de actuação fundamental, pois, como já percebemos, chega uma altura em que os produtos irão entrar em declínio se não interviermos.

Ciclo de Vida do Destino

Este conceito aplica-se também aos destinos. Diz Licínio Cunha (2003) que o desenvolvimento equilibrado dos destinos implica que todas as marcas componentes essenciais estejam aptas a responder às necessidades dos turistas e sejam capazes de se adaptar às mudanças dos mercados. Quando o valor diminui ou não acompanha aquele que gera nos destinos concorrentes, há uma perda de competitividade e o sucesso fica comprometido.

Na verdade, os destinos têm alguma especificidade no seu ciclo de vida, sendo várias as razões que poderão estar na base da sua estagnação ou do seu declínio, seja no planeamento, seja no mau desempenho na exploração dos recursos, seja na falta de dinâmica no acompanhamento da concorrência ou na resposta aos desejos e necessidades dos consumidores, ou ainda no excesso de carga do destino, entre outros. Trata-se de causas que afectam a capacidade de atracção do destino e têm reflexos no seu desenvolvimento.

Um modelo que nos ajuda a explicar o processo de evolução de um destino turístico é o de Butler (1980), que aponta como fases do ciclo de vida do destino a exploração, o

comprometimento, o desenvolvimento, a consolidação, a estagnação e a pós-estagnação. Começa-se por uma capacidade de atracção espontânea (exploração), baseada nos atributos naturais do destino que levam alguns turistas aventureiros a visitá-lo. Nesta fase, as infra-estruturas são praticamente inexistentes e o acesso difícil. O crescimento é muito baixo.

Depois, passamos a uma fase em que se desenvolvem processos de organização da actividade turística, com o envolvimento de agentes económicos e da população (comprometimento). Dá-se a afirmação de uma procura turística efectiva, de um mercado.

Seguem-se um acentuado desenvolvimento de infra-estruturas e da promoção do destino (desenvolvimento). Surgem diversos agentes económicos, de fora do sistema inicial, que se envolvem no destino. Poderão surgir também os primeiros problemas de organização ou de excesso de procura e efeitos sazonais. Nesta fase, a procura intensifica-se bastante.

Vem então uma fase em que a procura diminui o ritmo de crescimento (consolidação) e verifica-se uma afirmação da importância da actividade turística que é fundamental para o destino. Decorre um esforço de aumento da época turística e renovação de alguns equipamentos.

Depois vem a estagnação, a fase em que se atinge o limite máximo do crescimento da procura turística e em que a intensidade de carga começa a gerar alguns efeitos negativos. Verifica-se um maior esforço promocional para manter a procura ou tentar ainda ritmos de crescimento. Surge a dificuldade em concorrer com destinos concorrentes.

Por último, temos a «pós-estagnação» em que se colocam alguns cenários possíveis. Ou o destino entra em declínio, ou se produz um rejuvenescimento. Para que se recupere, é necessário que o destino saiba desenvolver ou reorientar os motivos da atracção. Implica isso a adopção de novos modelos de desenvolvimento, a criação de novos produtos e a recuperação de algumas condições iniciais do desenvolvimento turístico.

Em Portugal temos alguns destinos que podemos tomar como referência para estudar o ciclo de vida do destino, que são o Algarve e a Madeira. Na Madeira, estudando um pouco da sua vida de destino, consegue-se identificar com grande clareza as fases do modelo de Butler, tendo nos últimos anos sido iniciada uma fase de rejuvenescimento que procura desenvolver a animação turística, os eventos, a natureza como produto turístico, o golfe e mesmo a componente balnear, diversificando os factores de atracção que possibilitaram a penetração em novos segmentos de mercado, retomando níveis de crescimento. Neste caso podemos afirmar que o destino voltou à fase de «desenvolvimento».

Por outro lado, o Algarve está fortemente dependente do sol e da praia, diversificando ligeiramente com o golfe. Mas as dificuldades decorrem ainda, para além da escassa reorientação dos factores de atracção, da forte concentração num número muito reduzido de mercados. É um caso em que o destino se aproxima da fase de estagnação ou pós-estagnação.

C A S O D E E S T U D O

Memmo Baleeira Hotel, no Algarve

O Memmo Baleeira é um hotel de quatro estrelas que oferece 105 quartos e seis suítes com vistas deslumbrantes sobre o mar. Dispõe ainda de restaurante com cozinha contemporânea que recorre aos produtos locais; uma *coffee-shop* para refeições leves; zonas de estar; sala de leitura e TV; *net-center*; *spa* com piscina interior, ginásio, sauna, banho turco e sala de massagens; piscina exterior com bar de apoio; loja-aventura; *kids club* e um centro de reuniões e eventos.

Assente no símbolo do camaleão, o hotel tem por lema adaptar-se ao local onde está inserido. O projecto de arquitectura é da responsabilidade do Arq. Samuel Torres de Carvalho, que manteve a traça original da unidade, dos anos 60, dando-lhe uma nova dimensão e aproveitando as vistas sobre o mar, a luminosidade natural e os magníficos espaços exteriores. Ao nível do *design* e da decoração de interiores, a unidade tem por tema central a bola, que surge nas suas mais variadas formas: no tecto em formato de clarabóia, os sofás e tapetes redondos, as luzes do chão e do tecto.

Fonte: TURISVER, 2009.

O Hotel Memmo Baleeira, em Sagres, é um protótipo do que significa desenvolver um produto compósito preparado para satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas mais sofisticados do Centro e do Norte da Europa. Aqui encontramos as parcerias, a riqueza de atributos, a segmentação para diferentes perfis de procura, um produto que usa um *design* sofisticado e recorre à filiação de marca (Design Hotels), à interacção com o consumidor (customização) e a muitas outras vertentes que é possível observar.

Concluindo, este hotel, apesar de estar no Algarve, que é o nosso principal destino turístico, está localizado numa zona especial, afastado dos grandes círculos turísticos. E é essa particularidade que se reflecte nas decisões tomadas a diversos níveis, designadamente no conceito de produto, que foi desenvolvido, como se percebeu, pela multiplicidade de atributos atrás identificados, mas também na sua forma de chegar junto dos consumidores, recorrendo aos meios tecnológicos e integrando uma rede de distribuição com marca forte e diferenciada.

PREÇO DO PRODUTO TURÍSTICO

Quando se fala de destino turístico, não se fala de uma proposta de consumo concreta, pelo que não se pode falar do preço comercial do destino. Mas o preço é uma variável de importância fundamental na função comercial das empresas. A sua determinação é uma decisão-chave que condiciona amplamente o sucesso da estratégia adoptada.

O preço é um instrumento de:

- ▶ rentabilidade de longo prazo; e
- ▶ um instrumento de estímulo da procura (ao mesmo nível que a promoção).

Para a escolha do preço, temos de respeitar dois níveis de coerência:

- ▶ Coerência interna – relativamente às condições de custos e de rentabilidade;
- ▶ Coerência externa – tendo em conta a capacidade de compra do mercado e os preços dos produtos concorrentes.

Além disso, esta escolha tem de ser coerente em relação às decisões de posicionamento do produto e também em relação à estratégia de distribuição. O preço é a expressão monetária do valor do produto e do serviço turísticos.

O PREÇO PARA O TURISTA

O preço que o turista está disposto a pagar mede a intensidade da necessidade, a quantidade e a natureza da satisfação que ele espera. Para a empresa, o preço que está disposta a praticar mede o valor das componentes do produto, ao qual se acrescenta o lucro que se espera realizar.

Figura 6.4.

O preço face ao cliente



Importância das decisões sobre estratégias de preços:

- ▶ Influenciam directamente o nível da procura (elasticidade do preço);
- ▶ Determinam directamente a rendibilidade da actividade;
- ▶ Influenciam a percepção global do produto ou da marca e contribuem para o posicionamento da marca (ideia de qualidade e criação de imagem de marca);
- ▶ Prestam-se facilmente a comparações entre marcas ou produtos concorrentes;
- ▶ Devem ser compatíveis com as outras componentes da estratégia de *marketing*.

Mas o preço deve ser estabelecido em função dos objectivos definidos:

- ▶ Lucro – maximização do lucro/taxa de rendibilidade sobre o capital investido;
- ▶ Volume – volume de negócios e quota de mercado;
- ▶ Concorrência – alinhamento relativamente à concorrência, estabelecimento de uma relação de preços estável.

COMO ESTABELECEER O PREÇO DO PRODUTO TURÍSTICO

Podemos estabelecer o preço tendo em conta a perspectiva dos custos (preocupação com a cobertura dos custos).

Preço Baseado nos Custos:

- ▶ Preço mínimo;
- ▶ Preço técnico;
- ▶ Preço-alvo.

O preço é definido com base em determinados objectivos que a empresa tem, ou com base na estrutura de custos da empresa, estabelecendo uma margem.

Elasticidade no Preço

Noutra vertente, podemos optar pela perspectiva da procura (orientação de mercado), em que procuramos saber qual é o preço aceite pelo mercado, como ponto de

partida do processo de decisão (elasticidade no preço e sensibilidade dos compradores ao preço).

Figura 6.5.

Elasticidade no preço

$$\xi \frac{\% \text{ da variação das quantidades vendidas}}{\% \text{ da variação do preço}}$$

Através desta metodologia, temos a noção de que a uma variação no preço corresponde uma variação na procura. Ou seja, aquilo que é empiricamente possível perceber pela simplicidade do conceito: se o preço aumenta, a procura baixa; se o preço baixa, a procura aumenta.

Em determinadas circunstâncias, a elasticidade é nula ou quase inexistente (inelástica), situações a que por vezes se chama especulação. Isto é fácil de entender e aplica-se à generalidade das situações, com maior ou menor intensidade. É o que acontece na época alta, por exemplo, no Algarve no mês de Agosto, que atinge o preço mais elevado, dado o pico de procura. Nos meses de Janeiro ou Novembro, tudo é mais barato e encontramos promoções de vendas, pois a procura é muito menor. E temos ainda exemplos de épocas especiais, como as datas de realização de eventos especiais, em que tudo é muito mais caro (especulação).

Abordagem pela Percepção do Valor

Nesta metodologia, o valor do produto ou da marca para o consumidor deve guiar a determinação do preço. A variável causal é a percepção do comprador.

Factores:

- ▶ Valor monetário;
- ▶ Valores visuais de apresentação – imagem de marca.

O preço corresponde ao valor percebido pelo consumidor para um dado produto face à concorrência (valores tangíveis e intangíveis).

Preço Correspondente à «Vantagem Económica»

O produto oferecido permite efectuar economias de custo. O preço máximo aceite por um cliente é o preço que anula a economia de custos realizada. Determinámos assim o

preço máximo que o cliente está disposto a aceitar. Para definir o preço, deve determinar-se:

- ▶ o uso e condições de utilização do produto;
- ▶ as vantagens tangíveis e intangíveis facultadas pelo produto;
- ▶ os custos monetários e não monetários, para além do preço;
- ▶ o balanço das vantagens face aos custos.

Imagine-se que, num mesmo destino, se tem um hotel de quatro estrelas e outro de três estrelas. Existe uma diferença de preço razoável e alguma diferença qualitativa no produto. Ora, o cliente só irá escolher o de três estrelas enquanto a diferença de preço compensar a perda de qualidade. Se o preço se aproximar suficientemente, ele optará pelo de quatro estrelas, estando disposto a pagar um ligeiro prémio: a vantagem económica.

As Estratégias de Preços Flexíveis

Uma empresa não tem um único preço de venda, mas sim uma variedade de preços que correspondem a situações de mercado diferentes. O mesmo produto é vendido a preços diferentes, a compradores diferentes ou em diversas situações de compra.

Isto acontece devido à diversidade dos compradores, que têm sensibilidades ao preço distintas, mas também à variedade de custos e objectivos promocionais, que se baseiam em diversas regiões, períodos, segmentos ou modalidades de apresentação ou venda de produto.

Esta é uma metodologia importante no turismo, pois um mesmo produto, com ligeiras diferenças, é vendido a diferentes compradores. Por exemplo, um hotel em Lisboa vende o mesmo quarto a um homem de negócios, a uma família em férias durante a semana ou a um indivíduo que se desloca no fim-de-semana para assistir a um evento cultural. Para cada caso vamos ter um preço diferente. O homem de negócios paga mais e a família paga menos *per capita*, embora no total possa pagar mais.

Outras Formas de Definição

- ▶ Preço em função da sazonalidade.

Os compradores têm sensibilidades ao preço diferentes ao longo de um período sazonal. Uma regra importante é o seu carácter sistemático – os preços são conhecidos e previsíveis pelos compradores, que reagem em conformidade.

► Preços promocionais.

Uma empresa pode optar pela redução dos preços de forma temporária a fim de estimular as vendas. Pode optar por: preços apelativos, ofertas especiais, crédito gratuito, ofertas de reembolso, descontos excepcionais e outros.

Na realidade, são baixas de preço dissimuladas, que têm o mérito de ser temporárias e de permitir retornar facilmente ao preço-base. São, por exemplo, os tão populares «saldos», correspondentes à época em que mais se vende.

Esta é uma prática corrente hoje em dia, tendo como vantagens os seguintes aspectos:

- O preço de base não é modificado;
- O impacto promocional é elevado;
- A liberdade face ao distribuidor, que poderá não repercutir a redução do preço no seu próprio preço de venda.

O Yield Management

A prática de preços discriminatórios é largamente aplicada na área do turismo e é uma das mais sofisticadas metodologias, exigindo capacidades específicas às empresas.

Ela aplica-se a sectores com as seguintes características:

- Produtos não armazenáveis;
- Capacidade para ser alvo de reservas;
- Capacidade de oferta fixa;
- Possibilidade de segmentação da procura (critérios de flexibilidade e de sensibilidade ao preço).

Esta prática combina o segmento pouco sensível ao preço e que dá importância a outros factores com segmentos que são muito sensíveis ao preço e apoia-se na heterogeneidade da procura.

É uma metodologia desenvolvida pelas companhias aéreas e também hoje muito aplicada pela hotelaria. Implica a utilização de sistemas de informação electrónicos com boas capacidades e permite conhecer os consumidores em profundidade, cruzando todas as noções de que falámos anteriormente no sentido de produzir indicadores de gestão.

Cada cliente, a cada hora, a cada dia do mês, a cada mês do ano e dependendo de inúmeras outras variáveis, terá um preço diferente, retirando o máximo do mercado de forma coerente.

O desafio é repartir de forma dinâmica a nossa oferta pelas diferentes categorias de preço, de modo a otimizar o rendimento. Fazer descontos em épocas de fraca ocupação e subir os preços em épocas de muita procura, traduzindo-se isto num substancial aumento de receitas. Isto é possível pelo entendimento e a capacidade de reacção à diversidade de vectores que norteiam a sensibilidade dos consumidores.

Os bons sistemas de *yield management* maximizam (ou, pelo menos, aumentam significativamente) as receitas para o mesmo número de unidades vendidas, assumindo como vantagens:

- ▶ a previsão de períodos de alta/baixa procura;
- ▶ a transformação dos períodos de baixa procura em períodos de alta procura; e
- ▶ o facto de cobrarem preços mais altos para reservas tardias (clientes pouco sensíveis a preços).

Este método procede de forma inversa à que é utilizada para os produtos sazonais, relativamente aos quais o preço é introduzido a um nível alto e vai diminuindo progressivamente.

Aqui, a capacidade de oferta é reservada por escalões de preço, com base nas previsões de procura ou nas taxas de ocupação. A parte da oferta repartida para o preço mais reduzido é a primeira a ser vendida, enquanto a mais cara sê-lo-á em último lugar. Se a procura exceder o previsto para a quota da oferta reservada para o preço reduzido, baixa-se essa quota aumentando a da oferta a preço elevado, o que reduzirá a procura. Inversamente, se a taxa de preenchimento for inferior ao previsto, o preço será reduzido, aumentando a procura.

Preços de Lançamento de Um Novo Produto

A fase de lançamento de um produto exige uma metodologia específica, já que o novo produto não tem um concorrente directo – o produto novo é uma solução original para a satisfação de uma necessidade.

O preço de lançamento condiciona o sucesso comercial e financeiro da operação. Deste modo, socorremo-nos de algumas opções estratégicas:

- ▶ Preço de desnatação (prudente) – novo produto a um preço elevado, gerando rapidamente receitas importantes. Deixa a via aberta para um reajustamento do preço;
- ▶ Preço de penetração (arriscada) – baixos preços para alcançar rapidamente uma importante quota de mercado.

C A S O D E E S T U D O

Yield Management

Se verificarmos a central de reservas de uma companhia aérea *low cost*, encontramos a prática do *yield management*, com preços discriminatórios; para cada dia da semana ou mesmo cada hora do dia, há um preço diferente para um determinado destino, preço esse que vai evoluindo no tempo. Os preços evoluem em função da procura, tendo por base uma previsão do comportamento da procura. Mas, à medida que a procura se manifesta, o preço vai variando. São sistemas de informação sofisticados e poderosos que suportam esta prática. Desta forma, consegue-se tirar o máximo rendimento da actuação no mercado. Para uma efectiva percepção do modelo, dever-se-á simular *on-line* preços para diferentes dias e diferentes destinos.

DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA

No caso do turismo em Portugal, sabemos que mais de dois terços da procura são externos, o que torna particularmente importante pensarmos como fazer chegar o produto ao consumidor, ou vice-versa. Dizem Reinaldo Dias e Maurício Cassar (2005) que se trata de disponibilizar o produto ao cliente da melhor maneira possível, a um preço compatível com as suas predisposição e percepção de valor, de modo a satisfazer as suas necessidades e os seus desejos. Assim, a distribuição é o conjunto das actividades referentes à transferência de produtos dos fornecedores para os seus clientes, sejam eles pessoas (consumidor final) ou empresas. No turismo, deslocamos pessoas até aos produtos e serviços, ao contrário da generalidade das actividades económicas, em que o produto é que vai ao encontro do cliente.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

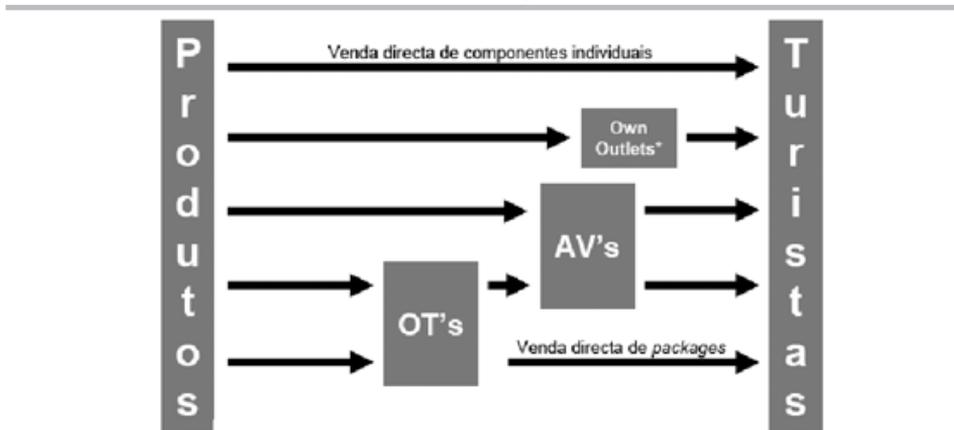
Os canais de distribuição podem ser classificados da seguinte forma:

- ▶ **Canal directo:** produtor/consumidor final – É o mais curto e de mais simples distribuição sem recurso a clientes intermédios. Pode ser no destino ou na origem do tráfego, junto do cliente final.
- ▶ **Canal indirecto:** produtor/cliente intermédio/cliente final – É efectuado através de um cliente intermédio que pode ser de dois tipos: retalhista e grossista.

Na escolha dos canais, conforme as características dos segmentos de mercado-alvo, devemos fazer uma combinação das diferentes tipologias com intensidades ajustadas à realidade do mercado e que seja competitiva. Actualmente, registam-se muitas mudanças nos canais de distribuição, que competem fortemente, estando ao dispor dos consumidores uma diversidade cada vez maior de opções (multicanais). Se num passado recente os mercados eram dominados pelos operadores turísticos (canal indirecto) que detinham grandes redes de pontos de venda, com uma posição dominante na cadeia de valor do produto, a distribuição *on-line* veio provocar uma transformação, com as companhias aéreas a iniciarem um processo em que todos procuram desenvolver canais directos e o próprio consumidor a revelar uma maior consciência das regras do negócio, comparando preços e produtos de forma imediata e tendo um comportamento de compra mais independente.

Figura 6.6.

Canais de distribuição turística



Fonte: Estudo da Distribuição Europeia, Turismo de Portugal, 2007.

Nesta figura, temos uma representação simplificada da estrutura de canais de distribuição na Europa. Revela as principais opções a que as empresas podem recorrer para distribuir os seus produtos e serviços trazendo o cliente ao destino.

Os Intermediários

O canal indirecto pode ser de dois tipos:

- ▶ **Retalhista (agente de viagens)** – toda a empresa que vende bens ou serviços ao consumidor final para uso próprio e não comercial, qualquer que seja o meio utilizado (pessoal ou directo, venda telefónica, venda postal, venda automática, etc.).

É a agência de viagens que fornece ao público informação sobre a viagem, o alojamento, os serviços complementares, os custos e as condições de utilização. Normalmente é remunerada por comissões. Necessita de apoio técnico e de uma adequada actuação de animação. Refira-se que os retalhistas, dada a sua proximidade do consumidor final, são uma fonte privilegiada de informação sobre ele.

- ▶ **Grossista** – toda a empresa que vende bens ou serviços a outras empresas ou indivíduos com a finalidade de estes os revenderem.

Por vezes fala-se em operadores turísticos que adquirem ao «produtor» os diversos serviços, os combinam em programas e os revendem ao público final, quer directamente, quer através de retalhistas. Estes podem ainda ser classificados como especialistas que vendem destinos ou produtos (golfe, MI, cultura e outros; Portugal, Espanha e outros) e generalistas, aqueles que vendem todos os produtos. Nos principais mercados emissores, são empresas com elevado poder de mercado, principalmente os generalistas, que são decisivos no volume de vendas que um destino consegue distribuir no segmento de mercado-alvo.

Actualmente, regista-se uma tendência de desintermediação, um processo iniciado pelas chamadas companhias aéreas *low cost* e ao qual os hotéis, companhias aéreas tradicionais e outros já aderiram. No entanto, os operadores tradicionais reagiram, quer através de processos de integração vertical e horizontal, quer seguindo, eles próprios o movimento e criando uma maior diversidade de canais, designadamente através de meios *on-line*. Procuraram ainda integrar mais atributos nos serviços que oferecem ao consumidor final.

MECANISMOS DO MERCADO DETERMINADOS PELOS OPERADORES TURÍSTICOS

Os operadores turísticos têm forte influência sobre alguns mecanismos de mercado, entre os quais se destacam:

- ▶ os preços – pressionando através da contratação da capacidade de alojamento e transporte;
- ▶ os destinos – podendo orientar os consumidores para certos destinos;
- ▶ as formas e modalidades turísticas – aconselhando aos clientes os programas que pretendem comercializar;
- ▶ a acção directa sobre a oferta – transformando-se em produtores (integração vertical).

SELECÇÃO DE UM CLIENTE INTERMÉDIO

A selecção dos intermediários passa pela formulação de determinadas questões:

- ▶ Penetração – Qual a quota de mercado que os agentes de viagens e operadores turísticos têm no segmento de mercado-alvo?
- ▶ Localização – Qual a sua localização face ao segmento de mercado-alvo?
- ▶ Política de produtos – Qual a sua política de produto, é especializado ou generalista, quais as tendências, os concorrentes vendidos a par e outros aspectos?
- ▶ Política de promoção – Como é que o intermediário promove os seus produtos e que destaque dará aos nossos?
- ▶ Política de venda – Entre outros aspectos, quais as comissões cobradas e os preços praticados junto do consumidor final?
- ▶ Política de distribuição – Quais a diversidade de meios e a distribuição *on-line*?
- ▶ Assistência – Que assistência técnica proporciona ao seu fornecedor, se realiza visitas de inspecção, transfere *know-how*, partilha base de dados de clientes, dá informação sobre o perfil dos clientes, entre outros?
- ▶ Credibilidade – Qual a imagem que tem no mercado?
- ▶ Gestão – Como são geridos a sua missão, os seus valores e práticas e outros aspectos?

ALTERAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO

De um mercado europeu perfeitamente dominado pelos grandes operadores alemães e ingleses, tradicionais, passámos para um cenário onde as companhias aéreas *low cost* iniciaram um movimento que põe em causa esse poder de mercado, no que foram seguidas pela hotelaria e outros sectores, em conjunto com o crescente recurso aos meios

on-line enquanto canal de distribuição, levando o turista a um comportamento mais independente em todas as componentes de consumo, ainda que o transporte aéreo seja o mais vendido.

Hoje proliferam os *sites* de companhias aéreas, hotéis, *rent-a-car* e outras empresas do turismo que prestam informação, promovem e transaccionam directamente os seus produtos e serviços.

Por outro lado, surgem inúmeros agentes de distribuição *on-line* a exercer uma forte concorrência nos principais mercados emissores de turistas.

Tudo isto foi despoletado pela utilização das tecnologias de informação e comunicação, que promoveram uma diluição do poder de mercado e alterações na cadeia de valor do produto.

Figura 6.7.

Principais ameaças aos grandes operadores tradicionais

i)	Forte impacto causado pela rápida expansão de companhias aéreas do segmento <i>budget</i>	iii)	Criação de plataformas <i>on-line</i> dos diferentes intermediários da distribuição turística – companhias transportadoras, cadeias hoteleiras, e outros
ii)	Posicionamento competitivo de <i>players on-line</i>	iv)	Fenómeno do <i>dynamic packaging (design it yourself)</i>

Fonte: Estudo da Distribuição Europeia, Turismo de Portugal, 2007.

No entanto, os operadores turísticos tradicionais reagiram às mudanças de mercado de diversas formas, entre as quais se destacam as seguintes:

- ▶ Criação de plataformas *on-line* para comercialização dos seus serviços;
- ▶ Integração vertical, pretendendo o absoluto controlo da cadeia de valor da distribuição turística;
- ▶ Integração horizontal, através de fusão ou aquisição, anulando a concorrência;
- ▶ Maior cobertura geográfica ao nível do controlo da procura turística, através da localização em mercados emissores-chave;
- ▶ Desenvolvimento de atributos nos serviços prestados aos consumidores (gestor de destino);
- ▶ Flexibilização da contratação com as empresas aéreas e com os hotéis, reduzindo os contratos fixos.

Fonte: Estudo da Distribuição Europeia, Turismo de Portugal, 2007.

Veja-se o exemplo dos operadores que lideram o mercado europeu – Thomas Cook, TUI e REWE –, que são empresas com elevado grau de integração vertical, com companhias aéreas e unidades de alojamento próprios, forte implantação nos destinos e grande volume de negócios, ou seja, grande quota de mercado.

Impactos das Tecnologias no Processo de Compra do Consumidor

Segundo o Turismo de Portugal (2007), alguns dos impactos das tecnologias de informação e comunicação no comportamento do consumidor, face ao processo de compra, podem ser sintetizados da seguinte forma:

- ▶ Possibilidade de estabelecer um contacto directo e interactivo com o fornecedor de serviços sem recurso a intermediários, permitindo o acesso a uma informação mais personalizada;
- ▶ Maior transparência ao nível dos preços, capacidade de oferta disponível e características dos produtos;
- ▶ Maiores formação e experiência do cliente, devido a pesquisa de informação, avaliação e selecção de ofertas, organização individual e aquisição directa da viagem;
- ▶ Diminuição do nível de fidelização do consumidor e aumento do poder de compra do mesmo;
- ▶ Possibilidade de um maior e melhor serviço em termos de tempo, informação disponível, rapidez de resposta, qualidade de informação (uso de imagens) e exposição da mesma;
- ▶ Simplificação do processo de compra, com menor custo e menor perda de tempo;
- ▶ Diminuição do *early booking* devido à proliferação de ofertas de última hora na Internet.

Fonte: Estudo da Distribuição Europeia, Turismo de Portugal, 2007.

Outras Tendências

Importa ainda referir outras tendências igualmente importantes, que são as parcerias que o turismo procura noutros sectores. Tratando-se de uma actividade económica multidisciplinar, com um produto compósito que integra atributos financeiros, culturais, desportivos, de saúde, de telecomunicações, das indústrias transformadoras quando se

vende um *souvenir* e outros bens das agro-indústrias na alimentação, é cada vez mais comum as empresas do turismo encontrarem parceiros fora do seu sector.

Estas parcerias são muito faladas no desenvolvimento do produto, por exemplo nos hotéis *design* ou *boutique*, com marcas conhecidas do mundo da moda. Mas também na distribuição conhecemos inúmeros exemplos em que se estreita laços entre sectores com interesses comuns. São disso exemplo os bancos, as seguradoras, as associações e fundações culturais, os correios, as companhias de combustíveis e tantos outros que partilham interesses e canais de distribuição.

C A S O D E E S T U D O

Brochura de Operador Turístico

Estudar a brochura de um agente de viagens, ou operador turístico, é aceder a uma excelente fonte de informação. Se queremos estudar o mercado, o consumidor e a concorrência aí encontramos elementos que permitem fazê-lo.

Aqui pretendemos simular a análise de algumas das vertentes principais de uma brochura:

• Os Agentes Económicos Envolvidos

A brochura revela os agentes económicos envolvidos no produto e no processo de comercialização, além de outras parcerias – o operador que está a comercializar, os hotéis do destino, a companhia de transporte aéreo e as suas componentes, o *transfer*, as empresas de animação turística, os equipamentos da cultura, os acordos de financiamento ao consumo, os seguros, as entidades oficiais, nacionais ou regionais que apoiam ou não e outros.

• A Imagem da Empresa e do Destino

Ver as marcas dos produtos e das empresas, os *slogans*, como é comunicado o destino, os valores.

Olhar para o sistema da identidade do operador turístico, corporativa e comercial.

O *design* gráfico, estudando as cores, os símbolos e estilos, percebendo se é actual.

Práticas de solidariedade social ou ambiental.

Outros aspectos.

• O Produto

Olhar para o detalhe dos atributos do produto. A segmentação do produto, as componentes funcionais e outras, o efeito da sazonalidade, as componentes controláveis (produzidas pelos fornecedores) e as componentes incontroláveis (o clima, a natureza, a cultura popular e outras), garantias, direitos dos consumidores/responsabilidades e a qualidade, entre outros aspectos.

• Preço

Pode ser efectuado o exercício de decomposição do preço por elementos – alojamento, transporte aéreo, animação, refeições, *transfers* e outros. A competitividade dos preços pode ser verificada fazendo uma comparação com outros operadores turísticos e uma comparação de destinos. Verificamos assim a complexidade de cálculo do preço, a possibilidade de reservas *on-line* e o seu efeito no preço, se se trata de reserva *early/late booking*. Tentar-se-á perceber qual a técnica usada na definição do preço.

• Distribuição

Os canais de distribuição utilizados pelo operador turístico – rede de balcões, meios *on-line*, outras parcerias. Verificar a possibilidade de fazer reservas *on-line* e se se dispõe de uma estrutura multicanais.

• Promoção

As campanhas associadas de promoção de vendas – descontos, variação de preço, etc. e os meios utilizados na campanha. Ver os conteúdos informativos e apelativos, anúncios dos agentes económicos e destinos, anúncios ao produto na imprensa ou na *net*, promoção da marca, campanhas, meios de fidelização ou de recolha de contactos, *marketing* relacional.

PROMOÇÃO

O QUE É A PROMOÇÃO TURÍSTICA

A sofisticação da sua capacidade de comunicar distingue o homem dos outros seres vivos. A capacidade de trocar ideias, recordar e processar informação e responder a essas ideias e informações é a base da experiência e do conhecimento humano.

Do ponto de vista empresarial, as acções de comunicação estão orientadas para eliminar as barreiras psicológicas e de conhecimento que possam existir entre o destino, a empresa e o seu público. Pretende-se desta forma provocar reacções do público-alvo para que pense e/ou actue de uma forma previamente determinada.

Algumas das características específicas do turismo exigem uma atenção especial à comunicação, bem como ao factor distância e geográfico, por um lado, e à intangibilidade dos serviços, por outro. Normalmente, a empresa turística só pode vender imagens e promessas que visam dar resposta a determinadas necessidades e expectativas. Isso é o que se compra e percebe antes do uso. Essas imagens não estão necessariamente associadas a feitos ou experiências reais, e podem ter influências de preconceitos, temas ou épocas determinadas. As imagens podem actuar como fortes motivações – daí as campanhas de comunicação que tentam mostrar paraísos de férias.

Através da variável promoção, pretende-se dar a conhecer a oferta, evidenciar as suas qualidades distintivas em relação ao grupo de compradores visado e estimular a procura através de acções promocionais apropriadas.

A comunicação estabelecida com o mercado-alvo visa dar a conhecer e a querer. Refira-se que a escolha dos instrumentos promocionais é feita em função de mercados-alvo (objectivos e estratégia) e do orçamento de *marketing* (que normalmente representa 3% a 5% do volume de negócios). *Marketing* e promoção são aspectos muitas vezes confundidos; no entanto, esta é uma das variáveis do *marketing* que pretende dar a conhecer o destino, a empresa e os seus produtos ou serviços ao consumidor e ao mercado em geral.

ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO *PULL & PUSH*

Começamos por nos referir às estratégias de base da promoção turística, que resultam da conjugação de duas vertentes de intervenção:

- ▶ Estratégia de *pull* – Dirigida ao consumidor final, consiste em «puxar» o comprador para o canal de distribuição, motivá-lo para a compra;
- ▶ Estratégia de *push* – Dirigida aos canais de distribuição, visa empurrar a oferta para o consumidor através dos canais de distribuição, despertar a vontade de vender o produto ao consumidor.

Esta estratégia consiste na conjugação de duas vertentes complementares que estão sempre presentes, embora variando na intensidade com que aparece cada uma delas, de acordo com critérios vários, como as características dos destinos e produtos, dos segmentos de mercado-alvo e outros factores. Mas a estratégia deve resultar composta e equilibrada.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os canais de comunicação usados na promoção podem classificar-se da seguinte forma:

- ▶ Internos – pessoais, contacto pessoal, sinalização, outros;
- ▶ Internos – não pessoais, publicidade em pontos de venda, promoções *in-house*, instalações/decoração, etc.;
- ▶ Externos – pessoais, telefone, *e-mail*, força de vendas, apresentações de produtos;
- ▶ Externos – não pessoais, correspondência, *site*, sinalização, publicidade, publicações, identidade corporativa, outros...

MENSAGEM PROMOCIONAL

Na preparação da mensagem promocional, podemos adoptar três tipologias diferentes:

- ▶ Racional – Mostra os benefícios proporcionados pelo destino ou produto (predomina na abordagem dos profissionais);
- ▶ Emocional – Provoca emoções que motivam a compra (predomina na abordagem do consumidor final);
- ▶ Moral – Apela ao sentido do que é o bem e o mal (exemplo: ambiente, natureza, responsabilidade social, racismo, defesa da cultura, etc.).

Por outro lado, no mundo da comunicação e da informação, temos de encontrar formas de sermos ouvidos. A quantidade de informação que nos rodeia é tão elevada que corremos o risco de investir consideravelmente sem resultados.

Uma das metodologias actualmente usadas na preparação das nossas mensagens é:

Princípio AIDA

Atenção – chamar a atenção;

Interesse – apelar ao interesse;

Desejo – despertar o desejo;

Acção – levar o consumidor à acção.

Pela aplicação desta metodologia, podemos testar os nossos conteúdos e mensagens promocionais, procurando dessa forma garantir que as nossas actividades promocionais sejam notadas e conduzam o cliente para a acção, ou seja para a concretização de uma transacção.

COMUNICAÇÃO E MARCAS

A SAER (2005) considera que uma marca forte constitui um importante factor de competitividade e a gestão da marca uma importante fonte de criação de valor. A estrutura de uma marca deve definir todas as componentes-chave da marca do destino turístico: o seu posicionamento, os benefícios (emocionais e racionais) e os valores e personalidade.

Na comunicação da empresa podem ser identificados alguns níveis principais:

- ▶ Comunicação de identidade – expressão de códigos permanentes de existência e de identificação;
- ▶ Comunicação institucional – expressão dos valores e missão da entidade;
- ▶ Comunicação de marca – expressão da personalidade do produto com conotações socioculturais e psicológicas;
- ▶ Comunicação de produto – expressão da realidade física. Utilização do produto como medida.

Uma das primeiras etapas de um destino ou de uma empresa na sua actuação promocional é criar a sua identidade, pois ela vai ser aplicada e estar presente em toda a sua existência e em todas as suas actividades. É a construção de um sistema de identidade que comunica os diferentes níveis de intervenção, do produto à instituição. Deste processo fazem parte os símbolos, a criatividade, o grafismo e os valores de comunicação, gerando duas peças muito evidentes, que são os logótipos e o *slogan*, ou *claim*.

Figura 6.8.

Sistema de identidade do grupo Vila Galé

Comunicação de Identidade
(os símbolos principais da empresa)



Comunicação Institucional
(a missão e os valores da empresa)

O grupo Vila Galé define a sua missão com a frase «Sempre perto de si», aliada aos oito valores próprios que tem mantido ao longo dos seus 23 anos de existência:

VALORIZAÇÃO dos seus colaboradores, INOVAÇÃO nos produtos e serviços prestados, LEALDADE nos compromissos assumidos com os clientes internos e externos, AMBIÇÃO quando procura melhorar a qualidade de serviços e produtos e o crescimento sustentado, GARANTIA da qualidade dos produtos e serviços, ACESSIBILIDADE e disponibilidade no atendimento dos clientes internos e externos, LIBERDADE no exercício das diferentes funções, EFICIÊNCIA na resposta às solicitações dos clientes.

Comunicação de Marca
(os restaurantes, uma área de negócios de um grupo que se posiciona como uma empresa de hotelaria)



Comunicação de Produto
(o produto hotel na Praia da Galé, perto de Albufeira)



Vila Galé Praia

O Hotel Vila Galé Praia é o seu hotel para viagens a dois ou para momentos de bem-estar absoluto, num cenário que o fará regressar. O hotel está situado em plena Praia da Galé, a cinco minutos de Albufeira.

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

Como se verifica pela Figura 6.8, as empresas procuram construir os seus códigos de comunicação de forma a criar uma identificação e uma imagem associadas a valores distintivos, o que ajuda a fazer a distinção da concorrência e funciona ainda para diferenciar e identificar áreas de negócio e produtos.

Filiação em Marcas

Na actualidade, uma grande parte das empresas recorre a uma forma de criar imagem de marca num processo qualificador e imediato – é a filiação de marca que consiste em aderir a uma marca global conhecida e com prestígio. Mediante um acordo ou contrato, a empresa passa a usar um rótulo que confere valor à sua oferta e à sua marca, transmitindo confiança ao consumidor. Esta filiação processa-se através do cumprimento de determinados critérios qualitativos e de *performance* e disponibiliza o acesso a valores qualitativos, *know-how*, redes de comercialização, cooperação nacional e internacional. Tudo isto mediante o pagamento de uma contrapartida. Alguns exemplos de marcas são: Starwood, Design Hotels, Relais & Chateaux, Preferred Hotels, Virtuoso, Arthe, Splendida, Escapio, GreatSmallHotels, Atmosphere e Wonderfuland. Muitas são conhecidas de todos nós, transmitindo de imediato um sentido de confiança quando nos relacionamos com elas, dada a familiaridade. No quadro seguinte, os valores da marca Design Hotels.

Quadro 6.2.

Valores da marca Design Hotels

Design Hotels™ is an international lifestyle brand synonymous with distinctive architecture and interior design, balanced with functionality and exceptional service. A consortium that offers an array of high-end hospitality services as well as a cohesive image, Design Hotels™ curates a collection of member hotels in which guests can expect and experience a unique hotel experience.

Fonte: <http://www.designhotels.com>

Assim, a filiação de marcas permite:

- ▶ proporcionar valor (imagem) à nossa oferta e marca;
- ▶ acesso a *know-how*;
- ▶ integração de redes comerciais;
- ▶ assistência técnica;
- ▶ benefício de campanhas promocionais;
- ▶ outros benefícios.

O Sistema de Identidade Nacional

O destino turístico é onde tudo acontece. Um primeiro nível de actuação deverá ter uma composição de marcas associadas que comuniquem os valores e identifiquem a oferta.

Em Portugal, foi criado o sistema de identidade nacional, que associa as diferentes marcas do País e das regiões e os diferentes *players* do sector numa hierarquia de competências. Este processo estrutura a comunicação por estratos, começando pela marca dominante (do país, Portugal), seguida das regiões (Porto e Norte, Centro de Portugal, Lisboa, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores) e podendo depois chegar ao nível do produto (Algarve sol-e-praia, Algarve golfe) e por fim da empresa. E quem gere as marcas são os diferentes parceiros, ao seu nível de competências. A marca Portugal é gerida pelo organismo oficial (Turismo de Portugal, IP) e as regionais são geridas pelas respectivas ARPT. Em baixo, o quadro que esquematiza, a título indicativo, a estrutura de marcas em Portugal.

Quadro 6.3.

Estrutura de marcas turísticas em Portugal

Destino Portugal	Marcas Regionais Internacionais	Marcas Regiões Internas	Marcas Produtos	Marcas Comerciais
Turismo de Portugal	Porto e Norte	Porto e Norte Douro	- City & Short Break - Touring Cultural, Religioso e Paisagístico - Turismo de Natureza - Turismo de Negócios	Em presas Produtos Serviços
	Centro de Portugal	Centro de Portugal Serra da Estrela	- Touring Cultural, Religioso e Paisagístico - Turismo de Natureza	Em presas Produtos Serviços
	Lisboa	Lisboa Oeste Leiria Fátima	- City & Short Break - Touring Cultural, Religioso e Paisagístico - Golfe - Turismo de Negócios	Em presas Produtos Serviços
	Alentejo	Alentejo Alentejo Litoral Alqueva	- Touring Cultural, Religioso e Paisagístico	Em presas Produtos Serviços
	Algarve	Algarve	- Sol e Mar - Golfe - Turismo de Negócios	Em presas Produtos Serviços
	Madeira	Madeira	- Touring Cultural, Religioso e Paisagístico - Turismo de Natureza	Em presas Produtos Serviços
	Açores	Açores	- Touring Cultural, Religioso e Paisagístico - Turismo de Natureza	Em presas Produtos Serviços

INSTRUMENTOS PROMOCIONAIS

Na promoção turística encontramos quatro classes principais de instrumentos através das quais a promoção é implementada:

- ▶ As relações públicas constituem o esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter um clima de mútua compreensão entre a empresa e os seus públicos – a base de um clima de entendimento;

- ▶ A publicidade é um meio poderoso de comunicação, uma forma de apresentação identificada e impessoal de ideias, bens e serviços. Através de meios de comunicação controlados, controlamos o conteúdo da difusão de uma mensagem, ao contrário das notícias resultantes de uma acção de relações públicas;
- ▶ A promoção de vendas é o instrumento que estimula directamente as vendas, podendo dirigir-se ao cliente final ou ao intermédio;
- ▶ A venda pessoal é a comunicação directa entre o vendedor e o consumidor. É um meio bastante eficaz, permite retro-informação directa, mas é bastante caro.

A Promoção Implementada através de Relações Públicas

As relações públicas são um esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter um clima de mútua compreensão entre o destino ou as organizações e os seus públicos – a base de um clima de entendimento.

Como principais exemplos desta classe de instrumentos promocionais, temos:

- ▶ imagem – sistema de identidade;
- ▶ materiais – impressos, audiovisuais, electrónicos e outros;
- ▶ feiras e *workshops*;
- ▶ conferências e comunicados de imprensa;
- ▶ convites à comunicação social;
- ▶ convites ao *trade* (operadores, agentes de viagens, companhias aéreas);
- ▶ convites a líderes de opinião;
- ▶ redes sociais *on-line*;
- ▶ *site* e quiosques de informação;
- ▶ eventos;
- ▶ brindes e ofertas (*give away*);
- ▶ *merchandising*;
- ▶ outros.

Mas será importante realizarmos uma análise mais detalhada de alguns dos instrumentos promocionais referidos. As feiras são um meio caro que exige preparação e bom aproveitamento. Permitem muito mais do que relações públicas, incluindo acção comercial, análise da concorrência, análise da procura, troca de *know-how* e outras. Em Portugal, a participação no *stand* nacional realiza-se através do Turismo de Portugal

(www.feiras.org). Existem feiras generalistas, temáticas, para o público, para profissionais e mistas.

Os *workshops* dizem respeito a bolsas de contactos, normalmente entre hoteleiros e agentes de viagens/operadores turísticos, com fins comerciais. A tendência hoje é para a sua realização no destino, o que traz maior objectividade às participações (só se inscreve quem tem real interesse no produto). O Turismo de Portugal e as agências regionais de promoção turística realizam anualmente inúmeros *workshops*, normalmente especializados por mercado, onde as empresas se inscrevem para contactos comerciais.

As relações públicas com a imprensa são um dos mais poderosos instrumentos da promoção turística. As relações públicas dirigidas à imprensa surgem de forma complementar e integrada na política global de promoção, como um instrumento reconhecidamente poderoso, já que se trata de comunicação indirecta com os clientes de forma isenta e credível, com grande capacidade de mobilização. Por outro lado, não implicam investimentos pesados, como nos casos da publicidade e da participação em feiras, pelo que a relação custo/benefício é bastante vantajosa. Integra as seguintes componentes: comunicados de imprensa, conferências de imprensa, *kit* de imprensa/informação/apoio, apoio a reportagens (TV), visitas de estudo, eventos e outros.

O convite a líderes de opinião, que podem influenciar a opinião pública, criam um clima favorável ao produto e geram forte mediatismo.

As redes sociais *on-line* estão na moda e são um poderoso instrumento, estabelecendo uma relação personalizada com o público. Em alguns casos desempenham uma função comercial.

Os *sites* e quiosques de informação, meios electrónicos e físicos de comunicação com o público e com profissionais desempenham um papel informativo, emocional e de criação de imagem.

Os eventos de apresentação do destino, de lançamento da empresa, de lançamento do produto, de comemoração de datas importantes servem para criar um clima favorável junto de grupos de interesse: *looby* institucional, relação com os profissionais e líderes de opinião, mediatismo/imprensa.

São igualmente importantes os materiais de base para actuação junto de personalidades de interesse e convidados da empresa e o *merchandising*, material que contribui para a notoriedade e a difusão da imagem da empresa e dos seus produtos.

Quanto às vantagens da promoção implementada através de relações públicas, podemos enumerar as seguintes:

- ▶ Excelente relação custo/benefício;
- ▶ Direccionada ao alvo;

- ▶ Meios diversificados;
- ▶ Alvos diversificados;
- ▶ Custos bastante inferiores à publicidade tradicional;
- ▶ Quando falam bem de nós, comunicação isenta e credível;
- ▶ Apoio moral às acções orientadas para as vendas.

Desvantagens:

- ▶ Resultados a médio e longo prazo;
- ▶ Mensagem não controlável;
- ▶ Período não controlável;
- ▶ Não contribui directamente para as vendas;
- ▶ Comunicação indirecta com o consumidor final.

A Promoção Implementada através de Publicidade

A publicidade é um meio poderoso de comunicação, uma forma de apresentação identificada e impessoal de ideias, bens e serviços. Através de canais de comunicação controlados, dominamos o conteúdo da difusão de uma mensagem, ao contrário das notícias resultantes de uma acção de relações públicas.

As campanhas podem ser *off-line* e *on-line*. Os meios normalmente usados são a TV, a rádio, a imprensa escrita, meios *on-line*, *outdoors*, autocarros, táxis, metro, cartazes e outros materiais.

Objectivos principais:

- ▶ Imagem e notoriedade (estratégica – médio e longo prazo); ou
- ▶ Incentivo às vendas (táctica – curto prazo).

Quando preparamos a consulta a uma agência de publicidade, podemos apontar como estrutura-tipo de *briefing*, a seguinte:

1. Objectivos genéricos;
2. Objectivos de *marketing*;
3. Público-alvo;
4. Posicionamento da campanha (promessa de vantagem distintiva);
5. Argumentos da promessa (características objectivas da vantagem distintiva);
6. Enquadramento estratégico;

7. Conceito criativo;
8. Temas da campanha;
9. Plano de meios;
10. Vagas da campanha;
11. Calendário de execução e orçamento.

Dessa contratação ou consulta espera-se como resposta uma proposta contendo conceito criativo, *layout* de anúncios e plano de meios.

Vantagens:

- ▶ Meio dispendioso, mas mais barato do que a equipa de vendas;
- ▶ Atinge um grande número de pessoas em pouco tempo;
- ▶ Campanha de imagem – efeitos de médio e longo prazo;
- ▶ Campanha de apoio às vendas – efeitos a curto prazo;
- ▶ Publicidade interactiva;
- ▶ Mensagem controlável;
- ▶ Período controlável;
- ▶ Comunicação directa com o público-alvo.

Desvantagens:

- ▶ Custo elevado face às relações públicas;
- ▶ Percentagem elevada de contactos não desejados;
- ▶ Menos eficaz do que a equipa de vendas;
- ▶ Elevado desperdício.

A Promoção Implementada através da Promoção de Vendas

A promoção de vendas é o instrumento que estimula directamente as vendas, podendo dirigir-se ao cliente final ou ao intermédio. E pode usar meios *on-line* ou *off-line*.

Como principais instrumentos promocionais desta classe, temos:

- ▶ participação em feiras – na perspectiva comercial de assinar contratos de vendas com operadores;
- ▶ *road show* e *workshops* – bolsa de contactos com operadores e agentes de viagens, para negociações;

- ▶ semanas temáticas – em que se apresentam os produtos ao consumidor final ou a intermediários;
- ▶ programas especiais – lançamento de programas especiais com preços específicos, como «Páscoa», «Fim de Ano», «Carnaval», «Lua-de-Mel», entre outros;
- ▶ apoio à programação de *Tour Operator* – apoio financeiro à programação ou ao lançamento de campanhas publicitárias de *hard selling*;
- ▶ apoio a companhias aéreas – apoio financeiro à rota aérea;
- ▶ passatempos e concursos – através de meios de comunicação social para estímulo às vendas;
- ▶ quiosques de informação – electrónicos ou outros, para divulgação, informação e transacção de produtos em localizações ou ocasiões especiais;
- ▶ descontos de preço/quantidade – acções de incentivo às vendas baseadas na descida de preço – das mais comuns/mas usadas;
- ▶ outras – porta a porta, cupões, *cross-selling* com outros produtos, etc.

Vantagens:

- ▶ Forte orientação para as vendas;
- ▶ Mais abrangente do que a equipa de vendas;
- ▶ Menos dispendiosa do que a equipa de vendas;
- ▶ Proporciona resultados a curto prazo;
- ▶ É interactiva, proporcionando informação para a empresa;
- ▶ Comunica directamente com o público-alvo;
- ▶ Reforça a acção da publicidade.

Desvantagens:

- ▶ Depende de parceiros;
- ▶ Menos eficaz do que a equipa de vendas;
- ▶ Menos abrangente do que a publicidade;
- ▶ Mais dispendiosa do que as relações públicas.

A Promoção Implementada através da Venda Pessoal

É a comunicação directa entre o vendedor e o consumidor. É um meio bastante eficaz que permite retro-informação directa, mas é bastante dispendioso.

Venda pessoal:

- ▶ Equipa de vendas;
- ▶ Distribuidores;
- ▶ Meios electrónicos;
- ▶ Outros.

Este instrumento permite à empresa uma comunicação feita à medida, pessoal e bilateral. É mais eficaz e mais poderoso do que a publicidade; no entanto, tem um custo elevado por contacto (100 vezes mais do que a publicidade). É indicado para vender a um número limitado de pessoas um produto complexo e de utilização difícil. O vendedor age directamente sobre o cliente e pode obter de forma imediata uma encomenda. Deve ser combinado com outras formas de promoção.

É indicado para abordagem do mercado profissional – intermediários (*B to B*), e dos segmentos mais complexos de grande valor acrescentado – *Meeting Industry*, estágios desportivos, turismo residencial, entre outros.

Vantagens:

- ▶ Mais eficaz e mais poderosa do que a publicidade;
- ▶ O vendedor age directamente e pode obter uma encomenda imediata;
- ▶ É interactiva, proporcionando informação para a empresa;
- ▶ A mensagem é controlável;
- ▶ É uma forma de comunicação directa com o público-alvo;
- ▶ É indicada para produtos complexos ou de valor elevado.

Desvantagens:

- ▶ Custo bastante elevado;
- ▶ Atinge um número limitado de pessoas.

A Promoção Implementada através de Projectos Especiais

Os grandes eventos internacionais são hoje uma grande atracção e uma das actuais prioridades de actuação definidas no Plano Nacional de Promoção Externa. A realização de eventos internacionais em Portugal é uma das prioridades de actuação como meio de promover destinos turísticos.

Pretende-se com estes apoios projectar a imagem, aumentar a notoriedade do destino junto do mercado e motivar um fluxo específico de procura.

O Turismo de Portugal, na sua política de apoio a eventos, definiu como critérios de avaliação e selecção os seguintes: reconhecimento internacional do evento, contributo para a notoriedade de Portugal, grau de exposição mediática em meios de comunicação social.

Os resultados que se pretende alcançar com este novo instrumento promocional são os seguintes:

- ▶ Captação de fluxos turísticos específicos;
- ▶ Projectação mediática internacional;
- ▶ Realização regular do evento em Portugal;
- ▶ Associação a produtos turísticos estratégicos;
- ▶ Geração potencial de autofinanciamento.

FACTORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DE INSTRUMENTOS PROMOCIONAIS

Podemos apontar alguns factores que influenciam, em maior ou menor grau, a escolha dos instrumentos promocionais e que os influenciam de forma conjugada.

- ▶ Organização do Mercado
 - Mercados organizados do Centro e do Norte da Europa, onde é grande a importância dos canais de distribuição. São mercados sofisticados onde a inovação acontece, os direitos dos consumidores estão protegidos e o grau de exigência é elevado. Devem ser conjugados os canais de distribuição com a abordagem do consumidor final.
 - Mercado independente do Sul da Europa, Espanha, interno e outros segmentos em crescimento nos mercados do Centro da Europa, onde é grande a importância da abordagem do consumidor final. Os intermediários têm pouca relevância nas vendas e na promoção.
- ▶ Proximidade do Mercado
 - Mercado interno/interior alargado, onde é mais fácil a abordagem do consumidor final. É o nosso mercado natural, onde testamos as nossas acções de *marketing* e ao qual chegamos facilmente.

- Europa Central, onde as parcerias desempenham um papel fundamental (*Tour Operator*, Agências de Viagens e companhias aéreas). São mercados de grande dimensão e de nível concorrencial elevado. Não estão muito distantes.
- Europa de Leste e países nórdicos, com acesso mais difícil, o que limita a actuação que procura meios mais direccionados, executando-se a promoção em parceria. A distância já é factor restritivo.
- Intercontinentais, com dificuldades de acesso. Acções de oportunidade. Acções mais dirigidas. Oportunidades com os canais de distribuição.
- ▶ Outras características do mercado; a dimensão e a substancialidade. O perfil e as necessidades do turista, concorrência, moda/estado da arte e outros.
- ▶ Os objectivos promocionais, de imagem, notoriedade e apoio às vendas;
- ▶ As características da oferta; o hotel/Turismo em Espaço Rural, Algarve/Centro, *Meeting Industry*/sol-e-praia, 5 estrelas/3 estrelas, e outras.

O PLANO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA

A promoção turística é uma actividade executada em parceria em que as entidades públicas têm uma forte participação. Em Portugal, país predominantemente receptor, as entidades oficiais – Turismo de Portugal IP, as agências regionais de promoção turística e as entidades regionais de turismo – desempenham um papel importante na promoção dos destinos e na facilitação da participação das empresas no processo de promoção e comercialização. De facto, os grandes investimentos *umbrella* são efectuados com dinheiros públicos, criando as condições para que as empresas comuniquem e transaccionem os seus produtos. Referimo-nos às campanhas publicitárias *on-line* e *off-line*, participações em feiras, plataformas electrónicas de informação e promoção, apoios a companhias aéreas e campanhas conjuntas com os grandes operadores, relações públicas com os canais de distribuição e com a imprensa, entre outras acções realizadas com o intuito de promover destinos e possibilitar o acesso mais fácil das empresas ao mercado.

C A S O D E E S T U D O

Bairro Alto Hotel – 31.º Melhor Hotel do Mundo

O hotel de cinco estrelas Bairro Alto Hotel foi recentemente distinguido pela prestigiada revista norte-americana *Condé Nast Travelers*, que colocou

esta unidade em 31.º lugar na lista dos 100 melhores hotéis do Mundo, uma distinção que Maria João Rocha, directora de *marketing* e vendas da unidade, classificou como «muito gratificante». «Esta distinção foi muito gratificante, porque significa que a aposta que temos feito está a ser reconhecida», afirmou ao Turisver.com Maria João Rocha, acrescentando que este reconhecimento foi totalmente inesperado, já que a lista dos melhores hotéis do mundo da Condé Nast Traveler é elaborada com base na opinião dos seus leitores, a partir de 710 locais de referência.

«Não queremos ser um hotel de massas, mas sim marcar pelo pormenor», continuou a responsável, concluindo que esta distinção tem um «saldo muito positivo», pois «reconhece o esforço desenvolvido pela unidade em marcar a diferença».

Localiza-se na Praça Luís de Camões, em Lisboa. Tem 55 quartos, restaurante, bar, *lounge*, sala de reuniões, sala de *fitness*, sala de bem-estar e terraço com vista panorâmica. Preço dos quartos: 170 € o single a 425 € o duplo.

As ruas do Chiado e do Bairro Alto estão cheias de histórias por contar e segredos por revelar. Memórias de tempos antigos, ou nem tanto, que fazem deste um dos mais atraentes espaços da capital portuguesa. Desde sempre que as suas calçadas foram calcorreadas um sem-número de vezes por actores, escritores, poetas, pintores e músicos. Mentres brilhantes e sensíveis que deram à cultura nacional o melhor de si e ao Chiado e ao Bairro Alto a aura de boémia que ainda hoje preservam. Por muito que se conheça a zona, um olhar mais atento vai sempre descobrir uma novidade ou algo que à primeira vista passou despercebido. Quem passa, apressadamente, pela Praça Luís de Camões, no coração do Chiado, quase nem dá por ele. Mas aqueles que apreciam realmente a zona e a pureza da sua arquitectura de imediato se apercebem da sua presença. Inesquecível sem forçar e marcante sem se impor, o edifício amarelo que alberga o Bairro Alto Hotel faz companhia ao poeta nome maior das letras nacionais. Com três anos de existência comemorados em Maio último, esta unidade ocupa um lugar de destaque no universo hoteleiro de Lisboa, muito devido ao serviço distinto que oferece e à excelência da gastronomia que faz do Flores um dos restaurantes de referência em Lisboa. O *lobby* é um excelente presságio do que vamos encontrar, ao transmitir um notável sentido de espaço enriquecido pelas duas esculturas de ferro nascidas da arte de Rui Chafes. Trata-se de um *boutique* hotel de cinco estrelas, diferenciado, na cidade de Lisboa. Localizado na zona cultural/histórica da cidade, permite actuar em vários produtos, sendo necessários cuidados e capacidades para gerir uma carteira de produtos que

otimize os resultados. Mas importa reparar na forma como recorre e integra os atributos do destino – Lisboa. Um destino que tem evoluído muito nos últimos anos, apoiado na riqueza histórica e cultural, num rico programa de animação, em boas acessibilidades aéreas, designadamente devido às *low cost*, entre diversos outros factores. Enfim, um leque variado e qualificado de elementos. Mas, estando localizado numa das principais capitais da Europa, com uma boa posição no *ranking* internacional, exige aos hotéis da cidade uma capacidade acrescida de capacidade competitiva. A concorrência é maior, enfrentando destinos como Barcelona, Madrid, Paris, Roma, Londres e muitas outras grandes capitais. E essa concorrência coloca uma pressão elevada na promoção, que este hotel pratica de forma eficaz, deixando de lado os instrumentos mais tradicionais.

Se analisarmos com atenção o seu *website*, observamos que tem um sistema de identidade sofisticado e actual, afirmando uma imagem de marca forte; mostra sofisticação no logo, no conceito, no grafismo, nos símbolos, no *lettering*; comunica um conceito de experiência turística, mostrando a integração com o destino e a sua localização; não centra a comunicação no seu interior (exemplo: imagens de quartos) nem nos seus valores funcionais, nem evidencia a qualidade como o factor de diferenciação, pois ela não é mais do que uma condição de base para estar no negócio; tem filiação de marca em «Leading Hotels of the World», o que lhe confere valor e acesso a uma rede comercial, entre outras vertentes; o *site* é uma ferramenta poderosa, desempenhando diversas funções – informativa, promocional e comercial; estabelece relações com os clientes através da partilha de informação (*newsletter*), da publicação de opiniões, e disponibiliza uma galeria de fotos, entre outras diversas interações. Tem um efeito multiplicador e de fidelização; faz promoção de vendas, para épocas e temas especiais, *on-line*; tem uma boa relação com a imprensa que, sistematicamente, distingue o hotel com prémios e distinções.



PONTO DA SITUAÇÃO

É no destino turístico que tudo acontece e se proporcionam os elementos para estruturar os produtos turísticos. Destino em cuja gestão as entidades públicas, nacionais e regionais desempenham um papel muito importante.

O produto é o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que o comprador pode aceitar no sentido de satisfazer uma necessidade ou expectativa. Mas, para perceber quais são os

atributos a usar e tomar outras decisões de gestão, é importante conhecer o comportamento do consumidor, perceber como valoriza o produto – tendo em conta os valores funcional, social, emocional, epistémico e circunstancial. Com base nesse conhecimento, está-se em condições de desenvolver o produto numa perspectiva multiatributo.

Definidos os produtos, a empresa deve gerir um conjunto de produtos, ou carteira de produtos, que se encontram em diferentes fases da sua vida – introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

A estruturação da estratégia de *marketing* é o passo fundamental seguinte, sendo necessário analisar as componentes preço, distribuição e promoção.

O preço é uma variável de importância fundamental na função comercial das empresas. A sua determinação é uma decisão-chave que condiciona amplamente o sucesso da estratégia adoptada e funciona como instrumento de rentabilidade e de captação de clientes.

A distribuição no turismo impõe desafios especiais, pois temos de trazer o cliente ao produto e não o contrário. Para isso, precisamos de conjugar as diferentes tipologias de canais, directos e indirectos, de modo a achar a combinação mais adequada a cada segmento do mercado-alvo.

A promoção turística é uma actividade em que se actua em cooperação e parceria com as entidades públicas nacionais e regionais, que investem consideravelmente na promoção dos destinos nacional e regionais, descendo depois aos produtos e às empresas para comunicar a sua existência e os seus produtos.



AVALIAÇÃO DE MARKETING

As organizações que adoptam uma abordagem de *marketing* na sua actividade necessitam de avaliar os resultados obtidos.

Para isso, deverão, através do seu sistema de informação, definir os indicadores internos e externos que lhes permitem fazer essa avaliação.

Vamos olhar para a vertente externa, interpretando o comportamento das oportunidades e das ameaças, e olhar para a vertente interna, no sentido de perceber se o caminho traçado está na direcção dos seus objectivos.

Para isso, iremos identificar alguns indicadores comuns que permitem às organizações ter uma atitude pró-activa de antecipação das realidades.



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Não poderíamos terminar a abordagem do *marketing* turístico, onde falámos do processo de planeamento estratégico e de operacionalização, sem referir a avaliação dos resultados.

Como vimos no capítulo sobre o planeamento, aí se prevê desde logo a concepção de um processo de planeamento que permita, numa perspectiva dinâmica, acompanhar ao longo da execução a concretização dos resultados obtidos.

Recapitulando, vimos que um plano deve ser ágil e flexível, acompanhando a incerteza e a mudança rápida do mercado. Mas isso só produz efeitos se nos dotarmos de metodologias de avaliação que, de forma dinâmica, nos indiquem se estamos a atingir os resultados pretendidos.

VERTENTES DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Para avaliarmos os resultados, basear-nos-emos em duas vertentes principais: o acompanhamento do comportamento do mercado e a monitorização dos resultados internos, da nossa organização e do destino.

Acompanhamento do Comportamento do Mercado

Devemos começar por definir alguns indicadores que nos apontam sinais de mercado e nos colocam novos desafios ou ameaças, perceber os comportamentos dos mercados e segmentos de mercado, as tendências e mudanças que poderão gerar mudanças nos nossos negócios.

Temos, depois, a evolução do perfil do consumidor e as tendências que poderão influenciar os nossos modelos de negócio e suscitar reacção da nossa parte.

E, por último, devemos ainda prestar especial atenção ao comportamento da concorrência, que tem implicações nas dinâmicas de mercado que poderão gerar quer oportunidades, quer ameaças.

Estes são alguns exemplos de vertentes de análise que devemos observar periodicamente. No entanto, como atrás já se referiu, a incerteza dos mercados, nos últimos anos,

está relacionada com fenómenos cada vez mais frequentes e imprevisíveis, relacionados com segurança, catástrofes naturais, mudanças climáticas, crises económicas, pandemias, variações de cotações do petróleo ou taxas de câmbio e muitos outros.

Ainda que não possamos prevêê-los, temos de ter a capacidade de os interpretar rapidamente, tomando depois as medidas necessárias para assegurar os resultados pretendidos para as nossas actividades económicas.

Avaliação dos Resultados da Organização

Para a avaliação dos nossos resultados internos, apoiados no sistema de informação que estruturámos, devemos basear-nos nos objectivos definidos.

Começamos por referir os objectivos estratégicos que nos apontam se o caminho que escolhemos (a estratégia) nos está a permitir alcançar os resultados pretendidos. Estes objectivos, sendo de médio ou longo prazo, são estruturais e devem ser acompanhados numa perspectiva mais alargada no tempo, não originando uma alteração profunda perante todo e qualquer sinal de alarme. No entanto, temos de estar atentos, procurando entender e saber quando intervir.

Os objectivos estratégicos estão baseados em indicadores globais da organização, sendo qualitativos e quantitativos, tais como:

- ▶ volume de vendas;
- ▶ número de clientes;
- ▶ produtos vendidos;
- ▶ a procura por segmentos de mercado;
- ▶ número de dormidas;
- ▶ imagem da organização;
- ▶ atitude favorável; e
- ▶ outros.

Quanto aos objectivos operacionais, foram definidos para a parte do *marketing* operacional e justificam uma reacção mais imediata. Numa análise mais permanente, a organização deverá observar os resultados que está a atingir e, face aos desvios, implementar as correcções necessárias.

Estes são objectivos de curto prazo, definidos no âmbito das políticas de *marketing mix*, podendo ser globais (de todo o plano operacional) ou específicos (por acção).

Alguns dos indicadores operacionais globais a observar são:

- ▶ volume de vendas de produtos;
- ▶ número de clientes;
- ▶ quota de mercado;
- ▶ indicadores económicos, como rendibilidade, RevPar, TIR e outros;
- ▶ indicadores financeiros, como autonomia financeira, VAL e outros;
- ▶ contactos – consumidor e profissionais;
- ▶ acções realizadas;
- ▶ orçamento/investimento;
- ▶ número de artigos publicados (favoráveis);
- ▶ entradas no *site*;
- ▶ pedidos de informação;
- ▶ materiais distribuídos;
- ▶ visitantes captados (*Tour Operators*, Agências de Viagens, Companhia Aérea, líderes de opinião);
- ▶ contratos firmados;
- ▶ outros.

Alguns indicadores específicos de acções são:

- ▶ campanhas de publicidade:
 - pré-teste;
 - pós-teste.
- ▶ estudo de imagem;
- ▶ impacto na imagem e notoriedade;
- ▶ imprensa:
 - equivalente publicitário;
 - n.º artigos e n.º artigos favoráveis;
 - n.º de visitas; n.º de jornalistas;
 - ...
- ▶ feiras:
 - contactos com operadores turísticos;
 - contratos fechados;
 - contactos com novos clientes;
 - oportunidades de negócio;
 - ...
- ▶ campanhas de publicidade:
 - *gross ratings points* (GRP);

- períodos das vagas;
 - contactos gerados no *website* (interacção);
 - impacto nas vendas;
 - ...
- ▶ outros.

É através da acção de controlo de resultados face a objectivos de longo, médio e curto prazo que a organização procura antecipar as situações, numa atitude pró-activa. Esta será a forma mais eficaz de obter os resultados pretendidos, alcançando os objectivos pretendidos, e de ganhar vantagem sobre a sua concorrência. A avaliação de resultados é também um instrumento fundamental do *marketing* turístico.

C A S O D E E S T U D O

Festival dos Oceanos pela Associação de Turismo de Lisboa

Exemplo de objectivos de comunicação definidos para a promoção do Festival dos Oceanos pela Associação de Turismo de Lisboa, em 2010.

COMUNICAÇÃO OBJECTIVOS

A estratégia de comunicação está a ser definida. Para isso tem por objectivo a promoção do turismo marítimo em termos qualitativos e quantitativos, a par da promoção do impacto mediático, podendo ser:

- Aumentar os níveis de notoriedade, através da divulgação mediática, através dos canais tradicionais e digitais de comunicação;
- Criar público a escala local, regional, nacional e internacional;
- Posicionar Lisboa como destino turístico relevante, com uma proposta de valor baseada na oferta turística, recreativa e social;
- Impactar o Turismo de Lisboa como organismo dinamizador, responsável e eficaz;
- Uma estratégia específica, adaptada aos vários objectivos de Marketing de Comunicação à escala nacional, como sejam:
 - Promover a imagem do Festival de Lisboa, promovendo o seu impacto;
 - Aumentar o fluxo de turistas e visitantes de cidade, principalmente no período mais de maior afluência de turistas, como é o caso de Agosto;
 - Aumentar o número de actividades e actividades turísticas;
 - Contribuir e melhorar os serviços ao Turismo de Lisboa, aumentando as receitas e a capacidade económica;
 - Aumentar a notoriedade internacional da cidade portuguesa nos temas, relacionados com o evento.

FESTIVAL DOS OCEANOS 2010

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA

DEALIZAR FESTIVAL DOS OCEANOS

Face aos objectivos de comunicação definidos, a organização traçou um plano de acção. Embora nesta apresentação os objectivos globais sejam predominantemente qualitativos ou não estejam quantificados, a verdade é que eles servem de referência para o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos, num processo dinâmico ao longo de toda a realização do evento.



P O N T O - D A - S I T U A Ç Ã O

Um plano de *marketing* deve ser ágil e flexível, acompanhando a incerteza e a mudança rápida do mercado. Mas isso só produz efeitos se nos dotarmos de metodologias de avaliação que, de forma dinâmica, nos indiquem se estamos a atingir os resultados pretendidos. E, assim, poderemos ter uma atitude pró-activa, de antecipação das realidades.

Recorremos à análise de indicadores internos e externos avaliando a evolução das ameaças e oportunidades e avaliando os resultados que a nossa actuação está a produzir.

Internamente, vamos avaliar os resultados face aos objectivos estratégicos de médio e longo prazo, que requerem uma reacção mais estável, sem mudanças bruscas. E avaliamos também os resultados face a objectivos operacionais de curto e médio prazo, que requerem da organização uma reacção imediata.



REFERÊNCIAS |

BIBLIOGRAFIA

- BAPTISTA, Mário, *Turismo Competitividade Sustentável*, Editorial Verbo, Lisboa, 1997.
- CUNHA, Licínio., *Economia e Política do Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa, 1997.
- CUNHA, Licínio., *Economia e Política do Turismo*, edição n.º 3170, Editorial Verbo, Lisboa, 2006.
- CUNHA, Licínio., *Introdução ao Turismo*, 1.ª edição, Editorial Verbo, Lisboa, 2001.
- DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente; FARIA, Hugo; CANHOTO, Rogério; NUNES, Rui, *B-Mercator*, Dom Quixote, Lisboa, 2009.
- HILL, Robert Cristie, *The Tourism System*, Prentice Hall, Londres, 1994.
- JOHNSON, Peter; THOMAS, Barry, *Choice and Demand in Tourism*, Mansell Publishing, Londres, 1993.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, Nova Jérsea, 1996.
- LUMSDON, Les, *Tourism Marketing*, 1.ª edição, ITP, Londres, 1997.
- MACHÍN, Carmen Altes, *Marketing y Turismo*, 2.ª edição, Editorial Síntesis, Madrid, 1997.
- MIDDLETON, Victor *Marketing in Travel and Tourism*, 2.ª edição, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford, 1995.
- MORRISONE, Alastair, *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers, EUA, 1997.
- PEARCE, Douglas, *Tourist Development*, 2.ª edição, Longman Scientific & Technical Europa, Inglaterra, 1991.
- WITT, Stephen; MOUTINHO, Luiz, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, Reino Unido, 1994.
- TURISMO DE PORTUGAL, IP, *Plano Estratégico Nacional do Turismo* (2007), Turismo de Portugal IP, Lisboa, 2007.
- SILVA, João Albino, *A Gestão da Actividade Turística*, Lisboa, 1995.
- SAER, *Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1.º Quartel do Séc. XXI*, 2005.

RECURSOS ON-LINE

www.turismodeportugal.pt

www.visitportugal.pt

<http://proturismo.turismodeportugal.pt/>

<http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/index.asp>

<http://www.unwto.org/index.php>

<http://www.etc-corporate.org/index.php>

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

<http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

http://europa.eu/index_pt.htm

http://europa.eu/geninfo/info/guide/index_pt.htm#stat

<http://www.mcx.es/turismo/default.htm>

<http://www.iet.tourspain.es/paginas/home.aspx?idioma=es-ES>

ÍNDICE |

Introdução.....	5	Capítulo 4: Planeamento em <i>Marketing</i>	37
Capítulo 1: Conceitos de Turismo.....	7	Planeamento de <i>Marketing</i>	38
Turismo.....	8	Etapas do Planeamento em <i>Marketing</i>	38
O que é o Turismo?.....	8	Segmentação do Mercado Turístico.....	40
Destino Turístico.....	10	O Posicionamento.....	42
O Produto Turístico.....	12	Plano de <i>Marketing</i> Turístico-Tipo.....	43
Motivo da Visita.....	13	Quem é Quem no <i>Marketing</i> Turístico em	
Dificuldades de Funcionalidade.....	14	Portugal.....	44
Capítulo 2: O <i>Marketing</i> Turístico.....	17	Capítulo 5: Estratégia de <i>Marketing</i>	47
Breve Perspectiva Evolutiva.....	18	Estratégias de <i>Marketing</i>	48
Como surge o <i>Marketing</i>	18	Estratégias-Base face à Concorrência.....	48
Conceitos de <i>Marketing</i>	19	 	
Definição de <i>Marketing</i>	19	Capítulo 6: <i>Marketing Mix</i>	53
<i>Marketing</i> Estratégico e Operacional.....	20	Produto/Destino.....	54
<i>Marketing</i> Relacional (<i>One-to-One</i>).....	20	O Destino Turístico.....	54
Funções de <i>Marketing</i>	22	O Produto Turístico.....	55
<i>Marketing</i> Turístico.....	23	Preço do Produto Turístico.....	64
 		O Preço para o Turista.....	64
Capítulo 3: Estudo de Mercado.....	27	Como estabelecer o Preço do Produto	
Sistema de Informação.....	28	Turístico.....	65
As Fontes Internas.....	28	Distribuição Turística.....	70
As Fontes Externas.....	28	Canais de Distribuição.....	70
Acções de Pesquisa – Fontes.....	29	Mecanismos do Mercado Determinados	
Critérios a Respeitar na Selecção de Infor-		pelos Operadores Turísticos.....	72
mação.....	30	Selecção de Um Cliente Intermédio.....	73
Interpretação da Informação.....	32	Alterações na Distribuição.....	73
 		Promoção.....	77

O Que é a Promoção Turística.....	77
Estratégias de Promoção <i>Pull & Push</i>	78
Canais de Comunicação.....	79
Mensagem Promocional.....	79
Comunicação e Marcas.....	80
Instrumentos Promocionais.....	83
Factores que influenciam a Escolha de Instrumentos Promocionais.....	90
O Plano de Promoção Turística.....	91
Capítulo 7: Avaliação de <i>Marketing</i>	95
Avaliação de Resultados.....	96
Vertentes da Avaliação de Resultados.....	96
Referências.....	101