



Universidades Lusíada

Camacho, Élvio José Sousa, 1975-

Modelo de avaliação do retorno do investimento dos planos de promoção turística nas regiões ultraperiféricas

<http://hdl.handle.net/11067/6146>

Metadados

Data de Publicação	2022-01-12
Resumo	<p>Qualquer investimento financeiro, antes de ser executado, é alvo de uma metodologia de avaliação financeira, a qual será um fator determinante na realização ou não desse investimento. Em turismo, e no caso mais particular dos investimentos presentes num plano de promoção, é determinante esta análise criteriosa dos impactos futuros desse mesmo investimento, uma vez que os recursos despendidos na promoção de um destino serem limitados e escassos. No caso das Ilhas Ultraperiféricas, fortemente dep...</p> <p>Any financial investment, before being executed, is subject to a financial evaluation methodology, which will be a determining factor in the realization or not of this investment. In tourism, and in the particular case of investments in a promotion plan, this careful analysis of the future impacts of this investment is crucial, since the resources spent on promoting a destination are limited and scarce. In the case of the Outermost Islands, which are heavily dependent on tourism and are inherent...</p>
Palavras Chave	Turismo - Marketing - Portugal - Madeira, Aspectos económicos - Portugal - Madeira, Taxa de retorno, Análise de investimentos, Madeira (Portugal) - Condições económicas
Tipo	doctoralThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Teses

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-29T18:38:34Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Doutoramento em Gestão

**Modelo de avaliação do retorno do investimento dos planos de
promoção turística nas regiões ultraperiféricas**

Realizado por:
Mestre Élvio José Sousa Camacho

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Afonso Filipe Pereira d'Oliveira Martins
Orientadora:	Prof. ^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Arguente:	Prof. Doutor Manuel Pedro da Cruz Baganha
Arguente:	Prof. Doutor Rui Vinhas da Silva
Vogal:	Prof. Doutor Luís António de Castro de Valadares Tavares
Vogal:	Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Vogal:	Prof. ^a Doutora Paula Cristina Lopes Rodrigues

Tese aprovada em: 12 de janeiro de 2022

Lisboa

2019



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências de Economia e da Empresa
Doutoramento em Gestão

Modelo de avaliação do retorno do investimento dos
planos de promoção turística em regiões
ultraperiféricas

Élvio José Sousa Camacho

Lisboa
Setembro 2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências de Economia e da Empresa
Doutoramento em Gestão

**Modelo de avaliação do retorno do investimento dos planos de
promoção turística em regiões ultraperiféricas**

Élvio José Sousa Camacho

Lisboa

Setembro 2019

Élvio José Sousa Camacho

Modelo de avaliação do retorno do investimento dos
planos de promoção turística em regiões
ultraperiféricas

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciência e
Economia da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa
para a obtenção do grau de Doutoramento em Gestão.

Orientador: Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva
Sarmento

Lisboa

Setembro 2019

Ficha Técnica

Autor(a) Élvio José Sousa Camacho
Orientador(a) Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento
Título Modelo de avaliação do retorno do investimento dos planos de promoção turística em regiões ultraperiféricas
Local Lisboa
Ano 2019

Mediateca da Universidade Lusíada - Catalogação na Publicação

CAMACHO, Élvio José Sousa, 1975-

Modelo de avaliação do retorno do investimento da promoção turística nas regiões ultraperiféricas / Élvio José Sousa Camacho ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Tese de doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Turismo - Marketing - Portugal - Madeira
2. Turismo - Aspectos económicos - Portugal - Madeira
3. Taxa de retorno
4. Análise investimentos
5. Madeira (Portugal) - Condições económicas
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
7. Teses - Portugal - Lisboa

1. Tourism - Marketing - Portugal - Madeira
2. Tourism - Economic aspects - Portugal - Madeira
3. Rate of return
4. Investment analysis
5. Madeira (Portugal) - Economic conditions
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
7. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. G155.P8 C36 2019

“The tourism value chain is the sequence of primary and support activities which are strategically fundamental for the performance of the tourism sector. Linked processes such as policy making and integrated planning, product development and packaging, promotion and marketing, distribution and sales and destination operations and services are the key primary activities of the tourism value chain”

UNWTO – Tourism Definitions (2019)

.

AGRADECIMENTOS

À Fátima, ao João e ao Pedro, pelo Amor.

À minha mãe por Tudo.

Ao meu pai por ser Tudo.

Aos meus.

À Manuela pelo carinho e apoio.

À Susana Teles pela sua presença.

A Deus e a Mãe por terem estado ao meu lado.

A quem já partiu, mas cuja falta nunca é ocupada pelo silêncio da sua ausência.

“Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half.”

John Wanamaker (1838-1922)

APRESENTAÇÃO

Modelo de avaliação do retorno do investimento dos planos de promoção turística em regiões ultraperiféricas

Élvio José Sousa Camacho

Qualquer investimento financeiro, antes de ser executado, é alvo de uma metodologia de avaliação financeira, a qual será um fator determinante na realização ou não desse investimento.

Em turismo, e no caso mais particular dos investimentos presentes num plano de promoção, é determinante esta análise criteriosa dos impactos futuros desse mesmo investimento, uma vez que os recursos despendidos na promoção de um destino serem limitados e escassos.

No caso das Ilhas Ultraperiféricas, fortemente dependentes do turismo e por inerência fortemente dependentes da ligação aérea e marítima aos mercados emissores, é imperioso a análise sistemática dos recursos aplicados.

Assim desenvolve-se neste estudo uma metodologia de análise de viabilidade financeira do retorno expectável desse investimento, atendendo aos planos de promoção elaborados e de acordo com as condicionantes de oferta e procura. Esta metodologia é assente numa primeira fase na revisão bibliográfica dos diferentes modelos financeiros de avaliação de investimentos, seguido da análise dos planos de promoção da Região Autónoma da Madeira, dos Açores e de GranCanaria, onde identifica-se os indicadores objetivo presentes nos planos de promoção turística analisados.

Identificado os indicadores, e considerado as receitas turísticas como a variável retorno da promoção, é efetuada uma regressão linear multivariável com as variáveis explicativas (passageiros, estada média e proveito por aposento), com o objetivo de aferir do grau de predição das mesmas para a variável retorno.

Construído o modelo e identificada a metodologia de análise de viabilidade financeira do retorno expectável do investimento, é utilizado como estudo de caso o Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira, dado ser o plano mais detalhado e com valores de investimento claramente identificados.

Tendo por base o Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira, determinou-se ainda a necessidade de para além da análise do plano em si, validar os critérios base de decisão através de entrevistas aos principais decisores governamentais e privados, numa lógica de obter maior fiabilidade nos indicadores obtidos mediante a análise dos planos.

No caso particular da Região Autónoma da Madeira, tendo por base as entrevistas realizadas, não há evidências de existir uma avaliação financeira *ex ante* de auxílio à decisão de investir, baseando-se muita da avaliação efetuada, no estabelecimento de indicadores individuais, por objetivo, não sendo referido um indicador global que interligue todo o plano.

Dada a importância que o Turismo detém e a contínua necessidade de aplicar os recursos de forma rentável e estável na sua atividade promocional, a metodologia preconizada pretende ser mais uma forma de contribuir para o apoio á decisão, através dos objetivos preconizados e em função do Índice de Rendibilidade em Promoção.

Com a aplicação da modelo é possível determinar para o plano de promoção em estudo, um índice de rendibilidade de promoção de 44,31€, superior ao índice de rendibilidade de promoção histórico de 42,50€.

Palavras chave: Promoção Turística; Retorno Investimento; Receitas Turísticas; Índice de Rendibilidade.

PRESENTATION

Valuation model of return on investment of tourism promotion plans in outermost regions

Élvio José Sousa Camacho

Any financial investment, before being executed, is subject to a financial evaluation methodology, which will be a determining factor in the realization or not of this investment.

In tourism, and in the particular case of investments in a promotion plan, this careful analysis of the future impacts of this investment is crucial, since the resources spent on promoting a destination are limited and scarce.

In the case of the Outermost Islands, which are heavily dependent on tourism and are inherently heavily dependent on air and sea connections to the issuing markets, a systematic analysis of the resources applied is imperative.

Thus, this study develops a financial analysis methodology of the expected return on this investment, taking into account the promotion plans elaborated and according to the constraints of supply and demand. This methodology is based on a first phase in the literature review of the different financial models of investment evaluation, followed by the analysis of the promotion plans of the Autonomous Region of Madeira, the Azores and GranCanaria, where the objective indicators present in the tourism promotion plans analyzed are identified.

Once the indicators are identified and considering the tourist revenues as the return variable of the promotion, a multiple linear regression is performed with the explanatory variables (passengers, average stay and income per room), with the objective of assessing the degree of prediction of the same for the return variable.

Once the model is constructed and the financial analysis methodology of the expected return on investment is identified, the Plan for the Promotion of the Autonomous Region

of Madeira is used as a case study, since it is the most detailed plan with clearly identified investment values.

Based on the Plan for the Promotion of the Autonomous Region of Madeira, it was also determined the need to validate the basic decision-making criteria through interviews with the main government and private decision-makers, in addition to obtaining greater reliability in the indicators obtained through the analysis of the plans.

In the particular case of the Autonomous Region of Madeira, based on the interviews conducted, there is no evidence that there is an *ex ante* financial assessment to aid the decision to invest, much of which is based on the establishment of individual indicators by objective, and no overall indicator is mentioned, which interconnect the whole plan.

Given the importance of tourism and the continuing need to invest resources in a profitable and stable manner in its promotional activity, the proposed methodology aims to be one more way of contributing to decision support, through the objectives and according to the Index of Promotion Profitability.

With the application of the model it is possible to determine for the promotion plan in the study, a promotion profitability index of €44.31, higher than the historical promotion profitability index of €42.50.

Key words: Tourism Promotion; Return on Investment; Tourism receipts; Index of Promotion Profitability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores determinantes da Estratégia Empresarial (Ansoff, 1987).....	42
Figura 2 - Processo de planeamento marketing adaptado de Middleton (1994, p. 141).	45
Figura 3 - Comunicação em Marketing (Kotler, 1996)	48
Figura 4 - Processo avaliação da promoção turística (Adaptação: Seaton & Mathews (2003, p. 14).....	67
Figura 5 – Principais resultados económicos do turismo em Portugal (ITP, 2018)	92
Figura 6 – Principais Conclusões Estratégia para o Turismo 2027 (ITP, 2017)	93
Figura 7 – “Objetivo Estratégico 3: Melhorar os indicadores de desempenho do destino”.(Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021, 2017, Madeira)	100
Figura 8 - “Objetivo Estratégico 4: Melhorar o desempenho das atividades do turismo (Hotelaria Tradicional e Turismo em Espaço Rural)”. (Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores, 2016, Açores).....	104
Figura 9 - “Esquema das principais áreas de gestão e dos objectivos e indicadores finais”. (Plano de Marketing 2017-2020, 2016, Gran Canaria)	107
Figura 10 - Indicadores de Sustentabilidade (ITP, 2017).....	111
Figura 11 – Objetivo e Linhas de Atuação (APM, 2019).....	113
Figura 12 – Estratégia de Marketing (APM, 2019).....	115
Figura 13 – Estratégia de Marketing (APM, 2019).....	116
Figura 14 – Estratégia de Marketing (APM, 2019).....	117
Figura 15 - Política de Oferta Turística versus Políticas de Investimento em Promoção	142
Figura 16 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável RAM	149
Figura 17 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável RAA.....	150
Figura 18 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável Canárias	152
Figura 19 – Formulação do Input do Modelo de Retorno em Promoção Turística	158
Figura 20 – Razões das escolha da Variáveis do Modelo de Retorno em Promoção Turística	159
Figura 21- Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento na RUPs.....	170

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição por mercado do orçamento de promoção– 2015-2019.	118
Gráfico 2 – Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado > 10% - 2015-2018.	119
Gráfico 3 – Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado < 10% - 2015-2018.	120
Gráfico 4 – Investimento Por Ações 2015-2019	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Metodologia de Investigação.....	35
Tabela 2 - Etapas do Marketing Estratégico.....	44
Tabela 3 - Taxonomia das Políticas das ONT.....	65
Tabela 4 - Modelo dos diferentes níveis de avaliação das Atividades de uma ONT....	68
Tabela 5 – Matriz de Dimensões de comparação entre destinos.....	75
Tabela 6 – Fases do Modelo Conversão.....	76
Tabela 7 – Objectivos Estratégicos 2017 a 2021	111
Tabela 8 – Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2015-2019	118
Tabela 9 – Investimento por Hóspede.....	121
Tabela 10 – Caracterização Socio demográfica dos Inqueridos	128
Tabela 11 – Dados Turismo Madeira	145
Tabela 12 – Dados Turismo Açores	146
Tabela 13 – Dados Canárias	146
Tabela 14 – Estimação da Yield Curve.	163
Tabela 15 – Estimativa das Variáveis Input 2017-2021	167
Tabela 16 – Estimação da Yield Curve.	167
Tabela 17 – Determinação do IRP	167
Tabela 18 – Determinação do IRP	168
Tabela 19 – Monitorização do IRP	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1	128
Quadro 2- Análise de conteúdo da questão 1	129
Quadro 3- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2	129
Quadro 4- Análise de conteúdo da questão 2.....	129
Quadro 5- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3	129
Quadro 6- Análise de conteúdo da questão 3.....	130
Quadro 7- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4	130
Quadro 8- Análise de conteúdo da questão 4.....	130
Quadro 9 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5 ...	131
Quadro 10- Análise de conteúdo da questão 5.....	131
Quadro 11- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6 ..	131
Quadro 12- Análise de conteúdo da questão 6.....	131
Quadro 13- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7 ..	132
Quadro 14- Análise de conteúdo da questão 7.....	132
Quadro 15- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8 ..	132
Quadro 16- Análise de conteúdo da questão 8.....	132
Quadro 17- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9 ..	133
Quadro 18- Análise de conteúdo da questão 9.....	133
Quadro 19- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10	133
Quadro 20- Análise de conteúdo da questão 10.....	133
Quadro 21- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1 ..	135
Quadro 22- Análise de conteúdo da questão 1.....	135
Quadro 23- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2 ..	135
Quadro 24- Análise de conteúdo da questão 2.....	135
Quadro 25- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3 ..	136
Quadro 26- Análise de conteúdo da questão 3.....	136
Quadro 27- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4 ..	136
Quadro 28- Análise de conteúdo da questão 4.....	137
Quadro 29 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5 .	137
Quadro 30- Análise de conteúdo da questão 5.....	137
Quadro 31- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6 ..	137
Quadro 32- Análise de conteúdo da questão 6.....	138
Quadro 33- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7 ..	138
Quadro 34- Análise de conteúdo da questão 7.....	138

Quadro 35- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8 ..	139
Quadro 36- Análise de conteúdo da questão 8.....	139
Quadro 37- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9 ..	139
Quadro 38- Análise de conteúdo da questão 9.....	139
Quadro 39- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10	140
Quadro 40- Análise de conteúdo da questão 10.....	140

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACIF	Associação Comercial e Industrial do Funchal
APM	Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira
CAC	Coeficiente de Ação de Compra
CCIM	Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
CCPE	Contract Center Pan Europeu
CDM	Coeficiente de Defesa da Marca
DCF	Discount Cash Flow
DEIT	Divisão de Estudos, e Informação Turística
DPRP	Divisão de Promoção e Relações Públicas
DREM	Direção Regional de Estatística Madeira
DRT	Direção Regional de Turismo
DSPT	Direção de Serviços de promoção Turística
EVA	Economic Value Added
IR	Índice de Rendibilidade
IRAP	Índice de Rendibilidade Ajustado Promoção
IRT	Inventário de Recursos Turísticos
ITP	Instituto do Turismo Português
ISTAC	Instituto Canario de Estatística
ONT	Organização Nacional de Turismo
OT	Operador Turístico
OTA	Agência Viagens Online - <i>Online Travel Agency</i>
MI	Congressos e Incentivos – <i>Meeting & Incentives</i>
PCV	Plano de Comercialização e Venda
PDES	Plano de Desenvolvimento Económico e Social
PIB	Produto Interno Bruto
PIDDAR	Plano e Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira
POT	Plano de Ordenamento Turístico
POT/RAM	Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira
POTRAA	Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma dos Açores
RAA	Região Autónoma dos Açores
RAM	Região Autónoma da Madeira
ROI	Return On Investment
RUPs	Regiões Ultraperiféricas
SIGRT	Sistema de Informação de Gestão de Recursos Turísticos
SREA	Secretaria Regional Estatística dos Açores
WTO	World Tourism Organization

SUMÁRIO

1.	Introdução	31
1.1.	Objeto e finalidade da investigação.....	33
1.2.	Objetivos da investigação	34
1.3.	Metodologia	35
1.4.	Importância e impacto da investigação.....	37
1.5.	Estrutura da Tese.....	38
2.	Revisão da literatura.....	40
2.1.	Formulação da estratégia de marketing.....	40
2.1.1.	Introdução.....	40
2.1.2.	Marketing Estratégico.....	42
2.1.3.	Promoção turística	46
2.1.4.	Comunicação.....	47
2.1.5.	Orçamento de Promoção	51
2.1.6.	Meios de Comunicação	53
2.1.7.	Promoção turística nas organizações nacionais de turismo.....	54
2.2.	Metodologias de avaliação do retorno do investimento em promoção turística	58
2.2.1.	Introdução.....	58
2.2.2.	Objectivos e importância da avaliação.....	61
2.2.3.	Modelos de avaliação da promoção turística	67
2.2.4.	Modelos de análise de performance.....	70
2.2.4.1	Modelos de Nexo Casualidade (Causa-Efeito).....	71
2.2.4.2	Modelo dos Multiplicadores.....	72
2.2.4.3	Modelo de Segmentos.....	72
2.2.4.4	Modelo de Benchmarking.....	74
2.2.4.5	Modelos de Conversão	76
2.2.5.	Retorno do investimento – impactos a curto e a longo prazo	77
2.3.	Modelos financeiros de avaliação do retorno do investimento	80
2.3.1.	Modelo do Discount cash-Flow.....	82
2.3.1.1	Estimação do Cash-Flow do Investimento.....	83
2.3.1.2	Período de vida do investimento.....	83
2.3.1.3	Estimação da taxa de actualização	84
2.3.2.	Regras de Decisão de Investimento	86
2.3.2.1	Valor Atual Líquido	86
2.3.2.2	Taxa Interna de Rendibilidade	87
2.3.2.3	Período de Recuperação do Investimento.....	88
2.3.2.4	Índice de Rendibilidade	88
2.3.3.	Limitações associadas às regras de decisão	89
2.3.3.1	Valor atual líquido e taxa interna de rendibilidade	89
2.3.3.2	Valor atual líquido e índice de rendibilidade	90
3.	Os planos estratégicos e de promoção do turismo nas RUPs.....	91
3.1.	As RUPs - Portugal	91
3.1.1.	Região Autónoma da Madeira	95
3.1.2.	Região Autónoma dos Açores	96
3.2.	Os planos de promoção da Madeira, Açores e Gran canária.....	97

3.2.1.	Plano estratégico da Região Autónoma da Madeira.....	97
3.2.2.	Plano estratégico da Região Autónoma dos Açores.....	101
3.2.3.	Plano estratégico de marketing de GranCanaria.....	104
3.3.	O plano de promoção da associação de promoção – caso prático ram	108
3.3.1.	Introdução.....	108
3.3.2.	Indicadores de análise do destino.....	109
3.3.3.	Objectivos e linhas de atuação.....	109
3.3.3.1	Objectivos.....	109
3.3.3.2	Marketing	114
3.3.3.3	Plano de investimentos	117
3.4.	. Conclusão.....	123
4.	Análise de entrevistas e Regressão estatística	126
4.1.	Entrevistas - Introdução.....	126
4.2.	Entrevistas – Etapas.....	126
4.3.	Objetivos e Critérios das entrevistas	127
4.4.	Caracterização socio-demográfica dos inqueridos	128
4.5.	Análise de conteúdo	128
4.5.1.	Entrevista a Hoteleiros.....	128
4.5.2.	Conclusões	134
4.5.3.	Decisores diretos da promoção turística da região.....	135
4.5.4.	Conclusões	140
4.6.	Regressão das receitas turísticas na metodologia de avaliação dos planos de promoção turística em ilhas	142
4.6.1.	Introdução.....	142
4.6.2.	As Receitas Turísticas	143
4.6.3.	Metodologia preconizada	145
4.6.3.1	Dados.....	145
4.6.3.2	receitas turísticas ajustadas – Regressão Linear Multivariável.....	146
4.6.3.3	Identificação das variáveis explicativas	147
4.6.3.4	Modelo de regressão e análise estatística.....	148
4.6.4.	Limitações nas estimativas das variáveis independentes	154
4.7.	Conclusão.....	154
5.	Modelo de avaliação da promoção turística nas RUPs	156
5.1.	introdução	156
5.2.	Estimação dos inputs no modelo dcf vs investimento em promoção turística	158
5.2.1.	Estimação do cash-flow do investimento em promoção turística	158
5.2.2.	O custo de financiamento para as regiões ultraperiféricas.....	161
5.2.2.1	Estimação da taxa de atualização em promoção turística – Caso Madeira.....	162
5.2.3.	Regra de decisão de investimento na avaliação da promoção turística	163
5.2.4.	A estimação do irp objetivo	165
5.2.4.1	IRP _o histórico para os planos de promoção	165
5.2.4.2	IRP _o benchmarking com os principais destinos	165
5.2.4.3	IRP _o sustentável	166
5.3.	Aplicação da modelo ao plano estratégico de promoção da ram	166
5.3.1.	Estimativa de Inputs.....	166
5.3.2.	Estimativa da taxa de actualização.....	167

5.3.3.	Modelo de avaliação de promoção turística	167
5.3.4.	Regra de decisão	168
5.3.5.	Monitorização	168
5.4.	Conclusão.....	169
6.	Conclusões e recomendações.....	171
6.1.	Introdução	171
6.2.	Conclusões específicas.....	171
6.3.	Conclusão geral.....	174
6.4.	Recomendações.....	174
6.5.	Futuras investigações	175
6.5.1.	Potenciação dos resultados obtidos para políticas futuras.....	175
7.	Bibliografia.....	177
	Lista de apêndices.....	186
	Apêndice A.....	188
	Apêndice B.....	190
	Apêndice C.....	192
	Anexos	194
	Lista de anexos	196
	Anexo A.....	198
	Anexo B.....	207
	Anexo C.....	218
	Anexo D.....	224

1. INTRODUÇÃO

Nos destinos turísticos mais comuns, uma Organização Nacional de Turismo (ONT) pratica um papel fulcral como instituição de foco (Ritchie & Crouch, 2003) e merece uma análise dedicada.

Esta análise dedicada, surge em momentos de elevada competitividade entre destinos turísticos, sendo crucial a criação de Organizações de Gestão do Destino (OGD) que possam liderar o papel de gestoras do turismo nesse destino (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010).

O incremento da competitividade entre destinos é uma importante tendência crescente (Mariani & Baggio, 2012).

Com o crescente peso do turismo na economia á escala mundial, tornando-se já hoje num dos principais sectores de atividade, os governos tornaram-se cada vez mais conscientes do papel que este pode assumir nas suas economias (Faulkner, 1997), impossibilitando que as enormes potencialidades do crescimento turístico mundial sejam ignoradas (Wanhill, 1995).

A missão de uma ONT passa essencialmente por aumentar os fluxos turísticos para o respetivo destino (Mazanec, 1986), sendo responsáveis pela promoção do destino ao nível do exterior (Moutinho & Rita, Allocating a Promotion Budget, 1992).

Segundo conceitos mais recentes das ONTs, estas deverão atuar como facilitadores e criadoras duma interligação dos diferentes intervenientes no mercado (Volgger & Pechlaner, 2014).

O planeamento de marketing de um destino, e numa fase pioneira (Gartrell, 1993), envolve as áreas de coordenação, liderança, desenvolvimento e serviço aos turistas, como as principais áreas de atuação.

Os objetivos estratégicos das ONTs são delineados de forma a atingir um crescimento estável ao longo de um determinado período, o que permite um atempado planeamento dos serviços a oferecer (Papadopoulos, 1989)

Enquadrando-se então os objetivos estratégicos das ONTs na promoção do destino e na consequente elaboração de um orçamento, as principais preocupações estratégicas passam pela escolha dos mercados e pela afetação do orçamento promocional (Woodside, 1990).

A decisão de afetar o orçamento de comunicação pelos vários países, representa a decisão central do processo de planeamento de marketing estratégico (Rita P. , 1995).

O facto desta decisão ser considerada central e de certa forma preponderante em todo o planeamento de marketing estratégico, reside no facto de que os recursos disponíveis para a comunicação serem limitados e os custos de comunicação quase proibitivos (Rita P. , 1996; Papadopoulos, 1989).

Esta afetação aos vários mercados tem associado os seguintes objetivos (Perdue, 1996):

- Manutenção dos mercados mais importantes;
- Entrada nos mercados com maior potencial de crescimento.

A clara necessidade de afetar recursos à promoção, ao investimento em infra-estruturas base e à captação de turistas para as regiões, invalidam qualquer risco de desperdício de recursos. A importância de focalizar atenção nos mercados com maior retorno conjugado com a excessiva dependência de mercados emissores claramente identificados, torna os objetivos de segmentação e descoberta de novos mercados tentadores.

Neste sentido, é importante olhar para o passado e verificar se com o investimento que, entretanto, foi efetuado foi possível obter ou não o retorno desejado.

É importante deter uma ferramenta que claramente nos identifique o montante do volume a investir e o retorno expectável desse investimento, sob pena do investimento ser excessivo ou então insuficiente para o objetivo e retorno pretendidos. Segundo o estudo efetuado por Seaton e Mathews (2003, p. 7) não existe um único modelo de avaliação para cada ONT. Em vez de um único modelo, é uma questão de seleção das melhores práticas que melhor respondem às necessidades de avaliação, objetivos e orçamentos de cada ONT, aquilo a que chamam um modelo à medida.

Para Taylor (1987), as ONTs devem articular as funções de planeamento estratégico, de coordenação de programas para marketing e desenvolvimento, de análise do produto e mercado, e de projetos especiais.

Embora exista uma preocupação fundamental na correta articulação de todas as funções de planeamento, as ONTs enfrentam algumas restrições à efetiva prática do marketing devido à ausência de controlo de algumas variáveis do mix, resultante em grande medida, de não serem proprietárias do produto (Laws, 1995).

Com o crescente envolvimento empresarial nas atividades de promoção de um destino, com a importância focada no correto desenrolar de todos os objetivos estratégicos definidos, a necessidade de uma avaliação dos recursos a aplicar e o correspondente sucesso das ações estabelecidas é hoje uma variável base do processo de decisão de afetar recursos. O permanente envolvimento dos governos no financiamento de atividades de marketing da ONTs tem sido acompanhado pelo aumento da pressão de uma avaliação rigorosa da efetividade das referidas atividades (Faulkner, 1997).

Assim e para Ritchie & Crouch (2003), o sucesso deve ser avaliado numa análise quer de variáveis de input (ex: marketing efetivo) e de variáveis output (ex: número de visitantes).

1.1. OBJETO E FINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO

Sendo os recursos afetos á promoção escassos, existindo uma constante necessidade de avaliar a aplicação dos mesmos no ato de promover as regiões, torna-se importante estabelecer uma metodologia para a avaliação ex ante do retorno obtido com a promoção, coerente e interligada com as atividades de promoção realizadas.

Existindo inúmeras atividades e instrumentos para se efetuar a promoção, todos eles em comum têm como principal objetivo ir ao encontro dos objetivos estratégicos estabelecidos nos planos de promoção desenvolvidos.

Neste sentido, não obstante a necessidade de avaliação de cada atividade individualmente, o importante da investigação a produzir reside na importância relativa da coerência dos objetivos e na implementação de formas de avaliação pré investimento e de monitorização pós investimento em promoção turística.

Ao se desenvolver este modelo, com aplicação nas Regiões Ultraperiféricas (RUPs), atende-se á importância que o turismo representa para estas economias, incluindo as suas características intrínsecas de uma forte dependência das rotas aéreas para o sucesso das ações de promoção.

A investigação desenvolvida surge, com o claro objetivo de desenvolver uma metodologia complementar e auxiliar de decisão aos planos de promoção, estabelecendo-se as variáveis input e output inerentes á implementação da metodologia.

Pretende-se estabelecer critérios base de afetação de investimentos, variáveis decisão e indicadores de monitorização, que no seu todo possam ser a base de uma metodologia a implementar nos Planos de Promoção das RUPs.

1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A avaliação contínua e criteriosa de todos os investimentos efetuados é de extrema importância na criação de uma metodologia de controlo e de afetação de recursos a mercados cuja rendibilidade obtida seja a adequada em cada momento ao investimento em promoção efetuado.

Tendo como ponto de partida a dissertação de mestrado (Camacho & Coelho, 2006) e o trabalho nela desenvolvido, aprofunda-se e alarga-se a investigação realizada.

Os principais objetivos gerais da investigação são:

1. Análise dos diferentes planos de promoção e das variáveis objetivo estabelecidas.
2. Análise às métricas utilizadas na avaliação do retorno desse mesmo investimento.
3. Desenvolver uma metodologia que permita avaliar ex ante o retorno do investimento numa ótica financeira e de auxiliar de decisão para o investimento efetuado na promoção turística das Regiões Ultraperiféricas.

Assim a questão de partida desta investigação é a seguinte:

As decisões de investimento em promoção turística efetuadas pelas Organizações Nacionais de Turismo nas Regiões Ultraperiféricas Ibéricas, são avaliadas à priori por modelos financeiros de avaliação de investimentos?

As questões derivadas (PD) são:

PD1: Que modelos são utilizados na avaliação do investimento em promoção turística?

PD2: Que indicadores são utilizados para a afetação do investimento em promoção turística por mercado emissor?

PD3: Que indicadores são utilizados na monitorização da avaliação do sucesso do investimento em promoção turística?

PD4: O retorno do investimento em promoção turística obtida por cada mercado emissor, influencia ou não a estratégia de promoção futura e por conseguinte os objetivos estratégicos?

PD5: Que metodologias são preconizadas para a avaliação de cada campanha de comunicação ou atividade de promoção?

PD6: A existência ou não, de uma importância crescente na avaliação dos investimentos em promoção turística?

PD7: O transporte aéreo e a frequência das ligações aéreas, condicionam o sucesso ou insucesso de uma estratégia de promoção?

1.3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação preconizada na elaboração deste estudo é a apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 - Metodologia de Investigação

Passo		Metodologia
1	Revisão da bibliografia	De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, irá se iniciar com o processo de revisão

		<p>bibliográfica das metodologias utilizadas atualmente, nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ formulação da estratégia de marketing; ▪ modelos existentes de avaliação do retorno do investimento em promoção turística; ▪ modelos de avaliação empresarial de retorno do investimento na ótica económica e financeira, nomeadamente o DCF. <p>Esta revisão permite enquadrar teoricamente o estudo, através da pesquisa, estudo e aplicação dos diversos livros, artigos científicos e revistas consultadas.</p>
2	Análise Planos de Promoção	<p>Será efetuado uma análise dos planos de promoção efetuados, por cada região ultraperiférica, identificando os diferentes objetivos previstos, os indicadores utilizados e a existência ou não de objetivos e indicadores comuns.</p> <p>Este ponto será importante para enquadrar os principais indicadores da promoção.</p>
3	Elaboração de entrevistas – Caso Madeira	<p>É utilizado uma metodologia de investigação de estudo de caso com a elaboração de entrevistas semiestruturadas com base em dois critérios e objetivos:</p> <p>Aos principais decisores da política de investimento em promoção turística da Ilha da Região Autónoma da Madeira, percecionando as estratégias subjacentes.</p> <p>Questões no âmbito da avaliação e impacto do investimento efetuado em promoção no desenvolvimento do turismo da região.</p>

4	Análise das entrevistas	Com base nas entrevistas efetuadas e de acordo com os planos analisados, informação estatística disponibilizada e trabalhada, é efetuado uma análise às entrevistas realizadas, obtendo os dados necessários para o estudo de caso.
5	Construção da metodologia de avaliação do retorno do investimento da promoção turística nas RUPs	Substanciado na pesquisa efetuada será formulado uma metodologia de avaliação do retorno do investimento da promoção turística nas RUPs para apoio á decisão de investir.
6	Resolução das hipóteses de trabalho formuladas	A interpretação dos resultados das várias análises realizadas permite a resolução das hipóteses formuladas para este estudo.

1.4. IMPORTÂNCIA E IMPACTO DA INVESTIGAÇÃO

Ao nível nacional e tendo em conta as RUPs nacionais, Madeira, Açores a promoção turística é assente nos princípios da contratualização com agentes do sector privado e do cofinanciamento Governamental.

No caso da Madeira, temos a Associação de Promoção da Madeira, que tem por objeto promover e divulgar a Região Autónoma da Madeira como destino turístico, incidindo, particularmente, na promoção e captação do negócio.

No caso dos Açores, temos a Associação de Turismo dos Açores, que tem por objeto a promoção da Região como destino turístico e a qualificação da oferta turística regional, como forma de contribuir para o desenvolvimento turístico sustentado da Região Autónoma dos Açores.

O Turismo de Portugal no âmbito dos Planos de Promoção e Comercialização Turística, financia para períodos específicos as sete Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT).

Neste protocolo, a contratualização é assente em Planos de Promoção Turística de âmbito regional, que sejam simultaneamente coerentes e potenciadores do Plano de Promoção Turística Nacional.

Esta contratualização fica igualmente sujeita à fixação prévia de objetivos qualitativos e quantitativos e ao estabelecimento de indicadores e de instrumentos de medição de execução dos respetivos Planos de Promoção destas Regiões.

Neste sentido, e tendo em conta a necessidade de criação de medidas que analisem o retorno do investimento dos Planos de Promoção, o objetivo principal deste estudo será a construção de uma metodologia ex ante de avaliação do retorno do investimento da promoção turística na RUPs Portuguesas e de apoio á decisão de investimento em promoção.

1.5. ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada da seguinte forma:

O **Capítulo I: Introdução**. Apresenta-se a introdução ao trabalho de investigação, o enquadramento, os objetivos da investigação, a metodologia preconizada na investigação, a importância e impacto da investigação.

O **Capítulo II: Revisão da Literatura**. Neste capítulo, efetua-se numa primeira fase, a revisão dos principais conceitos e teorias subjacentes á formulação estratégica de marketing na promoção turística, numa segunda fase, as metodologias preconizadas ao nível internacional para avaliação do retorno obtido com a promoção turística e por fim, os modelos financeiros de avaliação de retorno do investimento, nomeadamente o modelo de Discount Cash-Flow.

O **Capítulo III: Os Planos de Promoção Turística**. Será desenvolvido neste capítulo a análise efetuada aos três planos de promoção turística, Madeira, Açores e GranCanária.

Numa primeira fase será abordado os diferentes objetivos presentes nos planos.

Numa segunda fase, iremos analisar quais os indicadores preconizados para avaliação da concretização dos objetivos previstos.

Numa terceira fase será analisado de uma forma mais exaustiva os planos de promoção da Região Autónoma da Madeira.

O **Capítulo IV: Análise das entrevistas e Regressão Estatística** Este capítulo irá corresponder a análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos principais responsáveis das políticas de promoção da Região Autónoma da Madeira, identificando os principais indicadores utilizados e uma análise sobre os pontos mais relevantes no destino Madeira. Identificados os indicadores, e considerado as receitas turísticas como a variável retorno da promoção, é efetuada uma regressão linear multivariável com as variáveis explicativas (passageiros, estada média e proveito por aposento), com o objetivo de aferir do grau de predição das mesmas para a variável retorno.

O **Capítulo V: Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento da Promoção Turística nas RUPs** Este capítulo irá corresponder ao desenvolvimento de metodologias e critérios de análise subjacentes á aplicação de um modelo de DCF na avaliação do retorno do investimento em promoção turística.

Será apresentado um estudo de caso, com a aplicabilidade na Região Autónoma da Madeira.

Por último, o **Capítulo VI: Conclusões e Recomendações**. Corresponderá uma síntese de todo o estudo desenvolvido na construção de um modelo de avaliação da promoção turística das regiões ultraperiféricas, com enfoque nas aplicações práticas deste tipo de metodologias, nas limitações deste tipo de modelo e nos ganhos e vantagens obtidas pela aplicação deste tipo de modelo. Do estudo desenvolvido resultam recomendações de construção de indicadores e de estudos futuros necessários para a melhoria constante do modelo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

2.1.1. INTRODUÇÃO

Segundo Plog (1974), os destinos turísticos vivem segundo ciclos baseados no tipo de turistas que tentam atrair, e sugere que em algum momento os destinos deverão ver reduzido o fluxo de turistas

No entanto, segundo Inskeep (1988) esta definição não corresponde exatamente a todos os destinos, segundo ele, com planeamento e imaginação, destinos turísticos antigos têm mantido e alguns casos rejuvenescido, e neste momento os planos efectuados e delineados irão permitir a vitalidade de novos destinos durante vários anos.

Já Haywood (1986), a evolução de um destino turístico poderá ser antecipado através de planeamento, marketing, e técnicas de gestão, pelo que esta evolução não é necessariamente um ciclo estabelecido.

Para Inskeep (1993), a experiência tem demonstrado que as comunidades, regiões e países beneficiam de uma forma genérica de um correto e efetivo planeamento do turismo e este tipo de planeamento maximiza os efeitos benéficos do turismo, permitindo também atenuar os impactos negativos na economia local, ambiente e sociedade.

A implementação de planos turísticos nacionais, surge no ano 1950 quando se tornou óbvio que o turismo se iria tornar numa atividade sócio económica com grande impacto. Em 1959, na região da Ásia-Pacífico, o primeiro plano turístico surgiu no Hawaii, que atualmente é um destino de sucesso e com um desenvolvimento significativo. Na Europa, e pela mesma altura surge os planos turísticos para regiões como Jugoslávia, Chipre, Córsega e Languedoc-Roussillon região costeira na França.

A partir dos anos 80, o estabelecimento de planos turísticos é uma realidade contínua dos países e regiões que pretendem desenvolver o turismo numa lógica controlada. É de referir também que a nível internacional o financiamento de programas de desenvolvimento turístico local, resultaram num contínuo aperfeiçoamento dos planos e na necessidade de estabelecer medidas de análise de impacto dos mesmos.

São quatro os fatores identificados no turismo que afetam a performance e o desenvolvimento regional:

- Número de visitantes
- Estada média
- Gasto turístico
- Visitas repetidas e referenciadas

Segundo Stephen Wanhill citado por (Theobald, 2005, p. 368) o produto turístico é um produto multifacetado, que inclui, alojamento, transporte, restauração, comércio, animação, atrações turísticas, infraestruturas públicas, e a forma de viver da população local. Neste sentido, o sucesso do desenvolvimento turístico, segundo ele, passa pela parceria dos vários interessados na atividade turística com a necessidade de uma forma equilibrada oferecer os equipamentos e serviços que satisfaçam as necessidades dos visitantes de uma forma sustentada.

Este equilíbrio, entre a população local e o turismo é também referenciado como, um dos primeiros papéis de um destino turístico (Bornhorst, Ritichie, & Sheehan, 2010).

Assim sendo, e como o sector turístico não é capaz de controlar todos estes fatores que originam impactos consideráveis na atratividade do destino e na população local, é necessário que o Plano Turístico de cada Região seja estabelecido ao nível governamental, coordenando todas as políticas inerentes de acessibilidades, infra-estruturas, restauração e etc.

Na Região Autónoma da Madeira (RAM), o plano que congrega os pontos referidos anteriormente é o Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT/RAM), aprovado no Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M de 6 de Junho de 2017.

Na Região Autónoma dos Açores (RAA), o plano que congrega os pontos referidos é o Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma dos Açores (POTRAA), aprovado no Decreto Legislativo Regional n.º 38/2008/A de 11 de Agosto de 2008, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 13/2010/A de 7 de Abril de 2008, com a primeira suspensão e revisto pela Resolução de Governo n.º 74/2017 de 7 agosto de 2017.

2.1.2. MARKETING ESTRATÉGICO

Segundo Chandler (1990), a estratégia corresponde á determinação de objetivos a médio e longo prazo, com a adoção de meios de ação e consequente afetação de recursos necessários à consecução desses objetivos.

A estratégia de marketing - para um determinado produto ou para uma gama de produtos - pode ser definida como “uma combinação coerente dos diferentes meios de Ação [a usar] com vista a atingir os objetivos [de marketing] que se fixaram” (Dionísio, Joaquim Vicente Rodrigues, Denis Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2012, p. 458).

Inskip (1988), estabelece que a estratégia de marketing resulta na definição da forma mais eficaz para atingir os objetivos propostos. Segundo ele, a definição da estratégia de marketing passa pela definição das técnicas a utilizar; pela prioridade ou momento em que a atividade promocional deverá ser realizada em determinados destinos ou em mercados com segmentos específicos de turistas; a imagem a projetar; os obstáculos a superar; e a relação das ações de promoção com novos empreendimentos, animações criadas.

Ansoff (1987, pp. 442-444) aponta os fatores determinantes da estratégia empresarial. Durante a formulação da estratégia, é necessário equilibrar estas quatro variáveis, tal como apresentado na Figura 2.1 (ameaças e oportunidades, objetivos organizacionais, capacidades e recursos futuros).

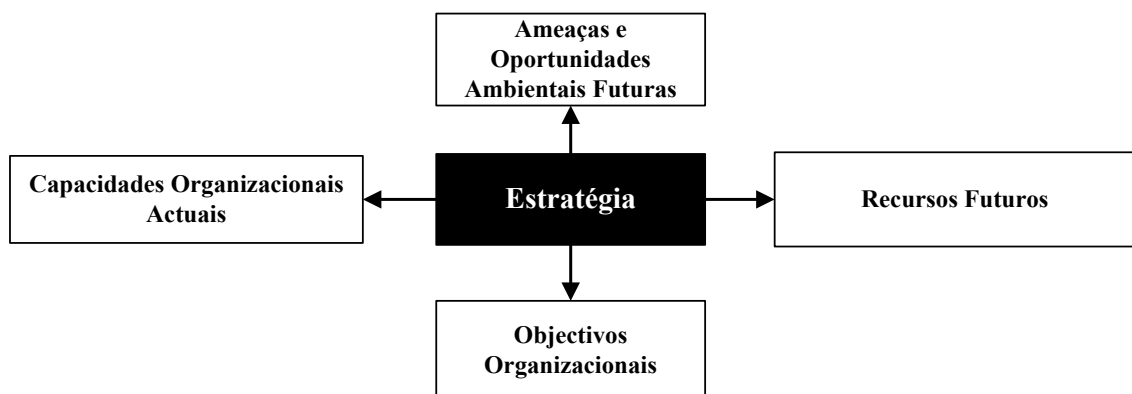


Figura 1 - Fatores determinantes da Estratégia Empresarial (Ansoff, 1987).

Andrews definiu a estratégia como “a relação entre o que a organização consegue fazer (pontos fortes e fracos) e o ambiente que condiciona aquilo que ela pode fazer (ameaças

e oportunidades externas)” (Iverson & Andrews, 1987). Apesar de ter sido reconhecida a relevância do trabalho de Andrews, foram dadas poucas explicações acerca de ambos os extremos dessa relação.

Um contributo nesse sentido foi o de Porter (1979) e o seu modelo das cinco forças competitivas que permitiu determinar a natureza e o grau de rivalidade de uma indústria, a partir da conjugação do poder negocial de clientes e de fornecedores, da ameaça de produtos ou serviços substitutos e da ameaça de novos concorrentes. Apesar do modelo de Porter não ter ignorado as características endógenas das organizações, a ênfase era claramente na envolvente competitiva que as envolvia.

Neste ambiente competitivo, o marketing pode contribuir para um planeamento e gestão do destino mais eficazes e eficientes na medida em que visa o equilíbrio entre os objetivos, as competências, os recursos e as oportunidades de mercado. (Kotler P. , Bowen, Bowen, & Makens, 1996)

Para Lundberg (1990, p. 141) o “marketing de destinos” é o esforço global de identificar o que o destino tem para oferecer (o produto), que grupos de pessoas têm o tempo, o dinheiro e o desejo de viajar para o destino (mercado-alvo), e qual a melhor forma de os contactar e convencer a viajar para o destino”.

Segundo Moutinho, L., & Vargas-Sanchez, A. (2018, pp. 17-19), o planeamento integral, uma visão de longo prazo e a acção consistente são ingredientes fundamentais para o sucesso de um destino.

A estratégia de marketing deve estar relacionada quer com os objetivos a médio e longo prazo, quer com os objetivos a curto prazo por forma a que a realização dos objetivos a médio e longo prazo seja obtidos através da formulação objetiva e detalhada dos objetivos a curto prazo (Inskeep, 1988, p. 442).

A elaboração da estratégia de marketing segue cinco etapas descritas na tabela 2.1 (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio, 2000, p. 442) (Middleton, 1994, p. 19):

Tabela 2 - Etapas do Marketing Estratégico

Etapas	Descrição
Análise e diagnóstico	Consiste na análise detalhada dos dados históricos e das tendências futuras, quer numa vertente interna, no que se refere aos pontos fortes e pontos fracos da organização, quer numa vertente externa do que respeita às oportunidades e ameaças do mercado onde se insere o produto.
Determinação de objetivos	Consiste na formulação de objetivos estratégicos, que permitam posteriormente, estabelecer uma linha de orientação nos planos e ações a executar, coerente com a estratégia estabelecida. É possível através da formulação dos objetivos estratégicos construir indicadores de performance para posterior avaliação da estratégia estabelecida.
Escolha das opções estratégicas de marketing	Consiste na definição das atividades estratégicas a estabelecer ao nível do produto e mercado alvo, aferindo dos recursos necessários bem como dos segmentos e posicionamento pretendido.
Formulação e avaliação do marketing-mix	Consiste na aplicação das opções estratégicas estabelecidas na etapa anterior na formulação das diferentes políticas do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição), e na avaliação dos resultados a obter <i>versus</i> os objetivos estratégicos estabelecidos.
Planos de ação	Consiste na elaboração de planos de ação onde se define a forma de execução da estratégia estabelecida, e avalia-se de forma sistemática a evolução dos planos.

FONTE: (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio, 2000, p. 442) (Middleton, 1994, p. 19)

Estas cinco etapas, desdobram-se em sete passos fundamentais a seguir num processo de planeamento de marketing, apresentados por Middleton (1994, p. 19). Estes sete passos, seguem uma sequência lógica, referenciada na Figura 2.2.

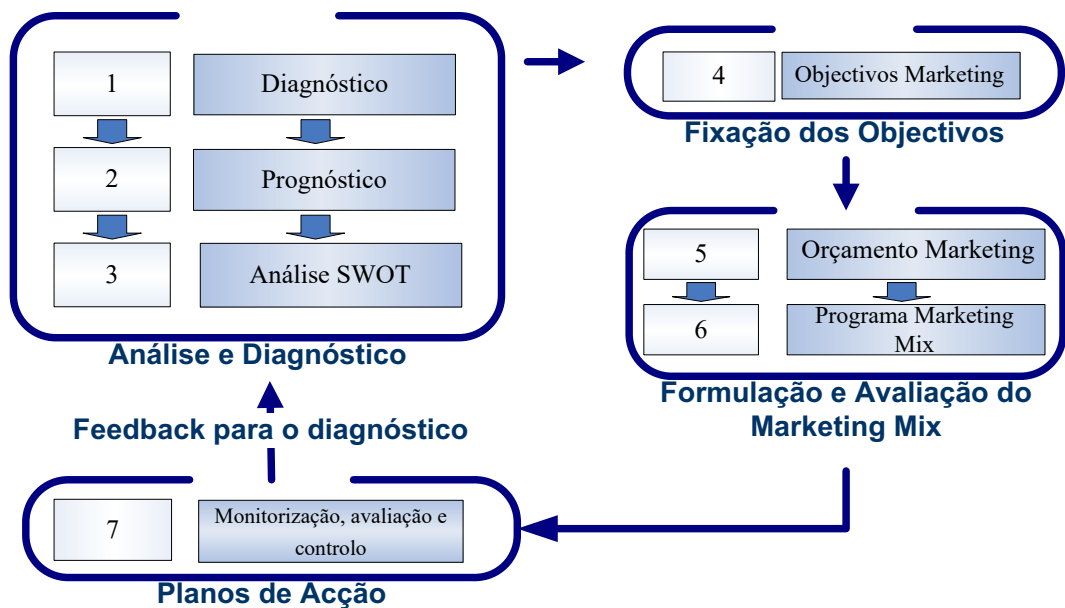


Figura 2 - Processo de planeamento marketing adaptado de Middleton (1994, p. 141).

O planeamento de marketing apresenta-se como um ciclo, onde a constante monitorização e avaliação, não só influenciam como também contribuem de forma decisiva para a formulação das decisões estratégicas. Tal como afirma Leppard e McDonald “enquanto o planeamento de marketing surgir à superfície como uma sequência de passos lógicos, na realidade fará com que uma série de valores e suposições sejam alinhadas nesse sentido” (Leppard & McDonald, 1991, p. 213). Os autores defendiam que a implementação de uma cultura de marketing dentro de uma organização é um aspeto vital para o sucesso no planeamento de marketing. Consoante a cultura existente, uma parte integral do processo de planeamento deverá ter em atenção o processo de tomada de decisão e a comunicação.

Na era da conectividade, das redes sociais e do imediato, os turistas são influenciados através de canais de comunicação on-line e off-line de forma distinta, dependendo da fase e do produto de compra (Fotis, Buhalis, & Rossides, 2012), pelo que se torna importante analisar ao nível da promoção turística a influência diversa dos canais.

2.1.3. PROMOÇÃO TURÍSTICA

A estratégia de promoção significa implementar programas de promoção para projetar imagens de um destino e mensagens chave a segmentos de potenciais turistas, encorajando-os para o pedido de brochuras ou para o contacto junto dos agentes viagens locais (Middleton, 1994, pp. 158-159).

O programa de comunicação global de uma empresa, a que se chama promotion mix, consiste numa combinação de meios de comunicação, promoção de vendas, relações públicas e venda individual como forma de atingir os objetivos do marketing (Kotler P. , Bowen, Bowen, & Makens, 1996, pp. 489-490).

As quatro principais técnicas de promoção são:

1. Publicidade: consiste em qualquer forma paga de apresentação e promoção de ideias, mercadorias, ou serviços por um patrocinador identificado.
2. Promoção de Vendas: Incentivos a curto prazo para incentivar a compra ou venda de produtos ou serviços.
3. Relações Públicas: Construção de uma boa relação com os diferentes públicos da empresa de forma a obter opiniões e publicidade positiva, desenvolvendo uma boa imagem e gerindo os rumores negativos, histórias e eventos.
4. Venda Direta: Apresentação oral numa conversa com um ou mais compradores com o objetivo de realizar vendas.

Contudo, a evolução do marketing faz com que hoje exista múltiplas fontes de informação e novos canais disponíveis, sendo que o individuo envolve-se de forma proactiva no processo de procura, seleção, decisão, reserva e recomendação do

destino, dos meios de transporte, do alojamento e das restantes atividades e experiências de lazer e ócio (Wichels, 2018).

No marketing tradicional e em cada uma das principais técnicas, existem ferramentas específicas, tais como apresentação de vendas, material de ponto-de-venda, publicidade especializada, eventos (trade shows), feiras, demonstrações, brochuras, literatura, kits de imprensa, posters, concursos, prémios e coupons.

Atualmente, a evolução do marketing digital e a correspondente alteração da preponderância de uma comunicação online em detrimento de uma comunicação off-line, fez com que esta última veja reduzida a sua efetividade (Wichels, 2018).

Toda a comunicação e apresentação do produto influenciam a perceção do produto pelo consumidor final.

Para Kotler (2017), o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional, mas sim, devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor. Para este, o papel mais importante do marketing digital é promover a ação e a defesa da marca, e sendo este mais controlável do que o marketing tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o foco do marketing tradicional é iniciar a interação com os clientes.

Assim sendo, convém então clarificar o que significa comunicar através dos diferentes canais de comunicação on-line e off-line.

2.1.4. COMUNICAÇÃO

Segundo Kottler (1996), comunicar envolve nove elementos. Os dois elementos principais e intervenientes no processo são o emissor e o recetor. Os outros dois elementos também importantes na comunicação consistem na mensagem e na forma de comunicar. Outros quatro elementos são o codificar, descodificar, resposta e feedback. O último elemento diz respeito ao ruído.

A comunicação é importante pois os emissores deverão identificar os recetores que pretendem atingir e as respostas que pretendem obter. Deverão efetuar a codificação da mensagem de acordo com a descodificação a realizar pelos recetores. A mensagem deverá ser depois enviada pelo canal de comunicação que mais facilmente atinja os recetores, determinando canais de feedback que permitam a obtenção da resposta dos recetores à sua mensagem.

Assim a comunicação em marketing deverá seguir os seguintes passos:

1	Identificar o Público Alvo
2	Determinar a resposta a obter
3	Escolher a Mensagem
4	Escolher o meio de comunicação da mensagem
5	Escolher a origem da mensagem
6	Obter feedback

Figura 3 - Comunicação em Marketing (Kotler, 1996)

Identificar o público-alvo – O público-alvo poderá ser os potenciais ou atuais consumidores, aqueles que decidem a compra ou aqueles que a influenciam. O público-alvo poderá ser individual, grupos, nichos de clientes ou o mercado no todo. A escolha do público-alvo influencia de forma decisiva aquilo que será comunicado, a forma como será comunicado, quando será comunicado e quem deverá comunicar.

Determinar a resposta a obter – Em muitos casos a resposta a obter é a compra. Mas a compra resulta de um longo processo de decisão de consumo. Neste sentido, antes de comunicar é necessário saber a que nível se situa o produto no público-alvo e para que nível se pretende que este se desloque.

Os níveis são: Desconhecido, Conhecido, Associação, Preferência, Convicção, Compra.

- Desconhecido: O consumidor não conhece o produto, ou apenas conhece ao vagamente o nome ou algumas coisas sobre o produto. O objetivo da comunicação passa por dar a conhecer o nome do produto.
- Conhecido: O consumidor conhece o nome do produto e algumas coisas sobre o produto, mas não conhece o produto e os seus atributos. O objetivo da comunicação passa por dar a conhecer os atributos do produto.

- Associação: O consumidor conhece os atributos do produto. O objetivo da comunicação passa por obter feedback de como o consumidor sente o produto.
- Preferência: O consumidor gosta do produto, mas não o prefere aos outros. O objetivo da comunicação passa por promover as qualidades, valor, performance e outros atributos do produto.
- Convicção: O consumidor prefere o produto, mas não desenvolve a convicção de o consumir agora. O objetivo da comunicação passa por passar as atitudes positivas em convicção, pois estará assim mais próximo da compra.
- Compra: O consumidor está convencido, mas necessita de mais informação ou então adiou a decisão de compra. O objetivo da comunicação passa por convencer a efetuar o último passo. Exemplo deste tipo comunicação passa por oferecer o produto a um preço promocional.

Escolher a Mensagem – A mensagem deverá captar a Atenção, manter o Interesse, aumentar o Desejo, e obter uma Ação. (Modelo AIDA).

Este modelo, é revisto por Kotler (2017), em que os estágios do interesse e do desejo são simplificados em Atitude, e é introduzido um novo A de ação nova, onde o acompanhamento do cliente no pós compra e a sua retenção é analisada. Assim surge o conceito de quatro As: Atenção, Atitude, Ação e Ação Nova.

Kotler (2017), ciente da importância do mundo digital na interação entre consumidores, introduz um quinto A, ao qual atribui o nome de Apologia (recomendação).

Os três problemas que a mensagem deverá resolver são: O que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer de forma lógica (estrutura da mensagem) e como dizer de forma simbólica (formato da mensagem).

Escolher o meio de comunicação da mensagem – Existem dois tipos de comunicação: comunicação pessoal e não pessoal.

Comunicação pessoal – A comunicação pessoal, refere-se a uma comunicação em que duas ou mais pessoas comunicam de uma forma directa, utilizando o face a face, telefone, correio e as redes sociais, numa interligação dos mundos digital (on-line) e físico (off-line).

Comunicação não pessoal – A comunicação não pessoal refere-se á comunicação sem um contacto pessoal e um feedback individual. São exemplos deste tipo de comunicação os jornais e revistas, rádio, televisão e painéis publicitários. Outro tipo de comunicação passa também pela criação de atmosferas e a elaboração de eventos, incluindo novamente a utilização das redes sociais e da interligação dos mundos digital (on-line) e físico (off-line).

Escolher a origem da mensagem – O impacto da mensagem no consumidor deriva muito de como o público-alvo vê o emissor da mensagem. As mensagens apresentadas por fontes consideradas credíveis têm um grande impacto. São três os fatores mais comuns para tornar a mensagem credível:

Experiência – A capacidade do comunicador demonstrar a autoridade na comunicação da mensagem.

Credibilidade – A objetividade e honestidade da origem da mensagem.

Atratividade – A originalidade e atratividade da mensagem.

Obter feedback – Depois de enviada a mensagem, é necessário avaliar o impacto da mesma no público-alvo. Este impacto poderá ser avaliado mediante questionários que permitam obter respostas ao se se lembram da mensagem, quantas vezes a visualizaram, que pontos se lembram, como se sentiram em relação à mensagem, e as suas atitudes passadas e presentes em relação ao produto e à empresa.

A estratégia em comunicação turística terá sempre como objetivo final, influenciar ou persuadir o comportamento dos potenciais turistas para que visitem e contribuam com receitas para o crescimento económico do turismo (Wichels, 2018).

Assim, a comunicação turística deve definir estratégias assentes em modelos experienciais (Schmitt, 2010), uma vez que o marketing digital é interativo (Kotler P. , Bowen, Makens, & Baloglu, 2017).

“Consumir Turismo, é consumir experiências” (Sharpley, 2011) e neste sentido, as comunicações efetuadas pelas ONTs, recorrem cada vez mais a imagens, textos e sons que representam experiências sensoriais.

O marketing digital e o marketing nas redes sociais, providencia ferramentas que facilitam os modelos experienciais em diferentes formas, através de interações durante todos os estágios da sua viagem (Sigala, 2016):

Antes da Viagem:

Os turistas podem pesquisar, aceder e ler informação sobre a sua viagem, comentários, experiências e interagir com outros para planear os seus itinerários, selecionando os fornecedores e serviços. Assim, o turista reduz o risco do seu planeamento e de adquirir algo que não corresponde às suas expectativas, preferências e interesse, desenhando assim de forma rápida e eficiente a personalização da sua experiência de viagem. Visualizando e partilhando as experiências de viagem nas redes sociais, os turistas detêm uma experiência virtual dos locais, cultura e destino.

Durante a Viagem:

As redes sociais permitem aos turistas manterem-se interligados com outros (amigos, familiares, etc.), partilhando as suas experiências, obtendo informações dos recursos disponíveis, planificando a sua estada e enriquecendo a sua experiência, com a interligação com os seus familiares e amigos.

Depois da Viagem:

As redes sociais permitem aos turistas refletir, reviver, e criar memórias das suas experiências através da partilha. Fazendo isto, não só enriquecem a sua própria experiência, mas também permitem criar um repositório online que poderá ser utilizado por novos turistas, no seu planeamento e organização das suas viagens.

2.1.5. ORÇAMENTO DE PROMOÇÃO

Uma das mais complicadas tarefas que as empresas encontram no seu plano de marketing corresponde ao montante máximo a despende na promoção.

Os métodos utilizados pelas empresas para determinar o orçamento de promoção correspondem a:

- Método do orçamento disponível
- Método da percentagem das vendas

- Método de posição competitiva
- Método objetivo e ações

Método do Orçamento Disponível - corresponde ao valor máximo que a empresa poderá despende em orçamentos de promoção. Este método ignora completamente o efeito da promoção no montante das vendas e poderá resultar num montante reduzido de orçamentação e numa forte incerteza do montante a despende no futuro.

Método da Percentagem das Vendas - sendo um método simples é o um dos mais utilizados, pela facilidade de relacionar a percentagem das vendas, com o custo de promoção e inevitavelmente com o preço unitário. Supostamente este método cria estabilidade competitiva, dado que as empresas tendem a despende a mesma percentagem das vendas em promoção. Este método ignora, contudo, que as vendas são a causa da promoção e não o seu resultado, por consequência não existe um objetivo definido claramente sobre o montante objetivo das vendas a gerar de acordo com a promoção efetuada.

Método da Posição Competitiva - relaciona o montante do orçamento a despende em promoção com aquele que é despendido pelos seus concorrentes para idêntico meio de comunicação. A grande virtude deste método, consiste na necessidade de analisar a concorrência e os investimentos efetuados por estes em promoção.

As abordagens que se podem desenvolver neste método (Mercator; 1996: 308-310), correspondem a:

- Fixar o orçamento proporcionalmente ao mercado
- Fixar o orçamento a um nível superior ao da concorrência, nomeadamente no lançamento de um novo produto.

Método dos Objetivos e Ações - é o método mais lógico e aquele que vai de encontro às três fases necessárias para estabelecer um orçamento de promoção:

Numa primeira fase, estabelecem-se os objetivos específicos da ação de promoção. Numa segunda fase, são estabelecidas as ações a desenvolver de acordo com os

objetivos definidos na primeira. Por fim, e numa última fase, estima-se o custo total da ação de promoção.

Num ponto de vista de gestão, a escolha deste método, resultará na necessidade de relacionar diretamente os custos da ação de promoção, com o retorno que da mesma irá resultar.

2.1.6. MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Após a definição do orçamento de promoção, é então estabelecido os meios de comunicação a utilizar.

Os meios de comunicação deverão então ser estabelecidos de acordo com o plano de promoção e os objetivos específicos de cada campanha. Não existirá para um objetivo, uma só campanha, como também para uma só campanha, um só meio de comunicação, on-line ou off-line. Serão vários os fatores que irão influenciar a escolha dos meios de comunicação/promoção, entre os quais:

- **O produto e mercado** - consoante o produto e o mercado a atingir poderão ser utilizadas diferentes formas de o comunicar ao público-alvo.
- **Estratégia Push ou Pull** -consoante a estratégia push ou pull utilizada na promoção de um produto, o mix de promoção irá se alterar.

Uma estratégia push consiste em empurrar o produto através dos canais de distribuição até o consumidor final. Nesta estratégia, o produtor orienta a sua promoção aos membros do canal de distribuição de forma a induzir nestes a promoção do produto no consumidor final.

Uma estratégia pull consistirá em puxar o consumidor para o consumo do produto, fazendo com que seja este o dinamizador na aquisição do produto. Numa estratégia pull, o produtor orienta a sua promoção ao consumidor final de forma a induzir este na compra do produto.

Conhecimento do Consumidor - Dependentes do conhecimento do consumidor do produto, as ações de promoção serão efetuadas utilizando diferentes técnicas. Publicidade, juntamente com relações públicas é fundamental no momento inicial de conhecimento do produto. Relações públicas, promoção de vendas e venda direta numa

fase de associação e preferência. A venda direta, devido aos custos associados é a que deverá ser utilizada somente numa fase de compra.

Ciclo do Produto - Na fase de lançamento, a publicidade e as relações públicas são fundamentais para a obtenção de um reconhecimento de imagem e a promoção de vendas para uma primeira experiência do produto. A venda direta é importante na capacidade de levar o produto durante a fase de crescimento, conjuntamente com a publicidade e relações públicas, sendo que a promoção de vendas nesta fase já não é tão necessário, porque o consumidor já conhece o produto. Na fase de maturidade, a promoção de vendas ganha de novo ênfase relativamente á publicidade. Na fase de declínio, a publicidade é necessária para manter o conhecimento do produto, a relação pública deixa de existir e a venda directa é reduzida, no entanto a promoção de vendas é forte.

2.1.7. PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES NACIONAIS DE TURISMO

Segundo (Jefferson, 1990) as funções das ONTs agrupam-se em cinco grandes áreas:

- defesa da imagem – através de ações de relações públicas, publicidade e material promocional;
- avaliação da situação – através da realização de análise de mercados;
- prospeção/pioneirismo – através do desenvolvimento de novos mercados, novos segmentos e novas técnicas;
- coordenação de marketing – através do fornecimento de bases para a cooperação entre os vários intervenientes;
- monitorização da satisfação dos turistas – através da realização de pesquisa ao turista.

Segundo Mazanec (1986), todas as ONTs têm por missão aumentar os fluxos turísticos para o respetivo destino. Esta missão é partilhada por diferentes autores, nomeadamente Faulkner (1997) em que a missão da ONT consiste no desenvolvimento de uma abordagem coordenada de promoção do destino, bem como Rita (1996) na defesa de interesses de um país no mercado internacional, pretendendo aumentar as receitas turísticas.

Como denominador comum em todas estas abordagens, depreende-se que a missão de uma ONT passa pela promoção do destino ao nível internacional e consequente

aumento das receitas turísticas. Assim, de acordo com a missão estabelecida o objetivo estratégico que surge na base das ONTs passa pelo atingir um crescimento estável ao longo de um determinado período, o que permite um atempado planeamento dos serviços a oferecer (Papadopoulos, 1989).

Mais recentemente, e em resultado da diversidade de ONTs e dos diferentes níveis, nacionais, regionais na gestão de um destino, o reforço do papel de entidade de coordenação entre as ONTs e os diferentes intervenientes no turismo, são elementos fundamentais para manter a sustentabilidade e competitividade do destino (Dredge, 2006; Moscardo, 2011; Nordin & Svensson, 2007; Ritchie & Crouch, 2003; Raich, 2006).

Existindo um objetivo estratégico, a forma de implementar este objetivo passa pela comunicação (publicidade, promoção, força de vendas, relações públicas e merchandising) (Mazanec, 1986).

Assumindo a comunicação o único meio capaz de permitir às ONTs o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos, é importante a articulação das diferentes funções de planeamento estratégico, de coordenação de programas de marketing e desenvolvimento, de análise do produto e do mercado, e de projetos especiais (Taylor, 1987).

No centro do processo de planeamento de marketing estratégico, enquadra-se a decisão de afetação do orçamento de comunicação (Rita P. , 1995).

Segundo Rita (1996), a afetação do orçamento de comunicação pelos vários países emissores constitui a decisão anual, crucial para os ONTs.

A afetação do orçamento aos vários mercados tem associados os seguintes objetivos (Perdue, 1996):

- manutenção dos mercados mais importantes;
- entrada nos mercados com maior potencial de crescimento.

Segundo Rita e Moutinho (1992), a elaboração de um plano de promoção segue as seguintes seis etapas:

- fixação dos objetivos de marketing;

- análise dos mercados em termos de segmentação, targeting e posicionamento, previsão e desenvolvimento de cenários e das tendências turísticas;
- formulação de estratégias de marketing;
- desenvolvimento de uma campanha promocional para cada mercado-alvo;
- avaliação da eficácia da comunicação nesses mercados;
- afetação do orçamento de comunicação.

Os conteúdos presentes em três destas etapas, foram identificados por Rita e Moutinho (1992) no seu estudo de campo, através de entrevistas a decisores de ONTs de países da Europa Ocidental:

Ao nível dos **objetivos de marketing**, estão são estabelecidos nos seguintes pontos:

- otimizar receitas turísticas através de estadas longas e capitações elevadas com origem nos principais mercados emissores, com uma boa dispersão temporal e espacial;
- diversificar mercados;
- manter quota em mercados maduros e ganhar quota em mercados de crescimento;
- manter ou aumentar os volumes de tráfego turístico (chegadas e dormidas);
- aumentar o emprego no sector.

No que respeita a **análise dos mercados**, os critérios de segmentação mais utilizados:

- motivo da viagem;
- organização da viagem (independente e organizada);
- distância (curta e longa);
- número de visitas anteriores (primeira visita e repetição de visita);
- duração da estada;

- características demográficas (exemplo: idade, composição da família, habilitações literárias, rendimento);
- período da visita (estação alta e estação baixa);
- modo de transporte.

No que respeita á **orientação segundo mercados**, estes são estabelecidos para:

- principais regiões/mercados – Europa Ocidental e América do Norte (mercados maduros) e Ásia/Pacífico (mercados em crescimento);
- principais segmentos de mercado – férias, negócios, interesses especiais, turismo sénior e turismo juvenil.

Ao nível das estratégias marketing/promocionais, estas seguem o princípio *push/pull*, dependendo das características de cada mercado e do orçamento disponível. Em certos mercados, a abordagem é consumer-oriented (*pull*), noutros é trade-oriented (*push*) e outros combinam as 2 formas atrás indicadas.

Para uma ONT, a abordagem *push/pull* é clarificada por Kosters (1994, pp. 155.-164), o qual define que:

- A abordagem *pull*, tem como principal objetivo informar o público – consumidor final – sobre destino/país, o que pode ser conseguido através de, nomeadamente, literatura turística, exposições, *road shows*, disseminação de informação e campanhas de publicidade.
- A abordagem *push*, tem como principal objetivo em informar o *trade*, o que pode ser conseguido através de, nomeadamente, ofertas de visitas ao destino, *workshops*, seminários, informações de contactos para negócios, publicidade em jornais e revistas do *trade*, etc.

As principais atividades desenvolvidas pelas ONTs são constituídas por publicidade, promoção, informação ao consumidor (nomeadamente, postos de turismo), participação em feiras, desenvolvimento de *packages*, formação e pesquisa.

Com base no estudo desenvolvido pelo World Tourism Organization (WTO) durante o ano de 2003, junto de 56 agências de promoção turística a nível mundial, constatou-se que apesar das estruturas de promoção serem muito distintas (recursos humanos,

financeiros, sistemas de informação) existe uma atuação semelhante no que se refere às atividades de promoção.

Deste estudo resultam as cinco atividades promocionais mais utilizadas:

- Participação em férias em 91% das ONTs
- Ações com os Media em 85% das ONTs
- Material promocional em 85% das ONTs
- Anúncios em 76% das ONTs
- Convenções/Eventos em 74% das ONTs

Uma distribuição ótima do esforço de marketing, só poderá ser obtida através de uma eficiente afetação de recursos escassos da promoção. Neste sentido, é necessário determinar, sistematicamente, a importância relativa, em termos de atratividade, dos vários mercados externos face ao destino em análise (Wynegar, 1994).

Esta eficiente afetação é de extrema importância e determina a necessidade do estabelecimento de regras para afetação do orçamento de promoção.

Segundo Rita (Rita P. , 1996), 64,8% de 88 ONTs inquiridas desenvolvem regras para afetação do orçamento, verificando-se que 85% dos recursos disponíveis são destinados aos 5 mercados prioritários, com os três primeiros a absorverem 69,8%.

2.2. METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

2.2.1. INTRODUÇÃO

A avaliação da performance da promoção sobre as vendas remonta ao ano de 1930s (Butterfield, Deal, & Kubursi, 1998).

Kotler (2017) defende que o controlo e avaliação em marketing, surge em estreita ligação com a organização e implementação de um plano de marketing. Todos os textos sobre marketing sublinham a importância de determinar os resultados obtidos através da análise dos resultados dos planos de ação, em comparação com os objetivos pré-determinados. Mas, dando a importância a esta matéria, é surpreendente que muito

poucos livros desenvolvem essa determinação, não existindo nenhum reconhecimento orientado para o sector das viagens e turismo (Middleton, 1994).

Para Middleton (1994), a determinação da performance fornece a informação vital para ajudar os responsáveis pelo marketing a:

- Responder rapidamente e com maiores certezas se as vendas atuais e outros indicadores variam em consonância com os objetivos;
- Aprender através da própria experiência como criar uma melhor relação de custo eficiência para a subsequente campanha anual consoante os objetivos e orçamento disponíveis;
- Ajustar objetivos estratégicos face aos resultados correntes;
- Integrar as decisões de marketing com outras funções do negócio, especialmente contabilidade, área financeira e gestão operacional;
- Efetuar importantes ajustamentos às campanhas, que sendo uma parte representativa do custo fixo do negócio terá sempre um grande impacto em proveitos ou perdas.

Neste contexto, é cada vez mais importante obter informação fiável e de forma atempada, que possibilite a correta elaboração de planos estratégicos e operacionais do turismo, bem como no apoio á tomada de decisões.

Para Mariani et al. (2016), as ONTs dispõem de ferramentas (e.g. análise da imagem do destino, perspetivas de fluxos turísticos, instrumentos de branding) para uma melhoria significativa da eficácia das estratégias de desenvolvimento, gestão e marketing, e melhoria do desempenho em termos de desenvolvimento sustentável e benefícios económicos.

No entanto, a estratégia de comunicação de uma empresa, organização ou de um destino turístico não é facilmente medida a curto ou a médio prazo, pelo que é importante efetuar uma delimitação temporal, assumindo que esta poderá estar influenciada pelos acontecimentos anteriores e posteriores (Wichels, 2018).

O permanente envolvimento dos governos no financiamento de atividades de marketing das ONTs tem sido acompanhado pelo aumento da pressão de uma avaliação rigorosa da efetividade das referidas atividades (Faulkner, 1997). Porém, as ONTs, enquanto

organização, não dispõem de qualquer medida de resultados suscetível de ser utilizada como indicador de eficácia (Rita P. , 1996).

Esta necessidade de avaliar a performance dos planos estratégicos de marketing, tem vindo a receber particular atenção ao nível académico (e.g., Ambler 2000-,Clarck 1999; Marketing Science Institute 2000; marketing Week 2001; Moorman and rust 1999; Shaw and Mazur 1997; Schultz 2000), tal com referido por Hart, S. (2003) .

Um conjunto de estudos, referenciam formas de avaliação da eficácia das campanhas promocionais para os destinos turísticos, nomeadamente: modelos de conversão, modelos denexo-casualidade, modelos econométricos e modelos de resposta (Butterfield, Deal, & Kubursi, 1998; Kim & Prideaux, 2005; Park, Nicolau, & Fesenmaier, 2013).

Cook e Azucenas (Cook, S. D., Azucenas, 1994), num trabalho sobre investigação realizada pelas organizações de turismo das províncias do Canadá e dos EUA identificam cinco grandes áreas de pesquisa:

- análise de impactos;
- análise de mercados;
- avaliação dos programas;
- identificação dos recursos turísticos;
- monitorização da atividade.

Neste contexto, é de extrema importância que se analise o sucesso ou insucesso das iniciativas estabelecidas num plano estratégico de marketing.

Esta análise tradicionalmente está focada ao nível de indicadores financeiros macro tais como, vendas e crescimento das vendas (Clark, 1999). Este foco, é explicado pela dificuldade em relacionar o impacto das atividades de marketing aos efeitos a longo prazo (Dekimpe & Hanssens, 1995) e na separação e quantificação dos efeitos destas iniciativas de todas as outras operações e iniciativas paralelas estabelecidas no seio das empresas (Bonoma & Clark, 1988).

Não obstante a revisão da literatura indique diferentes critérios e medidas de avaliação do sucesso das políticas de promoção, quer pelo lado da procura, onde (Archer &

Fletcher, THE ECONOMIC IMPACT OF TOURISM IN THE SEYCHELLES, 1996) e Kozak & Rimmington (1999), propuseram os dados mais numéricos de número de visitantes e de gastos turísticos, já Fuchs & Weiermair (2004), Kozak (2002), Kozak & Rimmington (1999) e Ritchie & Crouch (2003), sugeriram a introdução de medidas mais qualitativas, com é o exemplo da satisfação do cliente.

Existindo a clara necessidade de avaliação do retorno do investimento efetuado, torna-se, pois, importante analisar as principais metodologias utilizadas, bem como os principais conceitos e modelos associados.

Neste capítulo iremos então analisar as metodologias utilizadas ao nível internacional para avaliação do retorno obtido com a promoção turística.

2.2.2. OBJECTIVOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO

Segundo Middleton (1994), no sector das viagens e turismo existem quatro aspetos na avaliação da performance, para a qual são responsáveis os gestores de marketing:

- Avaliação – é normalmente um processo anual e sistemático, importante na determinação de objetivos com foco na auditoria de marketing, sendo tratada como uma parte do processo de planeamento estratégico.
- Monitorização – é o desenvolvimento sistemático da medição periódica da performance, que permite obter resultados atuais e comparar com os objetivos estabelecidos. Os resultados da monitorização são usados imediatamente no controlo de marketing e enquadra-se na avaliação anual.
- Controlo de marketing – representa as ações de gestão de marketing operacional que são estabelecidas de forma contínua e em resposta à informação obtida pela monitorização. Tais ações, são normalmente focadas a nível de atuação sobre os preços, promoções e publicidade.
- Inovação e testes de marketing – não são vistos normalmente como parte da determinação da performance. As oportunidades para inovação sistemática e testes representam um ativo massivo e subutilizado para a maior parte dos gestores de marketing nos sectores das viagens e turismo.

Para existência de um processo de monitorização, bem como que se estabeleça uma metodologia de avaliação coerente, é de extrema importância que os objetivos de marketing sejam especificados com determinação objetiva e racional.

Middleton (1994) acrescenta que a monitorização é mais que uma “consequência do planeamento de marketing, organização e implementação”, é uma parte integral no processo de definição dos objetivos, pelo que os objetivos que não possam ser monitorizados e acedidos pelos mais variados métodos, eles não deverão ser selecionados.

A investigação dos impactos das atividades de marketing nas ONTs, foram muito aprofundados nos estudos empíricos sobre o sucesso das ONTs, como é exemplo Blain, Levy, & Ritchie (2005) Faulkner (1997) e Gretzel, Yuan e Fesenmaier (2000).

Contudo, estes estudos têm por base um papel redutor da capacidade de uma ONT, sendo esta restrita às atividades de marketing, no entanto, a introdução da referência de ‘G’ estão de um destino, amplificam a sua capacidade e raio de ação para a área da gestão (Presenza & Sheehan, 2005) .

Segundo, Seaton & Mathews (2003, p. 7) o processo de avaliação poderá ser dividido em cinco fases:

- Definição clara dos objetivos para cada atividade específica de marketing a desenvolver.
- Monitorização dos inputs, isto é, o montante do investimento em cada atividade.
- Monitorização dos outputs, isto é, a reação obtida para cada atividade específica de marketing
- Comparação dos impactos em termos dos outputs face aos inputs, isto é, o benefício obtido em relação aos custos das atividades desenvolvidas. (Retorno do Investimento)

São quatro as abordagens teóricas sobre as razões que levam a gestão de topo a avaliar a performance do marketing.

A primeira abordagem, consiste na teoria do controlo, na qual a estratégia pretendida é dividida em planos de ações intermédios, em que os objetivos estabelecidos a este nível irão ser comparados com os valores obtidos atualmente. Para Jaworski (1988), a

monitorização dos resultados permite a obtenção de informação crucial para validar que as “atividades de marketing planeadas estão a originar os resultados pretendidos”.

A segunda abordagem, consiste na teoria da agência. Nesta teoria, o papel do agente, seja ele a Direção de promoção que reporta ao Comité Executivo, seja a Secretaria de Turismo que reporta ao Governo Regional, apresentam os resultados das ações, como forma de reafirmar o seu interesse na obtenção dos objetivos estabelecidos. A ênfase associada a esta teoria, consiste na “necessidade de medir a performance e estabelecer critérios de performance que os empregados podem influenciar” (Eisenhardt, 1989, p. 489). A teoria da agência está relacionado com a teoria do controlo porque “ a teoria da agência olha para os méritos relativos dos contratos baseados no comportamento (...) *versus* os contratos baseados no *output* (...) como um meio de assegurar de forma eficiente a fidelidade dos seus agentes” (Nilakant & Rao, 1994, p. 653).

A terceira abordagem, consiste na teoria institucional, que sugere que as medidas de análise de performance serão estabelecidas de acordo com as normas do negócio e dos sectores onde as ações são implementadas. De acordo com Meyer and Rowan (1977, p. 340) “as organizações são conduzidas de forma a incorporar as práticas e procedimentos estabelecidos, privilegiando os conceitos racionais de organização de trabalho e já institucionalizados na sociedade. As organizações que procedem desta forma, aumentam a sua legitimidade e a sua expectativa de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata de práticas adquiridas e procedimentos estabelecidos.”

A quarta abordagem, a teoria da orientação, sugere que as medidas de avaliação serão estabelecidas de acordo com a orientação e perceção da gestão de topo em relação ao negócio. Se a orientação predominante é uma orientação de mercado, é obvio que as medidas de avaliação serão estabelecidas de acordo com indicadores de mercado. Dado que os gestores são forçados pelo pouco tempo disponível, constrangimentos financeiros e incerteza no meio ambiente, a olhar para o mercado de uma forma rápida e parcial (Day & Nedungadi, 1994, pp. 31-44), as medidas para avaliar as suas iniciativas refletem esta visão. A forma e extensão em que a gestão de topo está interessada em aceder ao mercado, ou à performance de mercado, poderá explicado pela forma e extensão em que estes são orientados para o mercado (Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993).

No contexto da avaliação da promoção turística, de acordo com Seaton & Mathews (2003, p. 7), esta não pode ser efetuada de uma forma isolada, com a comparação direta dos custos da promoção versus os ganhos incrementais obtidos ao nível das receitas. Esta comparação, inviabiliza a análise de todos impactos que o turismo proporciona em toda a economia, bem como não tem em conta todos os custos inerentes ao próprio *up-grading* do produto.

No entanto, e de acordo com o mesmo estudo, a avaliação do retorno do Investimento apresenta problemas em cinco áreas:

- Analisar os diferentes efeitos, na performance de um destino, de acordo com as diferentes componentes do destino, separando o impacto obtido pela promoção turística dos investimentos efetuados em novas atrações.
- Distinguir os diferentes efeitos, na performance de um destino, de acordo com as diferentes componentes do marketing mix, isto é, o efeito das relações com os media, publicidade, distribuição de brochuras, páginas na Internet e exibição em feiras de comércio, incluindo a comunicação on-line e off-line.
- Isolar o impacto das variáveis exógenas e não controláveis, sejam estas negativas (guerra, terrorismo, meteorologia, taxas de câmbio desfavoráveis, etc.) ou positivas (um filme galardoado com ambiente de fundo o destino turístico, com o exemplo do “O senhor dos anéis” na Nova Zelândia), das da promoção efetuada.
- Isolar os efeitos das diferentes atividades promocionais, quer a efetuada pela ONT, quer a efetuada pelos operadores turísticos, hotéis, companhias de aviação e outros meios de transporte.
- Obter o efeito residual da atividade de uma ONT e da atividade das outras organizações, logo após a conclusão das atividades.

Não existe uma única forma de resolver estes problemas. O ponto inicial passa por primeiro definir os objetivos de uma forma clara e precisa, para cada atividade a desenvolver, sendo que os objetivos estabelecidos ao nível de uma ONT muitas vezes emanam da estratégia e políticas turísticas apresentadas pelos governos.

Tal como referido por Middleton (1994), após a definição dos objetivos, é muito mais fácil e de uma forma mais precisa, definir qual o modelo a implementar para avaliar e monitorizar a realização dos objetivos propostos.

No entanto, toda a avaliação descrita na literatura aponta para a monitorização e avaliação á posteriori, não existindo, contudo, metodologia ex ante de metodologia de decisão baseada no retorno do investimento.

Segundo Seaton & Mathews (2003: 12), apesar do Retorno do Investimento (ROI) ser visto como uma medida que avalia os resultados finais obtidos pela ONT, este não é o grande e único objetivo da política turística.

Aliás, a literatura aponta para que a avaliação de performance em marketing deverá ser multidimensional (Clark, 1999), isto é, deve incluir medidas financeiras e não financeiras.

Contudo, muitos dos estudos referem o número reduzido de estudos, análise e revisão bibliográfica com o objetivo de monitorizar os resultados obtidos pelo marketing de um destino na Austrália (Carson, Beattie, & Gove, 2003; Prosser, Hunt, Braithwaite, & Rosemann, 2000) América do Norte (Masberg, 2000; Sheehan & Ritchie, 2005), na Europa (Dolnicar & Schoesser, 2003; Sheehan & Ritchie, 2005).

Adaptando um modelo produzido por consultores de gestão para o Scottish Tourist Board em 1992, Touche Ross, produziu uma Taxonomia das diferentes políticas de uma ONT.

Esta taxonomia diferencia os diferentes objetivos, instrumentos, responsáveis e indicadores de performance relacionando-os com o desenvolvimento do destino.

Tabela 3 - Taxonomia das Políticas das ONT

Objectivo	Instrumentos	Responsáveis	Indicadores de Performance
Aumento do número de Turistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing Destino Internacional 	ONTs e Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Turistas ▪ % Crescimento no número de visitantes

Gerar maior receita por turista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campanhas dirigidas a segmentos de maior poder de compra 	ONT conjuntamente com Agentes de Viagem (travel trade)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Média do Gasto turístico ▪ Receitas geradas pelo Turismo
Reduzir Sazonalidade e	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoções fora de época ▪ Aumento de produtos fora de época 	ONT conjuntamente com o sector privado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inquérito anuais aos turistas/visitantes
Aumentar a abrangência turística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver produtos regionais Marketing/Promoção 	Autoridades Turísticas Regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de visitantes por área
Melhoria da Imagem do Destino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento do Produto nos media ▪ Marca ▪ Convites Personalidades VIP 	ONTs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré e Pós Estudos de <i>awareness</i> e atitudes, quantificando as alterações de <i>awareness</i> e atitudes em relação ao destino
Encorajar o Turismo ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de Proteção do Produto ▪ Marketing Segmentado ▪ Gestão Local 	ONT/RTB/ATB's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quotas ▪ Empregos Rurais criados
Gestão de Crises após atos terroristas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Briefings e Visitas Jornalísticas ▪ Campanhas de Resseguro 	ONT conjuntamente com o sector privado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperação do número de turistas ▪ Melhorias nas Atitudes em relação ao Destino

Fonte: Adaptado de Touche-Ross, 1992 (Seaton, Tony; Mathews, 2003, p. 13).

2.2.3. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA

A avaliação da promoção turística poderá ser vista como um processo hierárquico no qual existem três níveis de efeitos de promoção:

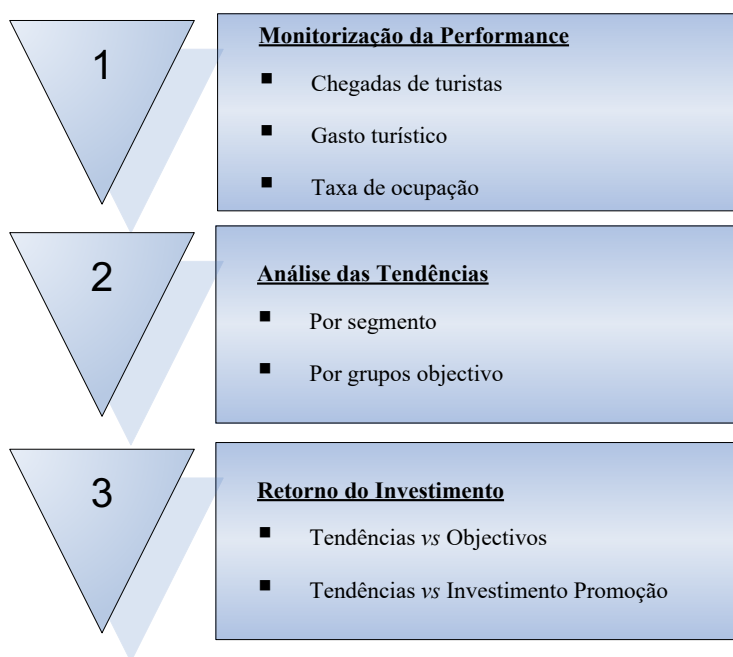


Figura 4 - Processo avaliação da promoção turística (Adaptação: Seaton & Mathews (2003, p. 14).

O primeiro nível de avaliação consiste na monitorização da performance do turismo, através da análise estatística de chegadas de turistas, gasto turístico e a taxa de ocupação. Estes dados deverão a um segundo nível ser analisados em conjunto de forma a identificar em termos agregados as tendências do turismo, com o foco na performance de segmentos específicos do mercado e grupos objetivo. As estimativas do retorno do investimento deverão ser analisadas num terceiro nível, através da comparação das tendências e performance do turismo com o custo total da promoção efetuada ao longo do período em análise.

Mas a análise da performance turística como um indicador exclusivo da promoção efetuada, é algo redutor, na medida em que existe um conjunto de outras variáveis que influenciam toda essa performance. No entanto, os problemas associados á análise isolada de cada variável, tornam no mínimo a avaliação interessante.

Tabela 4 - Modelo dos diferentes níveis de avaliação das Atividades de uma ONT

1	Avaliação através da análise de diferentes indicadores de performance em relação aos investimentos em promoção.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorização da chegada de turistas e gastos ▪ Monitorização das taxas de ocupação ▪ Dados dos investimentos de promoção
2	Análise de tendências (Longitudinais e Latitudinais) Análise Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências agregadas ▪ Tendências segmentadas ▪ Tendências desenvolvimento do mercado alvo
3	Avaliação Retorno do Investimento (modelos de simples casualidade)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indexação de outputs de performance <i>versus</i> investimentos em promoção
4	Estudos de Comportamento e Comunicação (ROI com causa efeito)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos conversão ▪ Resposta a anúncios (cupão com código) ▪ Resposta tv/rádio (mecanismo de resposta de número grátis) ▪ Pré e pós estudos de análise ▪ Recordar da mensagem ▪ Conhecimento do destino e percepção

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atitudes e intenções com o destino
5	Cálculo do Retorno do Investimento através da indexação de outputs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidores convertidos ▪ ou ▪ Alteração no pré e pós estudos dos efeitos da comunicação contra os investimentos em promoção (Modelo Nexo Casualidade (causa-efeito))
6	Avaliação da Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação das mensagens ▪ Pré-teste: estratégico e executivo ▪ Pós-teste ▪ Avaliação dos media ▪ Observação dos dados ▪ Frequência dos dados ▪ Custo por milhar dos dados
7	Avaliação de Atividades Específicas de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidade ▪ Relações públicas e relações com os media ▪ Informação ao cliente ▪ Festivais e feiras ▪ Feiras e eventos ▪ Assistência ao <i>trade</i> e eventos ▪ Avaliação de <i>websites</i>

Fonte: (Seaton, Tony; Mathews, 2003, p. 78).

Em todos estes níveis, verifica-se que a boa avaliação depende muito da qualidade e quantidade de dados recolhidos. Assim, é importante que antes de qualquer acção de promoção as ONT deverão estabelecer os mecanismos de feedback pelos quais serão recolhidos os dados relativos ao impacto das ações de promoção (Seaton, Tony; Mathews, 2003, p. 79).

Análise da performance turística com base na recolha dos dados agregados e segmentados

A recolha de dados agregados, representa uma das metodologias mais importantes na análise da avaliação da performance turística, e, por conseguinte, na avaliação da promoção turística.

A performance turística é analisada de acordo com os seguintes três tipos de dados:

1. Quantificação do número total e tipo de turistas de um determinado destino
2. Montante de receitas gerado por um turista no destino
3. Taxa de Ocupação

A monitorização destes dados é normalmente efetuada numa base anual, mas poderá ser necessária a análise de períodos mais curtos. Após a elaboração dos estudos das taxas de ocupação e de perfil do turista, a análise a ser efetuada deverá ser elaborada por forma a responder às seguintes questões:

Tendências gerais em comparação com os anos anteriores (feitas no estudo do turismo)

A projeção de futuras tendências.

O examinar de mercados alvo e segmentos de mercado no conjunto dos visitantes.

- Tendências de desenvolvimento do mercado alvo.
- A posição relativa do destino versus os destinos concorrentes competitivos

2.2.4. MODELOS DE ANÁLISE DE PERFORMANCE

O estudo de Seaton & Mathews (2003) apresenta cinco modelos principais, na análise da performance turística:

- Modelos de Nexo Casualidade (Causa-Efeito)
- Modelo de Multiplicadores
- Modelo de Segmentos
- Modelo de Benchmarking
- Modelos de Conversão

2.2.4.1 MODELOS DE NEXO CASUALIDADE (CAUSA-EFEITO)

O modelo mais básico de retorno do investimento é aquele em que se agrega as receitas turísticas (gasto turístico, impostos e efeitos multiplicadores) e atribui essas receitas aos esforços efetuados pela ONT.

Assim o ROI é simplesmente o total das receitas turísticas menos o custo da atividade de promoção da ONT.

Em muitos destinos o ROI é apresentado como um multiplicador do orçamento promocional, isto é o montante gasto em promoção versus a receita obtida pelo turismo. Exemplo €500m de receitas geradas e €5m de investimento em promoção, corresponde a um ROI de 100:1.

Outra medida simples de cálculo do ROI é o modelo de “input/output”. Onde a ONT estabelece um conjunto de indicadores de performance turística, em comparação com o seu investimento.

Por exemplo:

- Custo por turista (calculado pela divisão do orçamento total de uma ONT pelo número de turistas)
- Custo por gasto turístico (calculado pela divisão do orçamento total de uma ONT pela receita turística).
- Custo de promoção por turista (calculado pela divisão do total do orçamento relativo a promoção efectuada por uma ONT, pelo número de turistas).

- Custo de promoção por gasto turístico (calculado pela divisão do total do orçamento de para uma ONT e o total de receitas turísticas)
- Custo por inquérito – (calculado pela divisão do custo total de produção e distribuição dos inquéritos sobre o total de respostas obtidas, isto é, a contagem do número de cupões devolvidos ou pedidos de informação efetuados em relação a uma determinada campanha de publicidade.
- Custo por reserva – Relação existente entre o custo da promoção e de conceção de um determinado evento e o número de reservas obtidas nesse evento.

2.2.4.2 MODELO DOS MULTIPLICADORES

Uma das outras formas de avaliação da promoção consiste em conseguir retirar ao impacto global do turismo na economia, aquele a que se deve a ação de promoção direta de uma ONT.

Com base neste valor seria possível então, obter o retorno do investimento das ações de promoção de uma ONT.

Segundo um estudo de Archer (1978) seguido de Archer e Fletcher (1996) e Fletcher (1989) permitiu estabelecer uma reposta académica para o montante de receita indireta e estimulação no consumo gerada por diferentes níveis de receita turística.

No entanto outros estudos desenvolvidos (Fletcher, 1989; Baaijens & Nijkamp, 2000; Dobson, 2000; Gamage & Higgs, 1996) são direcionados para obter o total de receitas geradas pelo turismo numa economia, particularmente para períodos de eventos e festivais especiais, ao contrário de uma metodologia de estudo dos impactos de promoção contínua.

A utilização deste tipo de modelos, requer um conjunto de informação muito vasta, pelo que não será utilizado no modelo a desenvolver os efeitos multiplicadores.

2.2.4.3 MODELO DE SEGMENTOS

Outro dos modelos utilizados consiste na avaliação da performance obtida em determinados segmentos alvos. Este tipo de metodologia poderá ser utilizada como

benchmarking da performance de um destino face a outro destino nestes segmentos alvo.

Estes segmentos irão variar de acordo com os destinos, mas agrupam-se da seguinte forma:

Mercados emissores tradicionais

Correspondem aos mercados que quer por proximidade, quer por relações históricas são os mercados de onde surge a massa crítica dos turistas de uma determinada região.

Uma das formas de análise do ROI consiste na análise da evolução dos principais mercados emissores e relacionar esta evolução com os níveis de promoção turística efetuada.

Objetivo da Viagem

Os objetivos da viagem e o respetivo impacto gerado por estes segmentos, são alvo de uma recente crescente análise. Neste segmento incluem-se o Turismo de negócios, Turismo de curtas-pausas (short-break), Turismo de Visita a familiares e amigos.

Mercados/Atividade Específica

A avaliação da promoção efetuada em alguns destinos é efetuada com base em determinadas atividades executadas pelos turistas e pela importância destas no destino em causa (esquiadores, surfistas, pedestres, etc). O ROI passará pela análise das tendências dos indicadores de performance deste tipo de turistas.

Segmentos Emergentes

A análise dos segmentos emergentes é muito importante para obter uma profunda noção do seu valor e potencial de crescimento futuro. Existe assim, a necessidade de desenvolver estudos específicos, ou adaptar os estudos existentes para incluir estes segmentos.

Exemplo deste tipo de segmentos, são os navegantes na Internet, que só recentemente estão a ser monitorizados em estudos de visitantes e são conhecidos como ativos na busca de páginas de viagem e turismo (Marcussen, 1999), apesar do seu potencial ainda hoje não ser convertido em reservas.

Outro exemplo corresponde aos turistas por estilo de vida, em que um conjunto de turistas partilham padrões de atividade, atitudes e opiniões muito comuns e cujo os estudos recentemente efetuados (Victoria State, 1996; Seaton & Bennett, 1996), permitiram criar bases para incrementar a comunicação direta a este público específico.

2.2.4.4 MODELO DE BENCHMARKING

O Modelo de *benchmarking* poderá ser utilizado na avaliação de um aspeto de uma organização turística ou na performance de um destino turístico num determinado momento, ou na análise de um conjunto de indicadores durante um largo período.

O *benchmarking* consiste num processo de identificação e adoção de práticas dentro da mesma organização ou de outras organizações para melhorar a performance. Este tipo de modelo, poderá ser aplicado para comparações ao nível interno entre diferentes partes operacionais dentro da mesma organização ou destinos, ou externamente para comparação entre organizações ou destinos (Kozak e Rimmington, 1998)

O *benchmarking* poderá ser também utilizado para indicar a posição relativa de um destino, deforma a avaliar a performance de uma determinada ONT e identificar as melhores práticas na organização.

Ao nível da aplicação prática deste modelo, na literatura revista é referenciado o o estudo desenvolvido pelo Scottish Tourist Board em 1996, em que se efectuou o *benchmarking* da performance do destino escocês entre 1985 e 1994 (e subsequentemente em 2002) em relação a outros destinos europeus. Um conjunto de indicadores de performance foram desenvolvidos, o que permitiu uma análise da performance do destino nos últimos 10 anos.

Neste sentido, Seaton (1996), estabelece uma matriz com várias dimensões de comparação entre destinos. Esta matriz apresenta-se na tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de Dimensões de comparação entre destinos

Dimensões	
1	Comparação entre tendências de visitantes (chegadas e receitas):
	▪ Versus Tendências Europeias (incluindo quota entre destinos europeus)
	▪ Versus Países Específicos
2	Comparação de taxas de ocupação
3	Comparação de PIB
4	Balança de Turismo
5	Tabela de variações por país, baseado em:
	▪ Chegadas
	▪ Receitas
6	Dependência entre mercados por país
7	Tendência do nível de emprego por país

Fonte: Seaton (1996).

A monitorização sistemática dos efeitos em indicadores chave do turismo, necessita de modelos de benchmarking muito eficazes, em virtude dos custos associados á criação de uma avaliação global. Uma das soluções passa pelo benchmarking da evolução de empresas relacionadas com o turismo ou através de inquéritos de opinião aos principais líderes de mercado, e utilizar estes indicadores como um indicador de performance turística.

- Este tipo de análise permite ás ONTs, perante um ano de menor capacidade alertar para a evolução destes indicadores e atuar de forma antecipada ás necessidades do mercado.

New York Convention Bureau executa 3 grandes estudos anuais de análise de destinos baseados em 6 indicadores de performance: Dormidas; Assistência na Broadway; Chegadas aos Aeroportos; Emprego nos Estabelecimentos e Restauração; Assistência a determinadas atrações em NYC; Índice de confiança.

O Massachusetts Office of Travel and Tourism produz um report de benchmarking com o nome de relatório de condições de mercado que procura produzir uma análise de antevisão de evolução futura baseada de 8 indicadores:

Taxas de ocupação; Número de dormidas; Taxas de câmbio; Taxas de desemprego; atividade no *Website*; Políticas de preço.

Os modelos anteriores são modelos de simples casualidade, no entanto estes são criticados em virtude de não serem robustos o suficiente para demonstrar o impacto direto da atividade de promoção de uma ONT.

2.2.4.5 MODELOS DE CONVERSÃO

Um Modelo de Conversão pretende obter de forma direta o impacto no incremento do número de viagens, reservas e receitas geradas, devido á promoção efetuada por uma ONT através dos canais de comunicação *off-line* e on-line, quer através de brochuras, publicidade, anúncios comerciais, vídeos, blogs e outro tipo de experiências sensoriais que liguem o consumidor a vivência da experiência.

“A não ser que exista fortes esforços para examinar a validade dos estudos de conversão, não existe qualquer estudo empírico que suporte as preocupações das descobertas obtidas em estudos já realizados...o valor de uma avaliação contínua ao longo dos anos para aqueles que realizam estudos de conversão, sugerem que uma avaliação multi-método, incluindo estudos de conversão, são necessários.”(Johnson e Messmer, 1997, p. 108).

Este tipo de modelos está diretamente dependente do feedback obtido no mecanismo de resposta ou do impulso para a compra construído pela ação de promoção.

Os dados pessoais são recolhidos para através de uma escolha aleatória serem efetuadas através de uma sondagem se já efetuaram ou não a viagem de acordo com a mensagem recebida, ou se estão a planear no futuro efetuar essa viagem.

Tabela 6 – Fases do Modelo Conversão

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Expor a atividade promocional ao mercado alvo no período designado, com um mecanismo de resposta incluído	Recolha dos dados do mecanismo de resposta, on-line e off-line, através de inquéritos ou dados digitais obtidos e respetivas taxas de conversão.	Efetuar contacto aos inqueridos com o questionário do comportamento face ao destino durante e antes do período promocional (viagens efetuadas, lugares visitados etc.).

Fonte: Adaptado de Seaton & Mathews (2003, p. 23).

Com base nos dados obtidos é possível efetuar a análise de causas diretas, taxas de conversão e indicadores que permitem retirar o sucesso ou insucesso nas taxas de conversão das campanhas promocionais.

Normalmente este tipo de estudos foca o Retorno do Investimento em termos de vendas, ignorando outros efeitos (Efeitos na perceção do destino (*awareness*) e mudança de atitudes).

Kotler (2017), apresenta novas métricas para avaliar estes efeitos, através do coeficiente de ação de compra (CAC) e o coeficiente de defesa da marca (CDM). Este tipo de métrica está alinhado com os cinco As, isto é rastreia os consumidores que vão desde Assimilação (Eu sei), à Atracção (Eu gosto), à Arguição (Estou convencido), à Acção (Estou comprando), finalizando na Apologia (Eu recomendo).

O acompanhamento destas técnicas, permitem monitorizar outros efeitos ao nível comportamental e de comunicação.

O consenso existente ao nível académico e ao nível do sector turístico, é de que este modelo é extremamente importante para avaliar o desempenho da promoção efetuada pela ONT, mas, no entanto, é apenas um dos instrumentos de avaliação e monitorização do desempenho face aos objetivos traçados (Koth, 1988).

Contudo, no caso de uma ONT, e tal como já referido, a sua promoção é efectuada para o mercado através de um misto de estratégias Push e Pull, não detendo assim o controlo efetivo, através de que canais é efetuada essa conversão e simultaneamente muitas das suas campanhas são de co-branding e de apoio a criação de negócio e não propriamente de execução do negócio.

Assim, é através de um misto de modelos que será possível avaliar o sucesso das campanhas.

2.2.5. RETORNO DO INVESTIMENTO – IMPACTOS A CURTO E A LONGO PRAZO

Segundo Seaton & Mathews (2003, pp. 23-29), os estudos de conversão, são importantes na obtenção de indicadores e avaliação da performance da promoção efetuada em termos de curto prazo.

Mas uma das principais dificuldades na avaliação da promoção é como a avaliar ao longo dos anos os efeitos decorrentes dessa ação de promoção.

No que respeita aos impactos de curto e longo prazo, o estudo apresenta as seguintes conclusões/questões:

- Determinar quando uma campanha deixa de ter efeito
- Divisão do orçamento de uma ONT de acordo com o horizonte temporal dos objetivos
- Determinar quando é que o efeito de uma campanha deixa de ter efeito

Segundo a revisão bibliográfica efetuada, uma campanha dura para além da utilização do produto, neste caso após se efetuar a viagem. Segundo estes, uma brochura pode estar em casa para além do tempo em que esta foi requisitada, e ainda produzir efeitos em termos de atitudes. A apresentação de uma reportagem sobre um destino nos media poderá produzir impactos durante vários anos. A dificuldade de prever o número de anos em que a campanha irá produzir efeitos reside no facto desta estar incluída num ambiente em constante mudança, em que novos destinos surgem, as atitudes em relação ao destino se alteram e os desejos dos turistas também se modificam.

Divisão do orçamento de uma ONT de acordo com o horizonte temporal dos objetivos

Assume-se em termos comuns que ao nível promocional atua-se em duas vertentes temporais:

- A curto prazo – falamos na promoção tácita com um objetivo de uma resposta rápida
- A longo prazo – investimento na imagem do destino com o objetivo de construir a marca.

O assumir de um duplo horizonte temporal nas ações de promoção, é empiricamente suportado por Ehrenberg (Ehrenberg, 1959) na série de estudos clássicos de comportamento do consumidor, baseado num painel de investigação. O seu trabalho sugeriu que a imagem da marca gerava notoriedade (*awareness*) e atitudes favoráveis em relação a um produto, obtendo-se uma posição crucial na lista de considerações dos

clientes (*consumers consideration set*), uma lista mental utilizada pelos clientes para efetuar uma escolha durante um ciclo de compra.

Ehrenberg mostrou que as promoções efetuadas a curto prazo podiam determinar qual o produto a adquirir, de acordo com a lista de considerações durante um ciclo de compra.

Woodside e os seus associados na América (Woodside & Sherrell, 1977; Woodside & Carr, 1988; Woodside & Lysonski, A General Model Of Traveler Destination Choice, 1989) teorizaram um processo similar na escolha de um destino, sugerindo que a escolha de férias é efetuada de acordo com um lista de considerações, que podem inclui um pequeno e finito número de opções de viagens e destinos, e que por isso a principal função da promoção de um destino não corresponde em elaborar uma acção imediata, mas posicionando o destino na lista de considerações.

Esta visão é comungada por muitos outros estudos, que consideram a imagem de um destino como a pedra basilar na escolha de um destino.

Sendo este um dos principais objetivos preconizados por uma NTO, é importante que uma ONT monitorize a notoriedade do destino e assuma nos seus planos o investimento necessário para a contínua melhoria da imagem percecionada pelos seus potenciais clientes.

O problema deste investimento, deve-se ao facto de existirem um conjunto de variáveis que influenciam a notoriedade do destino, que não correspondem só e diretamente das atividades de promoção efetuadas pela ONT.

Sabendo que parte destas variáveis correspondem á influência operada pelos media na cobertura dada aos destinos, não é de estranhar hoje a importância cada vez maior dada ás relações Públicas e ás relações com os mass media de forma a obter uma constante cobertura dos destinos.

Este tipo de promoção é efetuada, quer através de convites para viagens de familiarização com o destino junto de jornalistas, quer recorrendo a escolha do destino como base de uma filmagem, ou recorrendo a eventos de grande amplitude de cobertura.

2.3. MODELOS FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

A análise do retorno obtido nos projetos de investimento é uma das práticas comuns estabelecidas no seio do meio empresarial, as quais utilizam mais que uma técnica na sua análise. (Damodaran, 2001, p. 310).

A importância estabelecida nesta análise deve-se ao facto que os impactos da decisão de investimento têm repercussões ao longo de vários anos, pelo que a flexibilidade da decisão imputada ao decisor é muito reduzida (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 390).

Ao longo dos anos foram estabelecidos estudos periódicos de análise às metodologias utilizadas pelos decisores financeiros na avaliação de projetos. O primeiro estudo foi realizado por Gitman e Forrester em 1976 e o foco do seu estudo centrou-se nas principais empresas dos Estados Unidos da América. Já em 1986 o estudo foi revisto e verificou-se que as principais técnicas de decisão de investimento consistiam no Período de Recuperação do Investimento (PRI) e no Valor Atual Líquido (VAL).

Para Damodaran (2001, p. 312), nenhum dos estudos realizados coloca um ponto final na discussão da melhor técnica de análise da decisão de investimento. Segundo ele, “é perigoso a insistência de forma dogmática que somente uma e apenas uma das técnicas é correta e que todas as outras estão erradas. Todas as análises de investimento apresentam limitações, e nenhuma das técnicas funciona de forma idêntica para todas as empresas.”

Ao nível da área financeira as metodologias preconizadas para a avaliação do retorno do investimento, são ainda hoje objecto de constante desenvolvimento. Dentro destas metodologias as que assumem principal destaque correspondem ao modelo do *Discount Cash Flow* (DCF) e o modelo do *Economic Value Added* (EVA[®]).

Não obstante o fundamento destes modelos, serem modelos de avaliação de mercado, quer o modelo do DCF, quer o modelo do EVA, o seu principal objectivo é identificar os determinantes do valor criado.

Segundo Brealey *et al* (2019) a utilização de técnicas de atualização de *cash-flows* é importante na análise de investimento, no entanto uma decisão correta de investimento só pode ser tomada mediante a existência de dados corretos e fidedignos.

Para Copeland *et al* (1994) para avaliar a performance é necessário projectar a evolução dos diferentes fatores chave de criação de valor dentro da organização, estabelecendo-se os seguintes passos:

- Análise da posição estratégica.
- Análise de cenários e do impacto destes na performance da organização.
- Projecção dos resultados obtidos nestes cenários. Com base neles será possível estimar o cash-flow, retorno do investimento e outros indicadores de valor.
- Analisar a razoabilidade das projeções efetuadas.

Todos esses passos representam o processo prévio de avaliação e correspondem em grande parte á determinação dos objetivos e impactos de todo o investimento a efetuar.

Para se proceder á avaliação de um investimento, são seis os passos a realizar (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 394):

- determinar o montante total do investimento a realizar.
- determinar os cash-flows a obter com o investimento, incluído o valor residual numa determinada data.
- determinar o risco associado aos cash-flows.
- de acordo com o risco associado será determinado o custo do capital ao qual os cash-flows do projeto serão atualizados.
- atualizar os cash-flows para o momento atual.
- deverá ser comparado se os cash-flows gerados pelo investimento são superiores ao montante do investimento efetuado. Caso isto aconteça, deveremos efetuar o investimento, caso contrário o investimento deverá ser rejeitado.

Embora, estes seis passos sejam comuns á avaliação de qualquer ativo a formulação de todos eles é um processo longo e todo ele baseado em muitas decisões.

No entanto, é de referir que perante qualquer investimento existe sempre uma decisão de investir ou não investir. A avaliação desta decisão permite-nos de uma forma

“sistemizada formalizar o processo e especificar qual a condição ou condições necessárias para que o investimento seja efetuado” (Damodaran, 2001, p. 285). Estas condições ou regras deverão ter as seguintes características (Damodaran, 2001, pp. 285-286):

- Primeiro, permitir o correto equilíbrio entre possibilitar ao decisor a introdução de fatores subjetivos na decisão e assegurar que diferentes alternativas sejam avaliadas de forma consistente. Assim, regras muito mecânicas ou muito subjetivas não são boas regras.
- Segundo, permitir a obtenção do objetivo de maximização do valor da empresa, ou do retorno do investimento. Ou seja, os investimentos aceites deverão permitir o incremento do valor e não a sua destruição.
- Terceiro, as regras deverão ser aplicadas a um conjunto alargado de decisões de investimento. O investimento poderá ser de incremento das vendas ou redução de custos.

Estas regras são estabelecidas e utilizadas em consequência de cada modelo de análise. Assim, passemos a analisar cada modelo identificando em cada um os diferentes *inputs*, bem como as regras de decisão de investimento.

2.3.1. MODELO DO DISCOUNT CASH-FLOW

O modelo do DCF apresenta a sua base na regra do valor presente, em que “o valor de qualquer ativo, é função do valor presente dos *cash-flows* futuros que o ativo possa gerar” (Damodaran, 2012).

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Onde:

n = período de vida do ativo

CF_t = cash-flow no período t

r = taxa de atualização que reflete o risco dos *cash-flows* estimados

Sendo que os impactos previstos aquando do investimento em promoção turística, resultam dos objetivos estratégicos delineados e das atividades preconizadas nos planos de investimento, os inputs presentes no modelo do DCF irão ser influenciados por estes.

A utilização da metodologia preconizada no DCF, nomeadamente a regra do valor presente é aplicável ao investimento efetuado em promoção turística, em virtude tal como visto na revisão bibliográfica (Ehrenberg, 1959), os impactos do investimento em promoção turística se diluírem ao longo de vários anos.

2.3.1.1 ESTIMAÇÃO DO CASH-FLOW DO INVESTIMENTO

Na ótica financeira o *cash-flow*, em projetos de investimento assume a ótica de free cash-flow, em virtude de o mesmo corresponder aos meios libertos líquidos gerados pelo investimento, que assumem a forma de numerário, ou seja, mede as receitas (*in-flow*) e as despesas (*out-flow*) ocorridas ao longo da vida do investimento.

Tendo por base os documentos financeiros previsionais, associados a um projeto de investimento, o cash-flow do investimento é determinado por:

Resultado Operacional

- Imposto sobre o rendimento

+ Amortizações e provisões

- Investimento (Capital Fixo e Δ Necessidades de Fundo Maneio)

= Free Cash-Flow do Investimento

2.3.1.2 PERÍODO DE VIDA DO INVESTIMENTO

O período de vida do ativo, na ótica financeira consiste no hiato temporal em que um determinado investimento irá produzir *cash-flows*. Normalmente e dado que na ótica empresarial os investimentos efetuados, terão uma duração superior á base de estimação de forma não subjetiva, normalmente estabelece-se como o último ano de estimação de *cash-flows*, como o ano de liquidação.

De forma a obter o valor de liquidação do investimento utiliza-se três técnicas:

- O valor contabilístico do investimento – corresponde ao valor de aquisição deduzido das amortizações efetuadas.
- O valor de mercado – corresponde ao valor de alienação provável no ano de liquidação.
- O valor de uma perpetuidade – corresponde ao estimar de uma renda perpétua, com ou sem crescimento, com base nos *free cash-flow* do último ano.

2.3.1.3 ESTIMAÇÃO DA TAXA DE ACTUALIZAÇÃO

A utilização do valor presente na base do modelo DCF, determina a necessidade de atualizar todos os *cash-flows* obtidos pelo investimento. A estimação da taxa de atualização é um dos passos cruciais do modelo DCF, sendo esta determinada pelo risco e tipo de *cash-flows* a atualizar.

Numa ótica empresarial teremos (Damodaran, 2012):

Para obtenção do valor dos capitais próprios utilizamos a taxa do custo capital próprio;

Para obtenção do valor da empresa é utilizado o custo médio ponderado do capital (WACC), o qual tem em conta os montantes de capitais próprios e capitais alheios investidos.

O custo médio ponderado do capital corresponde ao custo de cada componente de capital utilizado, ponderado pelo seu valor de mercado.

$$wacc = r_e \left(\frac{CP}{CP + CA} \right) + r_{ca} \left(\frac{CA}{CP + CA} \right) x (1 - t)$$

Onde:

CA = Capitais Alheios

CP = Capitais Próprios

r_e = Custo do Capital Próprio

r_{ca} = Custo dos Capitais Alheios

t = Taxa de imposto

O custo do capital alheio, corresponde à taxa de mercado a que a empresa obtém recursos alheios no mercado, sendo que a mesma dependerá do nível das taxas de juro, o prémio de risco de crédito atribuído ao projeto.

O custo de capital próprio, representa a taxa exigida pelos detentores de capitais próprios para investirem num determinado projeto. Existem duas formas de estimação da taxa do custo do capital próprio. A primeira consiste na utilização de modelos de risco/retorno, nomeadamente o modelo de mercado de avaliação de ativos (CAPM), desenvolvido por Markowitz e o modelo do preço de arbitragem (APT), criado por Ross (1977). A segunda, consiste na aplicação do modelo de crescimento dos dividendos.

O modelo do CAPM indica de forma direta a relação entre o risco e a rendibilidade exigida pelos acionistas (Neves, 2002, p. 112), sendo a sua formulação a seguinte:

$$E(r_i) = r_f + \beta * [E(r_m) - r_f]$$

Onde:

E(ri) = Rendibilidade exigida pelos acionistas

Rf = taxa do ativo sem risco

E(r_m) = Retorno esperado do índice de mercado a médio e longo prazo

β = Beta do título relativo ao mercado

No ativo sem risco, a taxa atual de retorno é idêntica à taxa esperada de retorno. A utilização das obrigações do tesouro na maturidade a dez anos como a melhor estimação da taxa do ativo sem risco, é a metodologia normalmente utilizada pelos analistas financeiros, uma vez que “as obrigações do tesouro são títulos sem risco de *default*, (incumprimento).” (Neves, 2002, pp. 125-127).

2.3.2. REGRAS DE DECISÃO DE INVESTIMENTO

“As regras de decisão de investimento baseadas nos modelos de DCF não só substituem os resultados contabilísticos com os cash-flows, como também consideram de forma explícita o valor temporal do dinheiro” (Damodaran, 2001, p. 297) em virtude de atualizarmos os cash-flows estimados para o momento da decisão do investimento.

As principais regras utilizadas em modelos DCF correspondem ao VAL (Valor Actual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), PRI (Período de Recuperação do Investimento), IR (Índice de Rendibilidade). (Damodaran, 2001, p. 296; Brealey, Myers, & Allen, 2019, p. 85; Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 390).

2.3.2.1 VALOR ATUAL LÍQUIDO

O valor atual líquido (VAL) associado a um projeto corresponde ao somatório dos valores atuais de todos os cash-flows – positivos e negativos – que ocorrem ao longo da vida de um projeto. A função genérica do VAL corresponde a:

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0.$$

Onde:

n = período de vida do projeto

CF_t = cash-flow no período t

r = taxa de atualização que reflete o risco dos *cash-flows* estimados

I₀ = Investimento Inicial

Dependendo do ponto de vista de análise o valor atual poderá ser calculado:

- Ótica da Empresa – inclui todos os investidores – atualizando os *cash-flows* do projeto na ótica empresarial á taxa do custo de capital de financiamento do investimento no projeto.

- Ótica do Acionista – inclui os detentores de capital próprio – atualizando os *cash-flows* do projeto na ótica do acionista á taxa do custo de capital próprio no montante de financiamento do investimento com capitais próprios.

Obtendo-se o valor atual líquido do investimento a regra da decisão de investir é a seguinte, no que respeita a projetos independentes:

- Se o VAL > 0 → Aceita-se o projeto
- Se o VAL < 0 → Rejeita-se o projeto

2.3.2.2 TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE

A taxa interna de rendibilidade (TIR) corresponde á taxa de atualização que iguala o VAL a zero. De forma intuitiva, esta taxa corresponde à taxa de retorno obtida no investimento efetuado, considerando que os cash-flows estimados serão efetivamente obtidos.

Tal como acontece no VAL a taxa interna de rendibilidade poderá ser analisada em duas óticas e seguindo em cada uma das óticas as seguintes regras de investimento:

- Ótica Empresarial – taxa de atualização do custo de capital de financiamento do projeto
 - Se a TIR > Custo do Capital → Aceita-se o projeto
 - Se a TIR < Custo do Capital → Rejeita-se o projeto
- Ótica Acionista – taxa de atualização do custo de capital próprio de financiamento do projeto
 - Se a TIR > Custo do Capital Próprio → Aceita-se o projeto
 - Se a TIR < Custo do Capital Próprio → Rejeita-se o projeto

2.3.2.3 PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO

O período de recuperação do investimento (PRI) corresponde ao número de períodos necessários para recuperar, através dos rendimentos libertados (cash-flows), o investimento inicial.

O PRI é dado pelo valor n que permite igualar o valor do VAL a zero.

Obtendo-se o PRI a regra da decisão de investimento será:

- Se o PRI > Período de Vida Útil do Projeto → Rejeita-se o projeto
- Se o PRI < Período de Vida Útil do Projeto → Aceita-se o projeto

2.3.2.4 ÍNDICE DE RENDIBILIDADE

Quando os fundos afetos aos investimentos são limitados é impossível analisar os projetos de investimento somente numa base do VAL. Os projetos deverão ser selecionados de acordo com o valor atual obtido por cada unidade monetária de investimento, (Brealey, Myers, Marcus, & Companies., 2012) através da utilização do método do índice de rendibilidade ou rácio de benefício/custo como também é referenciado (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 403).

O Índice de rendibilidade é obtido através da seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{COF_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

CIF = *Cash-in-flow* no período t

COF = *Cash-out-flow* no período t

n = período de vida do projeto

A regra da decisão de investimento associado ao método do IR corresponde:

- Se o $IR > 1$ → Aceita-se o projeto
- Se o $IR < 1$ → Rejeita-se o projeto

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha de projetos irá se basear naquele que apresentar o maior IR.

2.3.3. LIMITAÇÕES ASSOCIADAS ÀS REGRAS DE DECISÃO

2.3.3.1 VALOR ATUAL LÍQUIDO E TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE

Na análise de projetos, a decisão de investir não corresponde única e exclusivamente a uma única regra de decisão. A avaliação de projetos com base nas regras do VAL ou da TIR apresentam as seguintes limitações.

Primeiro, se a análise efetuada corresponder a projetos independentes, a avaliação com base nas regras do VAL e da TIR irão sempre corresponder à mesma decisão. Se por outro lado, existir a necessidade de escolher entre dois projetos, então poderá existir um conflito entre os dois modelos de decisão.

Este conflito surge em virtude de dois acontecimentos: (1) quando existem diferenças ao nível dos montantes envolvidos nos projetos ou (2) quando existem diferenças ao nível de obtenção dos respetivos *cash-flows*, isto é, se um projeto é capaz de gerar os respetivos *cash-flows* de forma mais rápida ou se pelo contrário este encontra-se mais diluído ao longo dos anos.

Apesar deste conflito existir, a regra de decisão predominante nestes casos é a do VAL (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 408).

2.3.3.2 VALOR ATUAL LÍQUIDO E ÍNDICE DE RENDIBILIDADE

Apesar destas duas regras de decisão serem interpretadas de forma distinta, estas podem originar conflitos ao nível de decisão, quando estamos perante dois projetos de escolha mútua. O conflito surge na medida em que a interpretação e análise com base no IR é valorizado os projetos na ótica do montante de investimento versus retorno obtido por cada unidade de investimento, não obstante o montante de valor atual líquido obtido. Assim, podemos ter projetos que o apesar do índice de rendibilidade ser inferior, o valor atual líquido realizado é superior. No entanto, perante a restrição de um orçamento limitado é importante que cada euro despendido gere o maior valor em termos de valor atual líquido (Brealey, Myers, Marcus, & Companies., 2012).

3. OS PLANOS ESTRATÉGICOS E DE PROMOÇÃO DO TURISMO NAS RUPs

Nas RUPs onde o turismo é uma das principais atividades económicas assumindo uma importância primordial na criação de riqueza e empregabilidade, a definição da estratégia de desenvolvimento do turismo é, essencialmente, das responsabilidades diferentes Direções Regionais de Turismo ou entidades gestoras de cada um dos destinos.

No presente estudo, decidiu-se focar nas RUPs Ibéricas, as quais partilham idênticas preocupações, no que se refere ao transporte aéreo, uma vez que o distanciamento face aos seus principais mercados é muito próximo aos 900 Km e o turismo representa um peso muito elevado na sua economia.

Assim, e numa primeira análise aos Planos Estratégicos dos países onde estão inseridas as RUPs Ibéricas, focando a nossa análise neste ponto aos Arquipélagos das Regiões Autónomas Portuguesas, Açores e Madeira e no Arquipélago da Região Autónoma de Canárias a ilha de GranCanária.

3.1. AS RUPs - PORTUGAL

A definição e prossecução da estratégia de promoção de Portugal enquanto destino turístico e de forma concertada está a cargo do ITP - Instituto do Turismo de Portugal, criado em Março de 2004.

Este organismo veio, na altura, substituir o extinto IFT - Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, assistindo-se a uma reprogramação da atividade que, anteriormente, lhe era afeta e acrescentando-lhe novas atribuições e funções. O Decreto-Lei nº77/2004, determinou a transferência das competências do ICEP relativas à Promoção Externa do Turismo Nacional, para o recém-criado ITP.

Em 2017, é aprovado pelo Turismo de Portugal a Estratégia para o Turismo 2027, o qual definiu que, na próxima década, pretende-se “Afirmar o turismo como hub para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo.” (ITP, 2019)

Em 2018, o setor do Turismo continuou a bater recordes, demonstrando o seu forte contributo para a economia portuguesa, como é referido no relatório de atividades do ano de 2018 do Instituto de Turismo de Portugal, e que se apresenta na figura 5:

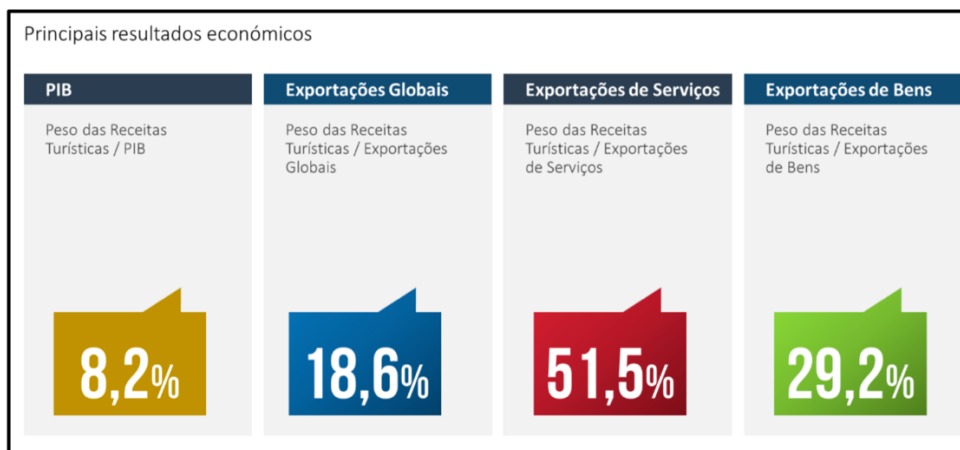


Figura 5 – Principais resultados económicos do turismo em Portugal (ITP, 2018)

O Turismo de Portugal, I.P., tem por missão o apoio ao investimento no setor do turismo, a qualificação e desenvolvimento das infraestruturas turísticas, a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e o desenvolvimento da formação de recursos humanos do setor, bem como a regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e azar.

Dentro das variadíssimas atribuições prevista pela sua lei orgânica, é de referir que é competência do ITP, planear, coordenar e executar a política de promoção do país como destino turístico, no plano interno e externo, e garantir a estruturação, o planeamento e a execução das ações de promoção turística, quer as diretamente organizadas, quer as desenvolvidas ao abrigo de mecanismos de descentralização e contratualização.

Esta política é de extrema importância para as associações de promoção nacionais e mais especificamente das regiões ultraperiféricas portuguesas, Açores e Madeira, uma vez que parte substancial dos fundos previstos nestas associações de promoção, resultam dos planos de contratação que são realizados com o ITP.

Este financiamento, segue uma lógica de política estratégica, uma vez que o ITP fornece, para além de meios financeiros, informação e estudos estatísticos dos mercados emissores, fundamentais para o desenvolvimento dos seus planos regionais.

Em setembro de 2017, o ITP efetua um plano estratégico “Estratégia para o turismo 2027: Pensar o Futuro, Agir no Presente”, o qual pretende ser o referencial estratégico para o turismo em Portugal na próxima década.

O plano consubstancia uma visão de longo prazo, combinada com uma ação no curto prazo, permitindo atuar com maior sentido estratégico no presente e enquadrar o futuro quadro comunitário de apoio 2021-2027.

É referido que os seguintes objetivos:

- Proporcionar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo nacional;
- Assegurar estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional;
- Promover uma integração das políticas setoriais;
- Gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do Turismo.
- Agir com sentido estratégico no presente e no curto/médio prazo;

As principais conclusões retiradas do estudo, são as que se apresentam na figura 6.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES	
ASPETOS POSITIVOS	ASPETOS A MELHORAR
Autenticidade com modernidade e preservação do Destino	Estruturação do produto
Pessoas / Hospitalidade	Experiência - especialmente em época baixa
Segurança	Ligações aéreas ao longo de todo o ano
História e Cultura	Falta de Recursos Humanos qualificados em áreas específicas (por exemplo: línguas, turismo ativo)
Surpreende - supera expectativas	Informação sobre o que existe em Portugal
Diversidade de oferta – liberdade para viajar	Notoriedade - destino ainda pouco conhecido além da oferta de sol e praia
Aumento das acessibilidades aéreas	Promoção mais eficaz e dirigida aos mercados
Relação preço/qualidade de serviço	Coordenação entre regiões turísticas
	Informações e condições de mobilidade para visitação ao país

Figura 6 – Principais Conclusões Estratégia para o Turismo 2027 (ITP, 2017)

Surge neste plano os mercados externos prioritários, que depois se irão refletir nos planos de promoção dos Açores e da Madeira.

Os **mercados prioritários** de atuação no âmbito da promoção e comercialização da oferta turística portuguesa são identificados com base nos critérios de procura externa e da capacidade de resposta da oferta nacional face a essa procura.

Estes mercados, por sua vez, dividem-se em quatro grupos distintos:

1. **Mercados Estratégicos** - Mercados com comportamentos históricos muito relevantes, quanto à quota de mercado e ao ritmo de crescimento. Devem ser alvo de uma estratégia individual e detalhada, tendo em conta as realidades regionais em cada mercado e os distintos segmentos de turistas que os compõem.

Espanha | Alemanha | Reino Unido | França | Brasil | Holanda | Irlanda | Escandinávia

2. **Mercados de Aposta** - Mercados de grande dimensão enquanto emissores de turistas, que apresentam um claro potencial de crescimento para Portugal.

Estados Unidos da América | China | Índia

3. **Mercados de Crescimento** - Ainda que com um peso relativamente baixo, estes mercados têm representatividade no turismo nacional e potencial de crescimento, podendo contribuir para a diversificação da procura turística em Portugal.

Itália | Bélgica | Suíça | Áustria | Polónia | Rússia | Canadá

4. **Mercados de Atuação Seletiva** - Mercados que pela sua distância e dimensão apresentam dificuldade em assumir massa crítica, mas que oferecem oportunidades, ou onde se perspetiva crescimento a longo prazo, e a que importa dar atenção. Trata-se de mercados que poderão ser objeto de ações de promoção focadas em ofertas ou em segmentos de procura específicos, desde que estrategicamente fundamentadas e justificadas. Neste âmbito, deverá ser tido em consideração, nomeadamente, a procura potencial existente nesses mercados e as oportunidades que venham a ser detetadas.

Japão | Austrália | Singapura | Coreia Do Sul | Israel e Países da Península Arábica

No que se refere ao seu plano de atividades, e no ponto relativo ao Apoio à Venda, o ITP irá repartir, as suas verbas pelas seguintes áreas de intervenção:

1. Comunicação do Destino Portugal
2. Marketing Digital
3. Trade Marketing
4. Promoção Empresarial e Regional – Esta se subdivide em:
 - Feiras e Workshops internacionais
 - Fam Trips
 - Promoção Externa Regional
 - # Apoio no planeamento, análise, aprovação e acompanhamento da execução dos Planos Regionais de Promoção Externa, bem como a articulação das ações promocionais com as diferentes Associações de Promoção Regionais
 - # Ligação a entidades associativas e outras locais, desenvolvendo e ampliando a rede de contatos com os agentes locais. Acesso a documentação técnica, desenvolvimento de conhecimento de mercado.
5. Meetings & incentives

3.1.1. REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Na Região Autónoma da Madeira, a Direção Regional de Turismo, organismo público, da administração regional, pertencente à Secretaria Regional do Turismo e Cultura, compete a definição do Plano de Ordenamento Turístico (POT), o qual tem como objetivos, para além da definição da estratégia de desenvolvimento do turismo, a definição do modelo territorial a adotar com vista a orientar os investimentos, tanto públicos, como privados, garantindo o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento dos recursos humanos, naturais e culturais.

A DRT é, ainda responsável pela Promoção e coordenação de atividades de animação turística e pela Promoção Institucional da Marca Turística “Madeira”, sendo que a promoção externa do turismo na Região é feita exclusivamente pela APM – Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira

A APM – Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira

Em 2004 foi fundada a Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira (APM), cujos sócios fundadores são a Região Autónoma da Madeira, a ACIF/CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira, consistindo, portanto, numa parceria público-privada, criada para potenciar a promoção do destino Madeira no exterior, contribuindo para um aumento e diferenciação dos fluxos turísticos para a Região, com vista a maximizar os interesses dos seus associados, quer públicos, quer privados.

A APM tem, portanto, a função potenciar a procura da Madeira como destino turístico, incidindo, particularmente na promoção e captação de negócio.

A ligação entre a APM e a DRT estabelece-se ao nível da Direção, onde o Presidente da Associação é ocupado pelo associado fundador Região Autónoma da Madeira – Secretaria Regional do Turismo e Cultura.

Quer a DRT, quer a APM são os principais contribuidores e decisores para o investimento em promoção turística na RAM, bem como na definição das políticas e objetivos estratégicos de toda a promoção realizada.

3.1.2. REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

Na Região Autónoma dos Açores, a Direcção Regional de Turismo, organismo público, da administração regional, pertencente à Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo, compete fomentar o aproveitamento e a preservação dos recursos turísticos da região, promover ou apoiar as ações desencadeadas no âmbito da oferta turística regional, bem como as iniciativas de promoção turística da região ou outras ações afins, assegurando, nomeadamente, a participação em iniciativas do género;

A Associação de Turismo dos Açores (ATA) – Convention & Visitors Bureau

A ATA é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que resulta de uma parceria entre o sector público e privado, e tem como objetivos principais a promoção da Região Autónoma dos Açores como destino turístico e a qualificação da oferta turística regional, como forma de contribuir para o desenvolvimento turístico sustentado da Região Autónoma dos Açores.

3.2. OS PLANOS DE PROMOÇÃO DA MADEIRA, AÇORES E GRAN CANÁRIA

Foram analisados planos de Promoção da Madeira, Açores e Gran Canária com o objetivo de:

- A. Identificar os principais objetivos estratégicos estabelecidos
- B. Identificar critérios de identificação dos principais mercados.
- C. Identificar no âmbito dos planos de ação, nomeadamente nos de comunicação e nos objetivos específicos estabelecidos, os indicadores de análise de resultados.

Assim passaremos á análise de cada um dos planos, onde iremos obter os dados relativos aos três pontos acima.

3.2.1. PLANO ESTRATÉGICO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

A Secretaria Regional do Turismo, efetuou um plano estratégico para o Turismo, para o quadriénio de 2017-2021, denominado como “Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021”.

A - Objetivos

Neste plano, surgem identificados três objetivos estratégicos:

1. Qualificar e Consolidar a Oferta
2. Reforçar a Notoriedade e atratividade do destino
3. Melhorar os indicadores de desempenho do destino

O Plano apresenta para a prossecução dos objetivos, metas quantitativas e qualitativas a 2021 e três programas de ação:

1. Qualificar e Consolidar a Oferta
2. Promover o Desenvolvimento Sustentável da Atividade turística
3. Reforçar o Posicionamento e a Notoriedade do Destino

Do plano consta, numa primeira fase a caracterização do turismo da Madeira, com enfoque na caracterização da oferta e procura, distribuição, importância do turismo na economia, perfil do visitante e concorrentes. Numa segunda fase, é estabelecida uma estratégia de desenvolvimento turístico, onde é explanada a visão estratégica e missão, os objetivos estratégicos e específicos, os produtos turísticos, os mercados alvo e o posicionamento. Na terceira fase, é estabelecida as políticas de marketing, nomeadamente o Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Por fim, é referido os planos de ação.

B-Mercados Alvo

A este nível o plano estabelece, que após uma análise e seleção dos mercados emissores da Região Autónoma da Madeira foi baseada nos critérios de consumo atual do destino e global, incluindo uma situação demográfica e situação económica.

De acordo com esta categorização, os mercados são agrupados em:

1. Mercados de Aposta

São os mercados que detêm um bom conhecimento do destino e apresentam predisposição para o consumo dos produtos turísticos.

Reino Unido | Alemanha | França | Portugal

2. Mercados de Desenvolvimento

São os mercados que demonstram motivação para experienciar destinos com ofertas semelhantes à Madeira e cujos resultados, no destino, revelam potencial de crescimento, comparativamente aos mercados designados de aposta.

Holanda | Espanha | Polónia | Dinamarca | Suécia | Bélgica | Finlândia | Suíça | Noruega | Áustria | Itália

3. Mercados de Diversificação

São os mercados apresentando potencial de desenvolvimento, exigem, pela sua dimensão e tradição de viagem acompanhamento e um esforço de investimento significativo ou específico.

Rússia | E.U.A | Brasil | Canadá | China

C-Indicadores de Resultados

No que se refere ao terceiro objetivo estratégico estabelecido, de melhorar os indicadores de desempenho do destino, eles correspondem a:

1. Aumentar o RevPar
2. Aumentar a taxa de ocupação
3. Diminuir a sazonalidade
4. Aumentar o gasto médio diário do visitante
5. Aumentar o fluxo de visitantes

OBJETIVO ESPECÍFICO	FATOR CRÍTICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	VALOR BASE *	METAS	
				ESTIMATIVA 2016	2017 a 2021
Aumentar o RevPAR	Política de preço ajustada ao mercado	RevPAR**	41,28€	47 €	TCMA: 2,5% a 5,0%
Aumentar a taxa de ocupação	Atratividade dos atributos diferenciadores do destino	Taxa líquida de ocupação-cama**	64,6%	69%	70% a 75%
Diminuir sazonalidade	Calendário cultural mais rico e disperso ao longo do ano	Taxa de sazonalidade**	32,0%	31%	30%
Aumentar o gasto médio do visitante	Atratividade dos serviços prestados ao visitante	Gasto médio turístico diário (via aérea)	116 €	119 €	TCMA: 2,0% a 2,5%
Aumentar fluxo de visitantes	Atratividade dos atributos diferenciadores do destino	Volume de hóspedes (milhares)**	1 211	1 340	TCMA: 1,0% a 1,5%
		Volume de dormidas (milhares)**	6 629	7 240	TCMA: 1,0% a 1,5%
Aumentar o contributo do turismo para a economia da Região	Maximização dos benefícios gerados pelo setor	VAB do setor (milhões)	218,5 €	220 €	TCMA: 1,5% a 2,5%

* Valor base diz respeito a valores de 2015, à exceção do VAB do turismo (2013) e gasto médio (2013)
 ** Os valores referem-se aos Estabelecimentos Hoteleiros

Figura 7 – “Objetivo Estratégico 3: Melhorar os indicadores de desempenho do destino”.(Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021, 2017, Madeira)

O plano refere ao nível das propostas de comunicação apresentadas, que se pretende a passagem de uma abordagem *push* para uma *pull*, prevendo que:

1. Diminuição relativa do investimento em campanhas de marketing com operadores turísticos e companhias aéreas, em roadshows/ações de charme, em MI/Feiras/Eventos.
2. A manutenção do investimento em relações públicos, famtrips, presstrips e materiais promocionais.
3. Aumento de investimento em ações relacionadas com o Marketing Digital, beneficiando, em grande parte, da realocação do montante remanescente das ações indicadas acima.
4. O aumento do investimento no portal do turismo da Madeira e na formação de agentes de viagem, de forma a reforçar os efeitos positivos destas ações.

Com o objetivo da otimização da alocação das verbas a investir, dependerá da análise permanente das tendências dos mercados, sendo, em termos genéricos, admitido que:

- A diminuição relativa do investimento nos mercados de aposta, à exceção de França devido à baixa percentagem alocada a ações neste mercado, e para alocação noutros mercados

- O aumento relativo do investimento nos mercados de desenvolvimento, fruto do valor desinvestido nos mercados de aposta.
- O aumento relativo do investimento nos mercados de diversificação, porque o aumento dos fluxos destes mercados exige um esforço de investimento maior.

Por fim, o plano refere claramente que devido á maturidade do setor, aos propósitos assumidos para a evolução sustentada do mesmo e às tendências conhecidas dos mercados/destinos concorrentes, importa, salvaguardar a manutenção das verbas alocadas à promoção, mesmo que isso signifique uma gestão mais exigente que tenha em consideração os comportamentos aferidos, sendo expectável que exista abertura e flexibilidade para um reforço das mesmas, numa lógica de intervenção imediata com vista à adequação da comunicação face aos resultados pretendidos.

3.2.2. PLANO ESTRATÉGICO DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

A Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo, efetuou um plano estratégico para o Turismo, denominado como “Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores”.

A. Objetivos

Neste plano, surgem identificados quatro objetivos estratégicos:

1. Melhorar e enriquecer a qualidade da experiência turística do visitante;
2. Contribuir para a preservação e conservação dos espaços naturais e culturais;
3. Contribuir para o desenvolvimento económico da região;
4. Melhorar o desempenho das atividades do turismo.

O plano apresenta para a prossecução dos objetivos, metas quantitativas e qualitativas a 2020 e quatro programas de ação:

1. Qualificação da Oferta Turística
2. Preservação do Território
3. Comunicação do Destino
4. Monitorização do Destino e dos Mercados

Do Plano Estratégico e numa primeira fase, é efetuada uma estratégia para o turismo dos açores, efetuando-se uma análise situacional com análise da procura e oferta turística da última década, análise SWOT e visão estratégica e objetivos. Numa segunda fase, o plano estabelece a política de marketing para o turismo dos Açores ao nível do Preço, Distribuição, Comunicação e Pessoas. Na terceira fase, é então estabelecida o plano de ação e implementação.

B. Mercados

Relativamente aos mercados, o plano estabelece dois grupos para classificação.

- **Mercados de Aposta da Promoção**

Mercados com elevada dimensão populacional e reduzida intensidade de consumo. Situação económica e desempenho do destino prevê a possibilidade de, aumentando o esforço de comunicação, crescer o seu contributo para a região.

EUA | França | Reino Unido | Canadá | Itália

- **Mercados Estratégicos**

- **Mercados Estratégicos Prioridade 1**

Mercados com elevada propensão ao consumo e peso significativo nas dormidas da região. O objetivo é manter o desempenho, havendo possibilidade de crescer nos casos da Alemanha e Holanda, onde o produto natureza é muito apreciado.

Portugal | Alemanha | Espanha | Holanda

▪ **Mercados Estratégicos Prioridade 2**

Mercados com elevada propensão ao consumo e peso reduzido nas dormidas da região e dimensão populacional reduzida. Importante sobretudo resuperar o decréscimo ocorrido entre 2014 e 2015 e manter o desempenho.

Suécia | Dinamarca | Bélgica | Finlândia | Suíça | Áustria | Noruega

C. Indicadores de Resultados

No que se refere ao quarto objetivo estratégico estabelecido, de melhorar o desempenho das atividades do turismo (Hotelaria Tradicional e Turismo em Espaço Rural), eles correspondem a:

- a) Aumentar o RevPar
- b) Aumentar a taxa de ocupação
- c) Aumentar a taxa média
- d) Diminuir a taxa de sazonalidade
- e) Aumentar o gasto médio diário do visitante
- f) Aumentar o fluxo de visitantes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	ESTABELECIMENTO	2015	META 2020	OBSERVAÇÕES
Aumentar o RevPAR	RevPAR	HT	26,8€	41,7€	Com base num aumento da capacidade de alojamento em 16% na HT e de 52% no TER. Este aumento poderá comprometer o desempenho destes indicadores.
Aumentar a taxa de ocupação	Taxa líquida de ocupação-cama	HT	40,1%	44,6%	
		TER	19,0%	25,0%	
Aumentar a estada média	Estada média	HT	3,0	3,16	
		TER	4,0	4,4	
Diminuir a taxa de sazonalidade	Taxa de sazonalidade	HT	42,4%	39,0%	A evolução deste indicador é suportada pela diminuição progressiva da importância da época alta, em termos de hóspedes.
Aumentar o gasto médio do visitante	Preço Médio	HT	57,3€	69,2€	
Aumentar o fluxo de visitantes na região	Hóspedes nas unidades de alojamento turístico	HT	427.634	530.000	
		TER	11.693	22.900	
	Dormidas nas unidades de alojamento turístico	HT	1.272.430	1.670.000	
		TER	46.790	102.000	

HT - Hotelaria Tradicional; TER - Turismo em Espaço Rural

Figura 8 - “Objetivo Estratégico 4: Melhorar o desempenho das atividades do turismo (Hotelaria Tradicional e Turismo em Espaço Rural)”. (Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores, 2016, Açores)

Ao nível da comunicação, o plano refere que, a estratégia de comunicação dos Açores tem em consideração os seguintes fatores:

- a) Aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação no setor do Turismo;
- b) Identificação e atração de segmentos turísticos específicos a nível internacional, na ótica do desenvolvimento de um turismo sustentável;
- c) Fomento das relações colaborativas e promoção de atividades inovadoras relacionadas com o turismo.

De acordo com o plano estratégico, a estratégia de comunicação a seguir deve, paulatinamente, inverter a atual abordagem - abrandar os esforços da estratégia push (em que o objetivo é fortalecer a marca nos canais de distribuição, estabelecer parcerias e proteger o destino dos concorrentes), e reforçar os esforços de uma estratégia pull (em que o enfoque é o consumidor final, havendo necessidade de uma maior verba investida na captação do interesse dos visitantes pelo destino, atraindo-os para os pontos de venda dos Açores – físicos e online).

3.2.3. PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE GRAN CANARIA

O Gran Patronato de Canarias, efetuou um plano estratégico para o Turismo, denominado como “Estratégia Integral de Turismo de GranCanaria 2016-2020”.

A - Objetivos

Neste plano, surgem identificados, um objetivo central e cinco objetivos estratégicos:

Objetivo Central: Investir na sustentabilidade integral e competitividade do turismo como sector impulsionador e estratégico de GranCanaria.

Objetivos Estratégicos:

- Definir estratégias e políticas para um modelo de investimento turístico sustentável: viável, equitativo e sustentável;
- Planificar e gerir com uma visão integral e transversal, que cumpra com critérios de eficiência e eficácia;
- Possibilitar e facilitar a função empresarial. Criando o cenário macro ideal para que se gere a riqueza social e económica;
- Fomentar a participação colaborativa e possibilitar a coordenação entre os diferentes agentes nos objetivos comuns.
- Potenciar o valor dos recursos naturais e culturais que nos posicionem como um destino líder e de coesão territorial.

O plano apresenta para a prossecução dos objetivos, metas quantitativas e qualitativas a 2020 e quatro programas de ação:

1. Fidelização do Turista
2. Melhorias da conectividade
3. Promoção Interna
4. Relançamento da marca GranCanaria

O plano de estratégia integral de turismo de GranCanaria, numa primeira fase, estabelece um resumo do diagnóstico da situação, estabelecendo os fatores chave da competitividade e sustentabilidade turística e uma análise detalhada da situação ao nível da oferta e da procura. Na segunda fase, é identificada a atualização estratégica, a qual se resume ao modelo turístico, objetivos, princípios e alavancas de valor, estabelecendo o enquadramento das linhas e áreas estratégicas. Na terceira fase, são estabelecidos os objetivos, programas operacionais e linhas de atualização. Na quarta fase é referido então os mecanismos de controlo e seguimento.

B - Mercados

Ao nível do Plano de Marketing 2017-2020, e no que respeita aos mercados, GranCanaria estabelece 4 quadrantes, através de uma matriz do índice atracão-competitividade dos mercados emissores:

1. Mercados Chave

Mercados com elevado potencial, pelo que se considera necessário concentrar esforços e recursos nestes mercados, com o objetivo de manter a sua posição através da inovação e da renovação de novos atrativos, potenciando os produtos e a sua comunicação.

Alemanha | Noruega | Reino Unido | Finlândia | Espanha | Irlanda

2. Mercados em que se requiere melhoria da competitividade

Mercados muito atrativos, em que GranCanaria apresenta deficiências, pelo que é necessário continuar trabalhando com o objetivo de otimizar a sua gestão e corrigir os seus problemas em torno da competitividade.

Bélgica | Itália | Suíça | França

3. Mercados de prioridade secundária

Mercados menos atrativos para GranCanaria em relação aos outros, e nos quais o destino necessita melhorar a sua competitividade.

Holanda | Polónia | Áustria | República Checa

4. Mercados de subsegmentos mais atrativos

Mercados menos atrativos para GranCanaria em relação a todos os outros, e nos quais o destino oferece uma elevada competitividade.

Suécia | Dinamarca

C – Indicadores de Resultados

O Gran Patronato de Canarias, estabeleceu numa espiral de conexão os diferentes indicadores para os objetivos estratégicos estabelecidos no seu plano, tal como podemos verificar na figura seguinte:

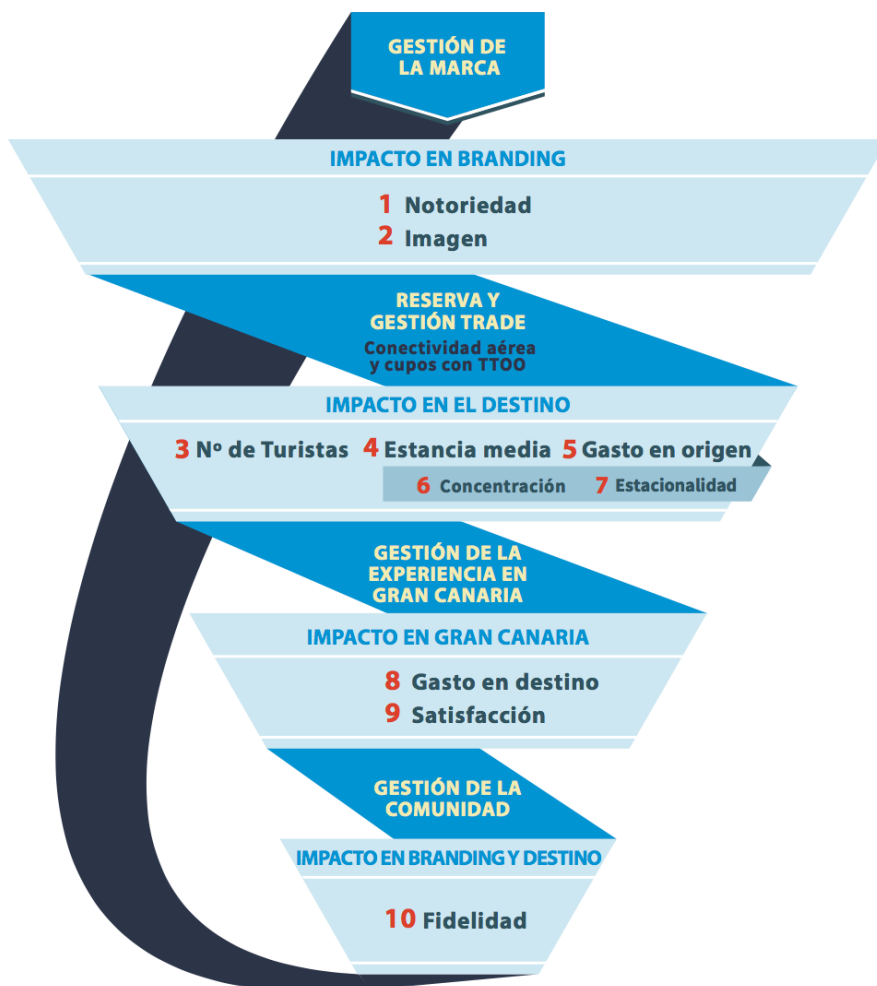


Figura 9 - "Esquema das principais áreas de gestão e dos objectivos e indicadores finais". (Plano de Marketing 2017-2020, 2016, Gran Canaria)

3.3. O PLANO DE PROMOÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO – CASO PRÁTICO RAM

3.3.1. INTRODUÇÃO

Congregando a APM todos os esforços financeiros de investimento na promoção turística da RAM desde 2015, foi, contudo, analisado todos os planos de promoção desta associação desde o ano de 2011.

Numa lógica, de analisar os dados mais recentes e nos anos em que uma melhor coordenação de ações e políticas de promoção concertada, forma levadas a cabo, decidiu-se analisar os dados destes planos desde o ano de 2015.

É importante referir que o plano de promoção da APM, é alinhado em termos estratégicos com o plano estratégico do ITP, uma vez que de acordo com a contratualização efetuada e tal como já referido, é o ITP através dos planos de contratualização, financia parte do orçamento de promoção da APM e de forma sistemática e mais específica, apoia os planos de comercialização e venda (PCV).

Ao nível regional a promoção é então enquadrada no plano estratégico do turismo da RAM, sendo este a referência ao nível macro das decisões políticas e de investimento regional, as quais resultam na conceção e do produto turístico, nas suas diferentes vertentes e alicerça a coordenação de políticas de oferta para o turismo, através do licenciamento de operadores económicos no sector do turismo.

Compete então á direção da APM, a apresentação anual para aprovação em Assembleia Geral, junto dos seus associados públicos e privados, o seu plano de promoção. Deste plano, constam, tal como analisado quatro pontos fundamentais:

1. Uma análise prévia aos indicadores de tendência do destino nos anos anteriores, e análise macro dos diferentes mercados emissores.
2. O estabelecimento de objetivos e linhas de atuação, que permitam atuar sobre a envolvente macro referida.
3. Os Planos de ações e iniciativas que serão as principais linhas de orientação para a política de promoção no futuro.
4. O Orçamento da Associação de promoção, detalho por área de promoção e por mercado.

3.3.2. INDICADORES DE ANÁLISE DO DESTINO

No que respeita aos indicadores de análise do destino, os planos de promoção analisados, identificam como indicadores mais comuns os seguintes:

1. Hóspedes
2. Dormidas
3. RevPar
4. Movimento de Passageiros de Cruzeiros
5. Movimento de Passageiros de Aeroportos
6. Proveitos Globais – Receitas Turísticas

Para estes indicadores, dado que os orçamentos são aprovados entre Outubro e Novembro de cada um, é utilizado como dados mais recentes os divulgados pelas estatísticas, normalmente até Julho e Agosto do ano em que ocorre a aprovação.

Ao nível das séries históricas, os planos identificam para cada indicador acima mencionado, a evolução anual relativa aos dois anos anteriores e a evolução homóloga para do ano anterior com o período recente. Estes Indicadores, são todos eles repartidos por mercado, com um comentário específico para a evolução ao nível de cada indicador.

É ainda efetuada no âmbito das políticas de esbater a sazonalidade, uma análise mensal global e por mercado, para os mesmos indicadores.

De referir, que ao longo dos anos, os planos de promoção analisados, apresentam um maior detalhe de análise, com um foco cada vez maior nos indicadores atrás referidos, mas também no que concerne às companhias aéreas, nomeadamente nas rotas, frequência e dos lugares disponíveis por mercado.

3.3.3. OBJECTIVOS E LINHAS DE ATUAÇÃO

3.3.3.1 OBJECTIVOS

“Os destinos turísticos, à semelhança de qualquer outro produto, apresentam um ciclo de vida próprio, quantificável pelos anos em que se apresentam em determinados

emissores, entre outros indicadores. Contudo, compete aos *Stake Holders* dos destinos reinventarem permanentemente a sua oferta turística (alojamento e complementar) de forma que os destinos não entrem na fase de saturação ou de declínio.” (APM, Plano de Promoção 2005, p. 40).

No Plano de Promoção são estabelecidos três patamares de objetivos:

1. Objetivos Estratégicos
2. Outros Objetivos
3. Objetivos de Comunicação

Os objetivos estratégicos estabelecidos ao nível da APM, resultam do plano de contratualização efetuado com o ITP e os que estão refletidos no plano estratégico da DRT já apresentado acima.

No seu plano de promoção para o ano de 2019, a APM parte dos objetivos da estratégia de 2027 apresentadas pelo Turismo de Portugal, para estabelecer os objetivos de promoção externa 2019 a 2021.

É estabelecido 10 objetivos estratégicos, nos quais, fruto das tecnologias e estratégias de comunicação mais atuais, resultam num único ativo transversal.

Ao nível nacional, no âmbito da estratégia 2027 é estabelecido os objetivos, presentes na figura 10.

	OBJETIVO	META
ECONÓMICA		
1. DORMIDAS EM TODO O TERRITÓRIO	Aumentar a procura turística no país e nas várias regiões	80 milhões de dormidas (aumento de 31 milhões dormidas entre 2017 e 2027, traduzindo-se numa taxa de variação média anual (TVMA de 4,2%)
2. RECEITAS	Crescer em valor. Crescer a um ritmo mais acelerado nas receitas do que nas dormidas	26 mil milhões (crescimento de 14 mil milhões € de 2017 a 2027, traduzindo-se numa TVMA de 7%)
SOCIAL		
3. TURISMO TODO O ANO	Alargar a atividade turística a todo o ano	Reduzir o índice de sazonalidade de 37,5% para 33,5%
4. SATISFAÇÃO DOS RESIDENTES	Assegurar uma integração positiva do turismo nas populações residentes	Mais de 90% da população residente considera positivo o impacto do Turismo no seu território. A aferir nos territórios/loais com maior densidade turística

Figura 10 - Indicadores de Sustentabilidade (ITP, 2017)

No que respeita aos objetivos estabelecidos para a RAM, e tal como apresentado nos planos estratégicos, nomeadamente são os que se apresentam na Tabela 7.

Tabela 7 – Objectivos Estratégicos 2017 a 2021

Área de Intervenção	Objectivo Estratégicos	Indicador	Quantificação do Objectivo 2017 -2021
Hóspedes	Crescimento do Número de Hóspedes Estrangeiros	Hóspedes	Crescimento médio anual de 1% a 1,5%
Dormidas	Crescimento do Número de Dormidas de Estrangeiros	Dormidas	Crescimento médio anual de 1% a 1,5%
RevPar	Crescimento do Receita Média por Quarto Disponível	RevPar	Crescimento Médio anual de 5,5%
Taxa de Ocupação	Aumento da Taxa de Ocupação	Taxa de Ocupação	Taxa de Ocupação de 70% a 75%

Fonte: "Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021", 2017, Madeira

No que se refere às linhas de orientação para a Madeira, o turismo de Portugal estabeleceu 4 aspetos relevantes, os quais constam do plano e das linhas de orientação da APM no seu Orçamento para 2019, nomeadamente:

1. **POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO** - A matriz da procura turística para a Madeira está associada às atividades relacionadas com os produtos Sol e Mar e Natureza. O Funchal ocupa a centralidade na região e importa aproveitar o aumento da procura do Porto Santo para enriquecer a oferta do destino. Deverá também trabalhar a consolidação da Madeira como destino de inverno e de natureza/ativo (BTT, desportos radicais, mergulho, paisagem/vegetação exótica)
2. **MERCADOS** - Consolidar os mercados da Alemanha, França e Holanda e explorar o potencial dos EUA e da Bélgica. O Reino Unido carecerá de especial atenção decorrente dos desafios do Brexit.
3. **OPERAÇÃO AÉREA** -reforçar todo o tipo de rotas, em particular estimular a entrada ou reforço de uma grande Low Cost Carrier que possa compensar as anteriores quebras de capacidade, e proteger as ligações da TAP via Lisboa de mercados sem alternativas diretas, incluindo explorar o mercado norte americano através do programa stop over.
4. **OPERAÇÃO TURÍSTICA** - aposta na realização de campanhas conjuntas com os TO's bem como potenciar a oferta de operações charter. Os investimentos deverão ser dimensionados em função da importância de cada parceiro e do impacto que a campanha tenha no crescimento das dormidas e da redução da sazonalidade da procura na época média. Estas campanhas devem implicar uma parte substancial do orçamento da promoção regional contratada com o Turismo de Portugal, cerca de 2/3.

No que respeita ainda às linhas de orientação, são ainda considerados, a necessidade de valorizar a importância crescente da procura direta e selecionar portais de reservas de viagens, que permitam organizar campanhas conjuntas. Deverá também se valorizar a presença em feiras internacionais e workshops bem como, a organização de *fam trips* com operadores e agentes turísticos. Por outro lado, e no que respeita às relações públicas e área de comunicação digital, esta corresponde à organização de press trips com a imprensa estrangeira e as campanhas de comunicação, designadamente na media digital e na gestão das redes sociais, em articulação com a atividade desenvolvida pelo Turismo de Portugal.

De referir que estas linhas de orientação, estão em consonância com as linhas previstas na revisão bibliográfica.

De uma forma resumida o plano de promoção da APM para 2019, pretende o referido na figura 11.

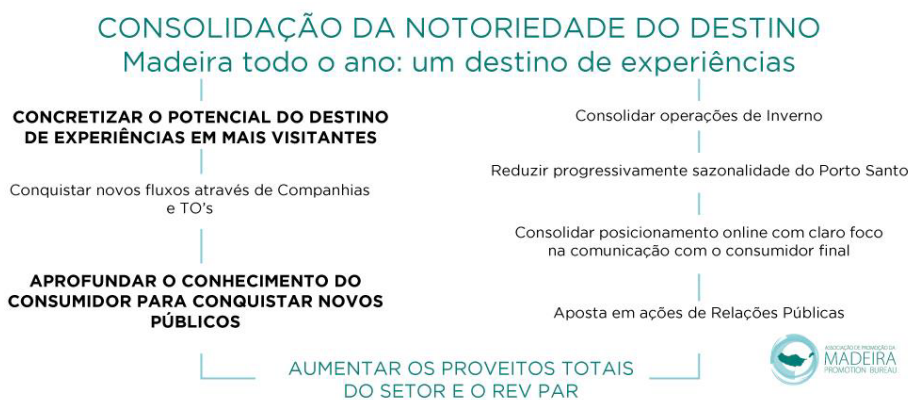


Figura 11 – Objetivo e Linhas de Atuação (APM, 2019)

No que concerne aos objetivos específicos, que irão permitir a consolidação da notoriedade do destino madeira todo o ano, serão por um lado direcionados ao *trade*:

1. Garantir ocupação dos lugares oferecidos (e sustentabilidade das operações);
2. Maior influência junto dos *decision makers* das Companhias Aéreas;
3. Maior foco na distribuição Operadores Turísticos (OT) tradicionais e agências online, conhecidas como *Online Travel Agencies* (OTA's);
4. Aumentar o conhecimento dos parceiros sobre o destino, a 2 níveis;
5. Gestores de produto (melhorar a oferta *tailor made* em resposta às tendências de mercado);
6. Agentes de viagens (como prescritores reconhecidos *trusted travel expert*).

Por outro lado, direcionadas ao consumidor final:

1. Consolidar o posicionamento do destino;
2. Mercados vs Produtos (aumentar foco e priorizar);
3. Criação de valor para o destino através de melhor comunicação dos diversos produtos;
4. Melhoria da experiência digital do consumidor;

5. Comunicação online cada vez mais segmentada;
6. Atuação mais pró ativa ao nível dos jornalistas e influencers.

Este equilíbrio, tal como já referido na revisão bibliográfica, permite a APM, atuar em ambas direções, com um objetivo de consolidar a sua estratégia.

No entanto, ressalvasse aqui, a grande necessidade de foco na sustentabilidade das operações aéreas, na distribuição quer tradicional, quer a online, bem como por outro lado no consumidor final.

Ao nível do consumidor e fruto da evolução tecnológica, e da necessidade da APM auxiliar os diferentes intervenientes do sector do turismo, na obtenção e divulgação de conteúdos multiplataforma, a APM tem vindo a apostar e muito neste tipo de comunicação.

O foco no consumidor final, permite apresentar produtos direcionados ao seu perfil, transformando conteúdos apelativos do destino e os disponibilizando depois nas diferentes plataformas direcionadas, consolidando assim a estratégia.

É possível hoje comunicar para o mesmo mercado, produtos distintos e com clientes distintos, sem deixar de manter uma estratégia coerente com o destino.

3.3.3.2 MARKETING

Ao nível do marketing, a APM utiliza as práticas mais recentes de marketing, nomeadamente as referidas por Kotler (2017), no seu livro Marketing 4.0, nomeadamente no processo dos cinco A's. É possível evidenciar isto, na figura 12, a qual consta do plano de promoção de APM para 2019.

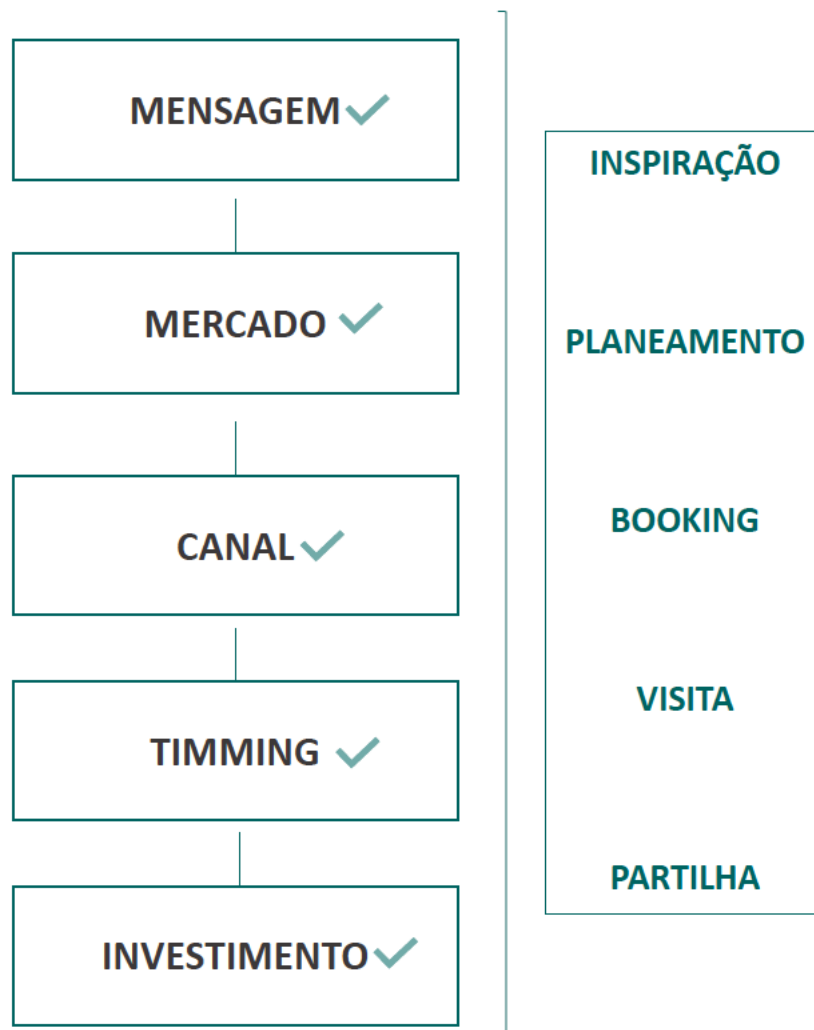


Figura 12 – Estratégia de Marketing (APM, 2019)

A estratégia de marketing, nos seus principais aspetos, será a seguinte:

Produtos

No que se refere aos produtos, a APM efetua uma aposta forte no Turismo Activo e um reforço ativo na natureza. Faz parte dos produtos a comercializar, o Golf, a gastronomia e em produtos de diversificação como a observação de cetáceos, surf e mergulho.

Plataformas

A este nível será efetuado um novo site do destino, uma aposta no social media com melhoria dos conteúdos existentes, adaptando os mesmos aos mercados e plataformas.

Será efetuado um contínuo investimento no desenvolvimento de conteúdos (vídeo, fotografia, escrita) para uso próprio e partilha com parceiros, identificando os conteúdos relevantes adaptados às pesquisas realizadas pelos consumidores.

Campanhas

Estão identificadas diferentes campanhas, sendo de referir que a nível transversal dos mercados, as mais relevantes são:

- BEAUTIFUL IS BORING comunicação conceptual de destino
- MADEIRA OCEAN TRAILS maior abrangência e divulgação da marca
- #madeiranowordsneeded - mote de comunicação

Consolidação da Estratégia Digital

Sendo um projecto que se iniciou em 2018, a APM irá reforçar verbas do seu investimento em comunicação dos seus conteúdos em redes sociais, no objectivo que esta presença seja constante ao longo do ano, o que irá se traduzir num aumento da pesquisa e procuras realizadas pelos consumidores.

Este projecto de 2018, utilizou a técnica de marketing digital, Remarketing, a qual possibilita marcar e identificar os utilizadores que já visitaram o website ou interagiram com anúncios, permitindo voltar a comunicar com novas mensagens.

O grande objetivo é manter uma conversa relevante com as pessoas que demonstraram interesse em viajar para a Madeira e potenciar a escolha do destino.

Esquemáticamente, esta técnica aplicada ao turismo consiste no referido na figura 13:

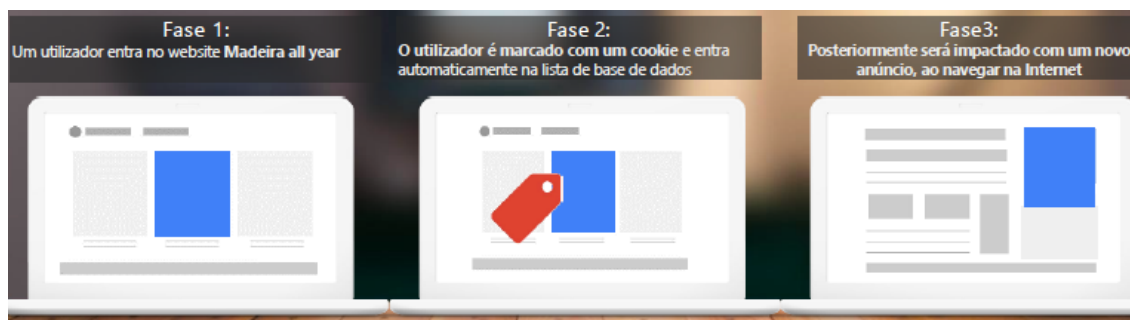


Figura 13 – Estratégia de Marketing (APM, 2019)

Para a APM, esta técnica será utilizada da seguinte forma:

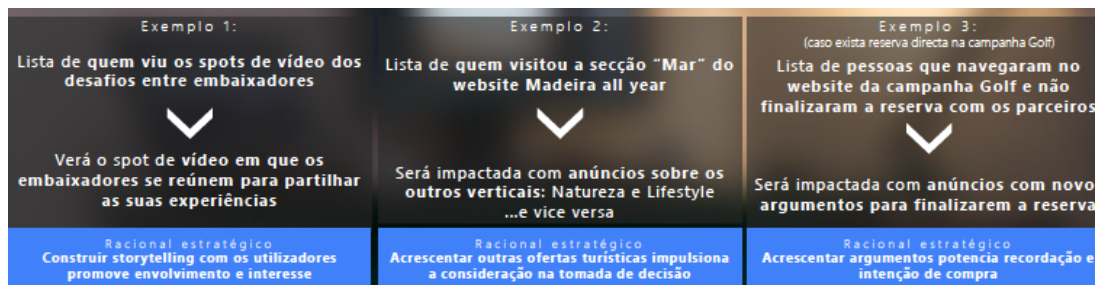


Figura 14 – Estratégia de Marketing (APM, 2019)

3.3.3.3 PLANO DE INVESTIMENTOS

A afectação do orçamento da APM, segue a base da matriz estratégica estabelecida pelo ITP, relativamente aos destinos, tendo por base uma análise individualizada por destino, no que se refere aos principais indicadores e necessidades sentidas de aumentar, reduzir e focalizar os seus investimentos em determinados mercados.

Ao nível de mercados alvos e de decisões de afetação do investimento em promoção, este divide-se em três tipos de mercados:

- Estratégicos
- Desenvolvimento
- Mercados de Diversificação

Tendo por base os valores estabelecidos nos diferentes planos de promoção da APM analisados, para os anos de 2015 a 2019, os valores a afetar a cada um dos mercados, é o apresentado na tabela 8:

Tabela 8 – Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2015-2019

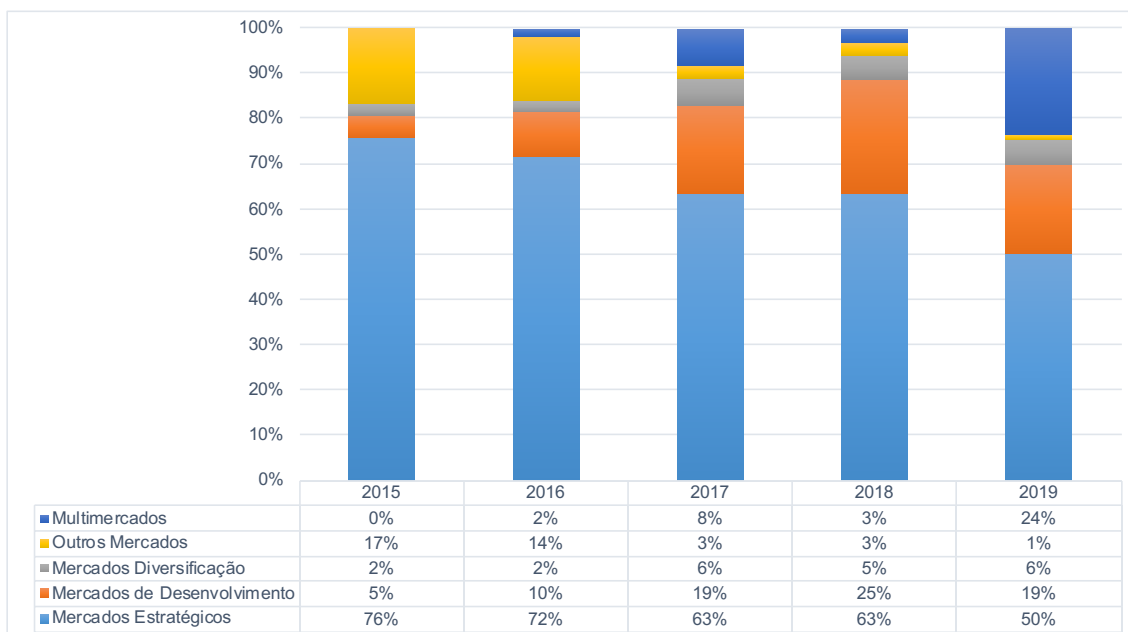
ORÇAMENTO APM POR MERCADO 2015 a 2019					
Mercado	2015	2016	2017	2018	2019
Portugal	€ 1.951.303	€ 1.735.519	€ 1.798.675	€ 878.295	€ 1.032.717
Reino Unido	€ 1.590.705	€ 1.797.531	€ 1.267.026	€ 1.586.804	€ 1.183.669
Alemanha	€ 1.477.782	€ 1.117.532	€ 1.056.614	€ 1.192.019	€ 1.085.048
Holanda	€ -	€ 203.062	€ 281.277	€ 307.376	€ 340.412
França	€ 386.395	€ 402.200	€ 531.542	€ 475.550	€ 727.250
Mercados Estratégicos	€ 5.406.186	€ 5.255.844	€ 4.935.134	€ 4.440.044	€ 4.369.096
Espanha	€ 234.120	€ 319.781	€ 406.570	€ 378.182	€ 394.450
Dinamarca	€ -	€ -	€ 303.493	€ 348.255	€ 283.070
Suécia	€ -	€ -	€ 246.457	€ 298.896	€ 217.709
Bélgica	€ -	€ 102.333	€ 128.201	€ 141.818	€ 139.633
Polónia	€ 66.195	€ 135.071	€ 127.478	€ 111.357	€ 156.770
Suíça	€ 19.589	€ 86.310	€ 136.804	€ 158.485	€ 178.512
Itália	€ 10.811	€ 44.301	€ 7.135	€ 66.268	€ 44.835
Áustria	€ 8.215	€ 41.253	€ 65.138	€ 89.663	€ 40.518
Noruega	€ -	€ -	€ 45.183	€ 113.836	€ 121.975
Finlândia	€ -	€ -	€ 43.580	€ 42.217	€ 109.775
Mercados de Desenvolvimento	€ 338.931	€ 729.049	€ 1.510.039	€ 1.748.976	€ 1.687.246
Brasil	€ 134.184	€ 69.173	€ 134.104	€ 156.507	€ 196.700
EUA	€ 39.417	€ 49.133	€ 236.314	€ 117.207	€ 300.392
Rússia	€ 255	€ 51.773	€ 66.521	€ 68.484	€ 1.740
China	€ -	€ 536	€ 34.013	€ 39.178	€ -
Mercados Diversificação	€ 173.855	€ 170.616	€ 470.952	€ 381.375	€ 498.832
Outros Mercados	€ 1.209.414	€ 1.045.952	€ 228.570	€ 202.774	€ 82.638
Multimercados	€ -	€ 140.274	€ 647.320	€ 228.694	€ 2.066.551
Total	€ 7.128.386	€ 7.341.734	€ 7.792.014	€ 7.001.863	€ 8.704.363
Projectos de Comercialiação	€ 1.127.795	€ 1.123.788	€ 1.434.178	€ 1.033.696	€ 1.183.696
Total	€ 8.256.181	€ 8.465.523	€ 9.226.192	€ 8.035.559	€ 9.888.059

Fonte: Planos de Promoção da APM (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Ao longo dos últimos 5 anos, é possível verificar, que a APM ao nível dos investimentos efetuados, tem vindo a incrementar o investimento em promoção, retirando apenas o ano de 2018, em que o valor foi inferior ao dos anos anteriores.

No que respeita a afetação por mercado, torna-se evidente a diminuição consecutiva do investimento dirigido a mercados estratégicos, incrementando estas verbas em mercados de desenvolvimento e simultaneamente em planos transversais multimercado, tal como é possível verificar no gráfico 1:

Gráfico 1 – Distribuição por mercado do orçamento de promoção– 2015-2019.



Fonte: Planos de Promoção da APM (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Não obstante a APM, referir nos seus planos de promoção a afetação dos investimentos em promoção de acordo com o peso de cada mercado emissor, esta política é ajustada em função dos seguintes fatores:

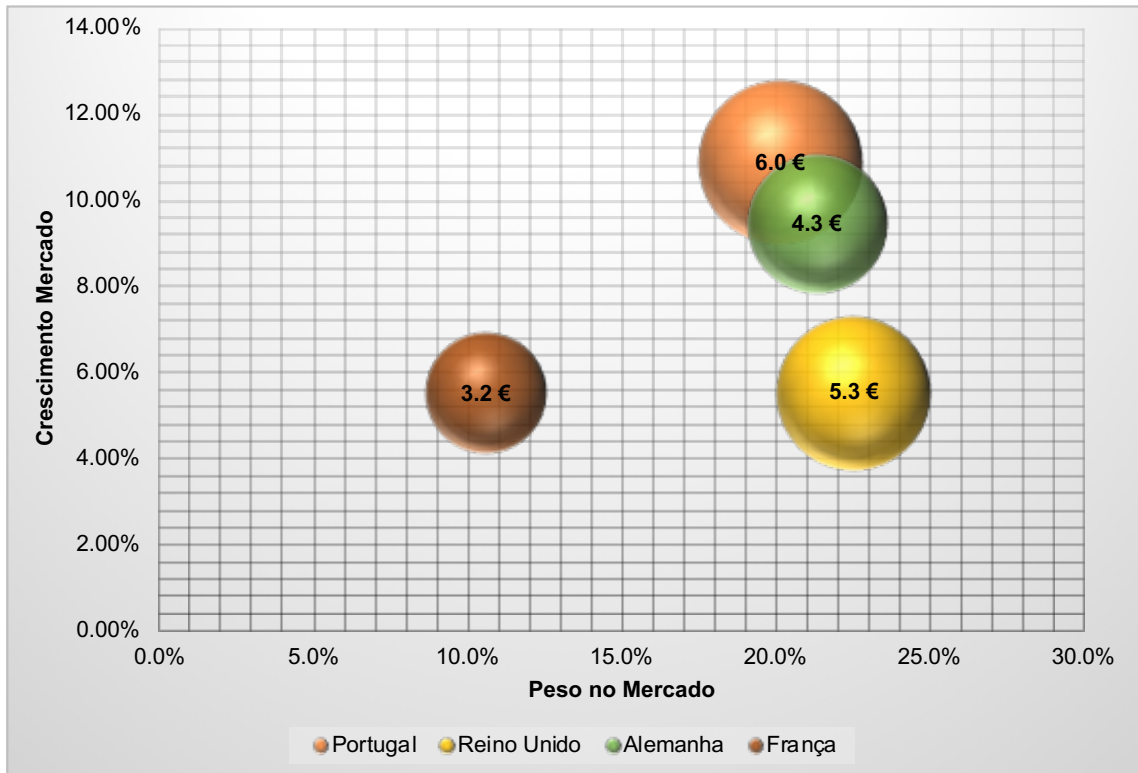
- 1- A análise situacional e individualizada de cada mercado.
- 2- A transversalidade de muitas das suas campanhas e a característica multimercado de muitos das OT's e OTA's, nos PCV efetuados.

Efetuada uma análise média dos últimos 4 anos de Investimento em Promoção desde o ano 2015 a 2018, e comparando o valor por hóspede, primeiro pelos mercados com peso superior a 10%, e numa segunda parte uma análise para os mercados com peso inferior a 5%, obtemos Valores de Investimento por hóspede desde os 9€ até 1€, obtendo-se uma média de 5,6€ nos últimos 4 anos.

Com base neste indicador efetuou-se a construção de duas matrizes, que se apresentam seguidamente.

A Matriz referente a mercados com quota de mercado superiores a 10%.

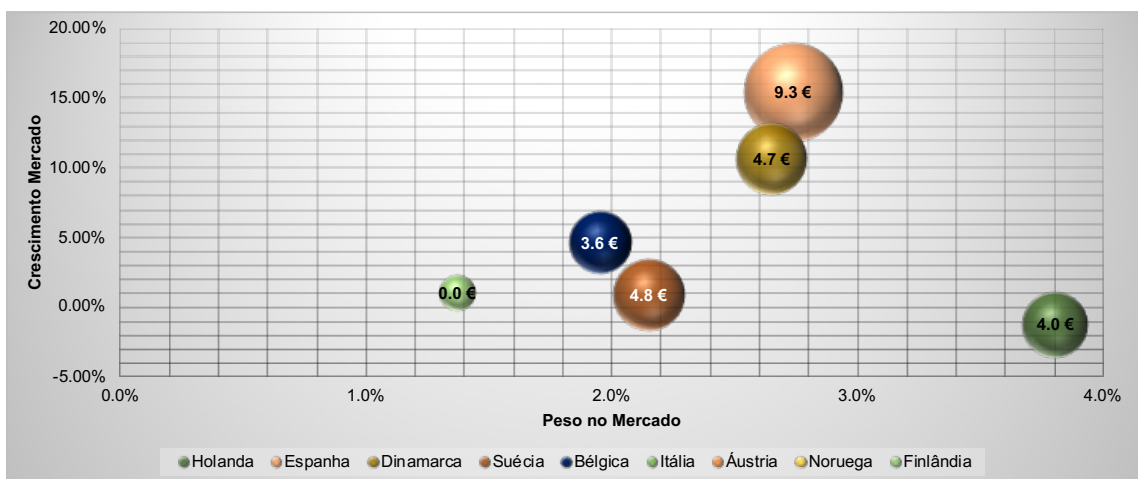
Gráfico 2 – Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado > 10% - 2015-2018.



Fonte: Planos de Promoção da APM (2015, 2016, 2017, 2018, 2019) e DREM

A Matriz referente a mercados com quota de mercado inferiores a 10%.

Gráfico 3 – Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado < 10% - 2015-2018.



Fonte: Planos de Promoção da APM (2015, 2016, 2017, 2018, 2019) e DREM

Assim, é possível verificar quando analisado por mercado, com base no detalhe dos dados obtidos, junto da Direcção Regional de Estatística da Madeira (DREM) e com base nos dados da APM, é possível contruir a tabela 9:

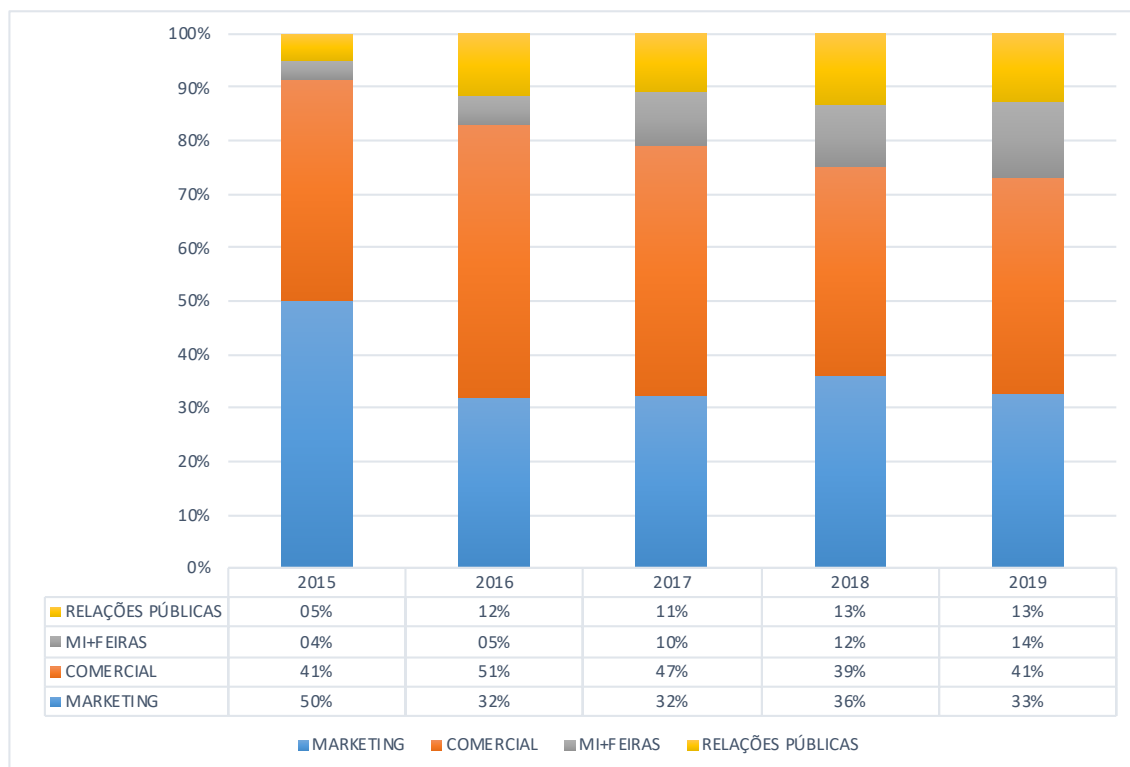
Tabela 9 – Investimento por Hóspede

Mercado	2015	2016	2017	2018	Média
Portugal	8,70 €	6,59 €	6,65 €	2,95 €	6,03 €
Reino Unido	6,10 €	5,89 €	4,07 €	5,22 €	5,29 €
Alemanha	6,12 €	4,09 €	3,60 €	3,85 €	4,33 €
Holanda	- €	3,69 €	5,03 €	6,15 €	3,97 €
França	2,88 €	3,04 €	4,02 €	3,05 €	3,24 €
Mercados Estratégicos	6,01 €	5,11 €	4,64 €	3,97 €	4,88 €
Espanha	5,90 €	9,60 €	12,58 €	9,91 €	9,33 €
Dinamarca	- €	- €	7,74 €	8,94 €	4,69 €
Suécia	- €	- €	8,88 €	8,90 €	4,84 €
Bélgica	- €	3,81 €	5,17 €	5,54 €	3,64 €
Itália	0,66 €	2,69 €	0,44 €	3,56 €	1,90 €
Mercados de Desenvolvimento	1,33 €	2,67 €	6,12 €	9,55 €	4,72 €
Total	5,86 €	5,38 €	5,43 €	5,73 €	5,59 €

Fonte: Dados dos Planos de Promoção da APM (2015- 2019) e DREM

No que respeita ao orçamento em promoção, e quando se refere o investimento por área de atuação, verifica-se um crescente apoio à área de relações públicas e MI+Feiras, tal como é possível verificar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Investimento Por Ações 2015-2019



Fonte: Dados dos Planos de Promoção da APM (2015- 2019)

Em termos de ações previstas, o plano de promoção estabelece de acordo com cada produto e para cada mercado um conjunto de ações, das quais se destacam:

- Relações Públicas
- *Meeting & Incentives* (MI) + Feiras
- Comercial
- Marketing

Discriminando o que a APM estabelece nos seus planos de ação, para cada uma destas áreas, elas representam:

Marketing

Nesta área e numa ótica transversal dos mercados emissores, é estabelecido objetivos de identificar e captar novos operadores, apoiar e incentivar as vendas dos operadores turísticos através de campanhas co-branded, apoiar a organização de congressos, convenções, fam trips e mega fam trips de agentes de viagem e operadores turísticos e redes de agentes de viagens.

No plano de promoção da APM, todos estes apoios são depois desdobrados por mercado, identificando os objetivos para cada ação. Nestes objetivos e comuns a todos os mercados é identificado, os indicadores dos hóspedes e dormidas como indicador de medida, notando-se uma especial preocupação em captar, manter e incrementar as ligações aéreas.

Relações Públicas

A este nível, é objetivo da APM focar-se no consumidor final, através da aposta em meios especializados e *bloggers*, no estabelecimento de parcerias com *influencers* cada vez mais segmentados, com especial enfoque nos *influencers* de viagens

No que respeita a intervenções mais diretas, é objetivo a realização de eventos locais , com uma comunicação com a media local em permanência, de forma interessante e atrativa para os alvos de comunicação.

Neste sentido, e para os media em cada um dos mercados, é objetivo o envio periódico de Press Releases com um cronograma, identificando por temas e por mercados, os acontecimentos relevantes na RAM, incluindo notícias relevantes, como a comunicação de prémios e outras distinções que se venham a obter.

No plano de promoção da APM, todas estas ações são depois desdobrados por mercado, identificando os objetivos para cada ação.

Feiras, Eventos e MI

Feiras - Aqui a APM, e na sequência do plano do ITP é estabelecido a presença em diferentes Feiras e Workshops ao nível de cada mercado, sendo esta repartida depois, aquelas em que a APM estará presente de forma individual com stand próprio, as com stand partilhado, bem como as feiras regionais e especializadas onde marcará a sua presença.

Eventos – Aqui a APM, estabelece que eventos irá apoiar e realizar com o objetivo de cativar agentes de viagem, media e outros eventos de carácter internacional, com o propósito de comunicar de forma mais direta o destino.

MI – Neste ponto a APM, estabelece como estratégico o plano de contactos a nível das casas de incentivo nacionais, ações de apresentação do destino, fam trips aos key players e outras ferramentas e eventos específicos com o objetivo de envolver e coordenar a comercialização do produto.

3.4. . CONCLUSÃO

A APM representa o verdadeiro *networking* e elemento congregador do destino madeira.

Tal com referido, na revisão bibliográfica, nos destinos turísticos mais comuns, uma Organização Nacional de Turismo (ONT) pratica um papel fulcral como instituição de foco (Ritchie & Crouch, 2003) e merece uma análise dedicada.

Como foi possível analisar, existe um fio condutor em todo o planeamento estratégico estabelecido pela APM, que se inicia com uma análise da evolução dos diferentes

destinos, utilizando os indicadores mais comuns do turismo, nomeadamente, os hóspedes, dormidas, RevPar, o Movimento de Passageiros de Cruzeiros, o Movimento de Passageiros de Aeroportos, Proveitos Globais – Receitas Turísticas.

Em todos os planos de promoção existe uma preocupação na conectividade, aliás comum a todos os planos desde o ano de 2011, quer no destino madeira, quer nos outros destinos das regiões ultraperiféricas.

Esta preocupação é extramente significativa e de certa forma decisiva para o sucesso dos planos de promoção e de toda a estratégia de comunicação aqui referida.

Sem ligações aéreas, não temos hóspedes nas regiões ultraperiféricas, não obstante a ligação marítima seja possível, mas não com a mesma amplitude e a conectividade direta.

Sem frequências, o sucesso da promoção pode ser delimitado, uma vez que a taxas de ocupação mais elevadas, correspondem preços mais elevados para o transporte aéreo e simultaneamente á incapacidade de alocar de forma mais tranquila e ajustada o plano de viagem e os voos disponíveis.

É certo também, e presente no objetivo da APM, a necessidade de manter operações e garantir a sua sustentabilidade, através de planos *co-branding* do destino e ações específicas com o objetivo de apoiar e incentivar a comercialização por mercado do produto madeira.

No que respeita a tipologia de investimentos, é de salientar o incremento tremendo nas campanhas digitais e na necessidade permite de se conectar com o consumidor final, atuando quer na comunicação do destino, quer na construção de uma imagem específica do destino e no acompanhamento do pós-venda, com o objetivo de direcionar as recomendações diretas. Assim, a produção de conteúdos, uma atitude dupla de apoio a comercialização e de ação direta sobre o consumidor, implica para os decisores, a necessidade constante de medir e identificar as suas melhores práticas.

Como analisado, quer o RevPar, quer o número de hóspedes, quer o número de dormidas, são indicadores que se pretende influenciar com a atuação da promoção.

Assim, importar deter no final de cada plano de promoção, um modelo que permita avaliar de um modo transversal, ou por mercado ou por ação, qual o retorno obtido e o

comparar com as ações alternativas previstas, estabelecendo decisões suportadas em indicadores objetivos e facilmente monitorizados.

4. ANÁLISE DE ENTREVISTAS E REGRESSÃO ESTATÍSTICA

4.1. ENTREVISTAS - INTRODUÇÃO

Identificado nos planos de promoção um conjunto de indicadores comuns, e tendo por base o Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira, determinou-se a necessidade de para além da análise do plano em si, validar os critérios base de decisão através de entrevistas aos principais decisores governamentais e privados, numa lógica de obter maior fiabilidade nos indicadores obtidos mediante a análise dos planos.

Numa primeira vertente, efetuou-se a seleção dos decisores de topo na área governamental, tendo-se identificado o Secretário Regional do Turismo e o Presidente Executivo da Associação de Promoção da Madeira.

Na vertente privada, efetuou-se o convite aos hoteleiros com maior representatividade do número de camas da região, tendo-se obtido a concordância de apenas dois administradores dos dois maiores grupos da Região Autónoma da Madeira, nomeadamente o Grupo Savoy com 6 Unidades Hoteleiras, 2 554 camas, e o administrador do grupo PortoBay com 7 Unidades Hoteleiras na Madeira, e com um total de 3 350 camas.

De referir que o administrador do grupo Savoy, teve como anterior cargo a Direção Regional do Turismo e o Administrador do grupo PortoBay foi responsável sobre o programa de governo na área do turismo ao nível nacional do Partido Socialista em 1995, pelo que o conhecimento de ambos nas áreas do turismo é sólido e significativo.

4.2. ENTREVISTAS – ETAPAS

Tendo por base o Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira, e o objetivo de validar os indicadores observou-se os seguintes pontos:

- a) **Descrição do perfil do entrevistado:** Responsáveis pelo Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira; Administradores de Grupos Hoteleiros com o maior número de camas e representativos do sector na região, que sejam associados da Associação de Promoção da Madeira e intervenham na elaboração dos planos de promoção.
- b) **Constituição da população e da amostra de indivíduos a entrevistar:** Secretário Regional do Turismo da Região Autónoma da Madeira – entidade

sócia fundadora da Associação de Promoção da Madeira, com assento na Administração da Associação.

Administrador Executivo da Associação de Promoção da Madeira – entidade responsável pela elaboração, execução e acompanhamento do Plano de Promoção da Região Autónoma da Madeira.

Administradores de Grupos Hoteleiros com um número de camas superior a 1000 e com contribuição direta na elaboração do Plano de Promoção.

- c) **Definições e dimensões do propósito da entrevista:** Efetuada uma análise e revisão exaustiva aos dados históricos de evolução dos diferentes indicadores do turismo e dos indicadores presentes nos diferentes planos de promoção, é fundamental cruzar os resultados obtidos com informações dos decisores e intervenientes nos planos de promoção. Assim, efetuou-se uma entrevista semiestruturada com o propósito de simultaneamente obter respostas diretas sobre os planos de promoção e metodologias utilizadas, mas dando espaço ao longo da entrevista a obtenção de dados relevantes para a análise.
- d) **Estabelecimento do meio de comunicação:** A entrevista é realizada oralmente, com uma duração de 60 minutos e espaço da conveniência dos entrevistados, com a autorização prévia do registo do conteúdo da entrevista.

4.3. OBJETIVOS E CRITÉRIOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas, foram entrevistas semiestruturadas com base em dois critérios e objetivos:

1. Aos principais decisores da política de investimento em promoção turística da Ilha da Região Autónoma da Madeira, percecionando as estratégias subjacentes.
2. Questões no âmbito da avaliação e impacto do investimento efetuado em promoção no desenvolvimento do turismo da região. As entrevistas realizadas a cada decisor

4.4. CARACTERIZAÇÃO SOCIO-DEMOGRÁFICA DOS INQUERIDOS

Ao nível da caracterização dos entrevistados, apresenta-se de forma sumária, a idade, género, função, habilitações e nacionalidade.

Tabela 10 – Caracterização Socio demográfica dos Inqueridos

Inqueridos	Idade	Género	Função	Habilitações	Nacionalidade
#1	57	M	Administrador	Licenciatura	Portuguesa
#2	46	M	Secretário Regional	Licenciatura	Portuguesa
#3	46	M	Administrador	Licenciatura	Portuguesa
#4	62	M	Administrador	Licenciatura	Portuguesa

4.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO

As entrevistas realizadas a quatro decisores na política de promoção turística da RAM, foram repartidas em dois grupos. Num primeiro grupo, efetuamos entrevistas aos Administradores dos dois maiores grupos da Região Autónoma da Madeira. Num segundo grupo, efetuamos entrevistas aos decisores diretos da promoção turística da região.

Sendo assim, e com base nos dados recolhidos, resultaram na informação resumida nos quadros de análise de conteúdo que a seguir se apresentamos.

4.5.1. ENTREVISTA A HOTELEIROS

Questão 1- A escolha de mercados é efetuada com base em que critérios fundamentais?

Quadro 1- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "Principal critério é o do transporte aéreo"	1.1
	- "consideramos também o critério da regularidade da operação."	1.2
	- "providenciar uma maior estada média"	1.3
#4	- "assente numa dinâmica de cliente e ligação aérea"	1.1
	- "as dormidas são o critério fundamental"	1.3

Quadro 2- Análise de conteúdo da questão 1

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 1					
Critérios de Escolha de Mercados	1.1 Transporte Aéreo	x	x	2,00	100%
	1.2 Regularidade da Operação	x		1,00	50%
	1.3 Dormidas	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 1: O critério do transporte Aéreo e as Dormidas, é referido em 100% pelos entrevistados. Apenas 50%, refere a regularidade da Operação com segundo critério.

Questão 2- O apoio direto pela Associação de Promoção nos mercados é fundamental para a decisão de operação/sustentação num determinado mercado?

Quadro 3- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "Sim é importante"	2.2.
	- "nossa comunicação/promoção em consonância com a Associação de Promoção"	2.2
#4	- "Claro que Sim"	2.1
	- "articulamos também a nossa comunicação e presença nos mercados "	2.2

Quadro 4- Análise de conteúdo da questão 2

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 2					
Apoio da Directo da APM, na sustentação de um mercado	2.1 Importante	x	x	2,00	100%
	2.2 Articulação de comunicação	x	x	2,00	100%
	2.3 Dormidas	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 2: O apoio direto da APM, na sustentação de um mercado é referenciado como importante para 100% dos entrevistados, sendo que estes 100% referem também que é importante a articulação da comunicação com a APM, sendo o indicador dormidas, o indicador de sustentação do mercado.

Questão 3- Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Empresa?

Quadro 5- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "1%."	3.1
#4	- "Não tem presente, mas importante"	3.2

Quadro 6- Análise de conteúdo da questão 3

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 3					
% Orçamento	3.1 Significativo		x	1,00	50%
Afecto á	3.2 Reduzido	x		1,00	50%

Conclusão da questão 3: Neste ponto, os hoteleiros têm opiniões distintas, onde se por um lado a afetação é significativa, para o outro é um montante reduzido.

Questão 4- Quais os fatores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação por Mercado?

Quadro 7- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	-"mercados mais adequados ao posicionamento da nossa marca"	4.1
	-"concentrando promoção nos mercados ditos maduros e também os ditos mercados em"	4.2
#4	-"são enquadrados com o nosso posicionamento e com o nosso produto"	4.1
	-"revitalizar a nossa posição nos mercados que detemos atualmente."	4.2
	-"as rotas aéreas"	4.3

Quadro 8- Análise de conteúdo da questão 4

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 4					
Fatores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação	4.1 Posicionamento	x	x	2,00	100%
	4.2 Importância do Mercado	x	x	2,00	100%
	4.3 Rotas Aéreas		x	1,00	50%

Conclusão da questão 4: No que respeita á questão 4, é afirmado em 100%, que o posicionamento da empresa e a importância do mercado, são os fatores macro para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino. É mencionado também as Rotas Aéreas.

Questão 5- Como é repartido a promoção direta pelos diferentes destinos, nas comunicações globais da empresa.

Quadro 9 – Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "A base é efetuada, tendo em conta os mercados de suporte do produto"	5.1
	- "repartição por hóspede é maior nos mercados a "desbravar", "	5.2
	- "restantes tentamos manter uma política de continuidade."	5.2
#4	- "A promoção é repartida em função das receitas de cada mercado, "	5.2
	- "ações neste caso são mais direcionadas pelo produto específico "	5.1

Quadro 10- Análise de conteúdo da questão 5

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 5					
Repartição da Promoção Directa	5.1 Produto	x	x	2,00	100%
	5.2 Vendas	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 5: Aqui é unânime que é o produto e o peso das vendas que devem ser utilizados na repartição da promoção direta.

Questão 6- De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística

Quadro 11- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "ligações aéreas e a perda de lugares alteram a forma como olhamos para o mercado."	6.1
	- "mercados ponto a ponto como principal fator de decisão"	6.1
	- "dados fornecidos pela associação de promoção em conjugação com as nossas próprias análises da evolução dos mercados."	6.2
#4	- "Condicionam a política."	6.1
	- "evolução dos lugares disponíveis,"	6.1
	- "evolução económica do mercado "	6.3
	- "os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal e da Associação de promoção são tidas em conta. "	6.2

Quadro 12- Análise de conteúdo da questão 6

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 6					
Análise e Estudo dos Movimentos, alteram a Decisão de promoção comunicação	6.1 Ligações Aéreas	x	x	2,00	100%
	6.2 Dados Macro	x	x	2,00	100%
	6.3 Evolução económica		x	1,00	50%

Conclusão da questão 6: Neste questão, 100% dos entrevistados, mencionam as Ligações Aéreas e os Dados Macro, como indicadores que alteraram a decisão de

promoção e comunicação turística, sendo que apenas 50%, menciona a evolução económica do mercado emissor altera essa decisão.

Questão 7- Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correcto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto dado a cada mercado no portfólio de produtos?

Quadro 13- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#3	- "comunicamos a nossa marca "Savoy" no chapéu do destino "Madeira"."	7.1
	-"nosso posicionamento está muito bem definido"	7.2
	-"As experiências, o estilo de vida "	7.2
#4	-"Não nos dissociamos da imagem do destino, "	7.1

Quadro 14- Análise de conteúdo da questão 7

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 7					
Definição do Posicionamento	7.1 Marca Madeira	x	x	2,00	100%
	7.2 Posicionamento Produto		x	1,00	50%

Conclusão da questão 7: Para 100% dos entrevistados, é utilizado a marca madeira no posicionamento dos seus hotéis, sendo que 50% menciona o próprio posicionamento do seu produto como forma de definir o seu posicionamento.

Questão 8- Os investimentos efetuados, são sustentados em critérios financeiros?

Quadro 15- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
	-"Não o sustentamos num dito critério financeiro"	8.1
#3	-"critério baseado no Retorno por Hóspede, versus o Gasto por Hóspede"	8.2
	-"foco na estada média e na regularidade da operação"	8.2
	-"Não é um critério financeiro puro. "	8.1
#4	-"expectativa de crescimento por mercado "	8.2

Quadro 16- Análise de conteúdo da questão 8

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 8					
Investimentos, são sustentados em critérios financeiros	8.1 Não	x	x	2,00	100%
	8.2 Outros Critérios	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 8: Para 100% dos entrevistados, os investimentos em promoção efectuados não seguem a base de critérios financeiros, mas sim a de outros critérios, os quais não forma explicados.

Questão 9- Que modelos são utilizados e quais as variáveis fundamentais?

Quadro 17- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"matriz Cliente/Canal de Distribuição,"	9.1
	"Analisamos o histórico e a tendência "	9.2
#2	"volume de dormidas que podemos gerar"	9.3
	"evolução das rotas aéreas e a captação efetuada de novas rotas"	9.4

Quadro 18- Análise de conteúdo da questão 9

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 9					
Modelos utilizados, e as variáveis fundamentais	9.1 Cliente/Canal Dsistribuição	x		1,00	50%
	9.2 Evolução Macro	x		1,00	50%
	9.3 Expectativas de Dormidas		x	1,00	50%
	9.4 Rotas aéreas		x	1,00	50%

Conclusão da questão 9: São estabelecidos diferentes modelos, sem existência de unanimidade, referindo-se como critérios principais o do cliente/canal de distribuição, evolução macro, rotas aéreas e expectativas de dormidas.

Questão 10- Para finalizar gostaria de obter a sua opinião sobre, se os estudos de análise financeira de viabilidade dos Planos de Promoção, são ou não decisivos no futuro da promoção/comunicação Turística de uma região?

Quadro 19- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	" É de extrema importância quantificar e avaliar o retorno do investimento em promoção"	10.1
#3	"Para nós, todas as decisões de investimento devem ter estudos que as sustentam"	10.1

Quadro 20- Análise de conteúdo da questão 10

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		3	4		
Questão 10					
Importância dos Estudos de Análise Financeira	10.1 Importante	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 10: Relativamente a esta questão, é unanime a importância dos estudos de Análise Financeira de viabilidade dos Planos de Promoção.

4.5.2. CONCLUSÕES

Da análise das entrevistas realizadas a este grupo, verifica-se que é unanime a importância dos estudos de Análise Financeira de viabilidade dos Planos de Promoção. Para os entrevistados o critério do transporte aéreo e as dormidas, são os indicadores fundamentais, com também o apoio direto da APM, na sustentação de um mercado é importante, bem como a articulação da comunicação com a APM.

O posicionamento da empresa e a importância do mercado, são os fatores macro para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino, bem como é mencionado as Rotas Aéreas, como factor crucial.

Ao nível da repartição do orçamento da promoção, é unanime que é o produto e o peso das vendas que devem ser utilizados na repartição da promoção direta, e que são a existência ou não de ligações aéreas e os dados de evolução macro-económicos, como indicadores que alteraram a decisão de promoção e comunicação turística.

No que respeita aos modelos de avaliação, os entrevistados revelam que os investimentos em promoção efectuados não seguem a base de critérios financeiros, mas sim a de outros critérios, os quais sendo diversos, são mencionados como principais os dados dos clientes/canal de distribuição, evolução macro, rotas aéreas e expectativas de dormidas.

4.5.3. DECISORES DIRETOS DA PROMOÇÃO TURÍSTICA DA REGIÃO.

Questão 1- A APM/DRT elabora estudos de análise de viabilidade dos seu Planos de Promoção?

Quadro 21- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- "Nós não efetuamos estudos de análise de viabilidade das nossas ações de promoção"	1.1
	- "forma regular avaliar o impacto das nossas campanhas, com os recursos humanos que detemos."	1.2
	- "conseguimos ter no online, digital, os impactos das nossas ações de promoção, "	1.3
#2	- "verbas relativas à Promoção Turística na Associação de Promoção"	1.1
	- "não na lógica de análise de retorno"	1.1

Quadro 22- Análise de conteúdo da questão 1

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 1					
Elaboração de Estudos de Análise de Viabilidade	1.1 Não São Efectuados	x	x	2,00	100%
	1.2 Impactos Ad Hoc	x		1,00	50%
	1.3 Online	x		1,00	50%

Conclusão da questão 1: Não são efetuados estudos de viabilidade, sendo que 50% efectua análises Ad hoc e Online.

Questão 2- A promoção turística representa a comunicação do produto turístico. Como é que se enquadra esta comunicação do produto na política de promoção da Região?

Quadro 23- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- "destino de mar, natureza e cultura"	2.1
	- "Atualmente as redes sociais digitais"	2.2
#2	- "montanha, mar e cultura"	2.1
	- "transversalidade, permite produzir conteúdos para a comunicação do turismo da madeira "	2.2

Quadro 24- Análise de conteúdo da questão 2

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 2					
Equadramento da Comunicação e Produtos	2.1 Destino Mar, Natureza e Cultura	x	x	2,00	100%
	2.2 Redes Sociais	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 2: A este nível existe unanimidade da resposta, onde ambos referem que a marca comunicada é assente no trinómio, Destino de Mar, Natureza e Cultura, sendo que também é referido as Redes Sociais como elemento comum e transversal para a comunicação.

Questão 3- Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Empresa?

Quadro 25- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- "100%"	3.1
#2	- "50%"	3.2

Quadro 26- Análise de conteúdo da questão 3

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 3					
% Orçamento	3.1 100%	x		1,00	50%
Afecto á	3.2 50%		x	1,00	50%

Conclusão da questão 3: Neste ponto, e fruto da concentração da promoção na APM, a resposta obtida é de 100% para o entrevistado que é responsável, sendo de 50% para quem participa apenas em feiras.

Questão 4- Assim quais os factores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino??

Quadro 27- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
	- "mercados Tradicionais"	4.1
#1	- "é importante asseguramos transporte aéreo. "	4.3
	- "mercados Tradicionais"	4.1
	- "tentar revitalizar mercados que carecessem de uma atenção muito particular."	4.2
#2	- "as rotas aéreas"	4.3

Quadro 28- Análise de conteúdo da questão 4

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 4					
Fatores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção de comunicação	4.1 Mercados Tradicionais	x	x	2,00	100%
	4.2 Revitalizar Mercados		x	1,00	50%
	4.3 Rotas Aéreas	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 4: No que respeita á questão 4, é as rotas aéreas e os Mercados tradicionais, que sustentam a promoção e comunicação para ambos os entrevistados. É também mencionado a revitalização de mercados como fator também utilizado.

Questão 5- Os Mercados são estabelecidos segundo diferentes eixos de Acção? Quais os critérios utilizados para estabelecer esses eixos?

Quadro 29 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Turismo de Portugal "	5.1
	"atratividade em termos de potencial de outbound ;"	5.2
	"potencial de ligação aérea."	5.3
#2	"Turismo de Portugal "	5.1
	"ações específicas "	5.2

Quadro 30- Análise de conteúdo da questão 5

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 5					
Critérios de Afectação dos Orçamentos	5.1 Turismo de Portugal	x	x	2,00	100%
	5.2 Cenário Macro	x	x	2,00	100%
	5.3 Ligação Aérea	x		1,00	50%

Conclusão da questão 5: Aqui é unanime que é o Turismo de Portugal e o cenário macro evidenciado pelo mercado emissor que determina o eixo de acção. É referido também a ligação aérea como outro indicador.

Questão 6- De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

Quadro 31- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
	- "Todas as dinâmicas dos movimentos turísticos são tidas em conta ."	6.1
	- "resposta dada pelos destinos concorrentes para esse mercado emissor,"	6.2
#1	-"rejuvenescimento do destino também é importante. ."	6.3
#2	-"consistente a nossa aposta em determinados mercados,"	6.4
	-"noção no momento se aquele mercado de origem vai crescer ou vai retrair,"	6.2

Quadro 32- Análise de conteúdo da questão 6

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 6					
Análise e Estudo dos Movimentos, alteram a Decisão de promoção comunicação	6.1 Cenários Macro	x		1,00	50%
	6.2 Concorrência	x	x	2,00	100%
	6.3 Rejuvenescimento	x		1,00	50%
	6.4 Resultados Obtidos		x	1,00	50%

Conclusão da questão 6: Nesta questão, 100% dos entrevistados, mencionam a concorrência como factor que altera a decisão de promoção. Individualmente são referidos os critérios dos cenários macro, rejuvenescimento e resultados já obtidos como indicadores que alteraram a decisão de promoção e comunicação turística.

Questão 7- Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto da região?

Quadro 33- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	- " plano estratégico para o turismo."	7.1
#2	-"requalificação de toda a informação"	7.1
	-"é neste posicionamento que nos vamos situar. "	7.2
	plano estratégico para o turismo	7.1

Quadro 34- Análise de conteúdo da questão 7

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 7					
Defenição do	7.1 Plano Estratégico	x	x	2,00	100%
Posicionamento	7.2 Posicionamento Produto		x	1,00	50%

Conclusão da questão 7: Para 100% dos entrevistados, é o Plano Estratégico que estabelece esse posicionamento, sendo que também é referido por 50% o posicionamento do produto.

Questão 8- Existindo diversas entidades a promover o mesmo destino, como é que tudo se enquadra em termos de promoção? Como é que se coordena uma imagem que se pretende comunicar, quer em outdoors, quer web, incluindo nas brochuras dos operadores, hotéis, companhias aéreas? E nestes vários canais de comunicação, todos eles promovem a Madeira com o mesmo posicionamento?

Quadro 35- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	-"os nossos associados recorrem a nós para obter imagens e meios de comunicação"	8.1
	-"disseminar essas imagens e através de reuniões periódicas dar a conhecer aos parceiros a"	8.1
#2	-"é apenas a associação de promoção que comunica "	8.1

Quadro 36- Análise de conteúdo da questão 8

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 8					
Cordenação da Comunicação	8.1 Associação de Promoção	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 8: Para 100% dos entrevistados, os investimentos em promoção efetuados, mantém coerência uma vez que está concentrado na Associação de Promoção da Madeira.

Questão 9- Os estudos de viabilidade, são ou não decisivos na determinação do montante a despende nas políticas de comunicação Turística?

Quadro 37- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	-"montantes a despende em campanhas específicas dependem da oportunidade "	9.1
	-"Eu estaria inclinado a dizer que sim, "	9.3
#2	-"apoios" dos nossos concorrentes às políticas de co-branding que temos vindo a desenvolver "	9.2
	-"entidades que contratamos, existe um cuidado de medir o efeito da campanha"	9.3
	-"É claro que aquilo que se pretende com um estudo de viabilidade, não o efetuamos"	9.3

Quadro 38- Análise de conteúdo da questão 9

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 9					
Estudos de Viabilidade determinantes no montante a despende	9.1 Oportunidade	x		1,00	50%
	9.2 Concorrência	x		1,00	50%
	9.3 Importante Avaliar	x	x	2,00	100%

Conclusão da questão 9: Existe um consenso na necessidade da utilização de modelos de avaliação. É referido também que é a oportunidade e a concorrência que determinam os montantes a despende nas políticas de comunicação turística.

Questão 10- Que indicador considera fundamental na aferição do Sucesso de uma campanha. O número de hóspedes, as dormidas, receitas turísticas, ou outro?

Quadro 39- Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	-" maior número de turistas."	10.1
#1	-"É normal que as receitas turísticas sejam um indicador de dimensão "	10.2

Quadro 40- Análise de conteúdo da questão 10

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados		Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2		
Questão 10					
indicador considera fundamental na aferição do Sucesso de uma campanha	10.1 Número de turistas	x		1,00	50%
	10.2 Receitas Turísticas		x	1,00	50%

Conclusão da questão 10: Relativamente a esta questão, é identificado individualmente os critérios de Número de turistas e receitas turísticas.

4.5.4. CONCLUSÕES

Da análise das entrevistas realizadas a este grupo, verifica-se que é comum aos entrevistados o critério do número de turistas e de receitas turísticas como o indicador base de sucesso de uma campanha.

No que se refere a análise prévia, não são efetuados estudos de viabilidade, sendo apenas efectuadas análises Ad hoc e análise de campanhas Online. Existe contudo, um consenso na necessidade da utilização de modelos de avaliação. É referido também que é a oportunidade e a concorrência que determinam os montantes a despende nas políticas de comunicação turística.

Ao nível das alterações dos planos de promoção e de comunicação, mencionam a concorrência como factor que altera a decisão de promoção. Individualmente são referidos os critérios dos cenários macro, rejuvenescimento e resultados já obtidos como indicadores que alteraram também essa mesma decisão.

No que respeita ao eixo de acção e orientação dos planos de promoção é unanime que é o Turismo de Portugal e o cenário macro evidenciado pelo mercado emissor que determina o eixo de acção. Mas igualmente, é referido que quer a ligação aérea e os mercados tradicionais, sustentam a promoção e comunicação para ambos os entrevistados. É referido ainda que a revitalização de mercados é um factor a ter em conta.

4.6. REGRESSÃO DAS RECEITAS TURÍSTICAS NA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS PLANOS DE PROMOÇÃO TURÍSTICA EM ILHAS

4.6.1. INTRODUÇÃO

As receitas turísticas, são um dos principais indicadores de análise de performance das políticas de promoção turística num destino.

Neste único indicador, sintetizamos as principais políticas tomadas na gestão de um destino, congregando por um lado as políticas de oferta e por outro as principais políticas de ação no âmbito da promoção turística.

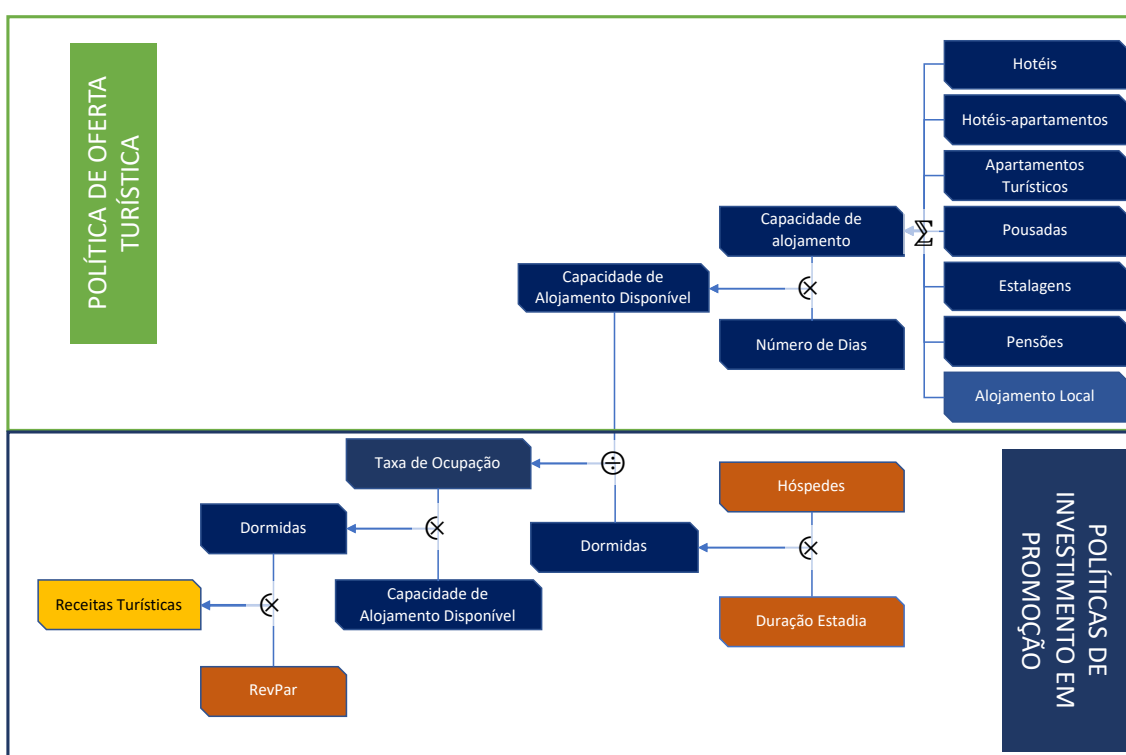


Figura 15 - Política de Oferta Turística versus Políticas de Investimento em Promoção

Não obstante os diferentes modelos de estimação de receitas, preconizados em diferentes estudos, efetuou-se com base nas variáveis objetivo, estabelecidas nos planos estratégicos de promoção analisados, a formalização numa primeira fase das Receitas Turísticas, tendo por base as variáveis explicativas Hóspedes, Duração da Estadia e RevPar.

4.6.2. AS RECEITAS TURÍSTICAS

Isolando em termos de análise do indicador Receitas Turísticas, podemos efetuar a seguinte decomposição:

$$R_t = H_t \times D_t \times RevPar_t$$

Onde:

R_t = Receitas Turísticas para o período t

H_t = Hóspedes para o período t

D_t = Duração Estadia para o período t

$RevPar_t$ = Proveito de aposento por quarto disponível no período t

t = Período em análise

Nesta decomposição, temos limitações intrínsecas às variáveis utilizadas.

No que respeita ao número de dormidas, esta é altamente influenciada pelas políticas macroeconómicas e estratégicas do destino, no que se refere a capacidade de alojamento disponível, em resultado dos Planos Ordenamento Turístico.

Assim, e no que respeita ao número de dormidas, o seu limite expressa-se da seguinte forma:

$$\lim_{O_t \rightarrow 100\%} D_t, D_t = O_t \times CD_t$$

Onde:

D_t = Dormidas no período t

O_t = Taxa de ocupação no período t

CD_t = Camas Disponíveis no período t

Sendo $O_t, 0 \leq O_t \leq 1$

Por outro lado e de forma indireta, o número de hóspedes está dependente do número de lugares disponíveis quer nos voos contratados e disponíveis num determinado período, quer nos ferrys disponíveis nessa rota.

$$\lim_{loadfactor_t \rightarrow 100\%} H_t, H_t = loadfactor_t \times AS_t$$

Onde:

H_t = Hóspedes no período t

$Loadfactor_t$ = Taxa de ocupação dos meios transporte no período t

AS_t = Lugares Disponíveis nos meios transporte no período t

Sendo $loadfactor_t, 0 \leq loadfactor_t \leq 1$

É certo que estas limitações, mediante políticas quer de promoção, quer governamentais, tomadas á priori, podem ser alteradas.

Contudo elas são no momento de um plano de promoção conhecidas á partida e estabelecidas como variáveis subjacentes ás decisões estratégicas a implementar, nomeadamente:

- a) Implementação de novas rotas.
- b) Aumento do número de voos.
- c) Aumento da capacidade de lugares disponíveis por voo.

Estas políticas apesar de lineares em todos os destinos, para as ilhas, tomam uma importância redobrada, pois não só os meios de transporte aéreos ou marítimos são as únicas portas de entrada para o destino, como também, o seu desenvolvimento/negociação é efetuado de forma antecipada e pormenorizada, em virtude da incapacidade das companhias aéreas de forma ágil e reativa, deterem meios de transporte de forma elástica á procura.

Esta incapacidade é resultante, quer em deter de forma rápida uma maior quantidade de aviões disponíveis, quer em deter modelos com diferentes capacidades para ajustar rotas, bem como a necessidade de obter *slots* nos aeroportos de partida.

Assim e por esta necessidade de meios de transporte ser crucial e intrínseco às políticas de promoção, efetuou-se um ajustamento ao modelo preconizado inicialmente, introduzindo assim a variável passageiros à fórmula das receitas turísticas, com o intuito de esta ser explicativa do número de hóspedes. Esta alteração, irá permitir também ao decisor, avaliar através da metodologia preconizada, qual o grau de influência das suas diferentes decisões de promoção de novas rotas, mais voos e de aumento de capacidade de lugares disponíveis no retorno obtido com as suas políticas.

Simultaneamente, poderá estabelecer diferentes cenários de acordo com as suas expectativas de realização dos objetivos previamente estabelecidos, quer nas taxas de ocupação (*loadfactor*) dos meios de transporte disponibilizados.

4.6.3. METODOLOGIA PRECONIZADA

4.6.3.1 DADOS

Tendo por base as três regiões ultraperiféricas ibéricas, foram obtidos os indicadores referidos nas tabelas abaixo para os anos de 2001 a 2018 para a Região Autónoma da Madeira, para a Região Autónoma dos Açores, sendo que devido a uma requalificação estatística produzida em Canárias, os dados para esta Região compreendem apenas o período de 2009 a 2018.

Tabela 11 – Dados Turismo Madeira

Madeira								
Anos	Receitas Turísticas	Hóspedes	Taxa Ocupação	RevPar	Estada Média	Dormidas	Camas	Passageiros
2001	230.632.000	993.052	60,40%	33,74	5,6	5.516.397	25.399	1.187.692
2002	237.129.425	986.504	56,40%	32,38	5,5	5.468.706	26.894	1.202.839
2003	245.195.503	1.007.940	57,00%	32,72	5,6	5.597.985	27.019	1.204.879
2004	243.684.094	984.195	53,90%	30,94	5,6	5.493.475	27.949	1.204.857
2005	248.845.850	1.011.080	54,79%	30,86	5,6	5.632.830	28.069	1.223.301
2006	262.358.082	1.062.842	56,38%	32,60	5,4	5.720.476	27.799	1.246.342
2007	281.810.008	1.128.586	60,09%	35,58	5,3	5.990.015	27.307	1.272.759
2008	297.847.435	1.176.437	60,44%	36,76	5,3	6.208.144	28.057	1.277.343
2009	255.851.807	1.058.410	52,08%	30,62	5,2	5.496.926	28.915	1.221.521
2010	226.737.934	976.359	47,94%	26,98	5,1	4.993.525	28.530	1.151.939
2011	252.790.554	1.036.864	53,68%	30,27	5,4	5.565.286	28.399	1.192.545
2012	250.026.015	994.757	54,44%	31,42	5,5	5.507.685	27.732	1.136.469
2013	272.264.972	1.082.750	59,27%	34,83	5,6	6.018.368	27.862	1.220.991
2014	293.369.054	1.140.250	60,86%	36,68	5,5	6.267.443	28.281	1.269.990
2015	323.745.532	1.216.741	64,29%	41,28	5,5	6.656.160	28.432	1.350.571
2016	377.751.518	1.365.209	69,21%	47,53	5,4	7.368.095	29.118	1.550.327
2017	405.537.867	1.434.630	69,57%	51,18	5,2	7.502.937	29.614	1.677.224
2018	426.751.118	1.607.899	68,42%	47,47	5,2	8.360.844	34.399	1.688.015

Fonte: DREM

Tabela 12 – Dados Turismo Açores

Açores								
Anos	Receitas Turísticas	Hóspedes	Taxa Ocup	RevPar	Estada Média	Dormidas	Camas	Passageiros
2001	32.837.383	257.017	40,41%	41,21	3,1	788.741	5.348	374.072
2002	36.031.500	266.085	36,83%	43,68	3,1	833.413	6.200	393.156
2003	38.500.278	256.142	32,67%	45,55	3,3	856.364	7.181	394.066
2004	45.278.054	313.406	37,08%	41,28	3,5	1.089.142	8.047	417.664
2005	52.565.709	346.694	37,33%	42,12	3,6	1.246.563	9.150	446.586
2006	54.125.629	368.960	37,18%	41,91	3,5	1.277.598	9.414	462.149
2007	54.964.538	383.649	38,11%	42,14	3,4	1.291.072	9.281	473.161
2008	54.633.968	382.156	34,83%	44,68	3,2	1.227.801	9.657	462.909
2009	49.163.181	357.383	31,22%	44,38	3,1	1.108.130	9.724	448.770
2010	48.904.708	381.658	32,55%	42,71	3,0	1.152.046	9.698	456.623
2011	46.852.107	382.154	31,58%	40,87	3,0	1.149.835	9.976	459.546
2012	41.984.795	364.425	29,57%	38,40	3,0	1.077.420	9.983	431.873
2013	44.672.444	370.896	31,69%	37,64	3,2	1.183.924	10.235	442.226
2014	44.620.296	396.449	35,38%	36,31	3,1	1.231.247	9.534	467.246
2015	54.300.675	506.155	43,59%	34,61	3,1	1.548.389	9.733	602.251
2016	70.676.092	625.941	51,34%	35,28	3,2	1.976.341	10.546	734.929
2017	87.622.095	767.977	58,11%	36,80	3,1	2.384.678	11.243	925.332
2018	94.512.917	840.523	60,12%	36,27	3,1	2.563.640	11.682	945.260

Fonte: DREM

Tabela 13 – Dados Canárias

Canárias								
Anos	Receitas Turísticas	Hóspedes	Taxa Ocup	RevPar	Estada Média	Dormidas	Camas	Passageiros
2009	2.139.128.751	10.459.709	53,75%	34,00	7,9	82.671.453	418.465	7.875.689
2010	2.291.994.552	10.940.837	54,94%	36,54	7,7	84.149.610	416.971	8.486.574
2011	2.639.853.556	11.868.603	60,70%	42,23	7,9	93.235.651	416.618	10.210.543
2012	2.629.878.206	11.331.513	58,60%	41,89	8,0	90.577.421	417.729	9.979.609
2013	2.814.068.419	11.808.618	61,22%	45,09	7,9	93.538.357	413.354	10.486.307
2014	3.109.178.571	12.295.921	63,77%	50,01	7,9	96.812.355	411.364	11.404.939
2015	3.303.967.156	12.555.942	66,06%	54,17	7,8	97.953.678	402.854	11.639.269
2016	3.808.072.714	13.877.044	72,18%	62,30	7,7	107.054.023	402.345	13.248.560
2017	4.055.200.490	14.185.671	73,15%	66,66	7,6	107.768.069	401.467	14.216.040
2018	3.983.610.332	13.970.233	70,75%	65,49	7,4	103.928.577	400.457	13.777.254

Fonte: ISTAC

4.6.3.2 RECEITAS TURÍSTICAS AJUSTADAS – REGRESSÃO LINEAR MULTIVARIÁVEL

Aplicou-se o modelo da regressão linear multivariável, tendo por base a fórmula previamente apresentada na determinação das Receitas Turísticas, substituindo, contudo, a variável Hóspedes pelos Passageiros, dada a necessidade dos meios de transporte ser crucial e intrínseco às políticas de promoção, bem como, estabelecido nas entrevistas realizadas como crucial para as ilhas.

A fórmula geral da regressão linear multivariável, é a seguinte:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Sendo:

Y = variável dependente

a = constante de interceção

β = coeficiente do declive

X = variável independente

n = número de variáveis independentes

ε = resíduos

4.6.3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

Tendo por base a fórmula das Receitas Turísticas já determinadas, são identificadas as seguintes variáveis explicativas:

- a) Passageiros (P_t) – Número de Passageiros previstos para o período t , tendo por base o número de lugares disponíveis e a taxa de ocupação prevista, nos limites já mencionados, e de acordo com as rotas previstas, lugares disponibilizados e taxas de ocupação previstas por mercado e por operação.
- b) Duração da Estadia (D_t) – Duração da Estadia prevista para o período t , tendo por base a estimativa por mercado e de acordo com os planos de comercialização apresentados pelos diferentes operadores.
- c) Proveito de aposento por quarto disponível ($RevPar_t$) - Proveito de aposento por quarto disponível para o período t , tendo por base a estimativa de evolução deste indicador de acordo com os dados fornecidos pelos players de mercado e a contratualização a efetuar.

As variáveis acima mencionadas, correspondem às variáveis objetivo dos planos de promoção, e as quais serão alvo de monitorização ao longo do período de investimento.

4.6.3.4 MODELO DE REGRESSÃO E ANÁLISE ESTATÍSTICA

Aplicando o Modelo de Regressão Multivariável, obtemos os seguintes resultados, para cada Região.

Região Autónoma da Madeira

Assim e para a Região Autónoma da Madeira, temos os seguintes resultados:

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Estadia_media, Revpar ^b		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,984 ^a	,968	,961	11904385,38590

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60013335033923900,000	3	20004445011308000,000	141,160	,000 ^b
	Residual	1984001479825680,000	14	141714391416120,000		
	Total	61997336513749600,000	17			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39164689,224	147143959,314		,266	,794
	Revpar	3823507,204	1620034,506	,429	2,360	,033
	Estadia_media	-25973160,772	22295699,809	-,071	-1,165	,264
	Passageiros	193,217	69,522	,538	2,779	,015

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations							
		Rec turisticas	Hospedes	Revpar	Estadia_media	Tx ocupação	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,989 ^{**}	,961 ^{**}	-,416	,889 ^{**}	,977 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,086	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Hospedes	Pearson Correlation	,989 ^{**}	1	,931 ^{**}	-,463	,864 ^{**}	,970 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,053	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Revpar	Pearson Correlation	,961 ^{**}	,931 ^{**}	1	-,269	,965 ^{**}	,953 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,281	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Estadia_media	Pearson Correlation	-,416	-,463	-,269	1	-,084	-,426
	Sig. (2-tailed)	,086	,053	,281		,740	,078
	N	18	18	18	18	18	18
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,889 ^{**}	,864 ^{**}	,965 ^{**}	-,084	1	,870 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,740		,000
	N	18	18	18	18	18	18
Passageiros	Pearson Correlation	,977 ^{**}	,970 ^{**}	,953 ^{**}	-,426	,870 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,078	,000	
	N	18	18	18	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 16 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável RAM

O modelo apresenta um $R^2 = 0,961$, o qual permite aferir que o modelo apresentado é significativamente explicativo da variável dependente Receitas Turísticas.

Ao nível de significância, verifica-se que quer a variável RevPar e a variável passageiros são variáveis significativas, com um nível de significância abaixo dos 5%. A Estada Média, por outro lado, é uma variável não significativa.

Ao nível das variáveis verifica-se ainda que por cada passageiro a mais, é possível gerar mais 193,21€ de Receita turística, o que vai de encontro as expectativas, uma vez que os planos de promoção tem presentes um forte foco na angariação de mais passageiros.

No que se refere ao RevPar, verifica-se que por cada 1€ a mais de RevPar, é possível gerar cerca de 3,82 milhões de euros de receita turística.

Ao nível das correlações, verifica-se nas variáveis hóspedes, passageiros, taxa de ocupação e RevPar uma forte correlação com valores muito próximos de um.

De referir que ao nível do coeficiente de correlação entre as receitas turísticas e hóspedes tem um relacionamento altamente significativo, o que está dentro das expectativas, uma vez que o maior número de hóspedes corresponde a um maior volume de receitas turísticas.

Aferir ainda, que na base da substituição da variável hóspedes por passageiros, a correlação existente entre as variáveis é de 0,970, o que indicia uma forte correlação entre as variáveis, a que corresponde que na grande maioria os passageiros que chegam á região serão hóspedes.

No que respeita a sua formalização o mesmo corresponde a:

Fórmula Geral:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Substituindo pelas variáveis e pelos valores obtido para os respetivos declives, temos:

Fórmula Receitas Turísticas Ajustadas:

$$R_t^* = 39164689,224 + 193,217 \times P_t - 25973160,772 \times D_t + 3823507,2042 \times RevPar_t$$

Região Autónoma dos Açores

Assim e para a Região Autónoma dos Açores, temos os seguintes resultados:

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Estadia_media, Revpar ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,981 ^{**}	,963	,955	3482606,56174

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4368685168878970,000	3	1456228389626320,000	120,066	,000 ^{**}
	Residual	169799678493842,000	14	12128548463845,900		
	Total	4538484847372810,000	17			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar
b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-67768331,656	19688275,906		-3,442	,004
	Revpar	677159,707	321824,596	,144	2,104	,054
	Estadia_media	12562834,494	4767526,591	,142	2,635	,020
	Passageiros	102,481	6,344	1,081	16,153	,000

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations							
		Rec_turisticas	Hospedes	Tx_ocupação	Revpar	Estadia_media	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,964 ^{**}	,867 ^{**}	-,503 [*]	-,034	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,033	,892	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Hospedes	Pearson Correlation	,964 ^{**}	1	,884 ^{**}	-,676 ^{**}	-,231	,990 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,357	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,867 ^{**}	,884 ^{**}	1	-,579 ^{**}	-,043	,924 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,012	,866	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Revpar	Pearson Correlation	-,503 [*]	-,676 ^{**}	-,579 ^{**}	1	,281	-,635 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,033	,002	,012		,258	,005
	N	18	18	18	18	18	18
Estadia_media	Pearson Correlation	-,034	-,231	-,043	,281	1	-,201
	Sig. (2-tailed)	,892	,357	,866	,258		,425
	N	18	18	18	18	18	18
Passageiros	Pearson Correlation	,962 ^{**}	,990 ^{**}	,924 ^{**}	-,635 ^{**}	-,201	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,425	
	N	18	18	18	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 17 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável RAA

O modelo apresenta um R² = 0,955, o qual permite aferir que o modelo apresentado é significativamente explicativo da variável dependente Receitas Turísticas.

Ao nível de significância, verifica-se que a variável passageiros e a variável estadia média são variáveis significativas, com um nível de significância abaixo dos 5%, sendo que a variável RevPAR é significativa aos 10% .

Ao nível das variáveis verifica-se ainda que por cada passageiro a mais, é possível gerar mais 102,48€ de Receita turística, o que vai de encontro a expectativas, uma vez que os planos de promoção tem presentes um forte foco na angariação de mais passageiros.

No que se refere ao RevPar, verifica-se que por cada 1€ a mais de RevPar, é possível gerar cerca de 682 mil euros de receita turística.

Já no que respeita a estada média, verifica-se que por cada 1 dia a mais de estada, é possível gerar 1,256 milhões de euros de receita turística.

Ao nível das correlações, verifica-se nas variáveis hóspedes, passageiros, taxa de ocupação uma forte correlação com valores muito próximos de um.

É de ainda referir ao nível das correlações, a forte sensibilidade ao preço, com um coeficiente de correlação negativo com as receitas turísticas.

De referir que ao nível do coeficiente de correlação entre as receitas turísticas e hóspedes tem um relacionamento altamente significativo, o que está dentro das expectativas, uma vez que o maior número de hóspedes corresponde a um maior volume de receitas turísticas.

Aferir ainda, que na base da substituição da variável hóspedes por passageiros, a correlação existente entre as variáveis é de 0,990, o que indicia uma forte correlação entre as variáveis, a que corresponde que na grande maioria todos os passageiros que chegam á região serão hóspedes.

No que respeita a sua formalização o mesmo corresponde a:

Fórmula Geral:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Substituindo pelas variáveis e pelos valores obtido para os respetivos declives, temos:

Fórmula Receitas Turísticas Ajustadas:

$$R_t^* = -67768331,656 + 102,481 \times P_t - 12562834,494 \times D_t + 677159,707284229 \times RevPar_t$$

Canárias

Assim e para as Canárias, temos os seguintes resultados:

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Revpar, Estadia_media ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,999 ^a	,998	,997	61583415,88098

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Revpar, Estadia_media

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12152529690678700000,000	3	4050843230228230000,000	1068,115	,000 ^b
	Residual	227551026694194000,000	6	3792517111569900,000		
	Total	12175284793348100000,000	9			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Revpar, Estadia_media
b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1808615423,999	1373495862,646		-1,317	,236
	Revpar	27711705,587	18460468,733	,256	1,501	,184
	Estadia_media	178329493,684	193028258,178	,228	,924	,391
	Passageiros	189,171	93,601	,640	2,021	,090

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations							
		Rec_turisticas	Hospedes	Tx_ocupação	Revpar	Estadia_media	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,992 ^{**}	,990 ^{**}	1,000 ^{**}	-,710 [*]	,993 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,021	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Hospedes	Pearson Correlation	,992 ^{**}	1	,993 ^{**}	,991 ^{**}	-,715 [*]	,991 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,020	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,990 ^{**}	,993 ^{**}	1	,989 ^{**}	-,643 [*]	,990 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,045	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Revpar	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,991 ^{**}	,989 ^{**}	1	-,718 [*]	,991 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,019	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Estadia_media	Pearson Correlation	-,710 [*]	-,715 [*]	-,643 [*]	-,718 [*]	1	-,658 [*]
	Sig. (2-tailed)	,021	,020	,045	,019		,039
	N	10	10	10	10	10	10
Passageiros	Pearson Correlation	,993 ^{**}	,991 ^{**}	,990 ^{**}	,991 ^{**}	-,658 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,039	
	N	10	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 18 – Dados SPSS do Modelo da regressão linear multivariável Canárias

O modelo apresenta um R² = 0,998, o qual permite aferir que o modelo apresentado é significativamente explicativo da variável dependente Receitas Turísticas.

Ao nível de significância, verifica-se que somente a variável passageiros é uma variável significativa aos 10%.

Ao nível das variáveis verifica-se ainda que por cada passageiro a mais, é possível gerar mais 189,17€ de Receita turística, o que vai de encontro a expectativas, uma vez que os planos de promoção tem presentes um forte foco na angariação de mais passageiros, sendo que as canárias criaram um grupo específico de acompanhamento de relações com as companhias aéreas.

Ao nível das correlações, verifica-se nas variáveis hóspedes, passageiros, taxa de ocupação e RevPar detém uma forte correlação com valores muito próximos de um.

É de ainda referir ao nível das correlações, a forte sensibilidade a estada média, com um coeficiente de correlação negativo com as receitas turísticas.

De referir que ao nível do coeficiente de correlação entre as receitas turísticas e hóspedes tem um relacionamento altamente significativo, o que está dentro das expectativas, uma vez que o maior número de hóspedes corresponde a um maior volume de receitas turísticas.

Aferir ainda, que na base da substituição da variável hóspedes por passageiros, a correlação existente entre as variáveis é de 0,991, o que indicia uma forte correlação entre as variáveis, a que corresponde que na grande maioria todos os passageiros que chegam á região serão hóspedes.

No que respeita a sua formalização o mesmo corresponde a:

Fórmula Geral:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Substituindo pelas variáveis e pelos valores obtido para os respetivos declives, temos:

Fórmula Receitas Turísticas Ajustadas:

$$R_t^* = -1808615423,999 + 189,171 \times P_t - 178329493,684 \times D_t + 27711705,587 \times RevPar_t$$

4.6.4. LIMITAÇÕES NAS ESTIMATIVAS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Relativamente às variáveis preconizadas, estas apresentam limitações intrínsecas e que deverão em futuros estudos, ser alvo de uma análise específica, através de uma recolha detalhada dos dados seletiva.

Assim são estabelecidas as seguintes limitações às variáveis passageiros:

1. A ocorrência de fatores exógenos ao modelo, nomeadamente as falências e inoperacionalidade do aeroporto, afetam o volume de passageiros e a permanência de rotas.
2. O aumento da taxa de ocupação, tem implicações quer nos preços de lugar disponível, bem como apresenta um impacto significativo na disponibilidade de lugares para viagens a realizar, reduzindo assim de forma direta a eficiência da promoção.
3. O congestionamento dos principais *Hubs* de acesso às regiões ultraperiféricas, reduzem a capacidade de apoiar novas rotas, ou colmatar via Hub a redução de rotas directas.
4. A forte correlação entre a Taxa de Ocupação e o RevPar, implicam em momentos da ocorrência de fatores exógenos, que reduzam o número de lugares disponíveis, uma automática necessidade de ajustar o preço á evolução previsível da taxa de ocupação.

4.7. CONCLUSÃO

O transporte aéreo é um tema incontornável nas regiões ultraperiféricas. Qualquer sobressalto, que implique a redução de lugares disponíveis para uma das regiões, afeta de forma imediata o destino e todos os indicadores turísticos relevantes.

O tempo necessário ao mercado para se reajustar, a construção de alternativas, irá implicar sempre a perda dos passageiros e por conseguinte de hóspedes.

Pretendeu-se através desta regressão, estabelecer uma conexão direta para estes destinos, entre o transporte aéreo e as receitas turísticas. Assim, é no caso dos planos de promoção, para qualquer objetivo e correspondente ação de promoção, deve ser sempre identificado o impacto desta no incremento ou redução do número de passageiros, identificando-se também a taxa de ocupação prevista de acordo com a tipologia de aeronaves disponíveis nas rotas.

Com base na regressão, e quer nas três regiões é possível verificar a forte correlação da variável passageiros com as receitas turísticas, com valores muito próximos de 1, bem como no grau de significância da mesma variável em todas as regiões.

Tendo por base também as entrevistas realizadas, é de extrema importância manter o papel crucial que as Associações de Promoção do Destino, apresentam para a interconexão dos diferentes intervenientes.

No modelo de planeamento estratégico das associações, é importante estabelecer reuniões periódicas com os diferentes intervenientes, para permitir um acompanhamento mais pró-ativo para o destino.

O estabelecimento de um colégio de peritos (associados, ação governativa e intervenientes no produto), que acompanhem as diferentes evoluções dos indicadores, que forneçam inputs de carácter estratégico e simultaneamente operacional, irão permitir uma ação mais rápida e mais incisiva sobre os diferentes problemas que irão surgir.

De referir por fim, que com base nas entrevistas realizadas, a importância que é dada aos indicadores dormidas, RevPar, ligações aéreas, sendo realçado também a necessidade de um modelo que congregue os diferentes dados num indicador de rendibilidade.

5. MODELO DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS RUPS

5.1. INTRODUÇÃO

A revisão bibliográfica, permitiu identificar um conjunto de medidas utilizadas na avaliação ad hoc do investimento em promoção. Ao longo de vários anos, é referido a incapacidade de identificar uma relação direta entre as ações de promoção e os indicadores turísticos.

Contudo, num artigo submetido por Ridgway (1956), numa frase enigmática do seu estudo “Consequências das disfunções das medidas de performance”, ele refere uma frase, erradamente atribuída a Peter Drucker, “o que é medido, é gerido”. Apesar de longínqua, a frase é atual.

A análise *ex ante* do investimento em promoção turística, consiste numa primeira fase quantificar os principais indicadores que se pretende afetar com as ações presentes nos planos de promoção.

Segundo a revisão bibliográfica, os modelos *ex ante* são basicamente, remetidos à análise história dos indicadores presentes numa análise *ad hoc* de investimento.

Não obstante, este fator ser importante na análise, é objetivo de qualquer campanha, ação ou apoio efetuado no plano de promoção influenciar as variáveis já referidas anteriormente, nomeadamente, os hóspedes, dormidas, RevPar.

A opção pelo modelo aplicado sobre as regiões ultraperiféricas, reside por um lado pela capacidade de obter os dados necessários a esta modelação numa fase embrião, e simultaneamente por serem regiões fortemente dependentes do turismo.

Com a necessidade de identificar a existência ou não de indicadores comuns, efetuou-se a análise dos planos de promoção de três mercados distintos, como é caso da Madeira, dos Açores e de GranCanaria, identificando objetivos comuns presentes nos seus planos.

Também comum, e também resultante da análise dos planos, o problema do transporte aéreo é referido como fulcral para o sucesso das campanhas de promoção.

Sabendo que um destino ultraperiférico, necessita de se posicionar na mente do consumidor, para que seja este a influenciar o transporte aéreo e os operadores no

mercado, a criar as condições de conectividade, compete também as associações de promoção atuar nos dois lados do tabuleiro, isto é, por um lado influenciar o consumidor e por outro, criar a rede inicial, de suporte e de monitorização.

Hoje, verificamos as múltiplas campanhas, os inúmeros operadores e a necessidade de um acompanhamento constante de todos os elementos suporte do turismo, pelas ONTs.

A importância e o potencial de crescimento do turismo ao nível mundial e ser este o dinamizador e catalisador das economias das RUPs ibéricas analisadas, assim obriga.

Assim, e porque nenhuma ação deve ser executada sem um objetivo quantificável, e sem a análise de diferentes cenários, é importante a estimação de um ponto vista global dos objetivos, e de um ponto de vista micro para cada campanha.

A importância da criação e aplicação de um modelo *ex ante* de análise do investimento, reside no facto dos recursos afetos á promoção serem limitados e escassos, resultando assim numa necessidade de análise sistemática da avaliação do retorno obtido.

Tendo por base as entrevistas, a análise da regressão efetuada das receitas turísticas , identifica-se seis passos necessários a quantificação das variáveis input no modelo.

Estes passos são os estabelecidos na figura 19.

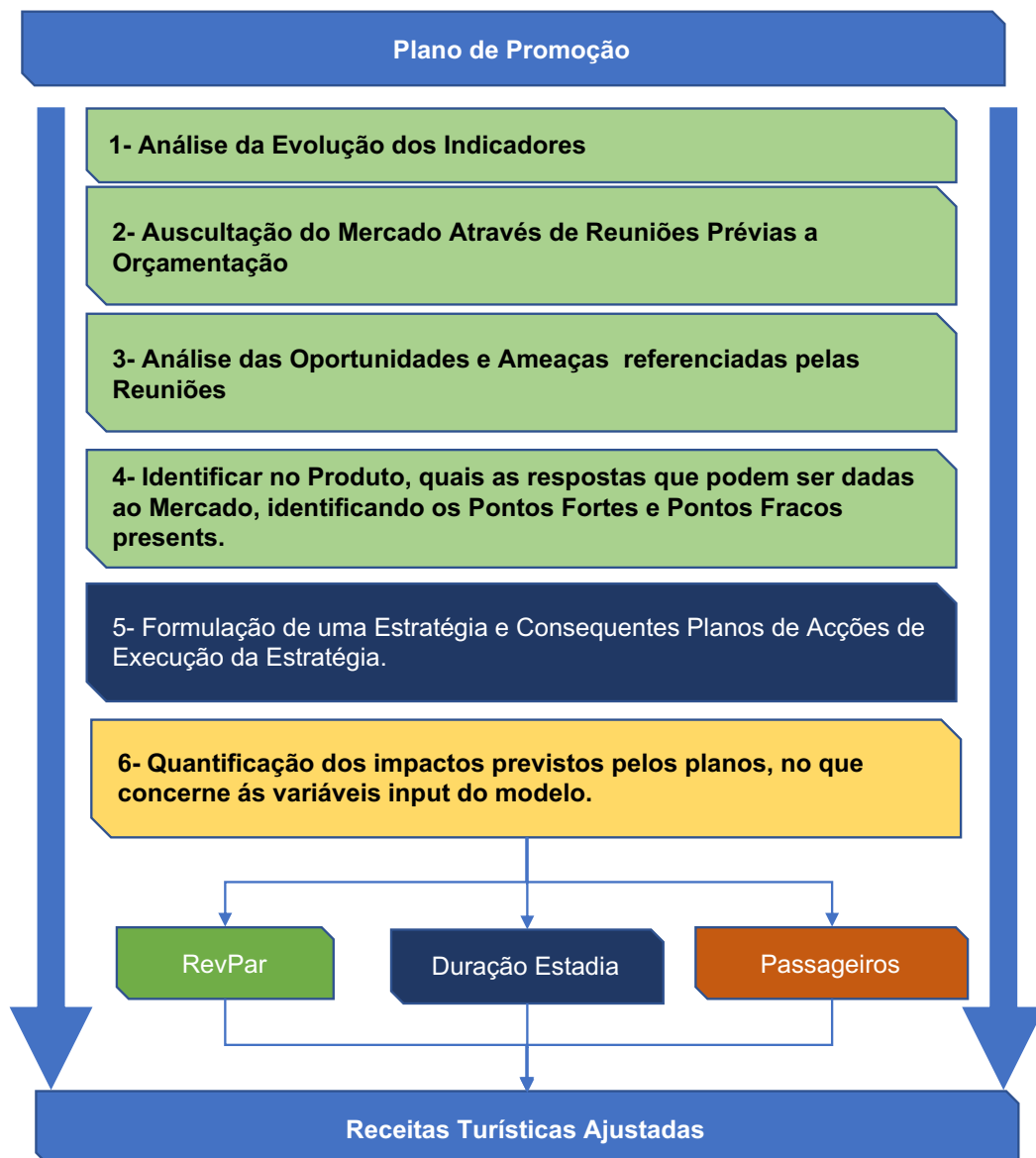


Figura 19 – Formulação do Input do Modelo de Retorno em Promoção Turística

5.2. ESTIMAÇÃO DOS INPUTS NO MODELO DCF VS INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

5.2.1. ESTIMAÇÃO DO CASH-FLOW DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

Tal como analisado no modelo da regressão turística, as receitas turísticas e mais especificamente as receitas turísticas ajustadas, correspondem a um elemento congregador de toda a política de promoção turística, uma vez que apresenta na sua decomposição, os diferentes indicadores objetivo dos planos de promoção e simultaneamente é parte integrante da rendibilidade dos diferentes operadores

económicos no mercado, contribuindo de forma decisiva para o crescimento da economia como um todo.

Em termos de contributo para o modelo, são apresentadas três razões para a sua utilização.

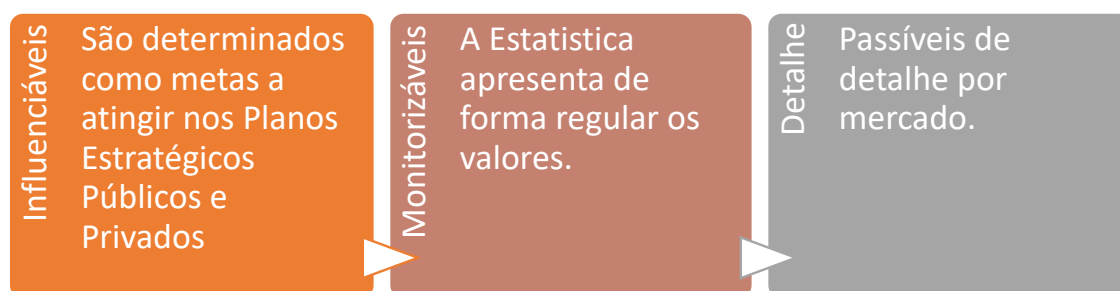


Figura 20 – Razões das escolhas das Variáveis do Modelo de Retorno em Promoção Turística

Na ótica do investimento em promoção turística e mais precisamente numa ótica do investimento em promoção efetuado por uma ONT, o *cash-flow* irá corresponder às receitas geradas pelos turistas.

É certo que um plano de promoção não termina no ano seguinte, nem começou no ano em que se fez a promoção. É um processo contínuo, sujeito a diferentes cenários, a ocorrência de eventos exógenos, que condicionam muitas das ações dos planos de promoção.

Neste sentido, o modelo proposto é um modelo que apesar de ser passível de o utilizar no curto-prazo, em campanhas específicas, é objetivo do mesmo ser uma ferramenta de apoio a decisões de longo prazo e de suporte e aferição contínuo da rentabilidade das políticas de promoção. Assim, a projeção de receitas geradas pelos turistas, deverá ser efetuada pelo período presente nos planos estratégicos, que no caso da RAM corresponde a 2017-2021.

Período de vida do Investimento em Promoção vs Impacto da campanha de promoção

No que respeita à análise numa ótica de promoção turística, e tendo subjacente a metodologia preconizada pelo DCF, é natural que a promoção turística irá sempre ter repercussões nos anos subsequentes à sua execução, contudo a não existência de

promoção irá por condicionar o futuro da evolução dos indicadores subjacentes a estimação das receitas turísticas.

Os mercados atualmente são muito competitivos, e a ausência de promoção turística, é suplementada de forma imediata pela comunicação dos mercados concorrentes.

Assim, a consideração ou não de um valor residual, é única e exclusivamente dependente da estimação dos impactos previstos pela campanha, incluindo a capacidade do destino manter rotas aéreas diretas ou indiretas, que mantenham o mercado ligado ao destino.

É referenciado na revisão bibliográfica, que é difícil e muitas vezes impossível determinar o impacto direto de cada campanha, ou do conjunto de ações. No entanto, o conjunto de várias ações presentes num plano de promoção, surge com intuito de atingir os objetivos globais e estratégicos estabelecidos para o plano ação de promoção.

O objetivo do estabelecimento destas medidas de performance em cada ação, reside no facto de que através da tecnologia atual, é possível identificar um conjunto de informação e indicadores que sustentam a monitorização.

Esta monitorização, permite que a avaliação e monitorização contínua das ações efetuadas contribua de forma crescente para o desenvolvimento de instrumentos mais eficazes de avaliação individuais, bem como estabelecer planos de promoção mais eficazes em termos de campanha.

O conjunto das ações estabelecidas e os impactos previstos para cada uma delas, deverão estar em concordância com o conjunto dos planos de ação de promoção, que por sua vez irão corresponder aos objetivos estratégicos estabelecidos em cada área de intervenção.

Analisado o conjunto de ações em cada plano de ação promocional e estabelecido os seus impactos em termos das variáveis chaves, bem como o horizonte temporal em que cada ação surtirá efeito, estaremos aptos a estimar o valor do *cash-flow* a obter com o plano de promoção.

5.2.2. O CUSTO DE FINANCIAMENTO PARA AS REGIÕES ULTRAPERIFÉRICAS

A estimação do custo de capital em investimentos em promoção turística está intimamente ligada à forma de financiamento do investimento dos planos de promoção.

Sendo os planos de promoção turística, planos financiados através de diferentes verbas, verifica-se que quer a Associação de Promoção da Madeira, a Associação de Promoção dos Açores e o Patronato de GranCanaria, financiam maioritariamente os seus planos através de fundos públicos, quer pela transferência de fundos dos Orçamentos Regionais, quer através das entidades responsáveis pelo Turismo Nacional. Muitos dos fundos, envolvem quadros europeus de financiamento.

O programa financeiro da UE para 2014-2020 estabeleceu as bases para o financiamento de projetos de investimento pelos Fundos de Coesão, através do Regulamento 1303/2013 de 17.12.2013 e do Regulamento Delegado 480/2014 da Comissão de 3.3.2014.

Neste plano, ficou estabelecido um manual de orientação dos projetos numa base de análise benefícios-custos: *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*. Ele é o resultado das experiências dos programas financeiros anteriores e foi elaborado por um conjunto de académicos de várias universidades europeias.

Não obstante o método do benefício-custo ser frequentemente utilizado em projetos de investimento público, considerando os benefícios gerados como rendimentos e os custos como investimentos efetuados, esta metodologia não tem na sua base os fluxos descontados, pelo que o valor temporal do dinheiro é descurado.

Ao nível europeu, e de acordo com os regulamentos comunitários, todos os projetos devem ser alvo de uma avaliação da sua sustentabilidade financeira, identificando-se de forma coerente os fluxos associados ao estudo económico do projecto.

Em muitas avaliações de projectos europeus, de forma errada, considera-se que o custo de financiamento deste fundo é de 0%, uma vez que correspondem a subsídios pelo que o seu custo é nulo.

Contudo, e em finanças, o custo do capital de um projecto e tal como já explicado na revisão da literatura sobre este tema, corresponde a uma média ponderada do custo de financiamento quer pela vertente de capitais próprios, quer pela vertente de capitais

alheios, quer pela vertente dos subsídios. Neste cálculo deve-se incorporar o risco associado a cada uma das formas de financiamento.

Ao nível europeu, e no caso dos projectos submetidos a financiamento dos Fundos de Coesão a taxa recomendada pela Comissão Europeia para o período 2014-2020 é de 4% (artigo 19 do Regulamento 480/2014).

Neste sentido, e tal como referido, os planos de promoção e as respetivas orgânicas das instituições que os projectam, desenvolvem e executam têm na sua base de financiamento, fundos maioritariamente públicos.

Os fundos públicos, apesar de obtidos através da cobrança de impostos, são também obtidos através de financiamentos obtidos nos mercados internacionais através da emissão de títulos de dívida pública. Assim e para o cálculo do custo do capital, admitimos que os fundos dos planos de promoção numa primeira linha de análise, correspondem ao custo de financiamento público.

A utilização das obrigações do tesouro na maturidade a dez anos como a melhor estimação da taxa do ativo sem risco, é a metodologia normalmente utilizada pelos analistas financeiros, uma vez que “as obrigações do tesouro são títulos sem risco de *default*, (incumprimento).” (Neves, 2002, pp. 125-127).

5.2.2.1 ESTIMAÇÃO DA TAXA DE ATUALIZAÇÃO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA – CASO MADEIRA

Ao nível dos planos de promoção e tendo por base o financiamento maioritário de capitais públicos, a taxa de atualização deverá corresponder ao custo de capital dos ativos sem risco. A utilização desta taxa corresponde ao assumir que quer os financiamentos públicos, privados e comunitários no caso da RAM têm sempre por base uma criação de riqueza global para a economia e que o risco associado ao seu *cash-flow* é idêntico ao risco de toda a economia.

Analisando as taxas de mercado, presentes a data de 1-1-2017 no site do Banco Central Europeu, a curva de rendimentos para o prazo do plano de promoção em análise é o previsto na tabela.

Tabela 14 – Estimação da Yield Curve.

Período	2017	2018	2019	2021
Yield	-0,79%	-0,82%	-0,77%	-0,66%

Fonte: ECB, 2019

Contudo, a esta estimativa e na medida em que se for confrontando as expectativas de receitas turísticas, com as receitas obtidas, é fundamental adicionar o prémio de risco desta volatilidade ao custo de capital a utilizar nos modelos futuros.

Esta introdução irá permitir o desconto do risco associado à incerteza de estimação das receitas turísticas.

5.2.3. REGRA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA

A necessidade de afetar de forma optativa e de acordo com a melhor expectativa de retorno, em cada campanha ou ação de promocional, e de acordo com a revisão da literatura efetuada, recomenda que a regra da decisão de investimento na avaliação da promoção turística deverá ter por base o Índice de Rendibilidade (IR).

A utilização do IR na decisão, é de extrema importância uma vez que os planos de promoção deverão ser avaliados e selecionados de acordo com o maior valor do indicador obtido, uma vez que este permite relacionar o valor obtido em receitas turísticas, por cada unidade de investimento efetuada em promoção.

Determinados os *cash-flows* associados á promoção turística - receitas turísticas ajustadas e o investimento em promoção, para os diferentes anos do plano estratégico, importa então atualizar todos esses valores para o momento atual e determinar o retorno obtido, para o ano em análise, através do índice de rendibilidade da promoção ajustado (IRPA).

$$IRPA = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{RTA_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{IPT_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

RTA = Receitas turísticas ajustadas no período t

IPT = Investimento em promoção turística no período t

t = período de impacto das campanhas de promoção

r = custo de capital

Obtido o IRPA este indicador permitirá a análise do retorno obtido por cada unidade de investimento efetuado, tendo por base o valor atual dos *cash-flows* associados. Importa então estabelecer a regra de decisão de investimento associado ao método do IRP, confrontando o valor obtido com o Retorno do Investimento objetivo (ROI_o) associado ao plano de promoção.

A regra da decisão de investimento associado ao método do IRPA corresponde:

- Se o IRPA > IRP_o → Aceita-se o plano de promoção
- Se o IRPA < IRP_o → Rejeita-se o plano de promoção

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha do investimento constantes nos planos de promoção irá se basear naquele que apresentar o maior IRPA.

O estabelecimento do IRP como o indicador sobre o qual incide a decisão de escolha do investimento, deve-se a este modelo ter na base as duas vertentes de decisão ao nível do turismo.

Se por um lado, temos a oferta turística, através da capacidade de alojamento, quer pela vertente da procura influenciando pela sua política de promoção.

De referir que associado ao lado da procura, esta encontra-se também ela limitada, não diretamente pela política de promoção, mas pela conectividade aos mercados emissores e a capacidade de resposta adequada a procura pelos turistas.

Estabelecemos assim, que a própria política de promoção deverá ter em conta as limitações inerentes sobre os principais indicadores, quer no número de hóspedes, no número de dormidas, na estada média e na receita média da estada.

5.2.4. A ESTIMAÇÃO DO IRP OBJETIVO

A estimação do ROI objetivo está intimamente ligada ao plano de promoção sujeito á avaliação.

Tendo por base o plano de promoção em análise, o ROI_o é determinado através de três metodologias:

- IRP_o histórico para os planos de promoção
- IRP_o *benchmarking* com os principais destinos
- IRP_o sustentável

5.2.4.1 IRP_o HISTÓRICO PARA OS PLANOS DE PROMOÇÃO

A utilização do IRP_o histórico na base da regra da decisão de investimento, resulta em grande parte no assumir de que os investimentos futuros em promoção turística deverão no mínimo gerar um retorno idêntico ao obtido em anos anteriores.

Uma vez que a política de promoção, têm como principal objetivo gerar um maior volume de receitas, quer através do aumento dos números de hóspedes, receita turista, dormidas ou estada média, é importante que os investimentos efetuados tenham na sua base de decisão o objetivo de criar mais valor, sendo certo que este será sempre condicionado pela envolvente macro a que o destino está sujeito, incluindo as flutuações inerentes ao próprio negócio do turismo.

Contudo, estas limitações deverão estar incorporadas na projeção das variáveis.

5.2.4.2 IRP_o *BENCHMARKING* COM OS PRINCIPAIS DESTINOS

Sendo o turismo um sector altamente competitivo e simultaneamente no que respeita a impactos globais, fortemente interligado, é importante perceber os principais indicadores, dos destinos concorrentes.

O IRP o *benchmarking*, resulta de uma comparação dos diferentes indicadores, para destinos com idênticas características como fator de decisão do investimento em promoção turística. Todos os mercados, pretendem de forma direta maximizar o retorno do investimento efetuados, as quais se irão traduzir numa análise das melhores práticas de promoção preconizadas por cada destino, que permitam simultaneamente incrementar o seu retorno.

Ao nível de outros destinos, e de acordo com os dados possíveis de obter, é de que referir que o destino Canárias e Baleares apresentam um ROI de 166 e 97 respetivamente (Gonçalves, 2004, p. 33).

5.2.4.3 IRP o SUSTENTÁVEL

O impacto do turismo nas regiões ultraperiféricas, traduz-se numa necessidade de identificar indicadores de sustentabilidade, que permitam a contínua contribuição do turismo para estas regiões.

A inexistência de investimentos que permitam gerar um retorno superior ao valor histórico ou ao nível do benchmarking, terão como consequência a não afetação de investimentos base de promoção turística.

A inexistência do investimento poderá condicionar a manutenção de receitas, que por sua vez irá agravar os valores objetivo, o que condicionará de forma direta a economia da região.

Não sendo este um modelo de natureza económica, deverá ser determinado um rácio objetivo numa base de um nível de *breakeven* de investimento em promoção e externalidades positivas para a economia.

5.3. APLICAÇÃO DA MODELO AO PLANO ESTRATÉGICO DE PROMOÇÃO DA RAM

5.3.1. ESTIMATIVA DE INPUTS

Tendo por base os objetivos preconizados pelo plano estratégico, nomeadamente os previstos na tabela 7, é efetuada a estimativa dos indicadores para o período de 2017 a 2021.

Assim temos na tabela 15, a projeção dos indicadores:

Tabela 15 – Estimativa das Variáveis Input 2017-2021

<i>Variáveis Input</i>	2016 Ano 0	2017 P	2018 P	2019 P	2020 P	2021 P
Hóspedes	1.365.209	1.378.861	1.392.650	1.406.576	1.420.642	1.434.848
<i>Crescimento Objectivo</i>		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Camas Disponíveis	29.118	29.265	29.413	29.562	29.712	29.862
<i>Crescimento Médio 5 anos Anteriores</i>		0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Taxa de Ocupação	69,21%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Valor Objectivo		70%	70%	70%	70%	70%
Dormidas Obtidas	7.368.095	7.477.217	7.515.061	7.553.096	7.591.324	7.629.745
Duração Estada Indirecta	5,4	5,4	5,4	5,4	5,3	5,3
RevPar	47,53 €	50,14 €	52,90 €	55,81 €	58,88 €	62,12 €
<i>Crescimento Objectivo</i>		5,5%	5,5%	5,50%	5,50%	5,50%

Ao nível dos indicadores, não existindo a estimativa para a duração da estada, foi necessário estimar de forma indireta, utilizando a estimativa realizada para os hóspedes, a taxa de ocupação e número de camas disponíveis, utilizando a estimativa de crescimento de 0,5%, a qual foi obtida, tendo por base a estimativa de crescimento média dos últimos 5 anos.

5.3.2. ESTIMATIVA DA TAXA DE ACTUALIZAÇÃO

Analisando as taxas de mercado, presentes a data de 1-1-2017 no site do Banco Central Europeu, a curva de rendimentos para o prazo do plano de promoção em análise (2017-2021) é o previsto na tabela 16.

Tabela 16 – Estimação da Yield Curve.

Período	2017	2018	2019	2021
Yield	-0,79%	-0,82%	-0,77%	-0,66%

Fonte: ECB, 2019

5.3.3. MODELO DE AVALIAÇÃO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA

Aplicando o modelo com base nos dados previstos nos planos de promoção, e os dados previstos em termos de indicadores turísticos, estimados acima obtêm-se um IRP de 44,31€, tal como é possível observar na tabela 17.

Tabela 17 – Determinação do IRP

<i>Variáveis Input</i>	2016 Ano 0	2017 P	2018 P	2019 P	2020 P	2021 P
<i>Receitas Turísticas</i>	€ 350.196.244	€ 374.928.724	€ 397.551.765	€ 421.539.870	€ 446.975.408	€ 473.945.715
Valor Actual - 2017		€ 377.916.265	€ 404.137.755	€ 431.483.025	€ 458.968.352	€ 486.105.466
Receitas Turísticas Actuais	€ 1.672.505.397					
<i>Investimento em Promoção</i>		€ 9.226.192	€ 8.035.559	€ 9.888.059	€ 9.888.059	€ 9.888.059
Valor Actual - 2017		€ 9.299.709	€ 8.168.679	€ 10.121.296	€ 10.153.369	€ 10.141.751
Valor Actual Investimento em Promoção	€ 37.743.052					
IRP	€ 44,31					

5.3.4. REGRA DE DECISÃO

Tendo por base os anos anteriores de 2015 e 2016, dados obtidos em termos de orçamento de promoção conjunta da APM, é possível determinar o IRP_o histórico, o qual é de 42,50€, tal como é possível observar na tabela 18.

Tabela 18 – Determinação do IRP

<i>Variáveis Input</i>	2015	2016
<i>Receitas Turísticas</i>	€ 323.745.532	€ 377.751.518
Valor Actual - 2017	€ 326.325.231	€ 384.009.490
Valor Actual das Receitas Turísticas	€ 710.334.721	
<i>Investimento em Promoção</i>	€ 8.256.181	€ 8.256.181
	€ 8.321.969	€ 8.392.956
Valor Actual Investimento em Promoção	€ 16.714.925	
IRP	€ 42,50	

De acordo com a regra de decisão prevista, e utilizando o critério do IRP_o histórico, podemos referir que o plano de promoção previsto, e com base nos indicadores estimados no objetivo estratégico, o plano de promoção cria valor, obtendo-se um IRP de 44,31€, superior ao IRP_o histórico de 42,5€.

5.3.5. MONITORIZAÇÃO

Após a aceitação do plano é de extrema importância avaliar ao longo da sua execução os indicadores obtidos, para que o mesmo alimente de novo o modelo na redefinição ou afirmação dos objetivos estratégicos futuros estabelecidos.

Assim, e dado que desde 2017, início do plano estratégico de promoção, já passaram dois anos, é importante introduzir no modelo os dados reais à data, e verificar se o IRP se mantém acima do valor histórico, e se as políticas de promoção estão ou não a criar um valor superior ao obtido á data.

Tabela 19 – Monitorização do IRP

<i>Variáveis Input</i>	2016 Ano 0	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P
Hóspedes	1.365.209	1.434.630	1.607.899	1.623.978	1.640.218	1.656.620
<i>Crescimento Objectivo</i>		5,1%	12,1%	1,0%	1,0%	1,0%
Camas Disponíveis	29.118	29.614	34.399	34.573	34.748	34.924
<i>Crescimento Médio 5 anos Anteriores</i>	0,5%	1,7%	16,2%	0,5%	0,5%	0,5%
Taxa de Ocupação	69,21%	69,57%	68,42%	70,00%	70,00%	70,00%
Valor Objectivo		70%	70%	70%	70%	70%
Dormidas Obtidas	7.368.095	7.502.937	8.360.844	8.833.320	8.878.028	8.922.961
Duração Estada Indirecta	5,4	5,2	5,2	5,4	5,4	5,4
RevPar	47,53 €	51,18 €	47,47 €	50,08 €	52,83 €	55,74 €
<i>Crescimento Objectivo</i>		7,7%	-7,3%	5,50%	5,50%	5,50%
<i>Receitas Turísticas</i>	€ 350.196.244	€ 383.983.810	€ 396.877.004	€ 442.354.307	€ 469.045.779	€ 497.347.803
Valor Actual - 2017		€ 387.043.505	€ 403.451.816	€ 452.788.426	€ 481.630.900	€ 510.107.967
Valor Actual das Receitas Turísticas		€ 1.724.914.647				
<i>Investimento em Promoção</i>		€ 9.226.192	€ 8.035.559	€ 9.888.059	€ 9.888.059	€ 9.888.059
Valor Actual - 2017		€ 9.299.709	€ 8.168.679	€ 10.121.296	€ 10.153.369	€ 10.141.751
Valor Actual Investimento em Promoção		€ 37.743.052				
IRP		€ 45,70				

Como é possível verificar e já introduzindo os valores reais para os anos de 2017 e 2018, verifica-se que o plano de promoção apresenta um IPR de 45,70€, superior ao IRP_o histórico de 42,50€, e acima do IRP obtido inicialmente de 44,31€.

5.4. CONCLUSÃO

Tal como evidenciado, é possível efetuar através de um modelo, financeiro a avaliação de um plano de promoção turística, e mais especificamente de uma região ultraperiférica. A contínua necessidade de demonstrar a aplicação correta dos fundos públicos, determina a necessidade da avaliação da promoção turística, com base em modelos financeiros, passíveis de demonstração da eficiência de aplicação.

Porque uma decisão, necessita sempre de um modelo que a suporte, a utilização de modelos de análise *ex ante* dos investimentos, e de uma forma inequívoca necessário.

A relação direta estabelecida entre as diferentes variáveis sobre as quais a política de investimento em promoção incide e a relação direta destas com a economia regional, salientam a grande importância que o turismo apresenta para a economia regional e a necessidade clara de estabelecer objetivos diretos e possíveis de atingir com base nos investimentos em promoção.

O compromisso presente nos planos, o estabelecimento de diferentes objetivos estratégicos em variáveis chave, implica a necessidade da identificação de um indicador

chave que congregue todos os objetivos, e de forma regular permita a monitorização dos mesmos.

As limitações quer monetárias em termos de investimento, quer da constante necessidade de estabelecer uma política de promoção orientada para o *trade* e simultaneamente para o consumidor final, obriga a verificar se os objetivos estabelecidos, com base na oferta de alojamento e da conexão aérea são coerentes e eficazes.

O estabelecimento de um modelo como o IRP ao nível dos investimentos em promoção, obriga a um repensar constante em todas as campanhas de promoção de quais os verdadeiros impactos que se pretende atingir com os mesmos e os meios financeiros e humanos afetos a estes.

Assim e de uma forma esquemática, e de acordo com tudo o que foi estabelecido ao longo deste capítulo, o modelo apresentado é o constante da Figura 21.

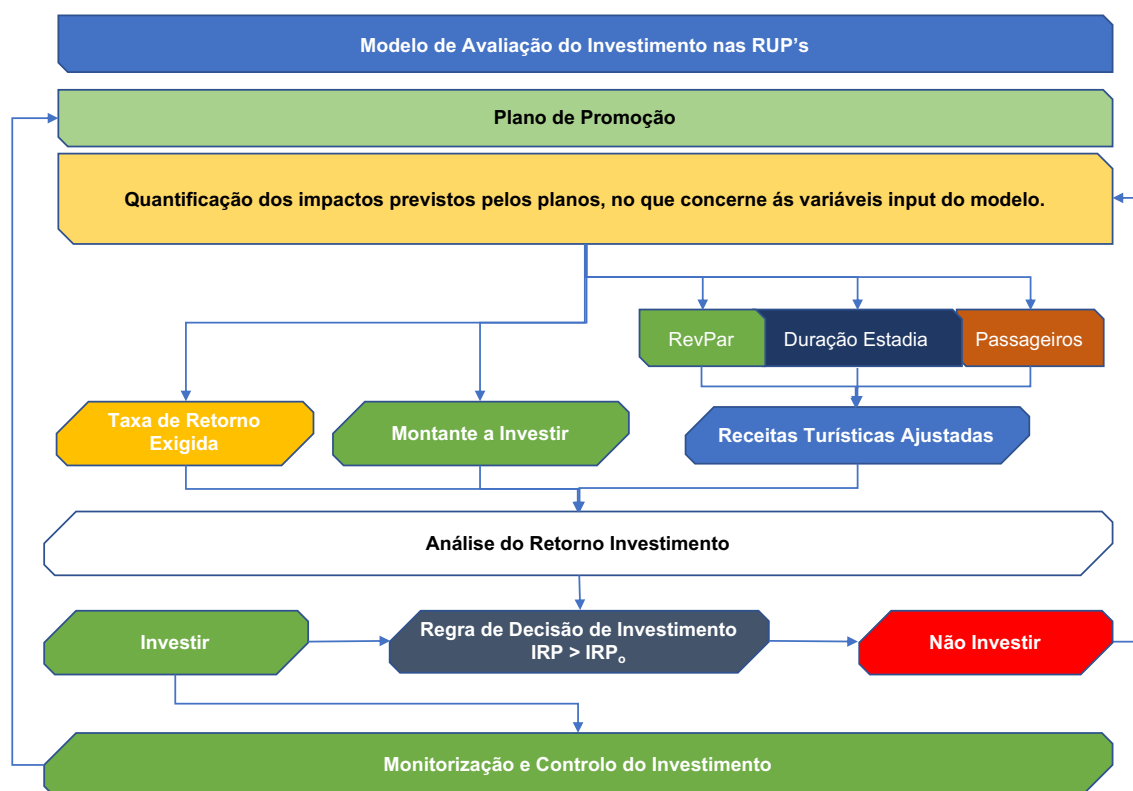


Figura 21- Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento na RUPs

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Os mercados turísticos apresentam hoje uma dinâmica muito forte. Os clientes são detentores de muita informação, e influenciam a forma como outros clientes se relacionam com os mercados turísticos. Neste sentido, a política de promoção turística assume atualmente um papel importante na dinamização da procura, nomeadamente no apoio e suporte das operações de venda, criando uma ligação de dinamizador de negócio e de ponte de comunicação entre todos os intervenientes num destino.

Simultaneamente a produção de conteúdos, que suportem a comunicação para diferentes públicos dentro dos mesmos mercados, permite de uma forma direta cativar e direcionar os clientes para uma atitude positiva de compra.

No entanto, a necessidade de aplicar de forma mais eficiente as verbas escassas e disponíveis para promoção, é fundamental a avaliação do retorno obtido dos planos de promoção ao nível global, mas também e de uma forma mais detalhada por cada plano de ação e de promoção.

No caso das regiões ultraperiféricas, as ligações aéreas representam um papel crucial e fundamental na eficiente afetação e concretização dos planos de promoção. Cientes desta importância, foi possível estabelecer os principais objetivos estabelecidos nos diferentes planos de promoção, comprovando a ligação estreita entre as diferentes variáveis explicativas do modelo apresentado.

Embora exista enraizado a dificuldade na análise prévia da evolução dos principais indicadores do turismo, torna-se fundamental estimular e desenvolver a análise prévia com o intuito de forma contínua proceder à monitorização dos indicadores chave da ação de promoção, atuando sobre estes de forma pró-activa e de forma permanente.

6.2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Este trabalho de investigação pretendeu dar resposta a uma pergunta de partida formulada:

As decisões de investimento em promoção turística efetuadas pelas Organizações Nacionais de Turismo nas Regiões Ultraperiféricas Ibéricas, são avaliadas à priori por modelos financeiros de avaliação de investimentos?

Tendo por base a revisão bibliográfica e as entrevistas efetuadas, verifica-se no que refere a utilização de modelos de financeiros de forma *ex ante*, tal não corresponde à realidade. São essencialmente identificados quer na revisão bibliográfica, que nas entrevistas os modelos de avaliação *ad hoc*, com a correspondente monitorização de indicadores objetivo e acompanhamento de evolução dos mesmos.

Após a análise revisão da bibliografia e dos resultados das entrevistas é possível então responder às perguntas derivadas colocadas no início da investigação.

PD1: Que modelos são utilizados na avaliação do investimento em promoção turística?

Resposta: Os modelos utilizados são essencialmente indicadores de resultado dos objetivos preconizados, baseando-se nos indicadores disponibilizados pela estatística, obtidos após a realização das ações de promoção. São também utilizados inquéritos periódicos, incluindo ferramentas digitais que permitem aferir da magnitude das campanhas realizadas.

PD2: Que indicadores são utilizados para a afetação do investimento em promoção turística por mercado emissor?

Resposta: Os indicadores utilizados são a representatividade dos mercados emissores através do volume de dormidas, com uma análise macro específica por cada mercado emissor, com o intuito de incrementar ou reduzir o investimento em promoção. É também identificado a evolução do transporte aéreo e respetivas rotas de ligação aos mercados emissores.

PD3: Que indicadores são utilizados na monitorização da avaliação do sucesso do investimento em promoção turística?

Resposta: Os indicadores utilizados são evolução das dormidas, dos hóspedes, do RevPar, da estada média e por consequentemente das receitas turísticas. É monitorizado também a evolução do número de passageiros e movimentação de cruzeiros. Ao nível digital é monitorizado através de indicadores específicos, o número de visualizações de conteúdos e das respetivas interações com o consumidor final.

PD4: O retorno do investimento em promoção turística obtida por cada mercado emissor, influencia ou não a estratégia de promoção futura e por conseguinte os objetivos estratégicos?

Resposta: O indicador do retorno do investimento, não constitui uma medida de utilização regular na avaliação dos planos de promoção. É mencionada a sua importância, contudo não é apresentado de forma regular nos planos de promoção.

PD5: Que metodologias são preconizadas para a avaliação de cada campanha de comunicação ou atividade de promoção?

Resposta: Nos planos de promoção, são identificados de forma global e não específica, diferentes indicadores objetivo para o plano de promoção. A expectativa reside no facto de que, são diferentes ações, que influenciam os indicadores objetivo e nunca uma ação isolada. A metodologia preconizada para aferir do sucesso, ou insucesso das campanhas realizadas, corresponde a avaliação *ad hoc* dos indicadores estabelecidos.

PD6: A existência ou não, de uma importância crescente na avaliação dos investimentos em promoção turística?

Resposta: No que diz respeito às entrevistas realizadas, e a bibliografia revista, existe uma importância crescente na determinação de um indicador de rentabilidade global dos planos de promoção. Esta importância, aumenta de grau no caso das regiões ultraperiféricas, devido ao peso económico do turismo nas economias destas regiões. De referir ainda, que existe em termos políticos e económicos, uma argumentação pública para a exigência de mais fundos para afetação na promoção turística, contudo é apenas demonstrado através de modelos *ad hoc* do sucesso e insucesso da política de promoção.

PD7: O transporte aéreo e a frequência das ligações aéreas, condicionam o sucesso ou insucesso de uma estratégia de promoção?

Resposta: Sim, uma vez que as regiões ultraperiféricas, em resultado da distância face aos seus mercados emissores, necessitam para manter o seu crescimento económico da negociação sistemática de um maior número de ligações aéreas. Esta frequência, é de extrema importância, em resultado do referido na revisão bibliográfica e nas entrevistas efetuadas, que estando o mercado mais depende da decisão individual e da

desintermediação do negócio turismo, importa apoiar de forma direta e indireta as operações aéreas.

6.3. CONCLUSÃO GERAL

A resposta às perguntas derivadas, constituem per si um resumo do presente estudo. O modelo criado e desenvolvido, tem a ambição de ser num futuro próximo, uma ferramenta utilizada na avaliação dos planos de promoção.

O estabelecimento de critérios financeiros na avaliação de afetação de fundos públicos, incluindo os fundos privados, permitem uma melhor leitura dos impactos em termos económicos dos planos de promoção que se pretende executar. A conjugação dos diferentes objetivos estratégicos, num indicador único de leitura e interpretação rápida, aumenta a eficácia do processo de decisão e a utilização de indicadores referência para diferentes investimentos e campanhas a realizar.

É num processo de contínua monitorização do retorno e dos indicadores que o compõem, que é possível corrigir, manter ou ampliar as ações em execução.

Por fim, identificado o retorno obtido é possível o melhorar de forma contínua.

6.4. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a melhoria do modelo criado, são identificadas as seguintes recomendações com o objetivo de melhorar o modelo aqui apresentado, bem como apoiar de forma mais eficaz a decisão de investimento em promoção. Assim recomenda-se:

- Aferir o IRP de forma sistemática em todos os planos de promoção, identificando os desvios face ao valor objetivo inicial, com o intuito de identificar causas desses desvios e atuar sobre os mesmos.
- Introduzir a taxa de ocupação dos voos por mercado de origem e por rota, com o objetivo de determinar a necessidade de reforçar ou não campanhas específicas para esses mercados, bem como em caso de saturação da rota, negociar a introdução de mais uma frequência.

- Estabelecer um indicador mensal avançado de reservas junto dos principais operadores e agentes de viagem por mercado, em comparação com a disponibilidade de lugares no transporte aéreo.
- Aferir do desvio entre os valores expectáveis para os indicadores objetivo e os indicadores concretizados, com o intuito de incluir no modelo, e mais especificamente na taxa de atualização, esse prémio de risco.
- Estabelecer nos contratos de promoção com os operadores um retorno de investimento objetivo, estabelecendo o número objetivo de turistas necessários para que o apoio seja concedido.

6.5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo como base este trabalho, poderão ser realizadas outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

- Da aplicação de metodologias específicas para avaliação do marketing digital, interligadas com as taxas de conversão em receitas turísticas e hóspedes.
- Estabelecer a taxa de ocupação breakeven na componente aérea, por mercado, de forma a deter um instrumento de negociação de novas ligações aéreas.
- Identificar a elasticidade existente entre a taxa de ocupação e o RevPAr, com o objectivo de introduzir como variável atenuante a estada média.

6.5.1. POTENCIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA POLÍTICAS FUTURAS

A modelização, simulação e monitorização são processos comum nas práticas de gestão.

O modelo agora desenvolvido, assenta na análise dos planos de promoção de três regiões ultraperiféricas, com o maior peso em número de dormidas, hóspedes e receitas turísticas no contexto de todas as regiões ultraperiféricas europeias.

Tal como referido nas entrevistas realizadas, a promoção turística depende de muitos factores de análise, contudo os modelos são importantes para aferir da correta afectação dos recursos que são escassos.

A importância das rotas aéreas, dos lugares disponíveis são entre alguns os factores que mais referidos nos planos e alvo de maior preocupação pelas ilhas ultraperiféricas, como motor de todo o desenvolvimento de campanhas de promoção.

O que foi desenvolvido ao longo da tese, foi a criação de um conjunto processos que são fundamentais para a elaboração e desenvolvimento de um plano de promoção turística, culminando num indicador de decisão e de avaliação dos indicadores previstos para o mesmo. A monitorização, o acompanhamento de todos os indicadores base são essenciais, contudo é possível ao longo de todo o processo identificar de uma forma macro qual o contributo da acção de promoção para a criação de valor, através de retorno obtido acima do expectável.

Mas a importância para o futuro, é que quer por campanha, quer em planos de copromoção com as companhias aéreas, operadores ou outros intervenientes, é possível criar campanhas e apoios específicos, assentes num plano de investimento, o qual terá desde o seu início um indicador objectivo comum entre as partes.

O desdobrar o plano macro, em planos por rotas também é possível, planeando assim a taxa de ocupação dos voos, o número de hóspedes, o RevPar associado e as receitas turísticas a gerar e comparando com o montante de apoio na copromoção.

A apresentação deste modelo em conferências internacionais, permitiu de uma certa forma reduzir a incerteza naquilo que é a sua aplicabilidade futura, tendo as discussões e resultados obtidos sido incorporados na própria tese.

Apesar de concluído nos termos actuais no âmbito da tese, é de referir que foi dado um início ao processo de utilização e desenvolvimento da modelação junto da ACIF e APM, com a utilização do mesmo para campanhas futuras e para a projecção de cenários de evolução futura dos principais indicadores, tendo por base as melhores estimativas de cada um dos intervenientes.

7. BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. (1987). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*. Boston.
- Archer, B. (18 de 1 de 1978). Tourism Multipliers: The State of the Art. *Journal of Travel Research*, 16(3), 36-36.
- Archer, B., & Fletcher, J. (1996). *THE ECONOMIC IMPACT OF TOURISM IN THE SEYCHELLES*.
- Baaijens, S., & Nijkamp, P. (2000). Meta-Analytic Methods for Comparative and Exploratory Policy Research: An Application to the Assessment of Regional Tourist Multipliers. *Journal of Policy Modeling*, 22, 821-858.
- Blain, C., Levy, S., & Ritchie, J. (18 de 5 de 2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.
- Bonoma, T., & Clark, B. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston (Mass.) : Harvard business school press.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). *Determinants of tourism success for DMOs & Destinations : An empirical examination of stakeholders perspectives* (Vol. Tourism Management). (Elsevier, Ed.) Elsevier.
- Braun, P. (2002). Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia. *Information Technology & Tourism*, 5(1), 13-23.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. NY: McGraw-Hill Higher Education.
- Brealey, R., Myers, S., Marcus, A., & Companies., M.-H. (2012). *Fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Brigham, E., Gapenski, L., & Ehrhardt, M. (1998). *Financial Management; Theory and Practice (Book and Diskette Package)* (9th ed.). Harcourt College Publishers.
- Butterfield, D., Deal, K., & Kubursi, A. (18 de 8 de 1998). Measuring the Returns to Tourism Advertising. *Journal of Travel Research*, 37(1), 12-20.
- Camacho, É., & Coelho, M. (2006). *MODELO DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA*. Universidade da Madeira.
- Carson, D., Beattie, S., & Gove, B. (2003). Tourism management capacity of local government-An analysis of Victorian local government. *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, 233.

- Carson, D., Beattie, S., ..., B.-2., & 2003, u. (s.d.). Tourism management capacity of local government-An analysis of Victorian local government. *search.informit.com.au*.
- Chandler, A. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Doubleday.
- Clark, B. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*.
- Company, M., Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, University Edition*. Wiley.
- Cook, S. D., Azucenas, V. (1994). *Research in State and Provincial Travel Offices* (2 ed.). (C. Ritchie, Brent J. R., Goeldner, Ed.) New York: John Wiley and Sons.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (1994). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. Wiley.
- Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset, University Edition*. Wiley.
- Day, G. (1 de 10 de 1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G., & Nedungadi, P. (1 de 4 de 1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Dekimpe, M., & Hanssens, D. (1 de 2 de 1995). The Persistence of Marketing Effects on Sales. *Marketing Science*, 14, 1-21.
- Deloitte. (2004). *Relatório Final Plano integrado de comunicação para o mercado Espanhol*. Associação de Promoção da Madeira.
- Dionísio, P., Joaquim Vicente Rodrigues, Denis Lindon, Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*.
- Dobson, N. (2000). *The economic impact of major sports events: a case study of Sheffield*. Sheffield Hallam University.
- Dolnicar, S., & Schoesser, C. (1 de 1 de 2003). Market Research in Austrian NTO and RTOs: Is the research homework done before spending marketing millions? *Faculty of Commerce - Papers (Archive)*.
- Dredge, D. (4 de 2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280.
- Ehrenberg, A. (19 de 5 de 1959). The Pattern of Consumer Purchases. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, 8(1), 26-41.

- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*.
- Faulkner, B. (1997). *A Model for the Evaluation of National Tourism Destination Marketing Programs* (Vol. 35). Queensland: Journal of Travel Research.
- Fletcher, J. (1989). Input-output analysis and tourism impact studies. *Annals of Tourism Research*.
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social Media Use and Impact during the Holiday Travel Planning Process. Em J. Fotis, D. Buhalis, & N. Rossides, *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*.
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (2001). Development opportunities for a tourism benchmarking tool-the case of tyrol. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*.
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (18 de 2 de 2004). Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), 212-225.
- Gamage, A., & Higgs, B. (1996). Economics of venue selection for special sporting events: With special reference to the 1996 Melbourne grand prix. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.
- Gartrell, R. (1993). Convention and visitor bureau: Current issues in management and marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(2), 71-78.
- Gonçalves, R. (Novembro de 2004). A promoção como instrumento de dinamização turística. *Associação Portuguesa das Agências de Viagens*, 33-34.
- Gratton, C., Dobson, N., & Shibli, S. (2000). The economic importance of major sports events: A case-study of six events. *Managing Leisure*, 5(1), 17-28.
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. (2000). Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146-156.
- Hall, C. (1987). The effects of hallmark events on cities. *Journal of Travel Research*.
- Hart, S. (2003). *Marketing Changes*. Thompson.
- Haufe, H., Muschter, K., Siegert, J., & Böttcher, H. (2018). dd_EndNote. *Scientia Horticulturae*, 239, 26-34.
- Haywood, K. (1986). Can the tourist-area life cycle be made operational? *Tourism Management*.
- Inskip, E. (1988). Tourism planning: An emerging specialization. *Journal of the American Planning Association*, 54(3), 360-372.

- Inskeep, E. (1993). Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach. *Journal of Travel Research*, 31(4), 70-71.
- Iverson, T., & Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (Vol. 11). R. D. Irwin.
- Jaworski, B. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*.
- Jefferson, A. (1990). Marketing in national tourist offices. *Marketing in national tourist offices.*, 82-95.
- Kim, S., & Prideaux, B. (1 de 6 de 2005). Marketing implications arising from a comparative study of international pleasure tourist motivations and other travel-related characteristics of visitors to Korea. *Tourism Management*, 26(3), 347-357.
- Kosters, M. (1994). Tourism Research in European National Tourism Organizations.
- Koth, B. (1988). Evaluating Tourism Advertising With Cost-Comparison . Methods. 1-6.
- Kotler, P. (2014). Marketing for Hospitality and Tourism. *Marketing for hospitality and tourism*.
- Kotler, P., Bowen, J., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism Seventh Edition. *Current Issues in Tourism*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 : Do Tradicional Para O Digital. *Português*.
- Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*.
- Laws, E. (1995). Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policies. Eric Laws. Routledge, 29 West 35th Street, New York, NY 10001. 1995. 208p. *Journal of Travel Research*, 34(2), 71-71.
- Leppard, J., & McDonald, M. (1 de 1 de 1991). Marketing planning and corporate culture: A conceptual framework which examines management attitudes in the context of marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 7(3), 213-235.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (2000). Mercator 2000: teoria e prática do marketing. *Publicações Dom Quixote, Lisboa, 9ª Edição*.
- Lundberg, D. (1990). *The tourist business*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Marcussen, C. (1999). *Internet Distribution of European Travel and Tourism Services The Market, Transportation, Accommodation and Package Tours*.
- Mariani, M. M., & Baggio, R. (2012). *Special issue: Managing tourism in a changing world: Issues and cases*.
- Mariani, M., Buhalis, D., Czakon, W., & Vitouladiti, O. (2016). *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability*. Palgrave Macmillan US.
- Marianna, S. (2016). Social Media and the Co-Creation of Tourism Experiences. Em S. Marianna, M. Sotiriadis, & D. Gursoy (Edits.), *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences* (pp. 85-111). Emerald Group Publishing Limited.
- Masberg, B. (2000). What is the priority of research in the marketing and promotional efforts of convention and visitors bureaus in the United States? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(2), 29-40.
- Mazanec, J. (1986). Allocating an Advertising Budget to International Travel Markets". *Annals of Tourism Reserach*, 13(3), 609-634.
- Meyer, J., & Rowan, B. (15 de 9 de 1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Middleton, V. (1994). *Marketing in travel and tourism*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Moscardo, G. (2011). The role of knowledge in good governance for tourism. Em G. Moscardo, *Tourist Destination Governance: Practice, Theories and Issues* (pp. 67-80). CABI Publishing.
- Moutinho, L., & Rita, P. (1 de 1 de 1992). Allocating a Promotion Budget. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), 3-8.
- Moutinho, L., & Vargas, A. (2018). *STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM*, (3 ed.). Boston, Massachusetts: CABI.
- Neves, J. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios* (1 ed.). Portugal: McGrawHill.
- Nilakant, V., & Rao, H. (1994). Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation. *Organization Studies*.
- Nordin, S., & Svensson, B. (2 de 2007). Innovative Destination Governance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
- Papadopoulos, S. (1 de 1 de 1989). A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1. *European Journal of Marketing*, 23(1), 31-40.
- Papadopoulos, S. (1 de 1 de 1989). Strategy Development and Implementation of Tourism Marketing Plans: Part 2. *European Journal of Marketing*, 23(3), 37-47.

- Park, S., Nicolau, J., & Fesenmaier, D. (1 de 2013). Assessing advertising in a hierarchical decision model. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 260-282.
- Perdue, R. (1 de 4 de 1996). Target Market Selection and Marketing Strategy: The Colorado Downhill Skiing Industry. *Journal of Travel Research*, 34(4), 39-46.
- Plog, S. (1 de 2 de 1974). Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), 55-58.
- Porter, M. (1979). Porter 1979 HBR How Competitive Forces Shape Strategy.pdf. *Harvard Business Review*.
- Pratt, S., McCabe, S., Cortes-Jimenez, I., & Blake, A. (2010). Measuring the effectiveness of destination marketing campaigns: Comparative analysis of conversion studies. *Journal of Travel Research*, 49(2), 179-190.
- Presenza, A., & Sheehan, L. (1 de 1 de 2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3.
- Prosser, G., Hunt, S., Braithwaite, D., & Rosemann, I. (2000). The significance of regional tourism: A preliminary report. *Occasional paper*(2).
- Raich, F. (2006). Governance von Tourismus—Destinationen BT - Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten: Ein Ansatz für die Tourismus-Destination. Em F. Raich, & F. Raich (Ed.). Wiesbaden: DUV.
- Rita, P. (1995). Estratégias de Marketing para Turismo Internacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, 69-81.
- Rita, P. (1996). Tourex : desenvolvimento de um sistema pericial para marketing turístico . Tourex : development of an expert system for. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1(2), 1-26.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination - A sustainable tourism prespective*. Oxon: CABI Publishing.
- Ross, S. (1977). Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing. *Journal of Economic Theory*, 13(3), 341-360.
- Schmitt, B. (2010). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.
- Seaton, A., & Bennett, M. (1996). *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues, and Cases*. International Thomson Business Press.
- Seaton, T ; Mathews, B. (2003). *NTO Marketing Activities - Guidelines for Evaluation*. (World Tourism Organization, Ed.)
- Seaton, Tony; Mathews, B. (2003). *NTO Marketing Activities - Guidelines for Evaluation*. (World Tourism Organization, Ed.)

- Sharpley, R. (2011). *The Study of Tourism*. Routledge.
- Sheehan, L., & Ritchie, J. (1 de 7 de 2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Sheehan, L., Research, J.-A., & 2005, u. (s.d.). Destination stakeholders exploring identity and salience. *Elsevier*.
- Sigala, M. (2016). Social Media and the Co-Creation of Tourism Experiences. Em M. Sigala, M. Sotiriadis, & D. Gursoy (Eds.), *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences* (pp. 85-111). Emerald Group Publishing Limited.
- Taylor, G. (1987). Research in national tourist organizations. *Travel, tourism, and hospitality research. A handbook for managers and researchers*, 117-127. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Theobald, W. (2005). Global Tourism. Em W. Theobald, & W. Theobald (Ed.), *Global Tourism (Third Edition)* (Third Edit ed., p. iv). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Victoria State. (1996). *Tourism Victoria Research Update*. Melbourne, Australia.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Wanhill, S. (1995). Some fundamentals of destination development. Em *Revista Portuguesa de Gestão II/III* (pp. 19-33).
- Wichels, S. (2018). A potencialidade das redes sociais na promoção de destinos turísticos: O caso de Tenerife. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 32(2018), 88-106.
- Woodside, A. (1 de 10 de 1990). Measuring Advertising Effectiveness In Destination Marketing Strategies. *Journal of Travel Research*, 29(2), 3-8.
- Woodside, A., & Carr, J. (1 de 1 de 1988). Consumer Decision Making And Competitive Marketing Strategies: Applications For Tourism Planning. *Journal of Travel Research*, 26(3), 2.
- Woodside, A., & Lysonski, S. (1 de 4 de 1989). A General Model Of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*, 27(4), 8-14.
- Woodside, A., & Ronkainen, I. (1 de 4 de 1984). How Serious Is Nonresponse Bias in Advertising Conversion Research? *Journal of Travel Research*, 22(4), 34-37.
- Woodside, A., & Sherrell, D. (1 de 7 de 1977). Traveler Evoked, Inept, and Inert Sets of Vacation Destinations. *Journal of Travel Research*, 16(1), 14-18.
- Wynegar, D. (1994). Estimating the Potential of International Markets. *Travel, Tourism and Hospitality Research*, eds. Ritchie e Goeldner, John Wiley & Sons, New York, pp. 597-606.

Outros Documentos Consultados

Associação de Promoção da Madeira (2005). Plano de Promoção: 2005, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2015). Plano de Promoção: 2015, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2016). Plano de Promoção: 2016, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2017). Plano de Promoção: 2017, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2018). Plano de Promoção: 2018, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2019). Plano de Promoção: 2019, Funchal

Governo Regional dos Açores (2016). "Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores", Açores

Governo Regional da Madeira (2016). "Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021", Madeira

Instituto de Turismo de Portugal (2017). "Estratégia Turismo 2027", Lisboa.

Instituto de Turismo de Portugal (2019). "Relatório de Actividades: 2019", Lisboa.

Patronato de Turismo GranCanaria (2017). "Plano de Marketing GranCanaria 2017-2020", GranCanarias

Turismo de Espanha (2017). "Plano Estratégico de Marketing 2018-2020 TURISPAÑ", Espanha

GLOSSÁRIO

Coefficiente de Ocupação (Load Factor de Passageiros): Número total de passageiros-quilómetro (RPK) dividido pelo número total de lugares-quilómetro (ASK).

Hub: Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito.

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Resultados SPSS – Regressão multivariável Região Autónoma da Madeira
- Apêndice B** - Resultados SPSS – Regressão multivariável Região Autónoma dos Açores
- Apêndice C** - Resultados SPSS – Regressão multivariável Canárias

APÊNDICE A

Resultados SPSS – Regressão multivariável Região Autónoma da Madeira

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Estadia_media, Revpar ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,984 ^a	,968	,961	11904385,38590

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60013335033923900,000	3	20004445011308000,000	141,160	,000 ^a
	Residual	1984001479825680,000	14	141714391416120,000		
	Total	61997336513749600,000	17			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39164689,224	147143959,314		,266	,794
	Revpar	3823507,204	1620034,506	,429	2,360	,033
	Estadia_media	-25973160,772	22295699,809	-,071	-1,165	,264
	Passageiros	193,217	69,522	,538	2,779	,015

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations

		Rec_turisticas	Hospedes	Revpar	Estadia_media	Tx_ocupação	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,989 ^{**}	,961 ^{**}	-,416	,889 ^{**}	,977 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,086	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Hospedes	Pearson Correlation	,989 ^{**}	1	,931 ^{**}	-,463	,864 ^{**}	,970 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,053	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Revpar	Pearson Correlation	,961 ^{**}	,931 ^{**}	1	-,269	,965 ^{**}	,953 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,281	,000	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Estadia_media	Pearson Correlation	-,416	-,463	-,269	1	-,084	-,426
	Sig. (2-tailed)	,086	,053	,281		,740	,078
	N	18	18	18	18	18	18
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,889 ^{**}	,864 ^{**}	,965 ^{**}	-,084	1	,870 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,740		,000
	N	18	18	18	18	18	18
Passageiros	Pearson Correlation	,977 ^{**}	,970 ^{**}	,953 ^{**}	-,426	,870 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,078	,000	
	N	18	18	18	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APÊNDICE B

Resultados SPSS – Regressão multivariável Região Autónoma dos Açores

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Estadia_media, Revpar ^b		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,981 ^a	,963	,955	3482606,56174

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4368685168878970,000	3	1456228389626320,000	120,066	,000 ^a
	Residual	169799678493842,000	14	12128548463845,900		
	Total	4538484847372810,000	17			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Estadia_media, Revpar

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-67768331,656	19688275,906		-3,442	,004
	Revpar	677159,707	321824,596	,144	2,104	,054
	Estadia_media	12562834,494	4767526,591	,142	2,635	,020
	Passageiros	102,481	6,344	1,081	16,153	,000

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations

		Rec_turisticas	Hospedes	Tx_ocupação	Revpar	Estadia_media	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,964 ^{**}	,867 ^{**}	-,503 [*]	-,034	,962 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,033	,892	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Hospedes	Pearson Correlation	,964 ^{**}	1	,884 ^{**}	-,676 ^{**}	-,231	,990 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,357	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,867 ^{**}	,884 ^{**}	1	-,579 [*]	-,043	,924 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,012	,866	,000
	N	18	18	18	18	18	18
Revpar	Pearson Correlation	-,503 [*]	-,676 ^{**}	-,579 [*]	1	,281	-,635 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,033	,002	,012		,258	,005
	N	18	18	18	18	18	18
Estadia_media	Pearson Correlation	-,034	-,231	-,043	,281	1	-,201
	Sig. (2-tailed)	,892	,357	,866	,258		,425
	N	18	18	18	18	18	18
Passageiros	Pearson Correlation	,962 ^{**}	,990 ^{**}	,924 ^{**}	-,635 ^{**}	-,201	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,425	
	N	18	18	18	18	18	18

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

APÊNDICE C

Resultados SPSS – Regressão multivariável Canárias

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Passageiros, Revpar, Estadia_media ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,999 ^a	,998	,997	61583415,88098

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Revpar, Estadia_media

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1215252969067870000,000	3	4050843230226230000,000	1068,115	,000 ^a
	Residual	22755102669419400,000	6	3792517111569900,000		
	Total	12175284793348100000,000	9			

a. Predictors: (Constant), Passageiros, Revpar, Estadia_media

b. Dependent Variable: Rec_turisticas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1808615423,999	1373495862,646		-1,317	,236
	Revpar	27711705,587	18460468,733	,256	1,501	,184
	Estadia_media	178329493,684	193028258,178	,228	,924	,391
	Passageiros	189,171	93,601	,640	2,021	,090

a. Dependent Variable: Rec_turisticas

Correlations

Correlations							
		Rec_turisticas	Hospedes	Tx_ocupação	Revpar	Estadia_media	Passageiros
Rec_turisticas	Pearson Correlation	1	,992 ^{**}	,990 ^{**}	1,000 ^{**}	-,710 [*]	,993 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,021	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Hospedes	Pearson Correlation	,992 ^{**}	1	,993 ^{**}	,991 ^{**}	-,715 [*]	,991 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,020	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Tx_ocupação	Pearson Correlation	,990 ^{**}	,993 ^{**}	1	,989 ^{**}	-,643 [*]	,990 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,045	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Revpar	Pearson Correlation	1,000 ^{**}	,991 ^{**}	,989 ^{**}	1	-,718 [*]	,991 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,019	,000
	N	10	10	10	10	10	10
Estadia_media	Pearson Correlation	-,710 [*]	-,715 [*]	-,643 [*]	-,718 [*]	1	-,658 [*]
	Sig. (2-tailed)	,021	,020	,045	,019		,039
	N	10	10	10	10	10	10
Passageiros	Pearson Correlation	,993 ^{**}	,991 ^{**}	,990 ^{**}	,991 ^{**}	-,658 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,039	
	N	10	10	10	10	10	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A** - Entrevista Dr. Roberto Santa Clara.
- Anexo B** - Entrevista Dr. Eduardo Jesus
- Anexo C** - Entrevista Dr. Bruno Freitas
- Anexo D** - Entrevista Dr. António Trindade

ANEXO A

Entrevista Dr. Roberto Santa Clara.

Entrevista nº 1

Nome do entrevistado: Roberto Santa Clara

Local: Funchal Data: 17 de Abril de 2017

Hora de início: 16h Hora do fim: 16h30

1.1 Empresa: Associação de Promoção

1.2 Departamento: Administração Executiva

1.3 Cargo: Administrador Executivo

1.4 Idade: 47 1.5 Género: Masculino

1.6 Habilitações Literárias: Licenciatura

GUIÃO

1. A Associação de Promoção elabora estudos de análise de viabilidade dos seu Planos de Promoção?

Nós não efetuamos estudos de análise de viabilidade das nossas ações de promoção, o que fazemos é de forma regular avaliar o impacto das nossas campanhas, com os recursos humanos que detemos.

Neste momento, conseguimos ter no online, digital, os impactos das nossas ações de promoção, no número de visualizações e de acompanhamento dessas ações em conversão de seguidores.

Nós, não detemos a relação directa da venda, essa é dos agentes económicos, nomeadamente os hoteleiros. A nós, cabe a promoção de destino e gerar fluxos de turistas para a região.

a. Mas avaliam esses impactos?

Avaliamos nos indicadores tradicionais, número de hóspedes, dormidas e receitas.

b. Mas essa avaliação é posterior á campanha. Não formalizam esses dados á priori?

A associação de promoção, nos seus planos de promoção, apesar da autonomia que detém, e no que respeita ao seu orçamento em promoção, é financiada por dois parceiros/sócios fundamentais, Turismo de Portugal e Governo Regional da Madeira.

Daqui resultam planos de contratualização, onde são estabelecidas orientações globais e estratégicas para o Destino e nomeadamente para as diferentes ações de promoção. Daqui surge o mote das linhas orientadoras para o nosso plano de promoção que depois submetemos á aprovação da mesa da assembleia.

As nossas campanhas nos últimos anos, são muito direcionadas ao consumidor final, aliás e esse o nosso principal focus e objetivo. Nesse sentido temos apoiado através de campanhas co-branding as ações conjuntas com companhias aéreas e operadores turísticos nos mercados que consideramos fundamentais.

c. Mas apoiam novas rotas aéreas?

Não. Não podemos, isto é, compete a ANA-Aeroportos a negociação dessas linhas. O que não quer dizer que não falamos com as companhias aéreas. O que fazemos é uma acção de promoção conjuntas nesses mercados, através de planos de apoio específicos de co-branding para a promoção do destino e apoio na comercialização.

De um forma mais direta, incentivamos nesse destino e nessa rota, quer com as companhias, quer com os operadores desse destino a promoção da comercialização do destino madeira.

2. A promoção turística representa a comunicação do produto turístico. Como é que se enquadra esta comunicação do produto na política de promoção da Região?

Nós temos muito bem estabelecido os produtos que estamos a comercializar.

Somos um destino de mar, natureza e cultura, e temos produtos como o turismo activo em espaço natureza, o mar, o golfe e gastronomia nesse plano de comunicação.

Atualmente as redes sociais digitais, alteraram a forma como se comunica, eu diria mesmo que elas são o canal preferencial de comunicação do nosso destino. Neste sentido, efetuamos dois estudos ainda este ano com o objectivo de, por um lado e no primeiro estudo, saber como o nosso destino é conhecido na web, quais as palavras utilizadas para nos pesquisar, a que horas nos procuram etc, e no segundo identificar em quatro mercados principais, o perfil dos turistas nesse mercado, numa lógica web.

Assim, conseguimos através das redes sociais, lançar campanhas específicas para os produtos que pretendemos desenvolver e comunicar, nesse mercado, identificando em parceria com o nosso consultor media essa metodologia.

Repare que conseguimos sair de uma visualização muito abrangente que uma revista, ou outra forma de promover poderia nos dar, para campanhas direcionadas e com um Investimento/campanha bastante competitivo.

a. Mas sendo uma ilha, e ultraperiférica muito dependente das rotas estabelecidas e desenvolvidas de transporte, essa decisão de promoção e comunicação turística não está dependente das mesmas?

Sim, claramente que sim, aliás e não sendo repetitivo, este tipo de comunicação surge na base das nossas campanhas em co-branding, isto é, estimular a procurar do destino numa rota onde a acessibilidade e o número de lugares nos permite essa efetividade/sucesso.

b. Mas é importante a rota directa?

Nem sempre é possível ter rotas directas. Dai a necessidade do hub de Lisboa e Porto, para que possamos ter ligações frequentes entre o hub e a Madeira. Por exemplo, neste momento temos 13 ligações aéreas diárias entre Portugal continental e Madeira pelas diferentes companhias aéreas (Tap, Transavia e Easy Jet).

c. Mas o Hub Lisboa não está congestionado? O subsidio de mobilidade, não tem provocado distorções nessa capacidade?

Está congestionado é claro, mas dependemos das companhias aéreas para a criação de qualquer situação alternativa e a TAP tem sido um parceiro muito importante, quer aquando da falência das companhias aéreas AIR Berlin e Nikki, com a capacidade de colocar mais voos na Linha aérea Portugal Continental e Madeira, para cobrir a não existência desses voos directos.

No que refere ao subsidio de mobilidade, ele condiciona a nós residentes, que temos de despende verbas elevadas para viajar e aguardar pelo reembolso, e também é claro a quem nos visita como turista, nomeadamente o mercado português, devido a inexistência de transporte aéreo a preços competitivos.

3. Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Associação de Promoção?

Na totalidade.

4. Assim quais os factores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino?

Diremos que em termos concretos teremos primeiro, aqueles que são os nossos mercados tradicionais e os lugares disponíveis nas rotas estabelecidas.

Em termo do destino, não obstante sermos um produto específico, os mercados emissores e nomeadamente os turistas potenciais que nos visitam são influenciados, por aquilo que são os destinos alternativos quer em termos de preço, quer em termos de segurança e do produto turístico.

A madeira tem vindo a ser beneficiada pela redução de chegada de turistas, nos destinos da bacia mediterrânea, Turquia, Tunísia e Egipto. Mas é claro que nos próximos tempos este cenário vai se alterar, e é normal que sejamos influenciados de forma negativa pelo ajustamento.

a. E como a Associação de Promoção prevê combater esse efeito negativo? Mais dinheiro em promoção?

Primeiro do que tudo, é importante assegurarmos transporte aéreo. O ajustamento é inevitável, pois temos vindo sucessivamente batendo recordes, pelo que devemos numa análise do passado identificar os anos prévios a este crescimento, como referência futura. Posteriormente, devemos analisar o real impacto desses números.

O deter mais verbas em promoção é sempre benéfico, mas acredito que nos anos que vêm é impossível falar numa política de diversificação. Julgo que o cenário, passa muito pela concentração nos principais mercados e crescer com as novas companhias aéreas que, entretanto, surgiram no mercado, para a promoção do nosso destino. Aliás, as companhias aéreas e as rotas aéreas são determinantes no caso das ilhas.

5. Os Mercados são estabelecidos segundo diferentes eixos de Acção? Quais os critérios utilizados para estabelecer esses eixos?

Os critérios utilizados foram identificados numa primeira estância de acordo com o Turismo de Portugal, através de um primeiro critério, relativo à sua representatividade em termos históricos enquanto mercado emissor e num segundo critério, no que se refere aos mercados ditos de diversificação, a sua atratividade em termos de potencial de *outbound* e simultaneamente a sua ligação afetiva com o nosso mercado e potencial de ligação aérea.

6. De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

Todas as dinâmicas dos movimentos turísticos são tidas em conta na nossa reflexão prévia dos planos de promoção.

Sendo pragmático, influencia na nossa análise, mas também a sua dinâmica enquanto mercado e simultaneamente a resposta dada pelos destinos concorrentes para esse mercado emissor, altera a forma de promover e comunicar.

Hoje comunicamos de forma diferente. Não obstante o nosso público alvo ser um mercado sénior, este é mais ativo. E este mercado interessa-nos também por ter disponibilidade financeira e tempo para estar cá.

Mas simultaneamente olhamos para o futuro, pelo que o rejuvenescimento do destino também é importante. Temos efetuado campanhas neste sentido

também, muitas através do mercado digital e com o intuito de dentro dos mercados ditos tradicionais, trazer novos clientes.

A madeira detém atualmente cerca de 31.000 camas e mais cerca de 15.000 camas de alojamento local. O nosso excesso e diversificação multifacetada da oferta, obriga-nos a repensar como comunicar e onde comunicar.

7. Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correcto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto da região?

O produto está claramente estabelecido naquilo que é o nosso plano estratégico para o turismo. A associação no que concerne á imagem dessa comunicação, tem vindo a desenvolver conteúdos específicos, para campanhas online e offline, sendo que depois as difunde quer junto dos seus associados, quer nas campanhas co-branding que temos de forma regular vindo a aprovar com os operadores e companhias aéreas.

8. Existindo diversas entidades a promover o mesmo destino, como é que tudo se enquadra em termos de promoção? Como é que se coordena uma imagem que se pretende comunicar, quer em outdoors, quer web, incluindo nas brochuras dos operadores, hotéis, companhias aéreas? E nestes vários canais de comunicação, todos eles promovem a Madeira com o mesmo posicionamento?

Tal como referi anteriormente, os nossos associados recorrem a nós para obter imagens e meios de comunicação a utilizar nas suas campanhas isoladas e específicas.

A associação tem vindo, de forma pró- activa a disseminar essas imagens e através de reuniões periódicas dar a conhecer aos parceiros aquilo que será a sua planificação futura, o que permite alertar e cooperar naquilo que é uma imagem uniforme de destino Madeira.

9. Os estudos de viabilidade, são ou não decisivos na determinação do montante a despender nas políticas de comunicação Turística?

Eu estaria inclinado a dizer que sim, e numa base decisão racional estratégica, claramente que sim. Mas muitas vezes os montantes a despender em

campanhas específicas dependem da oportunidade e a verba necessária para poder efetivar a mesma, bem como, aquilo que são os “apoios” dos nossos concorrentes às políticas de co-branding que temos vindo a desenvolver.

a. Mas o valor é despendido, não é determinado também pelo impacto que o mesmo tenha nos indicadores turísticos?

Claro que sim. É esse o nosso objetivo numa ação de promoção, isto é, que a mesma tenha um impacto no número de turistas que trazemos para a região.

10. Que indicador considera fundamental na aferição do Sucesso de uma campanha. O número de hóspedes, as dormidas, receitas turísticas, ou outro?

Diria que são todos, porque o nosso objetivo tal como referi não é comercialização de produtos, mas sim promover um destino e atrair um maior número de turistas.

a. Mas o posicionamento da produto e a forma como o comunicamos, influência o número de dormidas, o RevPar e por consequentemente as receitas turísticas.

Com certeza que sim, nem é algo que coloque em questão.

Mas compete às organizações turísticas trabalhar no intuito de obter o maior volume de receitas turísticas, utilizando da melhor forma os recursos disponibilizados, nomeadamente o número de turistas que possamos atrair.

ANÁLISE CRÍTICA

A principal conclusão a tirar da entrevista realizada ao Dr. Roberto Santa Clara, é a de que o **transporte aéreo, representatividade de um destino e produto são** factores determinantes no plano de promoção turística.

No caso do Diretor Executivo da Associação de Promoção, é simultaneamente de extrema importância a **ligação estreita com os Operadores e Companhias aéreas na capacidade de executar campanhas de co-branding para comunicar o destino**, e captar o maior fluxo de turistas.

Segundo este, a este maior fluxo de turistas estão claramente identificados a necessidade de desenvolver **lugares de transporte aéreo** que permita efetivar da melhor forma as campanhas a desenvolver, **sejam através de lugares diretos**, sejam **através de um hub** de ligação na plataforma continental.

É referido também que a **Associação de Promoção** desempenha um papel de **disseminador de informação turística e de uniformização de comunicação**.

Que atualmente a **forma de comunicar preferencial, é essencialmente on-line**. Isto resulta da capacidade de ser assertivo nas campanhas, quer pela **comunicação direta** do produto ao seu potencial consumidor, quer pelo **custo/investimento** dessas campanhas, bem como a medição rápida e precisa do desempenho da mesma, torna-se fundamental.

Ao nível dos **fatores Macro**, utilizados para a tomada de decisão de ações de promoção, são tidos em conta a **representatividade do mercado**, os **lugares disponíveis** nas rotas estabelecidas e a **evolução dos mercados** emissores quer economicamente, quer na **atratividade promovida por outros destinos**.

Não são utilizados modelos de pré-avaliação da viabilidade financeira dos seus planos de promoção, é utilizada a análise das campanhas e dos indicadores tradicionais de evolução do destino.

Neste momento, e atendo ao facto dos desafios serem muito maiores pelo crescimento dos mercados competidores, **o investimento em promoção deverá ser mais concentrado** em mercados com maior representatividade, deixando-se a diversificação de fora, para só a fazer quando os desafios globais forem menores.

ANEXO B

Entrevista Dr. Eduardo Jesus.

Entrevista nº 2

Nome do entrevistado: Eduardo Jesus

Local: Funchal Data: 8 de Maio de 2017

Hora de início: 14.30h Hora do fim: 15h30

1.1 Empresa: Secretaria Regional do Turismo e Cultura

1.2 Departamento: Secretaria

1.3 Cargo: Secretário Regional

1.4 Idade: 46 1.5 Género: Masculino

1.6 Habilitações Literárias: Licenciatura

GUIÃO

1. A Direção Regional de Turismo elabora estudos de análise de viabilidade dos seu Planos de Promoção?

Neste momento, decidimos centrar todas as verbas relativas á Promoção Turística na Associação de Promoção.

Enquanto membros fundadores da Associação de Promoção e presentes nas Assembleias Gerais, posso dizer que este tipo de estudo são feitos, não na lógica de análise de retorno mas sim, numa lógica prévia de análise de indicadores que consideramos fundamentais para a tomada de decisão, isto é, uma análise aos mercados, a tendência de crescimento desses mercados e qual o ambiente económico que se regista neste momento no mercado emissor.

a. E a rota aérea não condiciona?

Claro que sim. Nós podemos sumariamente dizer que, olhamos para as acessibilidades aéreas e correspondente negociação com operadores e companhias aéreas, no sentido de perceber a existência ou não de negócio, e como se encontra a economia do mercado emissor.

É uma apreciação que se faz, mas que deixou ser feito na secretaria, para passar a ser efetuado na Associação de Promoção.

Toda a promoção passou para a Associação de Promoção inclusive a do mercado Português.

Na Direção Regional de Turismo, apenas ficou o Produto e a Animação, isto é, no lado do Produto, tudo a que a região detém de infraestruturas, empresas que atuam no sector, a sua regulação, em suma, tudo o que gravita á volta do turismo.

Neste momento estamos também a implementar um plano de requalificação do sector, aproveitando aquilo que tem sido um bom desempenho do sector, para no momento da reorganização da geopolítica da bacia mediterrânea, podermos nos ajustar em termos de oferta e revalorizar o sector para esse momento posterior.

2. A promoção turística representa a comunicação do produto turístico. Como é que se enquadra esta comunicação do produto na política de promoção da Região?

Nós temos muito bem estabelecido o que consideramos um trinómio no destino, que é, montanha, mar e cultura.

O facto de termos trazido a cultura ao binómio que era montanha e mar, permitiu-nos uma comunicação humanizada. Porque a cultura para nós, são os hábitos, os costumes a toda oferta cultural que temos. E digo humanizar, porque é a cultura que humaniza a nossa natureza, o nosso mar e a beleza submarina.

E nesta secretaria, como é a secretaria do turismo e cultura, posso dizer que tenho isto e forma transversal, isto é, tenho a cultura ao serviço do turismo e o turismo ao serviço da cultura.

E este tipo de transversalidade, permite produzir conteúdos para a comunicação do turismo da madeira e nomeadamente para a sua requalificação, uma vez que é o produto que é alvo de consumo por quem nos visita.

3. Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Direcção Regional do Turismo?

Neste momento estabelecemos 50% comunicação, 50% Promoção.

O valor da promoção, canalizamos para a associação de promoção.

4. Assim quais os factores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino?

Primeiro, olhamos para aquilo que são os nossos mercados tradicionais. Exemplo, temos o mercado Inglês e o mercado Alemão, que temos de sustentar. E digo sustentar, no sentido de manter e aumentar o número de dormidas nesse mercado, mesmo que o público seja diferente.

Neste momento e para o mercado Inglês e mercado Alemão, continuamos a comunicar como comunicávamos, mas para um publico também mais jovem, isto é, para um turismo mais ativo, numa fruição da natureza.

Portanto estamos a comunicar no mesmo mercado emissor vários produtos, para diferentes públicos.

É incorreto querer substituir mercados, pois isso para além de levar muito tempo, nós sabemos que esses mercados têm pessoas com um rendimento disponível bastante agradável e que em regra gastam mais do que os outros, por isso não vamos desprezar esses mercados.

Para além disso temos as rotas aéreas já estabelecidas e toda a estrutura já está criada e estabilizada.

Depois e neste sentido, efetuamos apostas pontuais, como por exemplo o mercado nacional, onde estamos a efetuar uma campanha forte, pois era o nosso 4 mercado e estava a perder em junho do ano passado e conseguimos reverter essa situação com um crescimento de 22% face a Dezembro do ano anterior.

É um mercado importante para nós, de proximidade, de simpatia, a 1 hora e meia de distância, é o short break, mas também é as férias de verão, férias da páscoa, fim-do-ano. Muito importante o revitalizar e incrementar.

Conseguimos num ambiente económico desfavorável de rendimento disponível, alterar esse paradigma e conseguir colocar o nosso mercado com o número um no destino preferencial da APAVT para Portugal.

E são este tipo de campanhas em que estamos a tentar revitalizar mercados que carecessem de uma atenção muito particular, exemplo dos mercados, francês e escandinavos, essencialmente no inverno para esbater um efeito da sazonalidade que sente fora dos eventos e em particular no Porto Santo, com uma campanha específica no mercado dinamarquês, o que correspondeu a

3.700 pessoas que vieram ao Porto Santo, numa oferta integrada, participada pelo Governo Regional, ANA-Aeroportos, Sociedade de Desenvolvimento do Porto Santo e Hoteleiros locais, no qual conseguimos fechar um pacote altamente competitivo.

a. Qual o valor do Investimento por hóspede efetuado nesta campanha?

Não tenho presente neste momento.

▪ A influência dos operadores?

A influência dos operadores é determinante nesta matriz, se bem que hoje nós apostamos muito numa comunicação dirigida ao consumidor final, de forma a criar notoriedade junto do consumidor final e ser este a colocar o operador a olhar para o destino, e este criar as condições de acessibilidade para cá chegar, na verdade é que temos de ter um mix aqui equilibrado. Não podemos pensar ter um mercado emissor exclusivamente dependente do consumidor final, ou exclusivamente dependente do operador, pois estes esmagam o negócio e concentram a operação, ou de qualquer outro intermediário.

O importante é criar aqui, uma relação de parceiro de negócio, para evitar os canibais do mercado, que surgem com propostas de operações gigantescas, mas acabam apenas por destabilizar o mercado e trazer no futuro maiores incertezas de sustentabilidade.

b. Numa entrevista prévia, o Hoteleiro Dr. António Trindade, referiu que seria importante um Assurance Contract, com o objetivo de incentivar a companhia aérea introduzir mais uma frequência de voo. Este tipo de contracto faz sentido para o nosso destino?

Depende muito da capacidade de oferta da hotelaria. Nos momentos de pico, nestes últimos anos, a hotelaria tem andado com taxas de ocupação muito elevadas, pelo que não faria sentido, mas num logica inversa até podia ser equacionado.

Mas para nós, e neste momento, é importante uma requalificação do destino, que nos permita aumentar o RevPar como temos conseguido a par com o incremento da Taxa de Ocupação.

A título de exemplo o Baía Azul, revitalizou-se e permitiu um incremento em 60% do seu preço médio. O investimento foi de 8 milhões de euros em 5 meses no hotel.

Simultaneamente fecharam uma operação a 5 anos.

Neste contexto, faz todo o sentido o referido pelo António Trindade, mas é preciso fazer bem o trabalho de casa.

5. Os Mercados são estabelecidos segundo diferentes eixos de Acção? Quais os critérios utilizados para estabelecer esses eixos?

Aqui temos uma matriz que é estabelecida pelo Turismo de Portugal, a qual temos de respeitar, muito embora existem especificidades regionais que não se enquadram no âmbito nacional, e as quais tentamos explicar que essa matriz tem de ser ajustado ao mercado regional, nomeadamente á representatividade de determinados mercados no todo nacional e no nosso mercado regional. E isso temos conseguido.

E além disso existem ações específicas que vem compensar qualquer desvio que a matriz coloque, que é o caso de não sendo um mercado prioritário, e a matriz estabeleça a nossa presença numa feira, eu posso efetuar uma FAM Tryp, ou Press Tryp e o efeito dessa ação, sobre o mercado, ser tão bom ou melhor, mas não de acordo com o que a matriz definiu.

6. De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

Esta análise serviu essencialmente para tornar consistente a nossa aposta em determinados mercados, mas é bem verdade que hoje conta muito mais o que é realidade do mercado de origem agora. A informação flui de forma muito mais rápida, e temos a noção no momento se aquele mercado de origem vai crescer ou vai retrair, qual a taxa de desemprego que tem, qual o rendimento disponível, qual a tendência das pessoas viajarem, e todos estes momentos/indicadores conseguimos dos mercados europeus.

- a. E com que periodicidade é efetuada esta análise? Estes indicadores estão já em cima da mesa, são trabalhados de 6 em 6 meses? Como são feitos?**

Geralmente estes indicadores são analisados antes do plano ser feito.

- b. E existe algum valor/verba disponível para ações de correção de desvios, isto é, o mercado está a perder fulgor e eu preciso de atuar?**

Sim. O orçamento é constituído por mercado e por ações, e nós podemos dentro das ações incidir por exemplo, tudo o que é a promoção online, com muito pouco esforço financeiro, eu consigo agir num determinado mercado atuar rapidamente. Ainda esta sexta-feira, e na explicação da responsável da Google, no mercado inglês e mercado alemão, o pico da pesquisa do mercado da Madeira é no início do ano, onde são já programadas as férias, o que nos permite de certa forma criar pressing nesse período.

- c. Sendo uma Região ultraperiférica muito dependente das rotas estabelecidas e desenvolvidas de transporte, como é que a evolução das mesmas influencia as decisões de promoção e comunicação Turística?**

Aqui influencia bastante, pois se tivermos um operador que ameaça sair de uma determinada linha, é claro que perdemos esse mercado. O que eu posso responder é que este trabalho é monitorizado permanentemente pela Direção Regional do Turismo, pela Associação de Promoção e pela ANA, efetuando a análise do número de frequências, a origem das frequências, a capacidade de oferta e os horários. Mesmo com uma frequência relevante, exemplo de Gatwick, se vier as 10 da manhã é uma coisa, se vier as 7 da manhã é outra. Sendo o público principal da madeira mais sénior, colocar estas pessoas a acordar as 3 da manhã é muito violento e provoca de forma clara a perda dessa frequência ter sucesso.

- 7. Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto da região?**

Iniciamos já um trabalho de requalificação de toda a informação, através de um plano estratégico para o turismo. O nosso compromisso é o mar, montanha e cultura e é neste posicionamento que nos vamos situar. A assinatura, a marca e a mensagem é algo que estamos neste momento a trabalhar. O que pretendemos é comunicar aquilo que é autenticamente nosso e genuinamente nosso, nada copiado, nenhuma imagem de praia artificial, apenas e exatamente o que é nosso.

- 8. Existindo diversas entidades a promover o mesmo destino, como é que tudo se enquadra em termos de promoção? Como é que se coordena uma imagem que se pretende comunicar, quer em outdoors, quer web, incluindo nas brochuras dos operadores, hotéis, companhias aéreas? E nestes vários canais de comunicação, todos eles promovem a Madeira com o mesmo posicionamento?**

Neste momento é apenas a associação de promoção que comunica mais ninguém.

- a. Mas vemos os hotéis, as companhias aéreas e operadores a comunicar. Como controlamos o posicionamento?**

Neste momento o que acontece é que, os privados recorrem à associação para obter conteúdos e meios de comunicação, o que para estes é positivo pois alivia os custos de produção e obtenção dos conteúdos.

A associação está muito presente no sector, quer através de reuniões, quer através de convites aos associados para virem as instalações, são reuniões abertas, é newsletter.

E a associação começou a comunicar de forma antecipada aos seus associados o que vai fazer nos próximos três meses, o que está a permitir que de forma antecipada o mercado esteja preparado para essa campanha que vai surgir.

9. Os estudos de viabilidade, são ou não decisivos na determinação do montante a despendido nas políticas de comunicação Turística?

Hoje até com as entidades que contratamos, existe um cuidado de medir o efeito da campanha, o efeito da ação. É claro que aquilo que se pretende com um estudo de viabilidade, não o efetuamos, mas é claro que analisamos o impacto na tendência de preço, de taxa de ocupação com as campanhas que efectuamos. Neste momento, e no caso da animação, sai sempre nos eventos, a avaliação através de inquéritos já estabelecidos, com a importância de termos esses dados de forma regular.

10. Que indicador considera fundamental na aferição do Sucesso de uma campanha. O número de hóspedes, as dormidas, receitas turísticas, ou outro?

Diria que estão todos aqui. É o número de hóspedes que se reflete no número de dormidas, e que depois se reflete nas receitas turísticas.

É normal que as receitas turísticas sejam um indicador de dimensão de um destino, pois é um indicador regular que reflete as diferentes variáveis que consideramos importantes para medir o desempenho de um destino e das ações de promoção.

ANÁLISE CRÍTICA

A principal conclusão a tirar da entrevista realizada ao Dr. Eduardo Jesus é a de que o **transporte aéreo, a ligação com os mercados tradicionais e a influência dos operadores** são fatores determinantes para a tomada de decisão.

Para o Diretor Regional do Turismo, no momento em que o **turismo bate recordes, é importante requalificar o sector**, para que perante os futuros reajustamentos **geopolíticos da bacia mediterrânea, o destino saia reforçado e com melhores respostas para o mercado.**

É **importante sustentar os mercados** que já detemos, comunicando de forma mais direta produtos diferentes para públicos diferentes no mesmo mercado.

Que é **incorreto querer substituir mercados**, pois leva muito tempo a criar as condições que estes mercados já detêm em termos de rotas aéreas, operadores, e sendo estes mercados com um rendimento disponível bastante atrativo para o destino. Que a **comunicação** cada vez mais é **essencialmente on-line e dirigida ao consumidor final**. É importante criar a notoriedade junto do consumidor e ser este junto do **operador** local a olhar para o destino, e este **criar as condições de acessibilidade** para cá chegar.

Não podemos ter um mercado exclusivamente dependente do consumidor final, ou exclusivamente dependente do operador, pois se por um lado não existe o controlo sobre a evolução do negócio futuro, por outro existe um esmagamento das margens do negócio.

Os movimentos turísticos, ocorridos nas últimas décadas servem essencialmente para tornar consistente a aposta efetuada em determinados mercados, mas que atualmente toda a informação é importante, quer pela rapidez com que ela flui, quer porque pode ser fundamental no processo de tomada de decisão.

É importante a **existência de uma monitorização permanente** pela Direção Regional do Turismo, pela Associação de Promoção e pela ANA, das **frequências** dos voos, a **origem**, a **capacidade** de oferta e os **horários**.

Não são utilizados modelos de pré-avaliação da viabilidade financeira, mas sim, e têm tido esse cuidado, de efetuar a **medição do impacto** da campanha e das ações efetuadas, no caso da animação através de **inquéritos**, no caso das ações de promoção e campanhas, através da **tendência de preço e de taxa de ocupação**.

O indicador que considera fundamental é o indicador das receitas turísticas, pois é este que nos dá a noção de **dimensão de um destino**, por ser um indicador regular

e que reflete as diferentes variáveis que consideram importantes para medir o desempenho de um destino e das suas ações de promoção.

ANEXO C

Entrevista Dr. Bruno Freitas

Entrevista nº 3

Nome do entrevistado: Bruno Freitas

Local: Funchal Data: 18 de Fevereiro de 2018

Hora de início: 15.30h Hora do fim: 16h00

1.1 Empresa: AFA - SAVOY

1.2 Departamento: Administração

1.3 Cargo: Administrador para a área do Turismo

1.4 Idade: 46 1.5 Género: Masculino

1.6 Habilitações Literárias: Licenciatura

GUIÃO

1. A escolha de mercados é efetuada com base em que critérios fundamentais?

O principal critério é o do transporte aéreo, nomeadamente a acessibilidade dos nossos clientes á Região Autónoma da Madeira. Seguidamente, consideramos também o critério da regularidade da operação, isto é, as rotas que garantem uma afluência de passageiros de forma regular á região e da forma mais direta possível.

Contudo, é importante referir que ao nível destes critérios de seleção de mercados, a escolha dos mesmos também assenta naqueles que possam providenciar uma maior estada média, a que corresponderá a um aumento das dormidas.

Este maior número de dormidas, a que corresponde um menor número de hóspedes, mas com maior estada média reflecte-se na melhoria da rendibilidade da operação, em virtude de um menor volume de gastos por hóspede, versus receita gerada.

2. O apoio direto pela Associação de Promoção nos mercados é fundamental para a decisão de operação/sustentação num determinado mercado?

Sim é importante. Pois para além de ser uma comunicação global do mercado nesses mercados, permite-nos alicerçar parte da nossa comunicação/promoção em consonância com a Associação de Promoção. Neste momento, para além da nossa contribuição para Associação de Promoção através da nossa partilha, temos também Planos de Comercialização e Venda estabelecidos e em funcionamento e efetuamos de forma regular o acompanhamento da associação de promoção nos Road-Shows realizados e inclusive Feiras onde a Madeira enquanto instituição marca presença.

3. Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Empresa?

Neste momento e de acordo com o nosso orçamento em termos de despesa corrente, cerca de 1%.

4. Quais os fatores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação por Mercado?

- A procura do mercado ?
- O montante dos apoios?
- Os produtos turísticos procurados por esse mercado?

Os fatores principais correspondem a identificar os mercados mais adequados ao posicionamento da nossa marca, concentrando, contudo, esta promoção nos mercados ditos maduros e também os ditos mercados emergentes.

Neste momento estamos a efetuar a promoção do novo Hotel, quer nos mercados atrás referidos, mas também nas feiras do segmento do mercado de Luxo e do segmento Golfe.

5. Como é repartido a promoção direta pelos diferentes destinos, nas comunicações globais da empresa.

Não é utilizado um critério base, dito critério sistemático.

A base é efetuada, tendo em conta os mercados de suporte do produto. Contudo e em termos de análise de promoção por potencial hóspede, a repartição por

hóspede é maior nos mercados a “desbravar”, nos restantes tentamos manter uma política de continuidade.

6. De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

Não estudamos diretamente a evolução, mas temos em conta os dados fornecidos pela associação de promoção em conjugação com as nossas próprias análises da evolução dos mercados. É claro que as ligações aéreas e a perda de lugares alteram a forma como olhamos para o mercado, contudo utilizamos a regularidade das operações aéreas e os mercados ponto a ponto como principal fator de decisão, conjugando também a questão dos mercados adequados ao posicionamento do nosso produto.

7. Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correcto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto dado a cada mercado no portfólio de produtos?

Não detendo um branding internacional, comunicamos a nossa marca “Savoy” no chapéu do destino “Madeira”.

8. Os investimentos efectuados, são sustentados em critérios financeiros?

Não o sustentamos num dito critério financeiro, mas utilizamos sim, um critério baseado no Retorno por Hóspede, versus o Gasto por Hóspede.

Detemos, contudo, um especial focus na estada média e na regularidade da operação, como critério principal e que vai de encontro ao critério acima referido, uma vez que de acordo com os nossos dados, a uma maior estada conseguimos sempre gerar uma maior rendibilidade em virtude de um menor consumo de recursos e a fazer com que o cliente pernoite um maior número de noites no hotel.

9. Que modelos são utilizados e quais as variáveis fundamentais?

No que respeita a nossa taxa de ocupação, utilizamos uma matriz Cliente/Canal de Distribuição, tendo por base os Operadores, Canais Diretos, Mercado Regional. Analisamos o histórico e a tendência para estabelecer aquilo que serão as nossas receitas para o ano que orçamentamos.

10. Para finalizar gostaria de obter a sua opinião sobre, se os estudos de análise financeira de viabilidade dos Planos de Promoção, são ou não decisivos no futuro da promoção/comunicação Turística de uma região?

Naquilo que identifiquei do resumo por si apresentado, o indicador congrega vários indicadores para a análise financeira. É de extrema importância quantificar e avaliar o retorno do investimento em promoção, para podermos de forma sustentável ajustar as nossas políticas de promoção.

ANÁLISE CRÍTICA

A principal conclusão a tirar da entrevista realizada ao Dr. Bruno Freitas, é a de que o **transporte aéreo e a acessibilidade aos mercados é fulcral** num plano de promoção turística.

No caso do Administrador Hoteleiro, é simultaneamente de extrema importância a **regularidade das operações e a estada média** proporcionada por mercado.

É referido também que a **Associação de Promoção** desempenha um papel fulcral, **como catalisador e dinamizador de ações de promoção** líder, nos quais os hoteleiros acompanham a orientação do mercado.

Que o posicionamento da marca não é descurado, mas coadjuvam este posicionamento com a maior ou menor representatividade dos mercados, incluindo a tendência de mercado para a evolução futura dos mesmos.

As marcas hoteleiras não se sobrepõem à do destino na promoção externa, utilizando-se sim a marca Madeira como identificador da origem da marca Savoy.

Não são utilizados modelos de pré-avaliação da viabilidade financeira dos seus planos de promoção, utilizando o **critério da análise baseado no Retorno por Hóspede versus o Gasto por Hóspede**.

Identificou-se uma matriz Cliente/Canal de Distribuição para estimação do número de hóspedes e por conseguinte as receitas para o ano estimado.

É tida em conta a evolução histórica do mercado e a sua tendência futura para afetar os valores da promoção, sendo que no caso de promoção por hóspede, “a repartição por hóspede é maior nos mercados a “desbravar” “.

ANEXO D

Entrevista Dr. António Trindade

Entrevista nº 4

Nome do entrevistado: António Trindade

Local: Funchal Data: 20 de Junho de 2017

Hora de início: 14.00h Hora do fim: 14h45

1.1 Empresa: PortBay

1.2 Departamento: Administração

1.3 Cargo: Presidente do Concelho Administração

1.4 Idade: 62 1.5 Género: Masculino

1.6 Habilitações Literárias: Licenciatura

GUIÃO

1. A escolha de mercados é efetuada com base em que critérios fundamentais?

Enquanto grupo, a nossa escolha de mercados é muito assente numa dinâmica de cliente e ligação aérea. Podemos dizer que não existe uma escolha, mas sim, para o nosso grupo, uma relação estável com um conjunto de operadores que nos permitem uma dinâmica de mercado e de relacionamento direto com o cliente.

Eu diria que em termos de critério hoteleiro, as dormidas são o critério fundamental. Interessa captar clientes com uma estada média elevada, e fidelizar a marca. Temos desenvolvido um cartão de cliente e ações de promoção muito direcionadas com o intuito de cativar os clientes ao longo dos diferentes hotéis do nosso grupo.

2. Mas existem critérios mais fundamentais?

Claro que sim. No caso específico da Madeira, a ligação aérea é um critério, isto é, a forma do cliente cá chegar é muito importante para nós.

Neste momento, o aeroporto de Lisboa apresenta muitos constrangimentos a essa ligação, pelo que tenho vindo a sugerir a criação de um novo Hub específico para o nosso mercado, que nos permita libertar dos constrangimentos que este aeroporto está a nos provocar.

3. Onde ficaria esse Hub?

Para nós o Porto era uma opção, inclusive em Barcelona. O importante e fundamental é criarmos uma forma de manter um fluxo regular e sem os constrangimentos que Lisboa está a provocar neste momento.

4. O apoio direto pela Associação de Promoção nos mercados é fundamental para a decisão de operação/sustentação num determinado mercado?

A Associação de Promoção, desempenha neste momento um papel importante na comunicação e promoção do nosso destino. Neste sentido, articulamos também a nossa comunicação e presença nos mercados que consideramos fundamentais para nós, numa presença e colaboração conjunta com as ações que a Associação de Promoção efetua.

Contudo, para nós é importante o apoio de novas rotas, pelo que já sugeri que fosse atribuído um valor adicional pela introdução de mais uma frequência pelas companhias aéreas, isto é, funcionava como um seguro que cobria parcialmente o risco da introdução desse voo adicional.

5. Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Empresa?

Neste momento não tenho presente o valor estabelecido para o corrente ano no nosso orçamento, mas é uma valor importante, pois atribuímos tal como já referi as nossas campanhas de ação um focus de proximidade ao consumidor final.

6. Quais os fatores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação por Mercado?

- **A procura do mercado ?**

- **O montante dos apoios?**
- **Os produtos turísticos procurados por esse mercado?**

É claro que mantemos uma fidelização muito relevante nos nossos mercados tradicionais, de onde conseguimos um fluxo de clientes constante.

Nós somos muito específicos neste tipo de abordagens aos mercados, com a revitalização da nossa marca, e do produto associada a esta que são os nossos hotéis. Estamos a apostar inclusive na abertura de novos hotéis, enquadrados num estilo de vida que nos permita apresentar aos operadores e ao consumidor uma escolha de acordo com o seu perfil.

No que respeita aos apoios e eles são importantes, mas são enquadrados com o nosso posicionamento e com o nosso produto. As rotas aéreas, a dinâmica dos mercados e dos operadores é crucial nesta área de negócio.

Não descuramos os novos mercados e a procura de clientes nesses novos mercados, mas julgamos que é importante manter e revitalizar a nossa posição nos mercados que detemos atualmente.

Neste momento, não podemos deixar de fora desta análise o peso que operadores turísticos tradicionais e os novos operadores turísticos têm no negócio turístico da Madeira. Este conceito de operador, desconsolidou-se e hoje quer um Booking ou uma Expedia são intervenientes importantes e fundamentais no mercado turístico.

7. Como é repartido a promoção direta pelos diferentes destinos, nas comunicações globais da empresa.

A promoção é repartida em função das receitas de cada mercado, tentando sempre manter o tal equilíbrio das campanhas, em função dos mercados e da sua importância para o nosso grupo.

8. Mas para novos mercados, não temos verbas adstritas.

É claro que sim. Mas depende do conceito de novos mercados e do produto associado, isto é, as ações neste caso são mais direcionadas pelo produto específico que pretendemos canalizar nesse canal.

9. De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

A evolução dos indicadores por cada mercado, não direi que alteram, mas condicionam a política. É obvio que analisamos aquilo que foi a evolução dos lugares disponíveis, a propensão para dormidas e dentro de cada mercado, a evolução económica do mercado e dos mercados ditos concorrentes.

A este nível, quer os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal e da Associação de promoção são tidas em conta.

10. Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correcto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto dado a cada mercado no portfólio de produtos?

O nosso posicionamento está muito bem definido. Seguimos uma lógica muito assente naquilo que são os mercados onde estamos presentes e o tipo de produto que apresentamos ao nosso consumidor. As experiências, o estilo de vida são marcas assentes no nosso produto.

11. Mas é assente na comunicação, por exemplo do destino madeira?

Não nos dissociamos da imagem do destino, mas temos a forma de comunicação de grupo e de experiência, assente na fidelização do nosso cliente.

12. Os investimentos efectuados, são sustentados em critérios financeiros?

Não é um critério financeiro puro. É assente na nossa expectativa de crescimento por mercado e de acordo com aquilo que são as nossas apostas em termos de evolução desse mercado em particular.

13. Que modelos são utilizados e quais as variáveis fundamentais?

Voltaria ao início. Assentamos muito no volume de dormidas que podemos gerar. Essas dormidas não condicionam a escolha dos mercados, mas são importantes na nossa análise.

O outro aspeto, e voltando novamente ao que referi, a evolução das rotas aéreas e a captação efetuada de novas rotas, também é um dos fatores que temos em linha de conta.

14. Para finalizar gostaria de obter a sua opinião sobre, se os estudos de análise financeira de viabilidade dos Planos de Promoção, são ou não decisivos no futuro da promoção/comunicação Turística de uma região?

Para nós, todas as decisões de investimento devem ter estudos que as sustentam.

Um estudo que permita auxiliar no apoio á decisão de investimento é sempre bem vindo, quando em causa está um retorno desse investimento.

ANÁLISE CRÍTICA

A principal conclusão a tirar da entrevista realizada ao Dr. António Trindade, é a de que **as dormidas, a fidelização dos clientes e o transporte aéreo são determinantes** num plano de promoção turística.

No caso do Administrador Hoteleiro, é simultaneamente de extrema importância a **criação de um Hub alternativo ao de Lisboa, para permitir um fluxo regular e sem constrangimentos.**

É referido também que a **Associação de Promoção** desempenha um importante, **como comunicador e promotor do nosso destino.**

Sugere que seja criado um **apoio específico**, um seguro, **para introdução de mais uma frequência pelas companhias aéreas**, cobrindo esse risco de mercado.

Que a fidelização do cliente é muito relevante, no caso dos mercados tradicionais.

Refere que os apoios á promoção turística, devem ser enquadrados com o posicionamento da marca e serem relevantes no que concerne aos mercados tradicionais.

Reforça ainda, que as **rotas aéreas**, a **dinâmica dos mercados** e dos operadores é **crucial nesta área de negócio.**

Identifica os novos operadores turísticos, Booking e Expedia, que resultam da desconsolidação do mercado dito tradicional, como intervenientes importantes e fundamentais no mercado turístico.

Não são utilizados modelos de pré-avaliação da viabilidade financeira dos seus planos de promoção, utilizando a expectativa de crescimento por mercado, nos indicadores dormidas, rotas aéreas e evolução económica.