

# Análise do Retorno do Investimento Efetuado na Promoção Turística (2007-2014)

**Carlos Manuel Marrana Serra e Moura**

**Dissertação de Mestrado em Finanças**

Orientação: Professor Doutor Fernando António de Oliveira Tavares

Dezembro, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar aos meus 6 filhos os quais para além de serem exemplares nas suas diversas carreiras profissionais deram-me através do seu próprio exemplo e do seu estímulo a força necessária para que aos 57 anos de idade tenha tomado a decisão de voltar a estudar.

Em segundo lugar à Prof<sup>a</sup>. Ana Júlia Viamonte a qual foi minha Professora no 1º. Ano da licenciatura na disciplina de Matemática 1. Apesar das suas excelentes qualidades profissionais e humanas, no primeiro teste obtive a “brilhante” nota de 2 e apesar de me ter esforçado como nunca o fiz na minha vida pessoal e profissional, ainda hoje estou convicto que a nota de 10 que obtive no exame de recurso teve a “Mão de Deus”. Após este recurso, nos 3 anos seguintes correspondentes à licenciatura não voltei a frequentar exames de recurso. Aprendi bem a lição. Hoje estou convicto que caso não tivesse obtido aquela nota, dificilmente teria o ânimo suficiente para continuar a estudar, concluir a licenciatura e posteriormente o mestrado. Pelos motivos expostos seria no mínimo deselegante neste momento não me recordar daquela Professora.

Em terceiro lugar não quero deixar de citar o nome do Prof<sup>o</sup>. Joaquim Amorim, homem de cultura impar o qual engrandece qualquer Escola onde ensine e na qual qualquer aluno que queira aprender se sente privilegiado ao frequentar as suas aulas. Eu tive esse privilégio e nas 4 disciplinas das quais foi meu Mestre recordo o facto de nunca o ver socorrer-se de qualquer apontamento para falar eloquentemente de qualquer matéria.

Em quarto lugar desejo citar que a exemplo do grupo de Bloomsbury, tive o privilégio de ser admitido no grupo da 405. Foi o estímulo e simultaneamente a auto motivação proporcionada por aquele grupo constituído entre outros por esse enorme hino à amizade e à solidariedade desinteressada que dá pelo nome de João Paulo para além do Alcino Campos, Jorge Sousa e do Ilídio Carneiro. Estarei eternamente em dívida para com todos. Sem a vossa ajuda e estímulo não tenho a mínima dúvida que não chegaria até aqui.

Por último não quero deixar de agradecer ao Prof<sup>o</sup>. Fernando António de Oliveira Tavares, orientador desta dissertação o qual para além da competência, incentivo e enorme paciência e empenho, me estimulou para que fosse possível efetuar este trabalho.

## **Resumo**

A indústria do turismo representa uma significativa fonte de crescimento da economia portuguesa. Em 2014, mais de 15 milhões de turistas visitaram Portugal tendo como objetivo negócios ou lazer. Tendo em consideração o enorme desafio económico que se coloca a Portugal com vista a ultrapassar a grave crise financeira mundial de 2008, torna-se imperativo explorar este segmento de mercado da forma mais eficiente possível.

Este estudo, considerou o período compreendido entre 2007 e 2014 e tem como objetivo a análise do retorno do investimento na promoção nacional e internacional do turismo português.

A ferramenta usada neste estudo foi basicamente o ROI (Return of Investment) e os dados compilados do INE (Instituto Nacional de Estatística), B&P (Banco de Portugal) e Pordata (Fundação Francisco Manuel dos Santos).

Em 2007 o investimento efetuado na promoção turística do destino Portugal totalizou cerca de 36.390 milhões de Euros para um retorno de 7,4 mil milhões de Euros. Dois anos mais tarde em 2009 com um significativo aumento do investimento (56.855 milhões de Euros), fruto da crise económica de 2008, verificou-se um decréscimo das receitas para 6,9 mil milhões de Euros (- 7%). Em 2014 a um investimento na promoção de 35,3 milhões de Euros correspondeu um acréscimo de receita para de 10,3 mil milhões de Euros (+ 39%) quando comprado com o ano de 2007.

Os meios utilizados na promoção do turismo entre 2007 e 2010 eram caros e com resultados que não corresponderam às expectativas, decerto não só devido à crise económica mundial de 2008, a qual teve repercussões na procura mas também devido aos meios utilizados serem desadequados face às novas tecnologias de informação principalmente baseadas nas redes sociais. Após 2010 a promoção começou a usar novos canais de comunicação os quais conjugados com a recuperação económica entretanto verificada na europa e a instabilidade social verificada nos mercados concorrentes permitiu uma recuperação robusta e sustentada até 2014, sendo que esta recuperação decerto que será mais pronunciada durante o ano de 2015 e seguintes.

**Palavras-chave: Turismo; Portugal; ROI**

## **Abstract**

The Industry of Tourism represents a significant source of income to the Portuguese economy. In 2014 alone, over 16 million people visited Portugal for business or leisure purposes. In view of the challenging economic situation that Portugal has and still faces since the 2008 worldwide financial crisis, it has become imperative to further improve this market segment in order to increase the country's revenue.

The aim of this study is to analyse the Return of the Investment on the National and International promotion for Tourism in Portugal.

The basis of the analysis was done using the Marketing *Return of Investment (ROI)* tool. The data was sourced from the Portuguese National Institute of Statistics.

In rough figures, in 2007, an investment of 36,390 million of Euros was made with a return of 7,4 billion of Euros. Two years later, in 2009, a significant increase in investment was made (56,855 millions of Euros) with a smaller return (6,9 billion of Euros) (- 7%). Ultimately, in 2014, an investment corresponding to 35,3 million of Euros was made with a return of 10,3 billion of Euros (+ 39%).

The methods of investment in Tourism marketing were, and may still well be, expensive and old-fashioned. Between 2007 and 2010, these policies were unable to overcome the economic struggles lived during this period. Only recently, from 2010 to 2014, although we have witnessed a consistent increase in the tourist indicators, we have also noticed that this recovery is still at the same positive rate as it was back in 2007, just before the economic crisis. New updated tourism policies were adopted in 2014 but the impacts of such strategies are limited in this study due to the fact that data encompassing the full economic year of 2015 is not yet available. This is an area that can be further studied and evaluated in the future

Depending on the performance of the markets and languages that the Portugal Institute of Tourism has prioritised as potential visitors – Germany, United Kingdom, Brazil, Northern Europe, Poland, USA, etc- alongside the performance of the national economy, one can assume that with the new strategies in place, the trend is for the ROI to consistently improve year after year.

**Keywords: Tourism; Portugal; ROI;**

# Índice

<b>1 - Introdução.....</b>	<b>10</b>
1.1. Importância do tema.....	10
1.2. Objetivos do trabalho .....	12
1.3. Estrutura e metodologia .....	13
<b>2 - Marketing turístico e avaliação do retorno efetuado no seu financiamento.....</b>	<b>15</b>
2.1. Introdução.....	15
2.2. Formulação de Estratégias de marketing Turístico .....	17
<b>3 - Organização e estratégia do turismo em Portugal .....</b>	<b>24</b>
3.1. Introdução.....	24
3.2. Estratégia.....	24
3.2.1. PENT 2007-2012.....	24
3.2.1.1 Performance do turismo por região – 2006 .....	25
3.2.1.2 Taxas e ocupação de cama nas regiões portuguesas face às regiões espanholas compráveis .....	27
3.2.1.3. Revpar por região - 2005.....	27
3.2.2. Linhas orientadoras para as ARTP's .....	28
3.3. PENT 2013-2015.....	32
3.3.1. Evolução do turismo global e por ARTP 2006-2012 .....	32
3.3.1.1. Portugal .....	32
3.3.1.2. Lisboa.....	33
3.3.1.3. Norte.....	33
3.3.1.4. Centro .....	34
3.3.1.5. Alentejo .....	34
3.3.1.6. Algarve.....	35
3.3.1.7. Madeira.....	36
3.3.1.8. Açores.....	36
3.4. Objetivos do PENT 2012-2015 .....	37
3.4.1. PENT 2012-2015 - Dormidas e receitas globais – tendências e objetivos .....	37
3.4.1.1.Portugal .....	37
3.4.1.2. Lisboa.....	38
3.4.1.3. Norte.....	38
3.4.1.4. Centro .....	39
3.4.1.5. Alentejo .....	39
3.4.1.6. Algarve .....	40

3.4.1.7. Madeira.....	40
3.4.1.8. Açores.....	41
3.5. Produtos destinos e mercados.....	41
3.5.1. Projeto 1.....	41
3.5.2. Projeto 2.....	42
3.5.3. Projeto 3 .....	43
3.5.4. Projeto 4 .....	44
3.5.5. Projeto 5 .....	45
3.6. Monotorização.....	46
3.7. Protocolo para promoção turística externa regional.....	47
3.7.1. Introdução.....	47
3.7.2. Financiamento da promoção turística externa regional.....	48
<b>4 - Avaliação do retorno do investimento (ROI).....</b>	<b>50</b>
4.1. Introdução.....	50
4.2. A importância do ROI no Marketing.....	53
4.3. O ROI é a melhor medida para orientar os investimentos em marketing.....	53
4.4. O ROI de marketing deve ser o modelo principal usado por companhias e organizações para manter a sua competitividade. ....	54
4.5. O ROI de marketing gera maiores lucros se os decisores forem envolvidos na sua aplicação.....	54
4.6. Gestão de relacionamento com o cliente .....	55
4.7. Medição do Marketing .....	56
4.8. O processo de ROI de marketing.....	61
4.9. Fórmula do ROI.....	63
4.10. Cálculo de retorno .....	64
4.11. Investimento efetuado na promoção turística de Portugal no período compreendido entre 2007-2014 .....	64
4.12. Coeficiente calculado tendo em consideração o montante do investimento efetuado na promoção turística e o resultado expresso em unidades.....	66
<b>5 - Conclusões.....</b>	<b>73</b>
5.1 Introdução .....	73
5.2 Conclusões detalhadas.....	74
5.3 Conclusões finais.....	75

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Conversão .....	20
Figura 2 – Modelo de monitorização de Publicidade .....	22
Figura 3 – Síntese da performance do Turismo por região (NUT II).....	25
Figura 4 – Taxas de ocupação de cama nas regiões portuguesas face a regiões espanholas comparáveis (2005; %) .....	27
Figura 5 – RevPAR por região (2005; €) .....	28
Figura 6 – Principais recursos por região (NUTS II) .....	29
Figura 7 – Fatores distintivos por região (NUTS II) .....	29
Figura 8 – Conceito/Objetivo por região (NUTS II) .....	30
Figura 9 - Perspetiva geral do processo de ROI de marketing .....	62
Figura 10 – Relação entre lucro, margem bruta e retorno .....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Investimento total e por País efetuado na promoção turística de Portugal 2007-2014 .....	65
Tabela 2 - ROI – Total das Receitas 2007-2014 .....	66
Tabela 3 – ROI – Despesa Média Diária por Turista 2007-2014.....	67
Tabela 4 – Investimento / Nº de Hospedes 2007/2014 .....	68
Tabela 5 – Investimento / Total de dormidas 2007/2014 .....	69
Tabela 6 - Receitas com Origem nos 4 Principais Mercados Turísticos de Exportação (UK – França – Espanha – Alemanha) 2007-2014 .....	70
Tabela 7 – RevPar por ARTP .....	71

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Investimento total e por País efetuado na promoção turística de Portugal 2007 – 2014 .....	66
Gráfico 2 – ROI –Total de Receitas 2007-2014 .....	67
Gráfico 3 - ROI – Despesa Média Diária por Turista 2007-2014 .....	68
Gráfico 4 - Investimento / Nº de Hospedes 2007-2014 .....	69
Gráfico 5 - Investimento / Total de dormidas 2007-2014 .....	70
Gráfico 6 - Receitas com Origem nos 4 Principais Mercados Turísticos de Exportação (UK – França – Espanha – Alemanha) 2007-2014 .....	71
Gráfico 7 - RevPar 2007-2014.....	72

## **Índice de Siglas**

APQC - Centro Americano de Produtividade e Qualidade

ARF - Fundação para a Investigação em Publicidade.

ARPAM – Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira.

ARPT – Agência Regional de Promoção Turística

ARPTA – Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo.

ARPTA – Agência Regional de Promoção Turística dos Açores.

ARPTAL – Agência Regional de Promoção Turística do Algarve.

ARPTL – Agência Regional de Promoção Turística de Lisboa.

ARPTM – Agência Regional de Promoção Turística da Madeira.

ARPTPN – Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte.

ATA – Associação de Turismo dos Açores.

B & P – Banco de Portugal.

CAGR – Taxa composta de crescimento anual.

CFTP – Confederação de Turismo de Portugal.

CRM – Gestão do relacionamento com o cliente.

INE – Instituto Nacional de Estatística

IP – Turismo de Portugal IP.

ONT – Organização Nacional de Turismo.

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo.

PIB – Produto interno bruto.

PORDATA – Fundação Francisco Manuel dos Santos

PRB – Pontos de rating brutos

PRPT – Plano Regional de Promoção Turística.



QREN – Quadro de Referência Estratégia Nacional.

RevPar – Rendimento por quarto disponível.

ROI – Retorno do investimento.

SREA – Secretaria Regional de Economia dos Açores.

SRTRM – Secretaria Regional de Turismo e Transportes da Madeira.

TAP – Transportes Aéreos Portugueses.

TROIKA - Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Central Europeu (BCE) e  
Comunidade Económica Europeia (CEE).

UNTWO – Organização Mundial de Turismo.

VIC – Valor acrescentado do cliente.

VVC – Valor vitalício do cliente.

# **1 Introdução**

## **1.1 Importância do tema**

“O TURISMO É O CENTRO DE PORTUGAL”. Esta missiva encontra-se inscrita em 2015, no painel publicitário instalado junto da praça da portagem de pagamento da autoestrada A2 (Algarve/Lisboa) em S. Bartolomeu de Messines e define com exatidão a importância que este setor contribui para o PIB português.

Na ressaca da crise financeira mundial de 2008 da qual o mundo e principalmente a Europa ainda não recuperou, no caso português, agravada ainda pela austeridade imposta pela Troika, o país procura atualmente um modelo económico que lhe permita rapidamente crescer economicamente e de uma forma sustentável.

Apenas o crescimento económico possibilitará gerir a elevada dívida pública e simultaneamente reduzir a elevada taxa de desemprego, principalmente no segmento dos mais jovens e normalmente mais qualificados, reduzindo as assimetrias sociais existentes e transformando a redistribuição do rendimento de uma forma mais justa e equitativa.

Assim todos os decisores políticos mesmo que de quadrantes diferenciados deverão ter presente que o país deverá investir parte dos seus recursos financeiros em setores em que as suas vantagens competitivas possam fazer a diferença para com os nossos principais parceiros económicos e com isso fazer crescer o PIB o mais acelerado e sustentável possível.

Um dos principais setores económicos, senão o principal é o do turismo. Este setor, segundo números de 2014 representou em termos líquidos 10% do PIB (Pordata, 2015a) e é responsável pela manutenção de cerca de 45.000 postos de trabalho diretos (Pordata, 2015) e por mais alguns milhares por via indireta principalmente nos setores da restauração, comércio e serviços, estimando-se que o volume total de emprego seja de 10% da população ativa.

Em entrevista publicada no Jornal Expresso, Dionísio Pestana, Presidente do Grupo Pestana, (Pestana, 2015) maior grupo hoteleiro português. Afirma “à exceção de Lisboa, a TAP pouco contribuiu para o crescimento do turismo no Algarve, Madeira ou Porto. Temos de agradecer às companhias “low cost” que foram os grandes salvadores do turismo. É fundamental que o país tenha uma aposta forte no transporte aéreo para continuar este crescimento”.

Por outro lado na sua coluna de opinião, publicada no Jornal Expresso, intitulada, “Cem Porto Cento”, Nicolau Santos (Santos, 2015), com o subtítulo “O Turismo É O Que Nos Vale”, afirma:

*“há setores que se estão a comportar muito bem em matéria de exportações: o têxtil, o calçado, o agroalimentar. Contudo, o seu peso não chegaria para tornar a balança comercial portuguesa positiva em 2014. Quem a manteve no verde foram as receitas do turismo, que teve o seu melhor ano de sempre representando já quase 15% da exportações e valendo €10.394 milhões, mais 12,4% do que no ano anterior. Além deste forte ritmo de crescimento, o turismo pagou 80% do défice da balança comercial e passou a ter um peso na balança de serviços, de 45,5%. Se estes resultados se devem a todos os que operam no turismo e hotelaria, incluindo as companhias “low cost”, talvez não seja de excluir o tipo de promoção que o país passou a fazer, utilizando as redes sociais e trazendo jornalistas estrangeiros a Portugal em detrimento de grandes campanhas mediáticas. Para consolidar esta tendência há que continuar a apostar em muitas áreas, sem esquecer a melhoria incessante da qualidade do atendimento, dos táxis aos hotéis e restaurantes. Quem é bem tratado nunca esquece e volta sempre ou recomenda”.*

Os valores anteriormente indicados são só por si reveladores da importância que o setor representa para a economia nacional. Assim é necessário e estratégico desenvolver uma política turística integrada na qual, entre outros, se destaca pela sua importância, o investimento na sua promoção junto dos mercados emissores tradicionais e emergentes. Procura-se assim a sua sustentabilidade, consolidação e crescimento, tendo em vista a exploração das diversas vantagens competitivas que o nosso país apresenta perante os destinos concorrentes.

Embora de uma forma indireta, os citados, elegem o Turismo como um setor chave da economia portuguesa e ambos consideram a especial importância que a promoção turística tem no desenvolvimento presente e futuro desta indústria, quando o primeiro afirma “Temos de agradecer às companhias “low cost” que foram os grandes salvadores do turismo”, enquanto o segundo escreve *“talvez não seja de excluir o tipo de promoção que o país passou a fazer, utilizando as redes sociais e trazendo jornalistas estrangeiros a Portugal em detrimento de grandes campanhas mediáticas”*. Nos dois casos estão a chamar a atenção para a importância que a promoção turística tem na sustentabilidade e desenvolvimento do turismo em Portugal pois é com as verbas destinadas à promoção turística que se financia aquele tipo de iniciativas.

Os investimentos efetuados no setor turístico deverão ser considerados de baixo risco e de retorno garantido, tendo em consideração a tradicional hospitalidade portuguesa e a relativa estabilidade social em contrapartida com destinos concorrentes especialmente os situados na região magrebina, os quais principalmente desde 2011, se caracterizam por uma elevada instabilidade social.

Para que este setor da atividade económica aproveite as suas vantagens competitivas, se consolide e desenvolva, dada a escassez de recursos financeiros existentes o investimento na sua promoção junto dos principais e mais interessantes mercados emissores, é fundamental que se tenha como objetivo uma criteriosa definição de objetivos e em função disso a escolha dos canais de comunicação e que estes sejam sujeitos a uma constante monitorização da avaliação do retorno face aos objetivos previamente definidos.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Considerando a escassez dos recursos públicos e privados, aqueles destinados à promoção turística não fogem à regra. Torna-se assim da maior relevância avaliar com regularidade o retorno do financiamento na promoção do destino “Portugal”, sendo da maior importância estabelecer objetivos, canais de comunicação, uma metodologia e um modelo de avaliação.

Segundo Rita (1995), em qualquer país, o desenvolvimento bem-sucedido do turismo reside num planeamento a nível nacional.

Num processo de investigação em turismo um dos aspetos principais é a definição de um objetivo principal e outros secundários. Os objetivos deverão ser claros e definidos de acordo com tema definido para o nosso estudo.

O foco desta investigação concentra-se na monitorização, análise e avaliação da rentabilidade dos investimentos efetuados na promoção turística. Considera-se por uma questão de fiabilidade dos dados existentes apenas os relativos aos mercados emissores situados na Europa, no período compreendido entre 2007 e 2014, sendo que para dar resposta a esta questão concreta, são definidos outros objetivos complementares. Os objetivos principais gerais da investigação são:

- Definição dos montantes disponíveis para serem investidos, durante o período, na promoção turística de Portugal;
- Definição dos mercados e idiomas objetivos das diversas promoções;
- Definir os critérios de alocação de recursos de acordo com o retorno previsto por mercado;
- Definição de um modelo de avaliação de retorno do investimento na promoção;
- Monitorização frequente e constante avaliação dos resultados obtidos nos mercados objeto dos investimentos através da medição de diversos indicadores pré-definidos;
- Alteração de estratégias caso os resultados o justifiquem.

Tendo em consideração o conceito de promoção turística serão objetivos específicos os seguintes pontos:

- Organização e enquadramento legal da promoção turística em Portugal;
- Modelo de financiamento da promoção turística em Portugal;
- Caracterização das atividades promocionais.

### **1.3 Estrutura e metodologia**

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, sendo que cada um encontra-se estruturado em diversas seções.

*No capítulo 1 – **Introdução***, incorpora a atual seção de estudo no qual se pretende contextualizar o tema da investigação, definido o objetivo central e os complementares mas não menos importantes e a explicação da estrutura da dissertação.

*No capítulo 2 – **Marketing Turístico e avaliação do retorno efetuado no seu financiamento*** - procura-se compreender as formas de estimular a procura de um determinado destino e estudar os impactos que esses mesmos estímulos poderão provocar nos potenciais visitantes tendo em consideração os objetivos pré definidos na promoção. Na sequência desses impactos tentaremos abordar diversas teorias de avaliação no retorno do investimento efetuado na promoção. Para o estudo destes temas recorreremos a diversos autores através de livros, artigos de revistas, jornais e “papers” da especialidade, trabalhos publicados na net, etc.

*No capítulo 3 – **Organização do Turismo Nacional*** - Caracterizamos a organização turística portuguesa a qual tem por base os Planos Estruturais do Turismo Portugal (PENT) publicados em 2007 e revisto em 2011 bem como as agências regionais de promoção turística que cobrem o território português (ARPT’S). Incluí a sua distribuição e modelo de financiamento da promoção turística na Europa.

*O capítulo 4 tratará do estudo empírico – **Avaliação do Retorno do Investimento (ROI) em Promoção Turística tendo como base o total e os quatro principais países europeus emissores de turismo para Portugal***, considerando o investimento total efetuado na promoção turística do destino Portugal, o ROI das receitas totais turísticas e da despesa média diária do turista os coeficientes do investimento efetuado pelo número de hóspedes e de dormidas e finalmente o RevPar durante o período entre 2007 e 2014.

*Por último no capítulo 5 – **Conclusões*** -, serão apresentadas as conclusões sobre a revisão da literatura efetuada e os resultados obtidos no estudo empírico, de forma a comparar ambas as partes da dissertação. Neste capítulo estão também descritas as contribuições desta investigação. Serão ainda apresentadas as dificuldades e limitações com que nos deparámos para desenvolver o presente estudo e serão ainda fornecidas algumas propostas de investigação para o futuro.

## **2 Marketing turístico e avaliação do retorno efetuado no seu financiamento**

### **2.1 Introdução**

De acordo com Rita (1995), a importância do turismo no contexto internacional tem vindo a aumentar ao longo das últimas quatro décadas. O turismo é a maior indústria mundial – com mais de \$2 triliões de dólares em vendas por ano e empregando mais de 100 milhões de pessoas. O turismo internacional é uma exportação e uma fonte de divisas para o país acolhedor. A indústria do turismo entrou na fase de maturidade do seu ciclo de vida, tendo, o seu meio envolvente tornado também mais competitivo, complexo e marcado pela mudança.

Cada vez mais, os gestores tem de fornecer soluções rápidas independentemente das restrições e conflitos impostos pelo mercado. A competição no mercado agudiza-se pois um número cada vez maior de países encara o turismo como uma panaceia para os seus problemas económicos e para o desemprego.

Ainda segundo o mesmo autor Rita (1995), é tarefa da organização nacional de turismo (ONT), organismo especialista, oficialmente reconhecido em matéria de turismo, a defesa eficaz e eficiente do interesse nacional na vastidão do mercado internacional e respetivas implicações relativamente às divisas, rendimento e emprego.

Esta organização tem como missão a expansão do rendimento turístico, e para tal deverá promover o país como destino turístico internacional. Todos os anos estas organizações investem quantias avultadas de dinheiro na promoção dos seus países enquanto destinos turísticos em mercados seleccionados no exterior. Isto implica a seguinte decisão crucial tomada anualmente: a afetação promocional (i.e. distribuição e recursos financeiros pelos países líderes enquanto geradores de turismo a nível mundial). Assim sendo, no centro do processo de planeamento de marketing estratégico de uma ONT está a afetação racional do orçamento promocional para os mercados internacionais fomentando o país acolhedor enquanto destino turístico.

Ainda segundo o mesmo autor Rita (1995), o turismo internacional é uma exportação e uma fonte de divisas para o país acolhedor. A indústria do turismo entrou na fase de maturidade do seu ciclo de vida, tendo, o seu meio envolvente tornado também mais competitivo, complexo e marcado pela mudança. Cada vez mais, os

gestores tem de fornecer soluções rápidas independentemente das restrições e conflitos impostos pelo mercado. A competição no mercado agudiza-se pois um número cada vez maior de países encara o turismo como uma panaceia para os seus problemas económicos e para o desemprego Firmino (2008).

Segundo, Aramberri (2001) e Winkler, Deller & Marcouiller (2015), cada vez mais um maior número de pessoas questiona se o aprofundamento crescente das relações económicas, sociais, políticas e culturais entre mais e menos desenvolvidos países — o processo da chamada globalização — está dando um novo sopro de vida para algumas correntes teóricas que pareciam estar à beira da extinção.

Segundo Rita (1995), é tarefa da organização nacional de turismo (ONT), organismo especialista, oficialmente reconhecido em matéria de turismo, a defesa eficaz e eficiente do interesse nacional na vastidão do mercado internacional e respetivas implicações relativamente às divisas, rendimento e emprego. Esta organização tem como missão a expansão do rendimento turístico, e para tal deverá promover o país como destino turístico internacional. Todos os anos estas organizações investem quantias avultadas de dinheiro na promoção dos seus países enquanto destinos turísticos em mercados seleccionados no exterior. Isto implica a seguinte decisão crucial tomada anualmente: a afetação promocional (i.e. distribuição e recursos financeiros pelos países líderes enquanto geradores de turismo a nível mundial). Assim sendo, no centro do processo de planeamento de marketing estratégico de uma ONT está a afetação racional do orçamento promocional para os mercados internacionais fomentando o país acolhedor enquanto destino turístico Provinciali, Saraiva & Campos, (2010).

Ainda segundo o mesmo autor Rita (1995), o turismo internacional é uma exportação e uma fonte de divisas para o país acolhedor. A indústria do turismo entrou na fase de maturidade do seu ciclo de vida, tendo, o seu meio envolvente tornado também mais competitivo, complexo e marcado pela mudança. Cada vez mais, os gestores tem de fornecer soluções rápidas independentemente das restrições e conflitos impostos pelo mercado. A competição no mercado agudiza-se pois um número cada vez maior de países encara o turismo como uma panaceia para os seus problemas económicos e para o desemprego.



Em qualquer país, o desenvolvimento bem-sucedido do turismo reside num planeamento a nível nacional. É necessário que o governo e os organismos nacionais de turismo adquiram uma compreensão estratégica, de natureza global, da indústria de turismo por forma a providenciarem, em última instância, numa “orientação” geral. É apenas através do envolvimento a uma escala nacional que a indústria poderá esperar desenvolver-se e atingir os seus objetivos na sua plenitude. Deverá caber ao Estado a iniciativa e o impulso inicial para que a indústria se adapte às mutações do ambiente. O planeamento estratégico de marketing e gestão a um nível nacional é uma prioridade de topo para que o país oriente o desenvolvimento futuro da sua indústria de turismo.

## **2.2 Formulação de Estratégias de marketing Turístico**

A estratégia de marketing incide sobre atividades de marketing e decisões relativas à construção e manutenção de uma sustentada vantagem competitiva Day, Weitz & Wensley (1990). Uma estratégia de marketing é uma “declaração que indica o mercado específico sobre o qual se irão direccionar atividades, e que tipo de vantagens competitivas irão ser desenvolvidas e exploradas (Dotto, Pons, Denardin, & Ruiz 2015). Uma estratégia de marketing deverá ser explícita em termos do produto específico/direção de mercado, por forma a fornecer um veículo de comunicação das orientações futuras da organização e respetivos esforços de coordenação assim como permitir que a organização responda mais eficazmente às condições de mudança de mercado.

O turismo é um setor estratégico prioritário para Portugal, tendo uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um setor em que Portugal tem vantagens competitivas relativamente aos nossos concorrentes mais diretos.

A maioria das organizações de marketing de promoção turística produzem campanhas publicitárias que incentivam o leitor ou o recetor da publicidade a retirar um post colocado numa revista, reenvia-lo ou a contactar telefonicamente um call center, com vista a receber literatura sobre os locais mais atrativos do ponto de vista turístico dos destinos promovidos. Os esforços de pesquisa que são descritos, como os estudos de avaliação, consistem no levantamento de uma amostra de pessoas que solicitaram essa informação através dos mecanismos atrás descritos.

Normalmente esses estudos tem por base a recolha de elementos demográficos, informações tipográficas e o montante médio das despesas que os entrevistados gastaram nos destinos estudados. Embora os estudos de avaliação sejam mais úteis para comparar uma campanha de média de um qualquer produto ou de uma publicidade de execução criativa eles também são utilizados na área do turismo para avaliar o impacto global da publicidade. Este impacto é normalmente avaliado projetando os gastos efetuados pelo número de pessoas constantes da amostra analisada, supondo implicitamente que as viagens efetuadas para aquele destino resultaram da campanha publicitária. Alguns estudos de avaliação incluem o cálculo de um retorno sobre o investimento projetando o total das receitas dos visitantes dividindo-os pelo custo da campanha publicitária (Vieira, Rodrigues & Teixeira, 2015).

Um primeiro estudo de avaliação a aparecer na literatura Woodside & Reid (1989) numa pesquisa efetuada através da via postal, obteve uma taxa de resposta de 28% a que correspondeu uma taxa de conversão de 53,4%. A partir destas respostas a receita apurada foi de USD.206,08 por visitante obtendo-se uma receita total de 4,35 milhões de US Dollars.

Woodside (1990) mostrou que é necessário estudar o uso dos campos experimentais para medir a eficiência de publicidade com fim de criar o desejo de visitar um determinado destino. Ele oferece um exemplo hipotético em como tais estudos podem ser projetados. No entanto, os autores desconhecem os estudos publicados na literatura que incorporam um design tão rigoroso como o descrito.

Muitos estudos de avaliação foram publicados desde o estudo pioneiro de Woodside e Reid (1989) e Park & Nicolau (2015), mas tem havido pouca evolução na sua abordagem. Muitos deles contêm falhas metodológicas, que dizem respeito a deficiências no processo de pesquisa. Estas deficiências incluem 1) Esquecimento do valor despendido; 2) Respostas enviesadas; 3) Problemas com a medição sem ter em conta a fase do processo de decisão de viagem; 4) Não consideração do impacto da publicidade concorrente; 5) Problemas com o modelo e a dimensão da amostra; 6) Falta de focagem nos objetivos do programa; 7) Falhas nos procedimentos e na amostra do projeto.

Estas falhas, levou Messenmer e Johnson (1993), a determinar: “A conclusão final é a de que os estudos destinados à avaliação tradicional enfermam de problemas metodológicos e de design, que limitam a sua utilidade”.

Burke e Gielson (1990), repararam que o uso repetitivo dos estudos de conversão foram utilizados incorretamente. Esta situação levou a que os resultados produzidos nesses mesmos estudos fossem exagerados e incorretos. Por essa razão, a credibilidade dos estudos de avaliação aplicados à indústria do turismo foram afetados negativamente. Esta preocupação com a metodologia tem sido agravada pelas fragilidades teóricas que são derivadas das limitações da decisão comportamental implícita, que supostamente consolida os tais estudos de conversão.

Davidson (1989) levantou esta questão quando observou que necessitamos de compreender melhor o processo da decisão de viajar e qual o impacto do marketing nesta decisão.

Da mesma forma Pitegoff (1988) e Kim & Lee (2015), observou “ a maior parte dos estudos de conversão não consideram o quadro evolutivo, isto é em que contexto é que o investimento promocional influencia o processo de planeamento da viagem. Pitegoff (1988), Siegel e Ziff-Levin (1990), repararam que os estudos de avaliação tem uma fundamentação comum. Esta fundamentação é que todas as visitas criadas pelas campanhas publicitárias resultam de um processo de investigação/preenchimento de questionário.

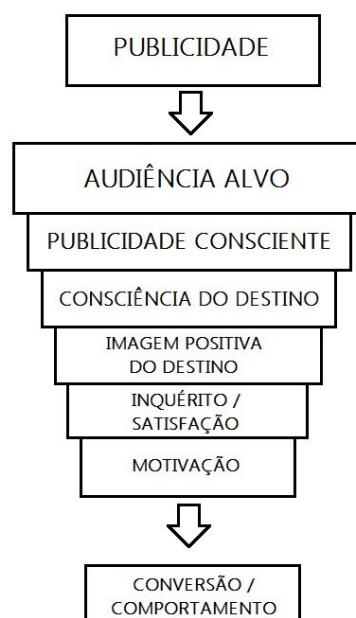
Pitegoff (1988) e Davidson (1989), questionaram a adequação de assumir o mesmo processo de decisão e portando do uso de métodos de pesquisa de hipóteses semelhantes para grupos diversos tais como viajantes e visitantes e turistas de longa permanência ou visitantes em viagens de compras e aqueles que visitam amigos e familiares. No entanto, nem o autor ofereceu sugestões para um quadro que pode ser apropriado para descrever e explicar qualquer um dos processos de decisão associados a esses diversos tipos de visitantes.

Siegel e Ziff-Levi (1990) abordaram diretamente a questão da falta de um quadro comportamental abrangente em pesquisa de prestação de contas. Estes apresentaram dois modelos: um dos processos de avaliação e outro de sugestão de

publicidade. Estas duas abordagens tem sido tipicamente utilizadas para avaliar os impactos da publicidade. Eles concluíram:

“a fim de avaliar os méritos relativos ao estudo da avaliação como um veículo para avaliar a eficácia das campanhas publicitárias do turismo, é essencial para a indústria compreender como funciona a publicidade. Uma vez que um modelo de impacto publicitário foi acordado, torna-se muito mais fácil chegar a um consenso quanto aos paradigmas de pesquisa que são necessários para avaliar os seus impactos”.

**Figura 1 – Modelo de Conversão**



**Fonte: Seigel e Ziff-Levin (1990)**

Este modelo de processo de comunicação sugere que há uma série de sensações que os potenciais visitantes de um determinado destino devem atingir antes de tomarem uma decisão de viajar para esse local.

Esta sequência segue o modelo AIDA (Atenção – Interesse – Desejo – Ação), proposta pela primeira vez por Strong (1925).

Uma vez que uma série de modelos hierárquicos similares tem sido propostos e mais amplamente aceite é o modelo desenvolvido por Lavidge, Steiner (1961) e

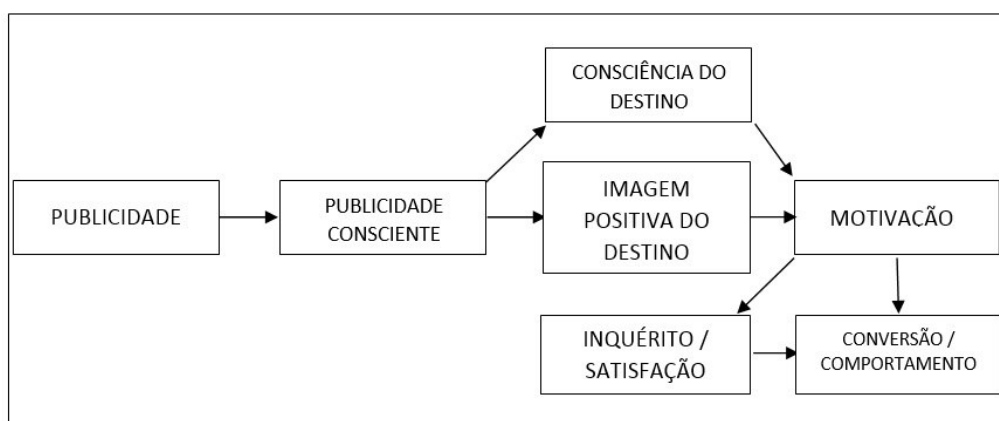
recentemente referido também por Rehman, Javed & Hyder (2015), o qual incorpora cinco etapas: sensibilização; preferência; gosto; convicção e compra.

Uma alternativa à abordagem de conversão com vista a medir a eficácia da publicidade do turismo é o modelo de rastreamento de publicidade inserido na Figura 2. Esta abordagem fundamentada no destinatário da publicidade não tem sido utilizada com tanta frequência em estudos de avaliação. Ela descreve as alterações nos níveis de consciência de um destinatário e a sua imagem em mercados-alvo, antes e depois desses mercados terem sido objeto de uma campanha publicitária. Ambos os métodos assumem um processo de pensamento hierárquico semelhante, mas em estudos de rastreamento de publicidade um pedido de informação é visto como um opcional, em vez de uma condição necessária para o comportamento da avaliação. A abordagem de rastreamento de publicidade assume que potenciais visitantes podem ser “convertidos” para adquirirem um serviço de turismo exclusivamente com base em impactos de sensibilização e de construção de imagem, ao contrário da abordagem de conversão que exige pesquisa de informação que se manifesta por uma ação de resposta ostensiva antes da conversão.

Siegel e Ziff-Levine (1990), notam que de acordo com o modelo de monitorização de publicidade, os principais objetivos das campanhas publicitárias são: 1) gerar a consciência de publicidade entre o público-alvo; 2) gerar a consciência sobre o destino como um lugar para se visitar ou seja colocá-lo na “lista de compras” dos destinos aceitáveis; 3) criar uma imagem positiva do destino por comparação com concorrentes; 4) motivar os consumidores a viajar para o destino num futuro próximo, pelos motivos indicados em 2) e 3); 5) influenciar o comportamento do público-alvo motivando-o a visitar o destino objeto da campanha.

Baker Hozler (1994), propõe um modelo que difere de Siegel e Ziff Levine (1990), na medida em que inclui um circuito de realimentação da aprendizagem. Este circuito indica que, após ter sido efetuada a recolha de informação relativamente ao destino ainda pode ocorrer a procura de informações adicionais sobre o mesmo.

**Figura 2 – Modelo de monitorização de Publicidade**



*Fonte: Seigel and Ziff-Levine (1990)*

O seu modelo também seguiu a sequência da hierarquia de aprendizagem.

É um processo que se explica como a publicidade pode influenciar a decisão de viajar para um determinado destino que as pessoas pensam ser de pouca importância pessoal, ou para as quais pensam já ter um grande conhecimento derivado de visitas anteriores. Segundo Cotrim (2015), das análises que foram efetuadas, mais de metade dos turistas que visitam Portugal já cá estiveram, temos 2,8 visitas por turista. Tem sido notado que os modelos hierárquicos não se aplicam em todos os contextos. Por exemplo ações podem proceder à formação de atitudes e o comportamento passado é provável que seja o fator determinando a atitude Reid (1993). De acordo com esta crítica, Ehrenbert (1974), sugere que em muitos contextos, o papel fundamental da publicidade está em reforçar as decisões de compra anteriores em vez de persuadir as pessoas a tomar uma decisão extemporânea ou de mudança de destino. O seu modelo ATR (Consciência – Análise – Insistência), enfatiza a insistência. Ele sugere que os potenciais visitantes primeiro ganham a consciência e interesse num determinado destino e em seguida experimentam. Se houver satisfação com a experiência, então o desejo de voltar no futuro é reforçado. Este reconhece que 1) os visitantes anteriores usam a sua experiência própria num determinado destino ou a que é transmitida por amigos credíveis 2) as atitudes desenvolvidas a partir de visitas anteriores são suscetíveis de resistirem a publicidade persuasiva cujas mensagens podem ser contrárias a essa mesma experiência, mas de qualquer forma são receptivos à publicidade que poderá reforçar esse seu desejo de visitar um determinado destino.

Krugman (1969), parece ter sido o primeiro na literatura de marketing geral a abordar o papel da publicidade no tipo de decisões em que o potencial visitante não está motivado para participar na recolha de informações ou nos processos de decisão complexos. Krugman (1969) citou "aprender com pouco trabalho" e afirmou que as pessoas veem televisão ou leem revistas para procurarem comprar produtos de grande consumo tais como pasta dos dentes, etc. No presente contexto Krugman, (1969), afirma que em situações de "pouco envolvimento" por parte dos consumidores estes ainda podem ser recetivos às mensagens publicitárias. Assim a repetida exposição aos estímulos publicitários poderão resultar no estímulo progressivo do consumidor e em última análise ocasionar a visita. Krugman (1969) pensa que são pertinentes que apenas se justifiquem em situações de grande envolvimento. O envolvimento é uma construção psicológica que tem sido estudada extensivamente na área da psicologia de marketing e literatura do comportamento do consumidor.

Assael (1987), Costley (1988), Backman Compton (1988) e Dimanche & Howard (1991), escreveram sobre o importante papel que a tomada de decisões tem no contexto do turismo e lazer. O contexto é definido como "o nível de importância, relevância ou de adrenalina que uma pessoa sente quando decide pela escolha de um determinado destino", isto é "a relevância uma pessoa concede quando esse determinado destino lhe preenche o seu ego". Quando se considera que uma decisão é importante para o preenchimento do ego, ou da auto estima, nestes contextos, um potencial turista é provável que procure informações sobre destinos alternativos seguido de um abrangente processo de tomada de decisão. Por outro lado se a viagem não é importante ou relevante para a satisfação da sua auto estima ou preenchimento das suas necessidades então os turistas são mais propensos a usar processos não abrangentes na sua tomada de decisão Zaichkowsky (1985) e Sampaio, Sordi & Perin, (2015).

Até este parágrafo temos vindo a descrever a evolução que o marketing turístico tem apresentado ao longo dos tempos, usando pesquisas bibliográficas de autores reconhecidos e tecnicamente evoluídos. No entanto com o aparecimento e principalmente com o desenvolvimento de novas tecnologias o paradigma da abordagem do marketing em geral mudou e o relacionado com a promoção turística não fugiu à regra.

### **3 Organização e estratégia do turismo em Portugal**

#### **3.1 Introdução**

Tendo em consideração que o Turismo é um dos principais setores da economia portuguesa e com perspetivas de forte crescimento mundial constitui uma oportunidade para o desenvolvimento económico do país.

É neste contexto que o Governo, por proposta do Ministério da Economia – Secretaria de Estado do Turismo, promulga em 2007 o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) o qual abrangia operacionalmente o horizonte compreendido entre 2006 e 2015. No seu preâmbulo anunciava-se que:

*“o PENT, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de abril, que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015, e adotado pelos agentes do setor, prevê a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor turístico”.*

(Governo de Portugal - Ministério da Economia e da Inovação, 2007)

#### **3.2 Estratégia**

##### **3.2.1 PENT 2007-2012**

Este plano define principalmente as seguintes linhas de ação:

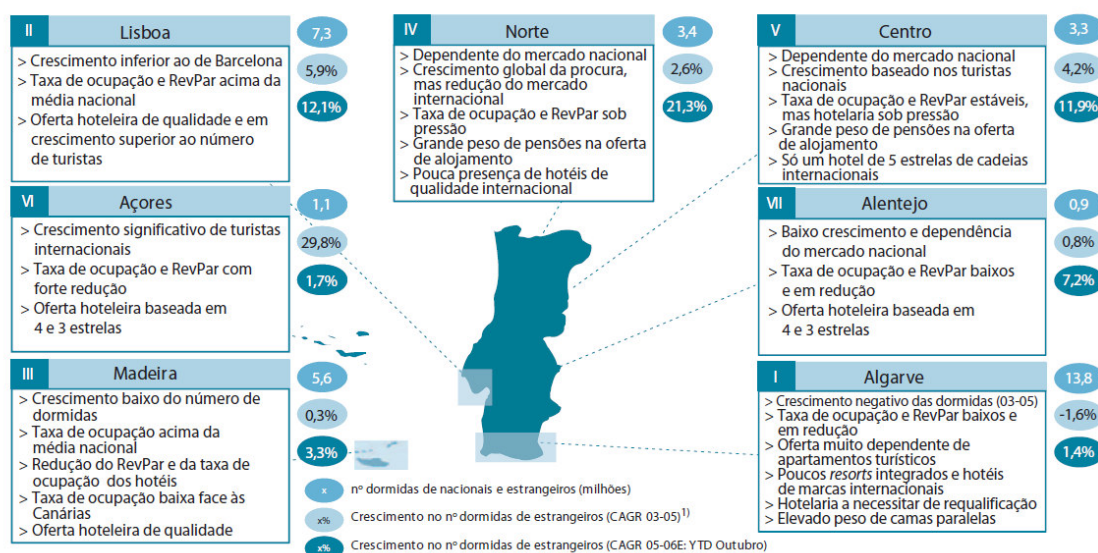
- As sete regiões turísticas de Portugal aos quais são denominadas Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT's) são constituídas por Porto e Norte; Centro; Lisboa; Alentejo; Algarve; Madeira e Açores;
- A visão estratégica para o turismo em Portugal a qual assenta em 3 pilares: “Clima e luz”, “História, Cultura e Tradição” e “Hospitalidade”;
- Estabelece como principais objetivos a serem atingidas até 2015: 20 milhões de turistas; 15 milhões de euros de receitas totais. Com estas metas o setor do turismo contribuirá com 15% do PIB e 15% do emprego nacional;
- Seleciona 21 mercados emissores alvos, incluindo o mercado interno, que foram diferenciados em função do seu potencial e do posicionamento competitivo de Portugal e classificados em 3 grupos:



- Mercados estratégicos – Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha e França;
- Mercados a consolidar – Países escandinavos, Itália, Estados Unidos da América, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica;
- Mercados de diversificação – Áustria, Suíça Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, Hungria e China;

O PENT analisa estatisticamente por diversas segmentações do turismo nas diversas ARPT's e compara alguma delas com as regiões similares da vizinha Espanha nossa principal concorrente neste setor. (ver figuras)

**Figura 3 – Síntese da performance do Turismo por região (NUT II)**



**Fonte: PENT 2007 – Pag 25 – Síntese da performance do Turismo por região (NUT II)**

### 3.2.1.1 Performance do turismo por região – 2006

Analisando a figura nº. 3, ressaltam as seguintes performances:

⇒ **Lisboa**

Crescimento inferior ao de Barcelona; taxa de ocupação e RevPar acima da média nacional; oferta hoteleira de qualidade e em crescimento, principalmente devido à

reorientação de projetos imobiliários da área da habitação e comércio para a de hotelaria devido ao colapso do mercado imobiliário, tendo como consequência natural, uma previsível redução do RevPar.

⇒ **Norte**

Embora em crescimento, bastante dependente do mercado nacional; reduzida taxa de ocupação e como consequência do RevPar; pouca presença de hotelaria de qualidade.

⇒ **Centro**

Embora em crescimento, bastante dependente do mercado nacional; taxa de ocupação e do RevPar estáveis; pouca presença de hotelaria de qualidade.

⇒ **Alentejo**

Fraco crescimento e bastante dependente do mercado nacional; baixa taxa de ocupação e como consequência redução do valor de RevPar ; oferta hoteleira de média qualidade.

⇒ **Algarve**

Crescimento negativo no número de dormidas; redução da taxa de ocupação e como consequência do RevPar; oferta muito dependente de apartamentos turísticos; hotelaria com grande necessidade de requalificação; elevado peso de camas paralelas.

⇒ **Madeira**

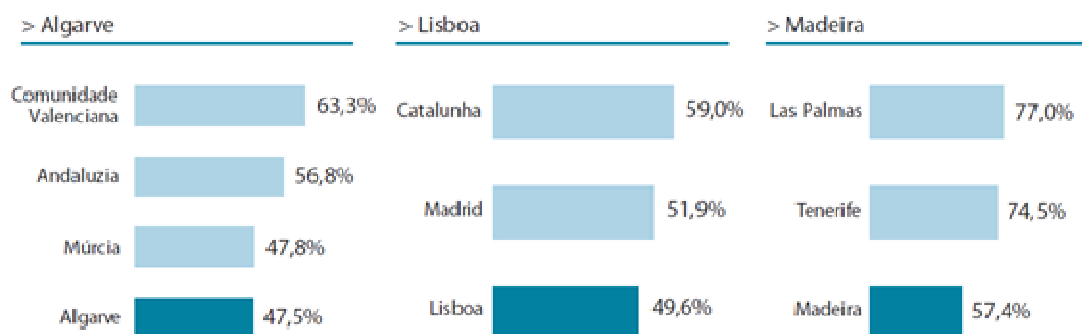
Crescimento negativo no número de dormidas embora a taxa de ocupação se encontre acima da média nacional; redução da taxa de ocupação e como consequência do RevPar; oferta de hotelaria de qualidade.

⇒ **Açores**

Crescimento no número de turistas internacionais; redução da taxa de ocupação e como consequência do RevPar; oferta hoteleira de média qualidade.

### 3.2.1.2 Taxas e ocupação de cama nas regiões portuguesas face às regiões espanholas comparáveis

**Figura 4 – Taxas de ocupação de cama nas regiões portuguesas face a regiões espanholas comparáveis (2005; %)**



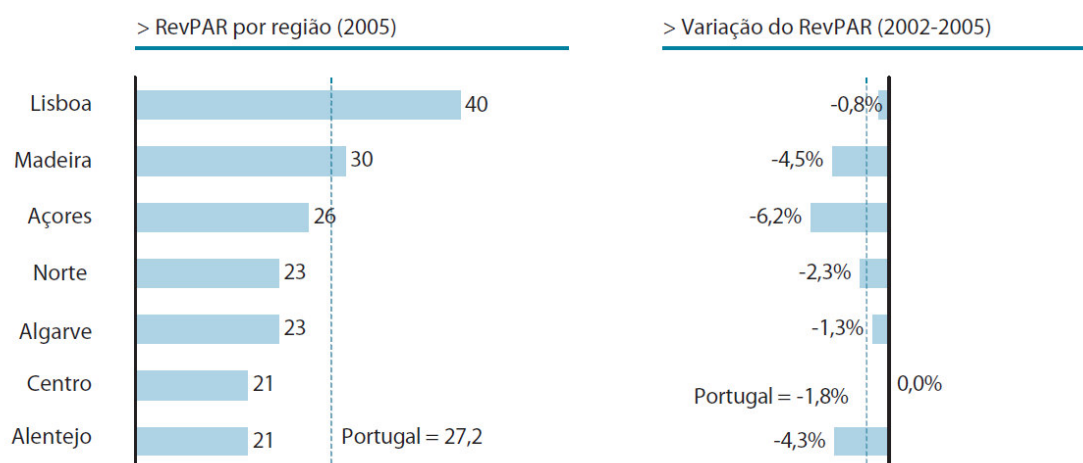
*Fonte: (PENT 2007 – Pág. 25 – Taxas de ocupação de cama nas regiões portuguesas face às regiões espanholas comparáveis) (2005; %).*

Analisando a figura nº.4, verifica-se que em 2005 a taxa de ocupação de camas nas regiões portuguesas face a regiões espanholas comparáveis estas apresentam, em média, um valor comparativo superior em cerca de 20%.

### 3.2.1.3 Revpar por região - 2005

O RevPar é um indicador importantíssimo pois entre outros é este valor que se permite calcular a taxa e consequentemente o período de amortização de qualquer investimento efetuado na área turística.

**Figura 5 – RevPAR por região (2005; €)**



**Fonte: PENT (2007 – Pag 26)**

Analisando a figura nº. 5, ressaltam duas evidências:

- O valor do RevPar em Lisboa, com exceção a Madeira é sensivelmente o dobro das restantes regiões turísticas do país.
- O valor do RevPar em todo o país tem tido um crescimento negativo considerando o período compreendido entre 2002 e 2005.

### **3.2.2 Linhas orientadoras para as ARTP's**

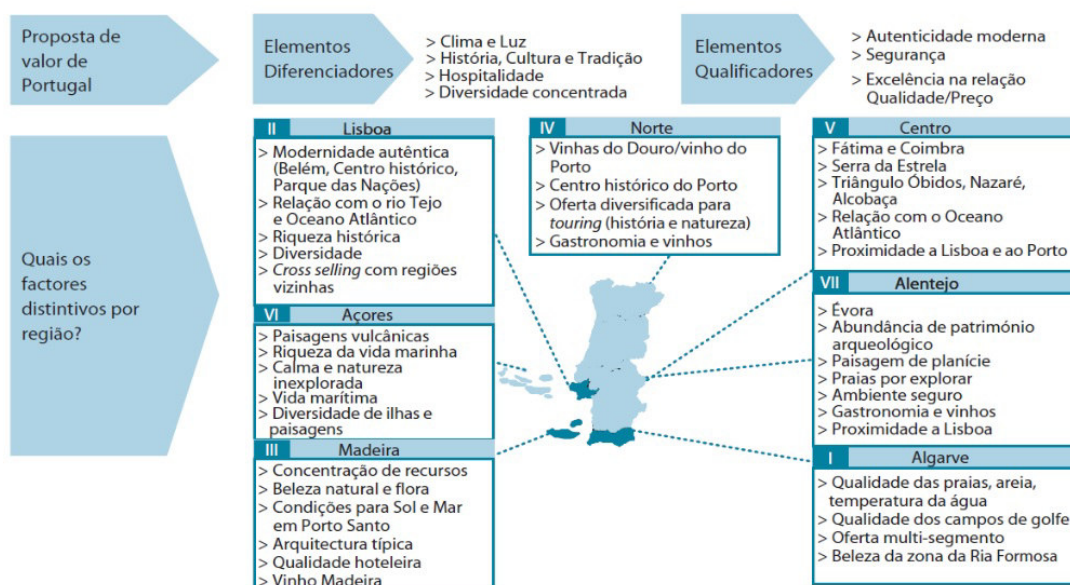
Este plano estabelece ainda as linhas orientadoras para as ARTP's definindo um conjunto de recursos diversificados por região, sendo que destes alguns constituem fatores de diferenciação.

**Figura 6 – Principais recursos por região (NUTS II)**



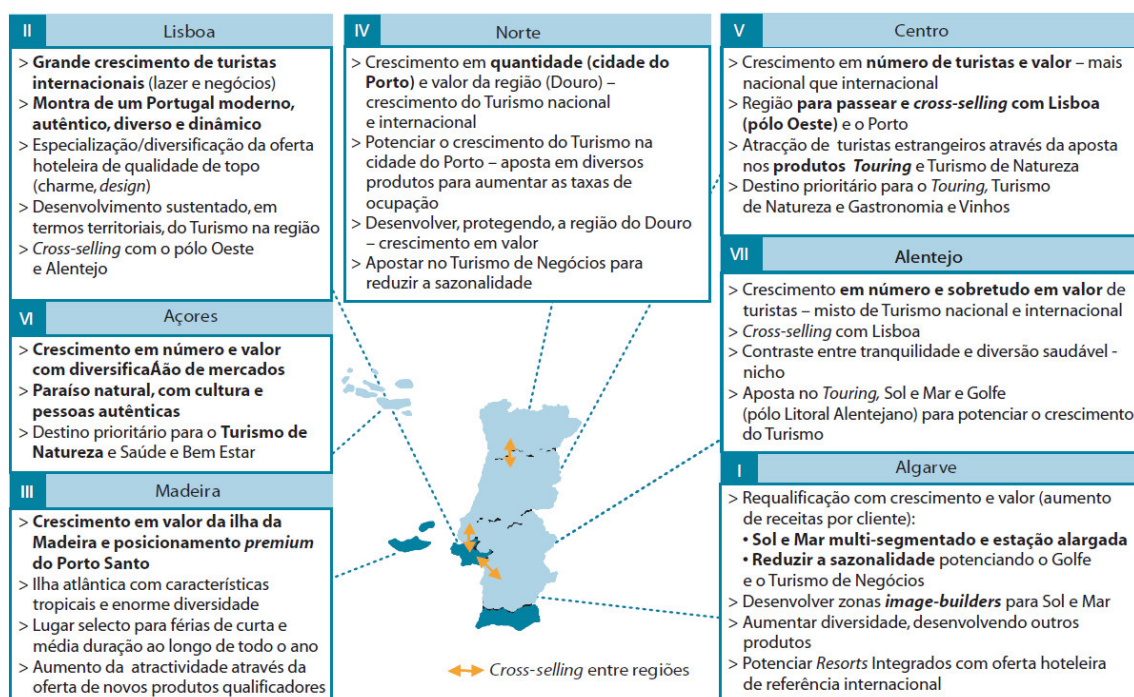
Fonte: (PENT 2007 – Pag 73 – Principais recursos por região (NUTS II))

**Figura 7 – Fatores distintivos por região (NUTS II)**



Fonte: (PENT 2007 – Pag 74 – Fatores distintivos por região (NUTS II))

**Figura 8 – Conceito/Objetivo por região (NUTS II)**



**Fonte:** (PENT 2007 – Pág. 74 – Conceito/Objetivo por região (NUTS II))

O PENT 2007/2012 define ainda por ARTP, um conjunto de produtos que mais contribuirão, a curto prazo para o crescimento das regiões.

Para a ARPT de Lisboa prevê que o crescimento a curto prazo deverá ser sustentado nos produtos Touring City Break e em menor grau pelo Turismo de Negócios. O Golfe deverá contribuir para a redução da sazonalidade. Lisboa possui ainda boas condições para o Sol e Mar, o Turismo Náutico (Cruzeiros), o Turismo de Natureza e a Gastronomia e Vinhos.

A ARPT Porto e Norte tem como objetivo para o seu crescimento a curto prazo no “City Break”, o Touring e o Turismo de Natureza. Por outro lado a região tem potencial para oferecer os produtos de Turismo de Negócios, Saúde e Bem-Estar, Gastronomia e Vinhos.

A ARPT do Centro tem como objetivo para o seu crescimento a curto prazo o Touring e o Turismo de Natureza, complementados por 4 produtos – Resorts integrados e Turismo Residencial e Golfe no polo Oeste, a Saúde e Bem-estar e a Gastronomia e Vinhos no conjunto da região. Destaca-se ainda os polos de desenvolvimento do Oeste e

da Serra da Estrela bem como a importância do cross-selling com Lisboa (Polo Oeste) e com o Porto, para aumentar a percentagem de turistas estrangeiros.

A ARTP do Algarve terá como base os produtos Sol e Mar, Golfe e Turismo de Negócios. Tendo em consideração que o produto “core” Sol e Mar tem uma oferta muito concentrada principalmente nos meses de junho a setembro pretende-se com a aposta no Golfe e no Turismo de Negócios reduzir essa sazonalidade. O PENT prevê ainda para esta ARTPT uma oferta de Turismo Náutico, Resorts Integrados e Turismo Residencial e de Bem-Estar.

A ARTP da Madeira tem o seu crescimento de curto/Médio prazo suportado nos produtos “core”: Touring, Sol e Mar, (Porto Santo) e Turismo de Natureza. O objetivo é também oferecer uma maior diversidade de produtos, apostando na Saúde e Bem-Estar, Resorts Integrados e Turismo Residencial (Porto Santo) e Golfe.

A ARPT dos Açores tem como objetivo para o seu crescimento a curto prazo o Touring e o Turismo de Natureza, complementados com o Turismo Náutico e Saúde e Bem-estar. O Golfe, enquanto produto complementar, e reforça a proposta de valor global deste destino.

Para além dos objetivos acima indicados e por ser fundamental para a relação entre Portugal e os mercados emissores, é importante sistematizar as linhas de orientação relacionadas com o transporte aéreo. Assim entre 2007 e 2011 foi lançado o programa “initiative.pt” destinado ao desenvolvimento das acessibilidades aéreas. Ao abrigo deste programa foram assinados 34 contratos, para 59 novas operações envolvendo o Turismo de Portugal, a ANA – Aeroportos de Portugal, a ANAM – Aeroportos da Madeira e as ARPT’s.

A dinamização de um calendário nacional de eventos que assegure a notoriedade destino e o enriquecimento da experiência do turista, com a necessária divulgação via internet de forma a obter a maior visibilidade junto dos interessados.



### **3.3 PENT 2013-2015**

Em 2012 verifica-se a necessidade de rever o PENT 2007/2012 e é nesse contexto que é publicado o PENT 2013-2015 que apresenta no seu preâmbulo as seguintes justificações:

*“a presente revisão dos objetivos do PENT decorre da necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas aprovadas pelo Programa do XIX Governo, bem como de o adaptar ao período de instabilidade nos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal. A realidade demonstrou que a definição dos objetivos feitos na aprovação do PENT em 2007 não foi realista, uma vez que os resultados ficaram muito aquém do esperado. Importa referir que as receitas turísticas ficaram 21,5% aquém do objetivo; o número de hóspedes internacionais situou-se 13% abaixo dos objetivos, com menos 1,1 milhões de turistas; e o turismo interno ficou 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas abaixo do objetivo. A instabilidade económica e financeira da Europa – que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, aconselha, também, maior prudência na projeção dos fluxos turísticos. Sendo o documento sido posteriormente revisto para o período compreendido entre 2013 e 2015, através do PENT 2013-2015”. (Governo de Portugal Ministério de Economia e do Emprego, 2013).*

#### **3.3.1 Evolução do turismo global e por ARTP 2006-2012**

No período compreendido entre 2006 e 2012, e tendo presente a gravíssima crise financeira mundial ocorrida ao longo deste período, os dados relativos a Portugal (receitas turísticas; proveitos globais e nº. de dormidas) e por ARTP (dormidas; Proveitos Globais; taxa de ocupação por quarto e RevPar), demonstram o seguinte:

##### **3.3.1.1 Portugal**

Durante este período o crescimento médio anual dos proveitos globais foi de 4,3% enquanto que nos empreendimentos turísticos apenas se verificou um crescimento médio anual de 1,1%, o que reflete a pressão da procura face a uma oferta crescente. Relativamente ao número de hóspedes e de dormidas verificou-se durante o mesmo



período um crescimento médio anual de 1,9% e de 0,9% respetivamente o que denota uma diminuição de estada média. De realçar o crescimento no número de dormidas da cota de estrangeiros de 1,3% (quota de mercado de 69%).

### **3.3.1.2 Lisboa**

Durante o período compreendido entre 2006 e 2012 através dos dados publicados no PENT de 2012-2015, demonstram a seguinte evolução:

Proveitos Globais – 497,8 → 541,7 milhões de Euros (crescimento de 8%).

Dormidas – 8,2 → 9,5 milhões (crescimento de 14%) sendo que as relativas ao número de estrangeiros registaram um acréscimo de 5,8 para 7 milhões (crescimento de 18%) representando estes uma quota de mercado de 73%.

Taxa de Ocupação – 64% → 61% (crescimento negativo de 3%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 45 → 43 Euros (crescimento negativo de 5%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 tem como objetivo a aposta nos mercados emergentes com destaque para o Brasil e Rússia, e na revitalização dos mercados consolidados tais como a França, Espanha e reforço na promoção junto dos mercados mais dinâmicos da Alemanha, Itália, Reino Unido e EUA.

### **3.3.1.3 Norte**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 183,5 → 212,6 milhões de Euros (crescimento de 13,5%).

Dormidas – 3,8 → 4,5 milhões (crescimento de 16%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram um aumento de 1,6 para 2,2 milhões (crescimento de 23%) representando estes uma quota de mercado de 48%.

Taxa de Ocupação – 49% → 44% (decrécimo de 6%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 26 → 24 Euros (decréscimo de 7%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 tem como objetivo a aposta nos mercados em crescimento (França; Brasil; Itália; Holanda e Bégica), alavancando as operações aéreas “low-cost”. Consolidação dos mercados de Portugal e Espanha e neste em especial a vizinha Galiza, devendo incidir nos chamados “bracks”, fora da estação alta, tirando partido das ótimas vias de acesso.

#### **3.3.1.4 Centro**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 163,1 → 168,8 milhões de Euros (crescimento de 3%).

Dormidas – 3,5 → 3,8 milhões (crescimento de 7%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram um aumento de 1,2 para 1,5 milhões (crescimento de 20%) representando estes uma quota de mercado de 30%.

Taxa de Ocupação – 42% → 36% (crescimento negativo de 14%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 21 → 17 Euros (crescimento negativo de 20%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 e tendo em consideração que a Zona Centro se encontra dentro de um raio de 100Kms a 150Kms a partir da cidade do Porto pelo que deve assumir uma estratégia de mercados alinhada com os definidos para a zona Norte. A estratégia de mercados para o interior da zona Centro, em particular para a Serra da Estrela, passa pela manutenção da dinâmica de crescimento do mercado dos residentes em Portugal e a diversificação a novos mercados e segmentos, sobretudo lusodescendentes da 2ª e 3ª gerações.

#### **3.3.1.5 Alentejo**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 48,3 → 57 milhões de Euros (crescimento de 15%).

Dormidas – 1 → 1,1 milhões (crescimento de 10%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram um aumento de 0,3 para 0,4 milhões (crescimento de 25%) representando estes uma quota de mercado de 36%.

Taxa de Ocupação – 41% → 40% (decréscimo de 2%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 24 → 23 Euros (decréscimo de 4%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 passa pelos mercados em crescimento, Portugal e Espanha. A abordagem aos outros mercados deve articular-se preferencialmente com Lisboa, principal porta na região dos mercados internacionais, com exceção de Espanha e, em função das oportunidades, também com o Algarve e o Centro.

### **3.3.1.6 Algarve**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 532 → 588,3 milhões de Euros (crescimento de 10%).

Dormidas – 14,2 → 14,3 milhões (crescimento de 1%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram uma estagnação (10,8 milhões), representando estes uma quota de mercado de 76%.

Taxa de Ocupação – 63% → 56% (decréscimo de 12%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 39 → 38 Euros (decréscimo de 2,5%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Estes resultados demonstram uma perda de representatividade dos mercados externos destacando-se o Reino Unidos (-500.000 dormidas) e o aumento de procura de Espanha e França. Os meses de Julho, Agosto e Setembro concentram 43% da procura internacional e 60% da nacional, numa clara tendência de aumento de sazonalidade. Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 aposta nos mercados em crescimento com destaque para a França, a Polónia e a Rússia e na revitalização dos

consolidados, com a fidelização de Portugal e Reino Unido/Irlanda e novo impulso nos setores mais dinâmicos da Holanda e Alemanha.

### **3.3.1.7 Madeira**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 262,7 → 250,3 milhões de Euros (decréscimo de 5%).

Dormidas – 5,7 → 5,5 milhões (decréscimo de 3%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram uma estagnação (4,9 milhões), representando estes uma quota de mercado de 89%.

Taxa de Ocupação – 62% → 59% (decréscimo de 5%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 35 → 32 Euros (decréscimo de 4%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 passa por dinamizar os mercados em crescimento (França, Holanda, Polónia, Rússia e Rep. Checa) e revitalizar os de consolidação (Reino Unido, Alemanha e Portugal).

### **3.3.1.8 Açores**

Os dados abaixo descritos analisam o período compreendido entre 2006/2012:

Proveitos Globais – 54,2 → 42 milhões de Euros (decréscimo de 22%).

Dormidas – 1,2 → 1 milhões (decréscimo de 17%) sendo que as dormidas dos estrangeiros registaram um crescimento negativo de 0,7 → 0,5 milhões (- 29%), representando estes uma quota de mercado de 50%.

Taxa de Ocupação – 45% → 42% (decréscimo de 6%) o que denota um significativo aumento do lado da oferta.

RevPar – 30 → 21 Euros (decréscimo de 30%) o que denota uma significativa pressão do lado da procura face á oferta.

Face a estes resultados a estratégia inscrita no PENT 2012-2015 passa por dinamizar os mercados de crescimento (Alemanha e Holanda) e por revitalizar os mercados de consolidação (Escandinávia e Portugal). Os mercados de diversificação são objeto de desenvolvimento em função das oportunidades.

### **3.4 Objetivos do PENT 2012-2015**

Tendo em consideração que os objetivos previstos no PENT 2007-2012 não foram alcançados este programa é revisto através do PENT 2012-2015, onde são projetados os novos objetivos do setor por região, nomeadamente no que se refere ao aumento das taxas de ocupação e receitas num contexto de crescimento económico moderado da oferta.

Assim, no que se refere ao aumento de dormidas este programa tem os seguintes objetivos:

#### **3.4.1 PENT 2012-2015 - Dormidas e receitas globais – tendências e objetivos**

O PENT 2012-2015 prevê para o período de 2012 até 2015 no que se refere às Dormidas Globais, Dormidas de Estrangeiros e Receitas Turísticas os seguintes objetivos para o total de Portugal e por ARTP:

##### **3.4.1.1 Portugal**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspetivas de 2012 a 2015, tendo em consideração as previsíveis tendências e os CAGR's:

##### Dormidas Globais

2012 – 39.754 milhões.

2015 – Tendência 41.300 (crescimento 1,3%) – CAGR 43.500 milhões (crescimento 3,1%).

### Dormidas Estrangeiros

2012 – 27.281 milhões (quota de 68%).

2015 – Tendência 29.400 (crescimento 2,5%) – CAGR 30.400 milhões (crescimento 3,7%).

### Receitas Turísticas

2012 – 8.606 milhões de Euros.

2015 – Tendência 10.050 (crescimento 5,3%) – CAGR 10.340 milhões de Euros (crescimento 6,3%).

### **3.4.1.2 Lisboa**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspetivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

### Dormidas Globais

2012 – 9.464 milhões.

2015 – Tendência 10.000 (crescimento 1,9%) – CAGR 10.400 milhões (crescimento 3,2%).

### Dormidas Estrangeiros

2012 – 6.978 milhões (quota de 73%).

2015 – Tendência 7.600 (crescimento 2,8%) – CAGR 7.800 milhões (crescimento 3,97%)

### **3.4.1.3 Norte**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspetivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

### Dormidas Globais

2012 – 4.540 milhões.

2015 – Tendência 4.800 (crescimento 2%) – CAGR 5.100 milhões (crescimento 3,5%).

#### Dormidas Estrangeiros

2012 – 2.175 milhões (quota 47%).

2015 – Tendência 2.510 (crescimento 4,9%) – CAGR 2.600 milhões (crescimento 6,1%).

#### **3.4.1.4 Centro**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspectivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

##### Dormidas Globais

2012 – 3.787 milhões.

2015 – Tendência 3.950 (crescimento 1,3%) – CAGR 4.200 milhões (crescimento 2,9%).

##### Dormidas Estrangeiros

2012 – 1.477 milhões (quota 39%).

2015 – Tendência 1.700 (crescimento 4,9%) – CAGR 1.800 milhões (crescimento 6,1%).

#### **3.4.1.5 Alentejo**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspectivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

##### Dormidas Globais

2012 – 1.149 milhões.

2015 – Tendência 1.150 (crescimento 0,1%) – CAGR 1.300 milhões (crescimento 2,4%).

### Dormidas Estrangeiros

2012 – 0,363 milhões (quota 31,5%).

2015 – Tendência 0,430 (crescimento 6,9%) – CAGR 0,450 milhões (crescimento 8,1%).

### **3.4.1.6 Algarve**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspectivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

### Dormidas Globais

2012 – 14.345 milhões.

2015 – Tendência 15.000 (crescimento 1,15%) – CAGR 15.700 milhões (crescimento 2,9%).

### Dormidas Estrangeiros

2012 – 10.840 milhões (quota 75,5%).

2015 – Tendência 11.610 (crescimento 2,4%) – CAGR 12.000 milhões (crescimento 3,6%).

### **3.4.1.7 Madeira**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspectivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

### Dormidas Globais

2012 – 5.514 milhões.

2015 – Tendência 5.400 (decrécimo de 0,7%) – CAGR 5.700 milhões (crescimento 1%).

### Dormidas Estrangeiros

2012 – 4.939 milhões (quota 89,5%).



2015 – Tendência 4.920 (decrécimo de 0,1%) – CAGR 5.100 milhões (crescimento 1,1%).

#### **3.4.1.8 Açores**

Os dados abaixo descritos tem por base os ano de 2012 e as perspectivas de 2012 a 2015, segundo a tendência e o CAGR:

##### Dormidas Globais

2012 – 0,955 milhões.

2015 – Tendência 1 (crescimento de 0,5%) – CAGR 1.1 milhões (crescimento 3,4%).

##### Dormidas Estrangeiros

2012 – 0,545 milhões (quota 57%).

2015 – Tendência 0,630 (crescimento e 4,8%) – CAGR 0,650 milhões (crescimento 6%).

### **3.5 Produtos destinos e mercados**

No que se refere ao objeto do nosso estudo – marketing turístico e avaliação de retorno do investimento efetuado, por total e considerando os 4 principais mercados emissores europeus o PENT 2013-2015, define como Programa de Promoção e Venda – Pretendendo afirmar Portugal como destino turístico de eleição no mercado das viagens e turismo e nas opções de compra dos turistas, através dos seguintes projetos:

#### **3.5.1 Projeto 1**

Ancorar a comunicação nas pessoas e no propósito do destino “Portugal”, fundamentado nas novas tendências que exigem que marcas e empresas alterem a forma de ver o mercado. A integração do propósito do destino Portugal – a hospitalidade – por parte dos agentes é fundamental para atribuir um sentido comum à comunicação e inspirar “experiências” (interações) consistentes com a proposta de valor.

O desenvolvimento de conteúdos e narrativas é basilar na comunicação com as pessoas.

Atividades:

- ⇒ Fomentar o marketing movido por valores, enfatizando emoções e focado nas pessoas;
- ⇒ Desenvolver iniciativas de difusão do propósito e da proposta de valor do Destino Portugal e divulgar casos de sucesso que fomentem a generalização de boas práticas na sua aplicação;
- ⇒ Fomentar a articulação da comunicação em torno do propósito do Destino Portugal;
- ⇒ Promover o desenvolvimento da comunicação do turismo assente em narrativas, experiências e emoções, através dos meios mais próximos e de interação com as pessoas;
- ⇒ Produzir e disseminar conteúdos inspirados no propósito do Destino Portugal.

### **3.5.2 Projeto 2**

Alinhar a estratégia de comunicação do turismo nacional com as novas tendências, fundamentado na comunicação do destino deverá adotar um novo paradigma focado na venda de propostas concretas de produtos, na proximidade com as pessoas e na facilidade em acederem às experiências que Portugal proporciona.

A segmentação do mercado, a presença nas etapas do processo de decisão e a opção pela Internet, potenciam uma comunicação com forte impacto local e viral.

Atividades:

- ⇒ Desenvolver a presença multicanal integrada dos destinos (portais, plataformas móveis, redes sociais) e estimular a venda na Internet;
- ⇒ Capacitar os portais de destino com estratégias de comunicação e funcionalidades alinhadas com as tendências mais atuais e inovadoras de interação e envolvimento com o turista;
- ⇒ Fomentar a interação com o turista, através da gestão de comunidades virtuais e a presença nas redes sociais e introduzindo uma filosofia participativa, colaborativa de cocriação por parte dos turistas;

- ⇒ Reforçar a disseminação de conteúdos digitais personalizados e conteúdos ricos em multimédia (aplicações interativas, vídeo, jogos, etc.);
- ⇒ Privilegiar as campanhas na Internet baseadas em conteúdos e narrativas relevantes para o turista, bem como a comunicação ancorada em ações com forte impacto local e viral;
- ⇒ Criar sistemas de gestão de relação com o cliente (CRM - Customer Relationship Management) que permitam ter uma visão única sobre o cliente, responder às suas necessidades e potenciar a fidelização;
- ⇒ Reforçar as ferramentas de análise do comportamento e das tendências do consumidor internauta e rastrear os resultados investindo nas métricas do marketing digital.

### **3.5.3 Projeto 3**

Lançar novo modelo de intervenção nos mercados alvo, fundamentado na oferta turística está disseminada pelo território nacional e a sua cadeia de valor é complexa e composta por elos que se encontram em estados de maturidade diferentes ao nível de regiões e produtos. Os agentes locais, privados e públicos, pela sua maior interação e proximidade com o turista, são especialmente vocacionados para o desempenho de atividades relacionadas com as áreas de intervenção do marketing de destino, nomeadamente o desenvolvimento do produto/oferta e a sua comercialização. Os ganhos com uma atuação concertada requerem a implementação de um novo modelo de intervenção que alavanque nos pontos fortes dos agentes locais e nacionais, públicos e privados, assegurando a coerência e a eficácia de toda a atuação.

Atividades:

Conceber e concertar um novo modelo de intervenção nas atividades da promoção e da comercialização, que envolva os agentes económicos do setor;

- Decompor os objetivos e a estratégia nacional para a promoção e comercialização, concertando o contributo a dar por cada um os parceiros envolvidos;
- Definir anualmente um plano de atividades e concertar com os parceiros as ações a desempenhar por cada um, com vista a alcançar os objetivos definidos;

- Acompanhar e monitorizar junto das partes intervenientes a execução de um plano de atividades, aferindo resultados e implementando as medidas de correção necessárias para se atingirem os objetivos definidos.

#### **3.5.4 Projeto 4**

Implementar um programa de marketing dirigido aos agentes que organizam e distribuem o produto no mercado, fundamentado na existência de mercados emissores importantes, como o Reino Unido, a Alemanha, a Escandinávia e a Holanda, com fluxos turísticos significativos para Portugal, em particular para o Algarve e a Madeira, onde a operação turística organizada representa uma quota considerável.

Apesar da desintermediação entre cliente final e fornecedor dos serviços primários, é espectável que a operação turística organizada mantenha níveis elevados de movimentação de fluxos, devendo ser acompanhada pela oferta nacional que, de forma concertada, deve intervir para consolidar e desenvolver as operações existentes e fomentar o surgimento de novas.

A acessibilidade aérea é condição crítica para a operação turística organizada, em particular para operadores de menor dimensão sem companhias aéreas próprias, sendo importante promover e consolidar a viabilidade de novas operações.

Atividades:

- Desenvolver até ao limite do seu potencial as operações turísticas existentes e que sejam mais críticas para os destinos nacionais;
- Fomentar novas operações, detetando oportunidades sobretudo em operadores de menor dimensão;
- Consolidar a operação aérea de interesse turístico e fomentar a criação de rotas que, para além de disponibilizarem lugares de avião, permitam o desenvolvimento da operação turística organizada (pacote).

### 3.5.5 Projeto 5

Diversificar a carteira de mercados turísticos para Portugal fundamentando na procura turística externa para Portugal está muito dependente da procura dos principais mercados emissores europeus para os produtos consolidados. Existem regiões do mundo em franco crescimento económico e com profundas alterações sociopolíticas, com impacto direto numa maior abertura ao turismo e às viagens internacionais, como por exemplo a China, a Rússia, a Índia e os Emirados Árabes Unidos.

Os mercados mais maduros têm segmentos com potencial de procura para Portugal e, por outro lado, os destinos regionais têm uma oferta de produtos turísticos que vai para além dos seus produtos consolidados, sendo por isso possível conjugar estas duas oportunidades, revertendo-as em procura turística efetiva.

Atividades:

- Aprofundar o conhecimento sobre novos mercados emissores e promover a adaptação da oferta às necessidades da procura dos mesmos;
- Implementar ações de promoção e comercialização em novos mercados emissores que representem oportunidades para Portugal, e ações de promoção e comercialização dirigidas a produtos turísticos específicos e a segmentos de mercado alternativos (sénior, luxo, etc.) nos mercados tradicionais;
- Em mercados intercontinentais procurar parcerias com outros países de destino, de modo a potenciar a procura para Portugal;
- Angariar para Portugal a realização de eventos socioprofissionais de grande dimensão e com forte número de participantes internacionais, e promover a venda cruzada com outros produtos turísticos e outros destinos junto destes participantes. Os tipos de produtos para as diversas ARPT's mantêm-se válidos os definidos no PENT 2007, embora procedendo transversalmente a alguns ajustamentos, tais como:
  - Continua-se a valorizar fortemente o produto Sol e Mar embora melhorando as condições dos recursos, equipamentos, serviços e envolvente paisagística dos principais clusters e assegura-se a integração

com outras ofertas complementares que permitam aumentar o valor acrescentado;

- Introduz-se uma maior segmentação no turismo de natureza, náutico e de saúde, assim como nos circuitos turísticos religiosos e culturais onde o Turismo Religioso assume um papel estratégico;
  - No que respeita aos resorts integrados assume-se como prioritário o escoamento dos stocks existentes como turismo residencial tendo em atenção que alguns empreendimentos, devido à crise financeira se tornaram “ativos tóxicos”, desvalorizando as regiões onde se encontram inseridos enquanto se encontrarem como tal;
  - Valorizam-se os recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades;
  - Principalmente nas ARPT's de Lisboa e Norte o objetivo será estimular o turista que procura o conceito “break” ou seja estadias curtas mas frequentes. Foram identificadas nestas ARPT's como vantagens competitivas para este tipo de procura as boas acessibilidades e a segurança bem como o acervo patrimonial universal;
  - Estrutura a oferta de turismo de natureza nomeadamente através da contemplação e fruição do meio rural e também dos segmentos mais ativos, como passeios (a pé ou bicicleta ou a cavalo), da observação de aves ou do turismo equestre, melhorando as condições de visitaç o e a forma o dos recursos humanos;
- Na  rea do Turismo Residencial, o Governo, tendo em considera o o elevado stock de tipo habita o resultante da bolha imobili ria com origem na crise financeira de 2008, conceder benef ciais fiscais relevantes a quem adquirisse este tipo de habita o.

### **3.6 Monotoriza o**

O PENT prev  que o mesmo dever  ter uma estrutura pr pria de acompanhamento da sua implementa o e mobiliza o do setor. Esta estrutura divide-se em tr s  reas principais:

- O Comité Diretivo que é composto pelos representantes da Secretaria de Estado do Turismo, Confederação do Turismo Português e do Turismo de Portugal;
- A gestão dos Programas, no qual os parceiros e os responsáveis de cada projeto monitorizam o seu desenvolvimento;
- A Coordenação dos projetos nos quais o responsável de cada projeto acompanha a sua execução, faz o relatório periódico dos resultados e se relaciona com as regiões e outras partes interessadas envolvidas.

### **3.7 Protocolo para promoção turística externa regional**

#### **3.7.1 Introdução**

No sentido recomendado pelos principais organismos internacionais do Turismo, como é o caso da Organização Mundial do Turismo (UNWTO), que aponta para a redução da intervenção direta do Estado a favor do desenvolvimento de parcerias entre os setores públicos e privados, baseando-se nas experiências de países com particular relevância no domínio do Turismo.

No seguimento da recomendação da UNWTO, a promoção Turística externa regional de Portugal de acordo com as diretrizes constantes nos PENT's resulta de um Protocolo assinado entre o Turismo de Portugal IP (TP); A Confederação do Turismo Português (CFTP); A Secretaria Regional do Turismo e Transportes da Madeira (SRTRM); A Secretaria Regional de Economia dos Açores (SREA); A Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte (ARPTPN); A Agência Regional de Promoção Turística do Centro (ARPTC); A Agência Regional de Promoção Turística de Lisboa (ARPTL); A Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo (ARPTA); A Agência Regional de Promoção Turística do Algarve (ARPTAL); A Agência Regional de Promoção Turística da Madeira (ARPTM) – Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira (ARPAM); A Agência Regional de Promoção Turística dos Açores (ARPTA) – Associação de Turismo dos Açores (ATA);

Estes protocolos foram válidos entre 2003 a 2006 e 2007 a 2009, estendido a 2010 (PENT 2007). Foi ainda assinado e encontra-se válido o protocolo para o binómio 2011 a 2013 o qual de acordo com a sua clausula 17<sup>a</sup>. – Validade ainda se encontra em vigor em virtude de não ter sido denunciado por qualquer das partes intervenientes.

Na prática os protocolos não são mais do que a contratualização dos objetivos inscritos nos PENT's, com as ARPT's.

### **3.7.2 Financiamento da promoção turística externa regional**

Para o nosso estudo, é relevante neste protocolo assinado aos 26-11-2010 e válido para o período de 2001 a 2013 e seguintes, desde que não denunciado por qualquer das partes, principalmente o descrito nas suas Cláusulas 13<sup>a</sup> - Condições Gerais de Financiamento, e 14<sup>a</sup>- Financiamento dos Planos de Comercialização e Venda, pelo que se transcrevem:

Cláusula 13<sup>a</sup> – Condições Gerais de Financiamento:

1. O Contrato a celebrar entre o Turismo de Portugal, I.P. e as ARPT's, contemplará as seguintes fontes de financiamento;
  - a) Contribuições financeiras do Turismo de Portugal, IP;
  - b) Contribuições financeiras do das Entidades Regionais de Turismo (ERTs);
  - c) Contribuições financeiras da Direção Regional de Turismo da Madeira e da Direção Regional de Turismo dos Açores;
  - d) Contribuições financeiras de outras entidades públicas, designadamente daquelas de âmbito autárquico, local ou regional;
  - e) Contribuições financeiras do setor privado;
  - f) Receitas próprias;
2. Todas as contribuições das entidades referidas no numero anterior serão exclusivamente realizadas em dinheiro e não em espécie ou serviços, devendo ter adequado registo contabilístico.
3. O Plano Regional de Promoção Turística de cada ARPT será financiado de acordo com a seguinte regra: 1 € de investimento privado, corresponde o mínimo de 1 € de investimento público regional e 4 € de Investimento do Turismo de Portugal, I.P.
4. Não são financiados os custos de estrutura, nem os serviços aos quais estejam associados a contratação de recursos humanos no âmbito do PRPT.
5. Será fixado anualmente o limite máximo do esforço financeiro do Turismo de Portugal, IP, para cada ARPT, nos termos aprovados pelo membro do Governo



com a tutela do Turismo, limite esse que será dividido pelos diversos capítulos de despesa e que terão cada um também uma verba alocada.

6. Serão tidos em conta como investimento público central, nos montantes afetos à promoção turística regional, as verbas provenientes do QREN em programas e sistemas de incentivos que admitam o Turismo de Portugal ou as ARPT's como entidades especificamente elegíveis para apresentação de candidaturas.
7. As ARPT's consignam um terço do investimento previsto no PRPT, ao Plano de Comercialização e Venda a desenvolver com as empresas aderentes.
8. Anualmente, o Turismo de Portugal, IP, transferirá as verbas relativas á sua contribuição financeira nos seguintes momentos:
  - a) No primeiro trimestre: 50% após aprovação e contratação do PRPT;
  - b) Os restantes 50% em função da apreciação do relatório de execução do 2º trimestre apresentado pela ARPT, verificando o bom cumprimento do contrato, designadamente no que respeita a execução promocional prevista e as contribuições financeira dos parceiros.

(“Protocolo Promoção Turística PENT 2011-2013l.pdf,” 2013)

#### Cláusula 14ª – Financiamento dos Planos de Comercialização e Venda

1. O financiamento dos Planos de Comercialização e Venda das empresas é feito de forma individual ou coletiva.
2. As empresas financiam os seus planos ou as ações em que participem, independentemente do pagamento das quotas de associado à ARPT, verba que não é contada para aquele montante.
3. O financiamento das ARPT's é no máximo de igual montante ao das empresas, até ao limite do *plafond* por si definido.
4. Os planos de Comercialização e Venda poderão ainda ser financiados por outras entidades, públicas ou privadas, que não tenham como atividade económica o Turismo.
5. O financiamento indicado no número anterior não é considerado na regra mencionada no nº 3 da cláusula anterior (1+1+4).

A estratégia definida procura a sustentabilidade dos destinos, alavancando os efeitos positivos e atenuando os que possam ter impactos negativos nas regiões e populações, a vários níveis:

- Da sustentabilidade do desenvolvimento, fomentando o empreendedorismo e o desenvolvimento de fileiras relacionadas e potenciando a interação com as comunidades locais e as suas atividades produtivas;
- Da sustentabilidade económica do setor via qualificação dos recursos humanos e do produto;
- Da aposta na invocação e desenvolvimento de um modelo de gestão da sazonalidade;
- Do urbanismo, valorizando a autenticidade, pela conservação e valorização do património, e intervindo em áreas públicas e exteriores;
- Da sustentabilidade do ambiente, apostando na utilização racional dos recursos naturais e na valorização do património natural;
- Das paisagens naturais e culturais, focando na relação entre o turista e o espaço, região e comunidades da envolvente, contribuindo para a experiência global da visita.

(“Protocolo Promoção Turística PENT 2011-2013l.pdf,” 2013)

## **4 Avaliação do retorno do investimento (ROI)**

### **4.1 Introdução**

Segundo Zyman (1999), ex presidente de marketing da Coca Cola no seu livro *The End of Marketing*, entende que podemos definir que o marketing tem como fim principal conseguir que o maior número de pessoas compre cada vez mais o nosso produto pagando cada vez mais caro.

De acordo com aquele princípio o Turismo de Portugal as ARTP's e todas as outras entidades que tenham como objetivo principal promover o turismo português nos mercados interno e externo procurando maximizar a médio/longo prazo os investimentos efetuados nessa promoção.

Para justificar a importância que tem o investimento em marketing, segundo Jolly (1976), Lord Leverhulme cuja companhia *Lever and Kitchen* acabou por se converter no conglomerado Unilever, a quem se atribui a citação “metade do dinheiro que gasto em publicidade é desperdiçado; o problema é não saber qual é essa metade”. Esta citação é repetida com frequência segundo Tadjewski (2008), que foi um inovador nascido em Filadélfia [EUA], em 1838, e foi um pioneiro das técnicas de *merchandising*, um fervoroso defensor do “poder da publicidade” no comércio de retalho, responsável pela introdução do conceito de “preço fixo” (i.e. não sujeito a regateio) e criador do conceito de garantia ou devolução de dinheiro e ainda por Henry Ford (indústria automóvel) e a toda uma legião de homens de negócios.

Reichheld & Sasser (1990) e Kumar, Bhaskaran, Mirchandani, & Shah, (2013), demonstraram o valor financeiro da lealdade dos clientes e afirmaram a frase tantas vezes citada: as empresas podem aumentar os seus proveitos quase em 100% bastando que para isso fidelizem mais 5% dos seus clientes. A economia da fidelização do cliente foi tratada com maior detalhe por Reichheld & Teal (2001) no seu livro “The Loyalty Effect”. O potencial para aumentar os lucros através de uma maior fidelização dos clientes acendeu a mecha do desenvolvimento do CRM, uma prática de quem está atento aos modelos empresariais atuais. A perspicácia demonstrada através do modelo de fidelização de Reichheld é exatamente o que mede e o que oferece o ROI de marketing como orientador para tomar as decisões mais rentáveis (Heringer & Dória, 2013).

Investigações recentes mostram que o ROI de marketing é não só uma prioridade como um objetivo para a maioria das empresas. A Accenture realizou um inquérito aos executivos de marketing nos EUA e UK, e concluiu que 68% dos inquiridos declararam ter dificuldades em medir o ROI das suas campanhas de marketing. Este foi, em definitivo, o desafio mais difícil com o qual os técnicos de marketing se depararam. Outro dos objetivos que marcaram as primeiras posições foi a falta de informação acerca da rentabilidade dos clientes. McQuivey (2014), cita uma combinação de cultura da empresa e do acesso à informação como uma barreira chave para medir o ROI do marketing. As campanhas dos consumidores ou de produtos enfrentam problemas importantes de disponibilidade de informação, baseado na política de proteção da privacidade dos dados dos seus clientes. Uma das necessidades chave é

aplicar práticas de segmentação mais sofisticadas que orientem as decisões do tipo de canal para valorizar os clientes.

O relatório “Maximizing Marketing ROI” dos melhores métodos efetuados pela APQC em associação com a ARF, produziu os seguintes resultados:

- Pressiona-se o marketing para que este demonstre um retorno quantificável e os presidentes executivos para a entrega de valor aos seus acionistas;
- O marketing baseado no ROI é o mais usado pelos técnicos de marketing;
- O processo de ROI trabalha melhor com programas contínuos e equipes multidisciplinares;
- Os modelos baseados no ROI incitam que os responsáveis tomem decisões desafiantes e revejam o processo de orçamentação;
- Estabelecer pontes com os fornecedores agregando ao projeto vantagens competitivas.

Este estudo demonstrou que as empresas com melhores métodos obtiveram vantagens competitivas e aumentaram a sua rentabilidade através das aplicações das medidas e do modelo do ROI de marketing. Estas empresas de referência, são capazes, na atualidade, de comparar e dar prioridade com grande agilidade às suas opções de marketing, tomar decisões com base em dados com maior facilidade e distribuir efetivamente a aprendizagem vertical na empresa a partir do método de trabalho comum. As medidas de ROI permitirão aos executivos das empresas, diretores financeiros e diretores de marketing falar a mesma linguagem analisando as expectativas de desempenho. Ao usar termos comuns e medidas standards em lugar de medidas de marketing que não estavam ajustadas com clareza nos responsáveis financeiros, os técnicos de marketing tiveram a capacidade de obter mais apoio da parte dos executivos na hora de solicitarem fundos adicionais (Liozu & Hinterhuber, 2014).

Adicionar o uso do ROI de marketing terá como resultado um acréscimo dos ganhos apenas se os cálculos forem efetuados corretamente. O termo ROI de Marketing foi usado para representar mais do que a criação de valor acrescentado, o qual tem gerado uma certa confusão. Se, a palavra “*retorno*” poder ser interpretada para todas as receitas que a empresa obtém com a campanha de investimento, incluindo medidas de médio/longo prazo como a consciência e a satisfação dos clientes, mas o ROI é um termo financeiro no mundo dos negócios e este termo “*retorno*” representa um ganho

financeiro. Quem mais tem abusado do termo ROI são aqueles que apresentam o retorno sobre o investimento baseando-se nas receitas em lugar de o fazer sobre os ganhos. Muitas empresas de marketing oferecem por e-mail aos seus clientes propostas de cálculo, baseadas nas receitas, o qual mostra um ROI positivo para investimento que claramente pode não corresponder à verdade tendo em conta que não contemplam os respetivos custos os quais naturalmente terão que ser descontados (Liozu & Hinterhuber, 2014).

## **4.2 A importância do ROI no Marketing**

A medida de marketing mais poderosa e útil é o retorno sobre o investimento, uma medida que pode relacionar o investimento total que se efetuou com o retorno total que gerou esse investimento. O ROI pode ser modificado para refletir a importância relativa dos ganhos no médio/longo prazo e é uma das poucas medidas de marketing que pode ser usada, em forma consistente, para medir e comparar diversos esforços de marketing em grandes empresas. Sobretudo as medidas exatas de ROI, em conjunção com as linhas de ação empresariais, são confiáveis para tomar ótimas decisões de marketing (Liozu & Hinterhuber, 2014).

## **4.3 O ROI é a melhor medida para orientar os investimentos em marketing**

Muitas outras medidas oferecem uma grande perspicácia e inteligência e resultam críticas para tomar decisões sobre o marketing estratégico e respetivas táticas. Decisões como melhorar as relações com os clientes e sua fidelização, maximizar o valor vitalício dos clientes, aumentar a satisfação dos clientes e ou reduzir custos de aquisição não podem orientar com eficácia todos os investimentos de marketing e maximizar os lucros se não antes introduzir uma medida de ROI (Silva, 2015).

O marketing de ROI é único. A medida padrão do ROI, não pode ser mais simples. Esta obtém-se do valor estimado para o retorno comparada com a quantia investida. A diferença dos grandes investimentos típicos, os investimentos em marketing estão integrados de várias pequenas decisões de investimento. Isso significa que as decisões

não são apenas para selecionar os programas de marketing mas também para determinar como se deve investir cada unidade monetária.

#### **4.4 O ROI de marketing deve ser o modelo principal usado por companhias e organizações para manter a sua competitividade.**

Aplicar estas técnicas para orientar os investimentos e estratégias de marketing resultará em benefícios para todas as organizações. Cada organização tem um orçamento definido para o marketing e deveria aplicar estes principais para gerar um maior retorno para o seu investimento. As organizações que tenham como objetivo maximizar os seus lucros, devem ter em atenção o ROI para melhor orientarem os seus investimentos com o fim de assegurarem a sua sobrevivência financeira (Silva, 2015).

#### **4.5 O ROI de marketing gera maiores lucros se os decisores forem envolvidos na sua aplicação**

Os benefícios da análise e do planeamento do ROI estendem-se a todos os níveis da empresa; não obstante o maior impacto nos lucros só podem ter origem no compromisso de toda a estrutura. Os decisores da empresa podem melhorar os seus lucros usando o ROI no seu processo de distribuição de orçamentos. Assim podem definir-se também as expectativas e os standards assim como facultar ao team de marketing para tomar as decisões corretas quanto à forma de efetuar investimentos na sua área (Liozu & Hinterhuber, 2014).

A mentalidade empresarial começou a deixar de considerar o orçamento para o marketing como um gasto para o começar a tratar como um investimento. Se necessita de fazer um esforço adicional para administrar este investimento de maneira que torne o negócio sustentável e que o faça crescer. Para melhorar os investimentos do retorno sobre o marketing à que usar a medida do ROI como uma ferramenta para planear, medir e otimizar as estratégias de marketing.

## **4.6 Gestão de relacionamento com o cliente**

Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contacto com o cliente. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que tem como objetivo ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

Segundo Kotler e Fox (1998), conquistar novos clientes tem um custo entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os mesmos clientes que já possui. Por isso, utilizar ferramentas como o CRM, que permitam a fidelização de um cliente, são estratégias empresariais a definir e implementar.

As iniciativas empresariais de CRM podem resultar em benefícios significativos e integrar medidas e ferramentas mais avançadas para o ROI de marketing. Muitas companhias tem feito enormes investimentos em tecnologia de CRM, e a maior parte delas estão obtendo os resultados esperados. A expectativa em volta do CRM originará esforços para alavancar a tecnologia atual para que este gere lucros. Há muita sinergia entre as estratégias de CRM e as práticas de medição do ROI. Os sistemas de CRM contem muitas vezes informação crucial, indispensável para melhorar as medidas de ROI e em função desta análise quais as medidas que podem ser usadas para orientar os esforços de marketing do CRM.

Segundo Wiler (2014), o ROI contribuí para o aperfeiçoamento das iniciativas de CRM das seguintes formas:

- Os limites dos gastos podem ser estabelecidos ao nível do cliente com base no valor projetado;
- O valor para fidelizar os clientes adicionais, através dos programas de fidelização dos clientes, pode ser valorizado e ajustado ao nível de investimento apropriado;
- As medidas do ROI provem da perspicácia necessária para balancear os gastos por fidelização e atração de clientes;

- A análise do ROI agregado pode ser usado para apoiar grandes programas de integração de marketing usando as estratégias de “Customer Pathing”.

As iniciativas de CRM podem servir de apoio a medidas de ROI das seguintes maneiras:

- As estratégias de marketing baseadas nos consumidores podem ser otimizadas maximizando a rentabilidade dos clientes;
- Modelando os esforços para projetar o VVC, pois a determinação de objetivos também pode ser usada para medir o ROI;
- A história das campanhas de marketing poderá ser uma valiosa fonte de análise que estabelece os valores comparativos entre formas selecionadas de atividades de marketing e comportamento dos clientes.

#### **4.7 Medição do Marketing**

Segundo Mattar & Motta (1999), o marketing é cada vez mais suscetível de ser medido, com base nos avanços tecnológicos e no crescimento dos canais eletrônicos como o marketing por e-mail e a publicidade na Web. O marketing direto tem um historial de ser mais ou menos medível, enquanto a publicidade massiva tem sido mais difícil de mensurar. As provas de marketing e a publicidade usando comparações controladas entre segmentos do mercado expostos e não expostos. As medidas de marketing baseiam-se numa combinação de comportamento atuais, provas quantitativas e suposições ponderadas.

O marketing efetuado através da internet está entre os mais fáceis de rastrear. Os resultados não só podem ser medidos em termos de vendas, mas também os comportamentos intermédios como a taxa de abertura de mensagens de e-mail, padrões de fluxo de clicks nas páginas de web visitadas, assim como as visitas repetidas. Na verdade a abundância de informação converte este facto num desafio, mais do que num objetivo. Com a informação adequada é mais fácil para o marketing em linha compreender o comportamento dos clientes assim como tomar decisões estratégias em tempo real para modificar as estratégias de marketing e assim melhorar os resultados (Wiler, 2014).



Na atualidade a maior parte das iniciativas de marketing são multicanal, pois combinam o marketing da internet com o marketing tradicional e os canais de vendas a retalho. Os clientes procuram ter relações em que possam utilizar canais múltiplos durante toda a experiência de comunicação e de transação. Esta realidade aumenta significativamente a complexidade do rastreio e tem necessidade de integrar as informações que tem origem em várias fontes a fim de oferecer uma imagem completa ao nível da campanha ou do cliente. A chave é obter o acesso à informação, aprovar orçamentos, compreender as limitações da informação disponível e melhorar constantemente o processo de tomada de decisões.

No entender de Silva (2015), existem algumas formas em que as medições do marketing tem sido melhoradas ou que poderão estar disponíveis no futuro, com base no nível de apoio dos clientes e da indústria, assim como a capacidade desta para oferecer serviços adicionais de medição.

- A tecnologia empresarial avançada para o planeamento de recursos empresariais (REP, Enterprise Resource Planning) e as iniciativas de CRM oferecem um fluxo de dados a partir das múltiplas vendas aos clientes e os canais de marketing, o qual permite melhores medições e uma informação de transação integrada;
- O modelo de clientes de alto valor, aos que se dirigirá o marketing geralmente contem informação que permite fazer previsões sobre o valor vitalício do cliente, o qual resulta num benefício no tempo na altura de melhorar as medidas de ROI;
- A informação de vendas no retalho é cada vez mais sofisticada e completa;
- Os canais de media massivos, como a publicidade através da televisão, estão entre os mais difíceis de medir. As companhias de televisão por cabo estão melhorando a conexão entre os destinos e o ponto de distribuição a fim de assim permitir comunicações de duas vias. Assim se pode implementar uma tecnologia para identificar a audiência da publicidade ao nível doméstico;
- A publicidade em dispositivos móveis e a tecnologia interativa para telefones celulares começa a desenvolver-se oferecendo as mesmas capacidades de medição e rastreio do que as respostas da internet;
- Se leva ao extremo o conceito de rastreio dos dispositivos móveis, a tecnologia do telefone celular será capaz de determinar a sua posição física através de GPS.

Não considerando os problemas de privacidade, esta tecnologia poderá evoluir até chegar ao ponto que possa ser rastreada a exposição de uma determinada pessoa aos anúncios colocados no exterior e as suas visitas às lojas de retalho bem como conhecer a localização física da pessoa.

Os avanços da medição das medidas de marketing permitirão:

- Medidas mais exatas do retorno do investimento;
- Uma distribuição dos custos dos meios massivos a nível individual/doméstico;
- Compreender o comportamento dos clientes em todo o ciclo de vendas, conforme mostram os indicadores de desempenho, o qual pode ser usado para identificar pontos débeis no marketing e que necessitam de ser melhorados;
- Definir os perfis dos melhores clientes ou respondentes com base na integração com a informação demográfica e a informação externa;
- Um aumento na segmentação dos grupos objetivo, com base em necessidades ou comportamentos comuns;
- Um aumento da sensibilidade na medição do valor vitalício do cliente, das projeções e do modelo.

O avanço da tecnologia tem permitido mais e melhor informação e com isso simplificar a medição dos resultados das campanhas de marketing, oferecendo ferramentas destinadas à otimização de ganhos e do ROI, para apoio à escolha de clientes “alvo”, as ofertas e o tipo de canal. As ferramentas de administração de campanha, tanto isoladas como incorporadas em sistemas de CRM, estão criando ferramentas cada vez mais robustas que servem de apoios para os técnicos de marketing e também estão criando executivos com maiores qualificações no desempenho das técnicas de marketing.

Também os pontos de venda em conjunto com as aplicações de software corretas podem ser uma ferramenta valiosa para melhorar a rentabilidade. Os responsáveis pela planificação devem compreender que os atributos do produto criem um maior volume e um maior lucro com base na conta, na região ou na época. Os técnicos de marketing de marca, vendas e comércio são capazes de dirigir os investimentos precisamente para onde podem obter maiores retornos”.

A tecnologia também oferece ferramentas simplificadas que facilitam o processo mas que na verdade cria a rentabilidade das medidas e a determinação para descobrir uma imagem realista dos resultados, como ficou demonstrado por Nicholson, T (2001), diretor de relações públicas de Sears, Roebuck and Company. Ainda que muitas pessoas ligadas à indústria de marketing e publicidade deixam clara a sua preocupação que as restrições financeiras poderão limitar a criatividade, Nicholson Nicholson (2001), escreveu um excelente artigo em que tratou com profundidade um “case study”, apelidado de “What Every CEO Wants to Hear from Communications Planning”, foi publicado no exemplar 2001-2002 do Journal of Integrated Communications (jconline.com).

As iniciativas de comunicação de Sears & Allen (2007), cobriram diferentes formas de comunicação, entre elas anúncios impressos e transmitidos, relações públicas, menções no programa “The Oprah Winfrey Show” e “The Rosie O’Donnell Show”, assim como um artigo de moda no New York Times. Pode afirmar-se que estas iniciativas de comunicação são das mais difíceis de isolar e que dão mais trabalho em calcular qual o valor acrescentado obtido. Conseguir critérios confiáveis exigiu uma combinação de provas de mercados estruturadas, o modelo de vendas e informação dos media, assim como a aplicação de uma boa quantidade de suposições razoáveis. Como declarou Nicholson (2001) no seu artigo: “Interessava-nos avaliar os programas e não avaliar a afetividade dos indivíduos”. Este procedimento permite que o processo de medição ofereça uma maior objetividade e que se enfoque no melhor para a companhia.

Das medições efetuadas por Sears & Allen (2007) obtiveram-se múltiplas e valiosas conclusões. Primeiro, que as medidas tradicionais das relações públicas e publicidade, como os pontos brutos de rating (PRB) e o perfil de audiência, não são suficientes para avaliar o retorno do investimento. A análise do ROI para a localização das relações públicas aplicado aos programas de televisão, aparentemente com a mesma lotação de espetadores indicou que um programa gerava o dobro do valor do ROI. Para continuar, Sears & Allen (2007) foi capaz de determinar o impacto que gerou a abertura de uma loja tendo em conta o valor da marca e utilizou isso para identificar os canais responsáveis em criar maior valor acrescentado. Além disso, as medições do artigo publicado no New York Times não só mostram o retorno real gerado, mas também

deram origem a uma nova compreensão sobre a força que têm alguns tipos de media, um valor que era anteriormente considerado como limitado.

Segundo comenta Nicholson (2001) um dos desafios chave do processo de análise é integrar a informação de múltiplas bases de dados. Além disso, tinham uma informação abundante tivemos que a filtrar até chegar aos pontos-chave da informação. Quanto aos investimentos seguimos o rasto destes através das relações públicas e a nível de projeto para administrar as nossas estratégias de investimento Nicholson (2001), assinala que não é fácil realizar uma análise completa de cada investimento e que este apenas é justificado para iniciativas de grande envergadura. Eles pretendem seguir o rasto do impacto das relações públicas e da publicidade ao menos ao nível da consciência e das intenções de compra, dois indicadores principais do comportamento dos clientes o que logo pode ser convertido em estímulos de compras atuais através das pressupostos definidos internamente. Em alguns casos, como o da colocação do artigo sobre sapatos desportivos no New York Times, eles tiveram a capacidade de rastrear as compras adicionais atribuídas diretamente à distribuição das relações públicas.

O objetivo é estabelecer medidas que possam ser credíveis as quais permitam tomar decisões mais previsíveis no futuro. Isso serve de origem para melhores estratégias e um aumento de rentabilidade. As medidas baseadas em probabilidades deverão ser validadas logo que seja possível e comprovadas em diferentes simulações de mercado, pois apenas assim é possível comprovar a qualidade.

Os detalhes oferecidos no “case study” de Nicholson (2001) deixam claro que as medidas e as análises alteram drasticamente as estratégias futuras e os investimentos. A prioridade dos canais de comunicação alteraram-se para certas iniciativas. Alguns canais de media, uma vez considerados insignificantes consideram-se agora de alto valor; assim conhece-se o valor acrescentado das relações públicas combinado com as campanhas publicitárias. Os investimentos de marketing são dirigidos para obter uma maior rentabilidade e se seguir-se-ão medidas para monitorizar e ajustar as estratégias quando seja necessário.

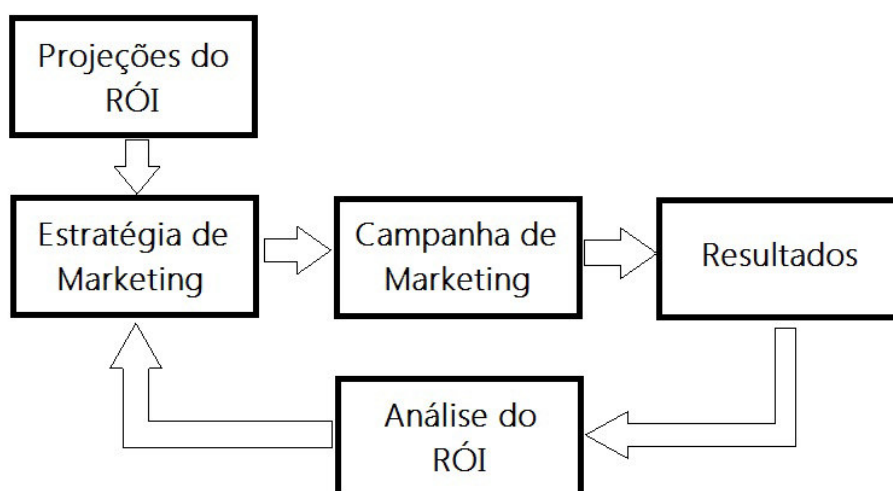
Para Silva (2015), em todas as indústrias as medidas de aplicação de marketing veem a ser melhoradas graças a uma combinação de aumento de acesso à informação e a tecnologias mais avançadas, assim como à inovação do marketing, a investigação e

aos financeiros determinados em fazer a diferença. É improvável que haja condições adequadas para aplicar as medidas exatas em cem por cento, mas compreender que elementos que compõem um ambiente ideal e um ponto de partida para uma contínua melhora de qualidade.

#### **4.8 O processo de ROI de marketing**

Para maximizar os ganhos da campanha o processo do ROI de marketing Lenskold (2003) implanta-se nos níveis da campanha, do cliente e empresa. O ROI de marketing será usado na planificação das campanhas para efetuar projeções que o ajudem a orientar o desenvolvimento da estratégia de marketing. As campanhas serão implementadas e os resultados serão rastreados. Estes resultados serão usados para completar as análises do ROI, o que logo servirá como dado para efetuar modificações e novos desenvolvimentos na estratégia de marketing (ver figura nº. 9). Podem obter-se ganhos adicionais vendo mais além do desempenho ao nível das campanhas individuais. A rentabilidade dos clientes será maximizada se se mede o ROI de múltiplas combinações de campanhas de marketing efetuadas junto dos clientes. Ao nível da empresa, as projeções do ROI para cada investimento possível em marketing serão estudadas para se determinar a sua prioridade na distribuição dos orçamentos (Heringer & Doria, 2013).

**Figura 9 - Perspetiva geral do processo de ROI de marketing**



*Fonte: Lenskold (2003)*

- Será usada a fórmula estandardizada do ROI como medida principal do marketing. Poder-se-á determinar com facilidade a prioridade de todas as oportunidades de investimento em marketing e seria também mais fácil compará-las;
- A taxa mínima do ROI exigida será definida pelo departamento financeiro, e pela administração que autorizará a utilização dos fundos de forma a financiar a combinação ideal de oportunidades de marketing que poderão exceder a taxa mínima de ROI definida;
- A distribuição do orçamento terá como base a maximização dos ganhos para a empresa, com um balanço adequado entre os ganhos de curto e o longo prazo. Os investimentos em marketing serão administrados como um portfólio de investimentos com uma diversificação de riscos fatorizada na planificação para otimizar os ganhos. Uma parte do financiamento será separado pelo desenvolvimento e as estratégias emergentes que sustentem a inovação e deixará tempo para melhorar o desempenho;
- As atividades de marketing serão desenhadas, medidas e administradas para maximizar a rentabilidade dos clientes, os quais por sua vez maximizarão a rentabilidade da empresa;

- Os custos para medir o ROI e o valor dos clientes manterão a sua relação custo-eficácia através de estudos comparativos, modelos e estudos de pesquisa;
- A análise complexa e os cálculos do ROI serão automatizados ou efetuados por analistas especialistas, para assim manter os técnicos de marketing enfocados na sua missão principal, com o objetivo de implementar as estratégias de grande impacto que motivem o comportamento dos clientes e criem ganhos adicionais;
- As medidas de ROI corresponderam adequadamente com as decisões estratégicas. A exatidão das projeções de ROI e as práticas serão validadas e melhoradas constantemente;
- As projeções e medidas de ROI estão próximas de uma perspectiva de crescimento sempre que possível;
- Os executivos terão a capacidade de perceber de forma imediata o impacto no orçamento completo de marketing e no retorno esperado quando as variáveis mudem (como a taxa mínima de ROI exigida ou a taxa de desconto), ou quando as intenções devam ser modificadas para refletir atividades globais como os movimentos da concorrência ou um aumento de custo dos canais.

#### 4.9 Fórmula do ROI

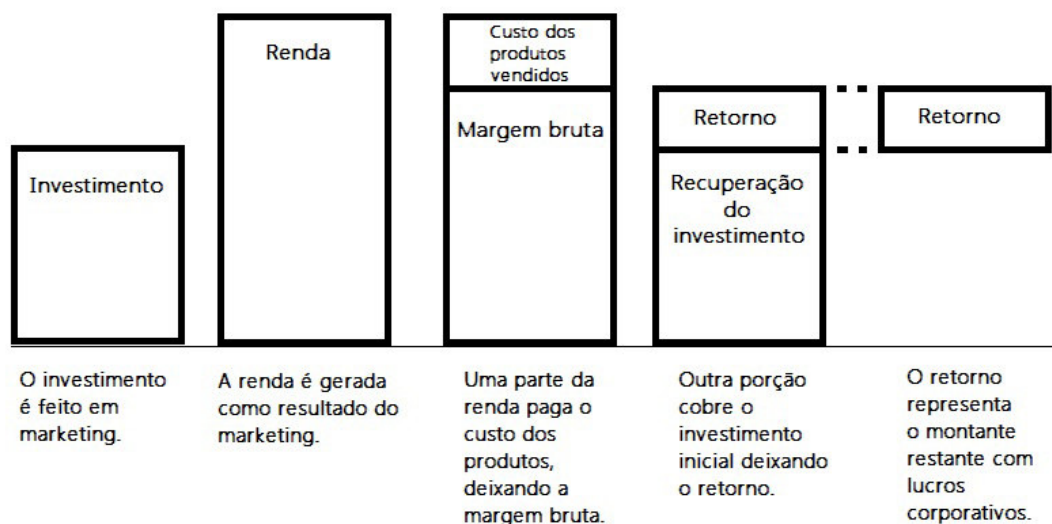
O valor do ROI será uma percentagem positiva, negativa ou zero. Um ROI positivo significa que o investimento efetuado está a gerar ganhos. Se o ROI é negativo o investimento é deficitário. Um ROI de zero é um ponto de equilíbrio baseado nas receitas. No geral para a tomada de decisões o valor do ROI deverá ter em consideração os objetivos da campanha e outros valores de ROI.

$$ROI = \frac{\text{Retorno}}{\text{Investimento}} = \frac{\text{Margem bruta} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}} = \frac{(\text{Renda} - \text{Custo dos produtos vendidos}) - \text{Investimento}}{\text{Investimento}} \quad (1)$$

#### 4.10 Cálculo de retorno

Retirar na equação o valor do investimento em marketing no valor total das receitas representa a margem bruta o qual é criado quase por completo pelo valor criado pelo cliente.

**Figura 10 – Relação entre lucro, margem bruta e retorno**



*Fonte: Lenskold (2003)*

#### 4.11 Investimento efetuado na promoção turística de Portugal no período compreendido entre 2007-2014

As formas e origens do financiamento da promoção turística do destino “Portugal” no mundo encontra-se descrito no parágrafo 3.7.2 deste trabalho.

O responsável pelo Turismo de Portugal, principal entidade pela promoção turística de Portugal no mundo e nomeado diretamente pelo poder central através do Ministério da Economia, enquanto que a nomeação dos responsáveis pelas diversas ARTP's tem uma enorme influência do poder autárquico. Infelizmente a exemplo de outros setores da atividade económica nacional esta miscelânea raramente é sinónimo de uma boa e eficiente gestão mas esta realidade seria tema decerto de uma outra dissertação.



### Valores do investimento na promoção turística

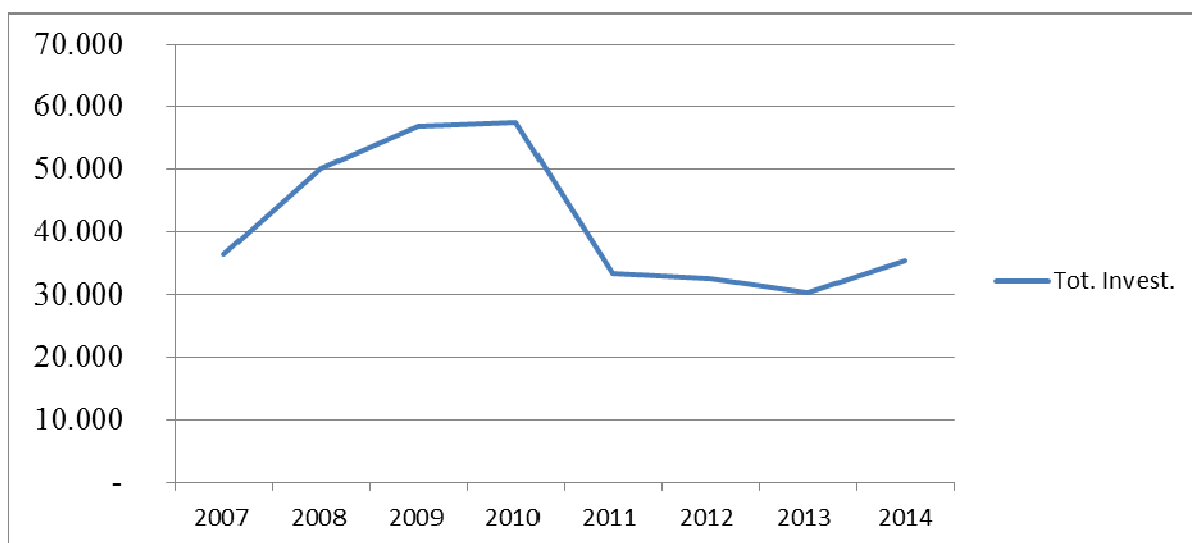
Assim na Tabela e Gráfico nº.s 1 podemos verificar que os valores investidos na promoção turística tiveram um incremento significativo de 2007 a 2010 (+ 68%) sendo posteriormente reduzidas até 2014 (- 61%) decerto fruto das restrições orçamentais.

**Tabela 1 - Investimento total e por País efetuado na promoção turística de Portugal 2007-2014**

Mercados	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Reino Unido	5.622 €	5.089 €	3.804 €	3.384 €	4.901 €	3.071 €	2.873 €	3.040 €
Alemanha	6.352 €	5.033 €	4.864 €	4.071 €	5.268 €	3.717 €	3.710 €	3.325 €
Espanha	6.265 €	5.117 €	4.187 €	4.500 €	5.627 €	3.396 €	2.818 €	1.288 €
Bélgica/Holanda	1.601 €	1.850 €	1.361 €	1.153 €	1.970 €	1.203 €	1.158 €	698 €
Brasil	451 €	125 €	150 €	730 €	1.001 €	1.116 €	720 €	556 €
Escandinávia	2.064 €	1.987 €	1.611 €	1.819 €	1.916 €	1.321 €	979 €	517 €
Áustria	134 €	227 €	160 €	106 €	171 €	257 €	52 €	81 €
Suíça	455 €	292 €	127 €	59 €	156 €	33 €	29 €	34 €
Itália	980 €	740 €	549 €	729 €	643 €	565 €	388 €	338 €
Irlanda	573 €	637 €	432 €	342 €	586 €	194 €	155 €	134 €
França	2.243 €	1.692 €	1.401 €	1.594 €	2.390 €	1.561 €	1.085 €	949 €
P. Leste	506 €	180 €	252 €	193 €	720 €	247 €	281 €	401 €
Rússia	653 €	782 €	540 €	415 €	455 €	370 €	334 €	1.252 €
Canadá	283 €	140 €	26 €	13 €	240 €	37 €	85 €	58 €
EUA	1.309 €	709 €	2.809 €	413 €	1.123 €	451 €	482 €	472 €
Multimercados outros	6.890 €	25.632 €	34.574 €	38.093 €	6.179 €	14.904 €	14.995 €	22.149 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.390 €</b>	<b>50.241 €</b>	<b>56.855 €</b>	<b>57.621 €</b>	<b>33.354 €</b>	<b>32.450 €</b>	<b>30.150 €</b>	<b>35.294 €</b>

*Fonte: O Autor  
2014 - Estimativa*

**Gráfico 1 - Investimento total e por País efetuado na promoção turística de Portugal  
2007-2014**



*Fonte: O Autor*

*2014 - Estimativa*

#### **4.12 Coeficiente calculado tendo em consideração o montante do investimento efetuado na promoção turística e o resultado expresso em unidades**

No que respeita aos dados relativos ao Total das Receitas e Despesas Média Diária por Turista valores estes expressos em Euros usámos o método do ROI. No que respeita aos dados relativos ao Total do Número de Hospedes e de Dormidas estes valores uma vez que são expressos em unidades, não tem sentido a aplicação do método do ROI. Foi efetuada a análise tendo em consideração o coeficiente do montante de investimento pelo número de unidades de hóspedes e de dormidas, correspondentes aos quadros e gráficos números 3 e 4 respetivamente.

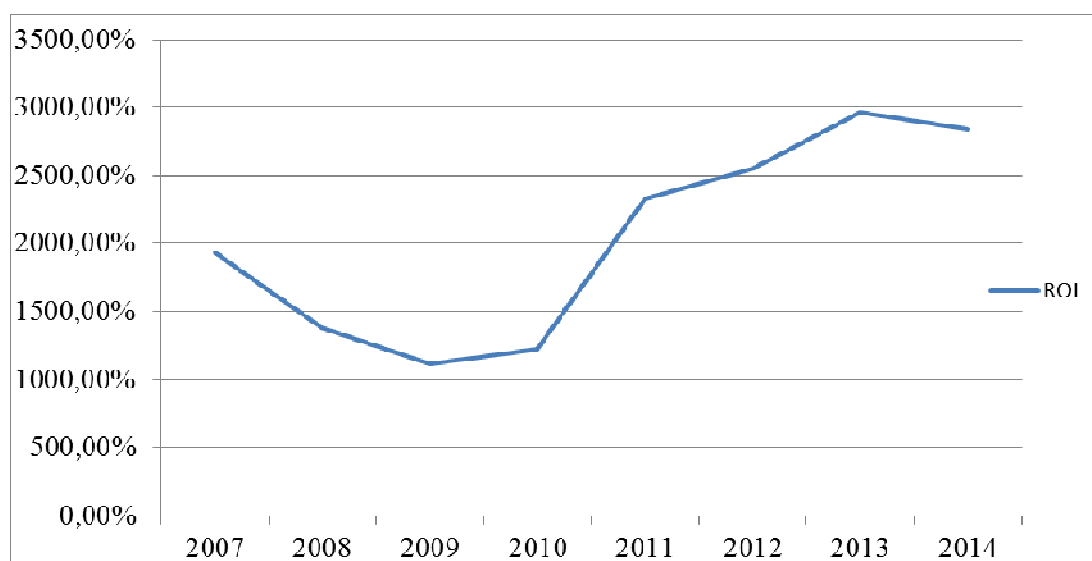
**Tabela 2 - ROI – Total das Receitas 2007-2014**

*Milhares*

Anos	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Receitas	7.402.100	7.440.105	6.907.843	7.601.272	8.145.557	8.605.539	9.249.615	10.393.920
Investimento	36.390	50.241	56.855	57.621	33.543	32.450	30.150	35.300
ROI	20241%	14709%	12050%	13092%	24184%	26419%	30579%	29345%

*Fonte: Banco de Portugal - Dados Provisórios (21/08/2015)*

**Gráfico 2 – ROI –Total de Receitas 2007-2014**



*Fonte: Banco de Portugal - Dados Provisórios (21/08/2015)*

Analisando a tabela e o gráficos nº 1 e tendo como base as variações das receitas versus investimento na promoção turística, considerando o período compreendido entre 2007/2014, verifica-se um crescimento negativo contínuo até 2009 (– 60%), estabilizando em 2010 e iniciando-se uma recuperação sustentável até 2014 (+ 142%), se comparamos com o ano de 2009 que é o mais desfavorável, justificado com a crise financeira mundial iniciada em 2008.

**Tabela 3 – ROI – Despesa Média Diária por Turista 2007-2014**

Euros

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	⊥ 37,3	48,6	⊥ 60,8	35,5	26,7	26,7	25,9	33,9
Nº. Turistas/dia	20.280	20.384	18.926	20.825	22.317	23.577	25.341	28.476
Inv/dia	100	104	156	158	92	89	83	97
ROI	758620%	951324%	738615%	468210%	648281%	707968%	794477%	998070%

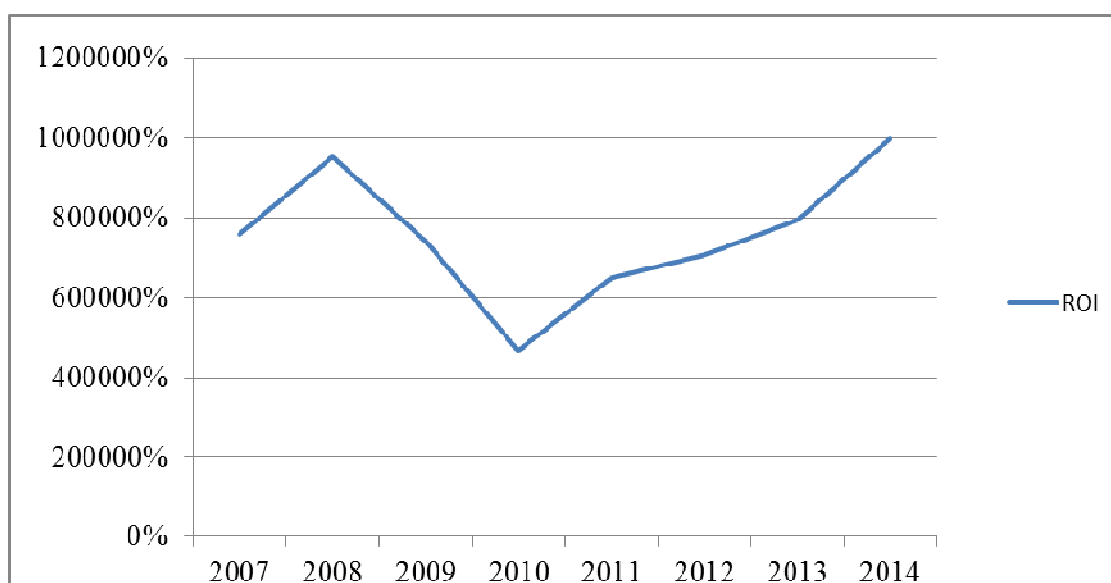
*Fontes de Dados: INE – Inquérito à Procura Turística dos Residentes (até 2008)*

*Inquérito às Deslocações dos Residentes (a partir de 2009)*

*Fonte: PORDATA -*

*Última atualização: 2015-10-05*

**Gráfico 3 - ROI – Despesa Média Diária por Turista 2007-2014**



**Fontes de Dados:** *INE – Inquérito à Procura Turística dos Residentes (até 2008) | Inquérito às Deslocações dos Residentes (a partir de 2009)*

**Fonte:** *PORDATA*

**Última atualização:** *2015-10-05*

Analisando a tabela e o gráfico n.ºs 3 e considerando o período compreendido entre 2007 e 2014, verifica-se um crescimento do ROI face à despesa média por turista de cerca de 9% entre 2007 e 2008 e uma significativa diminuição de gasto médio diário entre 2008 e 2010 (-24%) seguindo-se uma recuperação lenta mas constante até 2014 de cerca de 13%. O valor do ROI registado em 2014 mantém-se praticamente estável quando comparado com o valor de 2007, ou seja 1 Euro = 33,9 Euros/Dia, quando em 2007 1 Euro = 37,3 Euros/dia (+ 10%).

**Tabela 4 – Investimento / Nrº de Hospedes 2007/2014**

Unidades

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total Dormidas	13.366.173	13.456.372	12.927.907	13.537.040	13.992.782	13.845.419	14.371.956	16.057.142
Investimento	36.390.320	50.241.136	56.855.278	57.621.733	33.354.332	32.450.751	30.150.900	35.300.899
ROI	37%	27%	23%	23%	42%	43%	48%	45%

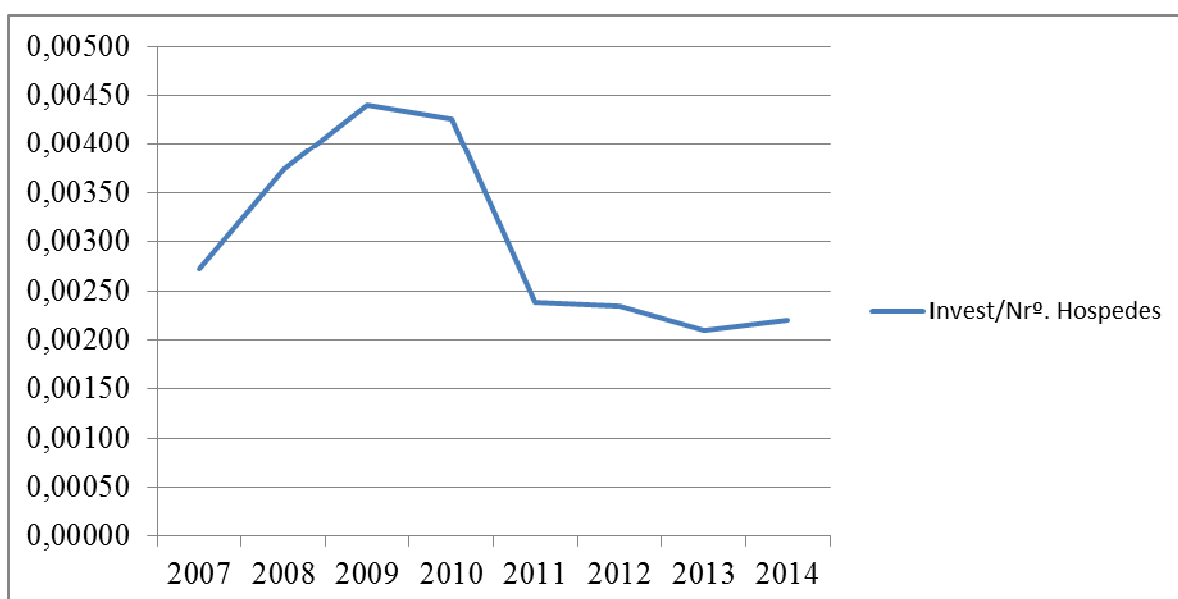
*n.d. não disponível*

*dados definitivos*

*(15/08/2015)*

**Fonte:** *INE*

**Gráfico 4 - Investimento / Nrº de Hospedes 2007-2014**



*n.d. disponível*

*dados definitivos - (15/08/2015)*

*Fonte: INE*

Analisando a tabela e o gráfico nº.s 4, verifica-se no período considerado (2007/2014) um constante aumento de hóspedes, apenas interrompido no ano de 2009 (- 4%).O aumento verificado entre 2007 e 2014 foi de 17%. Em 2007, a quota de estrangeiros no total de hospedes foi de 52%, enquanto que em 2014 este valor cresceu para cerca de 58% (+6%).

**Tabela 5 – Investimento / Total de dormidas 2007/2014**

Unidades

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Estrangeiros	7.047.573	7.109.725	6.478.671	6.831.580	7.412.245	7.684.684	8.512.100	9.762.816
Nacionais	6.318.600	6.346.647	6.449.236	6.705.460	6.580.537	6.160.735	6.373.357	7.167.157
Total	13.366.173	13.456.372	12.927.907	13.537.040	13.992.782	13.845.419	14.885.457	16.929.973
Investimento	36.390	50.241	56.855	57.621	33.354	32.450	30.150	35.300
Inv/nrº. dormida	0,002723	0,003734	0,004398	0,004257	0,002384	0,002344	0,002025	0,002085

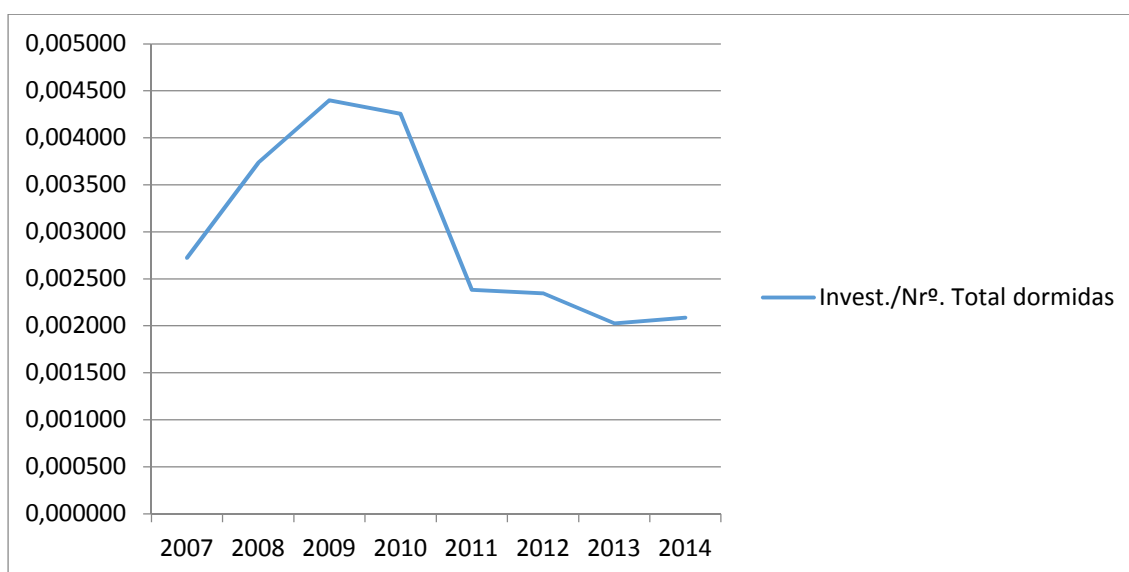
*Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro*

*Fontes de Dados: INE - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos*

*Fonte: PORDATA*

*Ultima atualização: 2015-10-02*

**Gráfico 5 - Investimento / Total de dormidas 2007-2014**



***Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro***

***Fontes de Dados: INE - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos***

***Fonte: PORDATA***

***Última atualização: 2015-10-02***

Analisando a tabela e o gráfico nº.5 e tendo como base o custo do investimento na promoção turística / nº. de dormidas, verifica-se que em 2007 (1 dormida = €0,00097) e quando comparamos com igual indicador em 2014 constatamos que aquele valor desceu para €0,00077 o que significa que se verificou um a ganho de eficiência de cerca de 21%.

**Tabela 6 - Receitas com Origem nos 4 Principais Mercados Turísticos de  
Exportação (UK – França – Espanha – Alemanha) 2007-2014**

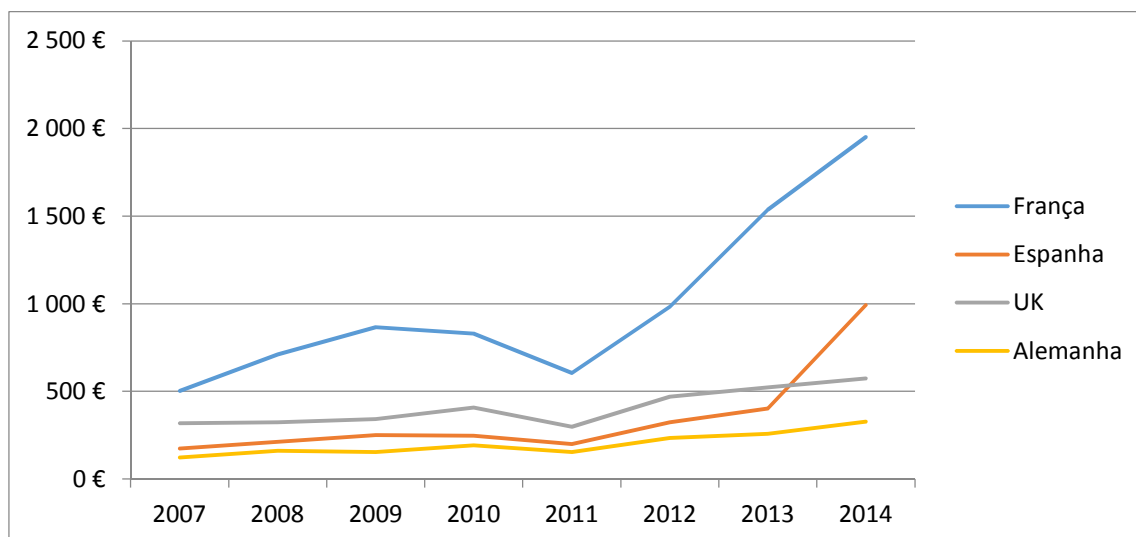
Milhares de Euros

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Reino Unido	317,406	322,909	342,039	408,322	297,379	469,814	523,556	574,095
França	502,751	710,336	865,476	829,264	604,162	983,534	1536,743	1951,845
Espanha	174,786	211,475	251,008	246,213	198,694	324,489	401,625	992,170
Alemanha	122,553	160,451	153,923	192,281	153,429	233,508	258,149	328,014

***Fonte: Banco de Portugal***

***(21-08-2015)***

**Gráfico 6 - Receitas com Origem nos 4 Principais Mercados Turísticos de Exportação (UK – França – Espanha – Alemanha) 2007-2014**



*Fonte: Banco de Portugal –  
(21-08-2015)*

Analisando a tabela e o gráfico n.ºs 6 e considerando o período compreendido entre 2007 e 2014 concluímos que as receitas totais dos 4 mercados turísticos acima analisados, verificamos um crescimento significativo nos mercados com origem em França (+ 89%) e Espanha (+ 78%) seguindo-se a Alemanha (+ 31%), enquanto que o mercado britânico encontra-se praticamente estagnado (+ 8%).

**Tabela 7 – RevPar por ARTP**

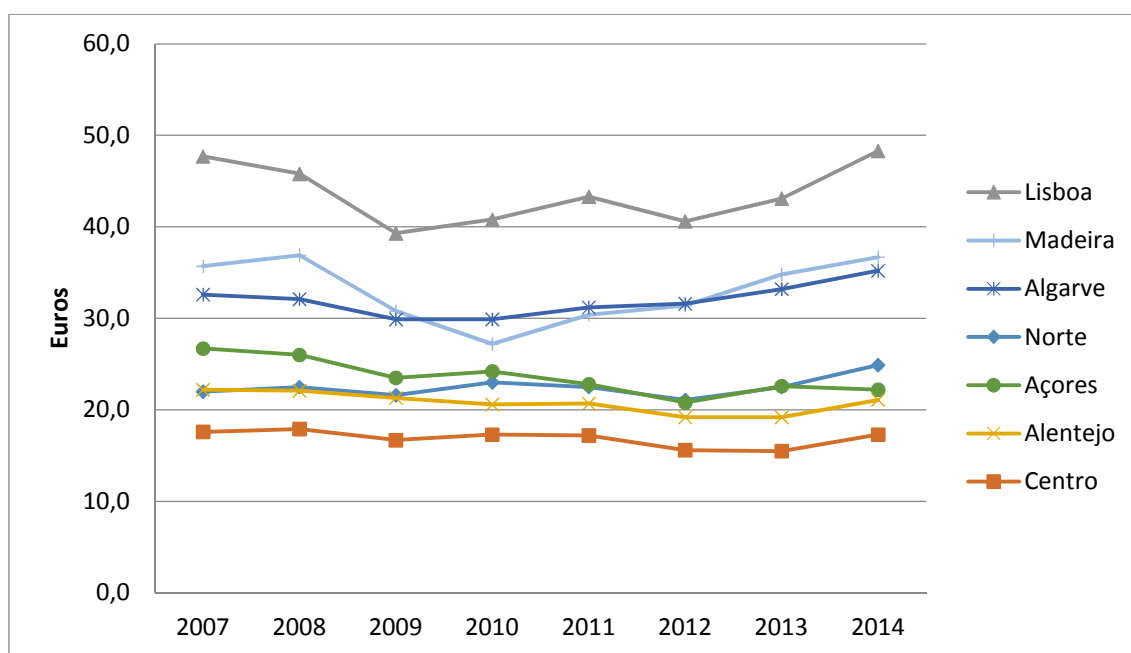
Euros

NUTS II	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Norte	22,0	22,5	21,6	23,0	22,5	21,1	22,5	24,9
Centro	17,6	17,9	16,7	17,3	17,2	15,6	15,5	17,3
Lisboa	47,7	45,8	39,3	40,8	43,3	40,6	43,1	48,3
Alentejo	22,2	22,1	21,3	20,6	20,7	19,2	19,2	21,1
Algarve	32,6	32,1	29,9	29,9	31,2	31,6	33,2	35,2
Açores	26,7	26,0	23,5	24,2	22,8	20,8	22,6	22,2
Madeira	35,7	36,9	30,8	27,2	30,4	31,4	34,8	36,7
Total Global	31,6	31,3	28,1	28,3	29,4	28,5	30,2	33,0

*Fonte de Dados: INE - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos*

*Última atualização: 2015-08-15*

**Gráfico 7 - RevPar 2007-2014**



*Fonte de Dados: INE - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos*

*Última atualização: 2015-08-15*

Analisando a tabela e o gráfico nº.s 7 e considerando o período compreendido entre 2007 e 2014 os valores médios do RevPar nacional verificamos que o valor do mesmo mantém-se praticamente estável €31,6/€33,10 (+4,4%). Este indicador tem o seu valor mais significativo na ARTP de Lisboa embora se tenha mantido praticamente constante ao longo do período considerado €47,7/€48,3 (1,2%) Seguindo-se o valor deste indicador relativo às ARTP's da Madeira €35,7/€36,7 (+2,8%) e do Algarve €32,6/€35,2 (+8%) registando esta região o aumento percentual mais acentuado.



## 5 Conclusões

### 5.1 Introdução

Como consequência do elevado valor acrescentado que o setor do turismo adiciona à economia portuguesa, naturalmente que a sua promoção assume um desígnio nacional. Essa promoção deverá cada vez mais realçar os elevados investimentos efetuados na infraestruturação (autoestradas; hospitais; centros de saúde; redes de comunicações, etc...) mas também e principalmente tirando proveito no nosso relativo bem-estar social em contrapartida com a agitação social verificada em mercados turísticos nossos concorrentes principalmente aqueles situados no norte de África (Egito; Tunísia; Marrocos; etc).

Acrescente-se ainda que o nosso País tem vindo a beneficiar da desvalorização do Euro face ao US Dollar e à Libra Esterlina. Assim exposto torna-se cada vez mais importante influenciar e estimular a procura do destino “Portugal” como País não só de sol e mar mas também promovendo a sua riqueza histórica, gastronómica, vinícola, paisagística e a infra estrutura que o país possui para a prática do golfe, procurando com a divulgação destas realidades não só atenuar a sazonalidade da indústria mas também alcançar um cliente alvo com maior poder de compra.

A capacidade de influenciar a procura, usando principalmente os canais postos à disposição pelas novas tecnologias nomeadamente monitorizando o seu perfil e preferências são as principais armas da política de promoção num mercado turístico cada vez mais globalizado.

Tendo em conta a escassez dos recursos afetos à promoção torna-se fundamental que estes sejam aproveitados cada vez mais da forma mais rentável possível aproveitando os meios tecnológicos existentes atualmente, como afirma o Presidente do Turismo de Portugal “efetuada através da internet e do marketing digital que é a grande aposta do Turismo de Portugal. Para isso, o organismo quer atuar nas várias fases do ciclo de viagem: planeamento, reserva e partilha”, Cotrim, (2015).

O presente estudo teve como objetivo principal a aplicação de um modelo de avaliação financeiro, relativamente aos investimentos efetuados na promoção turística no período compreendido entre 2007 e 2014. No entanto, o paradigma de promoção turística efetuado estamos certos que nada tem a ver com aquele que terá lugar num futuro imediato.

## 5.2 Conclusões detalhadas

Este trabalho permitiu identificar as principais metodologias de análise do investimento em promoção turística efetuadas nas diversas ARTP's portuguesas e a análise dos resultados verificados, no período compreendido entre 2007 e 2014. Foi utilizado o método de avaliação de retorno de investimento (ROI) tendo como termos comparativos os objetivos previstos nos PENT's 2007/2012 e 2013/2015 relativamente ao número de hóspedes e receitas totais e os efetivamente alcançados.

Assim o PENT 2007/2012 previa que em 2012 se atingissem os 20 milhões de hóspedes e os 15 milhões de euros representado estes números 15% do PIB e do emprego nacional. No entanto e como é reconhecido no preâmbulo do PENT de 2013/2015 os objetivos previstos no plano anterior não foram alcançados não só considerando o valor das receitas totais (- 13%) mas também o número de hóspedes (- 21,5%). Justificando o facto de não ser possível atingir aqueles objetivos com a instabilidade económica e financeira vivida na Europa – que gera mais de 85% das dormidas internacionais reconhecendo implicitamente que os objetivos traçados não tiveram presente a prudência necessária a este tipo de projeções quando afirma neste mesmo preâmbulo que, *“aconselha, também, maior prudência na projeção dos fluxos turísticos”*.

Considerou-se ainda para além do número total de hóspedes e do valor das receitas totais, os totais das dormidas efetuadas em estabelecimentos hoteleiros; despesa média diária por turista e receitas obtidas dos 4 principais mercados exportadores de turismo para Portugal que são a, França, Espanha, Reino Unido e Alemanha. Por fim mas sem que se verifique qualquer avaliação de retorno, analisámos ainda a evolução durante o mesmo período do indicador do RevPar pois consideramos este indicador importantíssimo uma vez que serve de base a qualquer estudo económico relativo ao a qualquer investimento na área do turismo.

Como corolário do exposto quando estudamos os diversos indicadores durante o período compreendido entre 2007 e 2014, verificamos que a opção pelo modelo de investimento para a promoção turística não foi o mais apropriado pois verificamos que os indicadores analisados demonstram que o investimento efetuado na promoção turística não conseguiu vencer a depressão criada pela crise financeira verificada no período compreendido entre os anos de 2007 e 2010 e mesmo à posteriori, recuperação

verificada até 2014 não foi significativa, descontando o valor da desvalorização entretanto verificada do Euro face ao US Dollar e à Libra Esterlina e ainda tendo em consideração o valor da inflação os principais indicadores encontram-se em 2014 ao nível de 2007.

### 5.3 Conclusões finais

Doravante uma percentagem significativa da promoção turística portuguesa terá que ser assente em três pilares fundamentais:

- A escolha correta dos mercados-alvo os quais apesar das atuais mutações das diversas variáveis, que condicionam essa escolha, não deverão distanciar-se dos mercados Alemão, Brasileiro, Dinamarquês, Espanhol, Francês, Holandês, Irlandês, Italiano, Polaco, Britânico; Russo; Sueco e Americano, entre estes mercados uns encontram-se maduros e consolidados, outros ainda apresentam um potencial de crescimento elevado e outros são emergentes e bastante dependentes dos preços das matérias primas com todas as imponderáveis que atualmente se verificam nesse tipo de mercados;
- O abandono progressivo dos meios de comunicação tradicionais como o caso dos outdoors e de caríssimas campanhas publicitárias. Com os recursos disponíveis e com os objetivos de promoção redefinidos será prioritário optar pela comunicação online a qual permite com maior eficácia e gestão de meios, estar mais próximo da decisão de férias do turista, levando-o a escolher e a divulgar Portugal e contribuindo fortemente para a melhoria dos resultados do setor do turismo. A exemplo do sugerido atualmente a campanha internacional da promoção turística de Portugal já se encontra centrada nos meios *Google* (*Google AdWords e Google Display*), *Youtube*, *Facebook* e também em sites especializados de alguns mercados, conduzindo o tráfego gerados nestes canais para o portal [www.VisitPortugal.com](http://www.VisitPortugal.com) e para as suas redes sociais. Entre outras vantagens dadas as constantes mutações sociais que atualmente se verificam a nível mundial este meio de comunicação permite alterar de imediato os objetivos da campanha promocional;
- *At last but not the least*, recordamos as duas citações inseridas no início deste trabalho de autoria de Dionísio Pestana “**Temos de agradecer às companhias**

**low cost que foram os grandes salvadores do turismo**” e de Nicolau Santos

“*Se estes resultados se devem a todos os que operam no turismo e hotelaria, incluindo as companhias low cost*, ou seja um valor significativo do investimento em promoção turística continuará a ter obrigatoriamente como destino as chamadas companhia aéreas *Low Cost* as quais tem apresentado resultados operacionais chorudos pensando os mais incautos que esses resultados tem origem apenas nas tarifas cobradas aos passageiros quando na realidade um valor significativo desses lucros tem origem na obtenção de parte dos financiamentos das campanhas turísticas dos diversos países sendo difícil apurar estes valores uma vez que pela sua natureza contratual impera o sigilo de ambas as partes a fim de se defenderem contra companhias concorrentes. Atualmente destacamos no universo destas companhias com bases operacionais em Lisboa, Porto e Faro a Ryanair e a Easyjet, para além da Air Azur, Vueling, etc. Oportunamente os novos responsáveis pela TAP tornaram público que esta companhia também optaria por uma estratégia de gestão “Low Cost”, pelo menos nos voos de médio curso.

Acrescente-se que, embora baseado em dados publicados pelo INE para o período compreendido entre janeiro de novembro de 2015, o setor turístico apresenta um crescimento robusto, salientando-se em Portugal o crescimento verificado no número de turistas (+8,5%) para 16,5 milhões, nos proveitos (+13,1%) e no número de dormidas (+6,5%). No que respeita às ARTP's, salienta-se o enorme crescimento verificado no número de dormidas nos Açores a que não será alheio a abertura durante o ano de 2015 do mercado ao tráfego *Low Cost*, no Norte (+13,7%) e no Alentejo (+12%). Prevê-se ainda que este ritmo de crescimento seja mantido senão acelerado durante o ano de 2016.

## Referências Bibliográficas

- A.Tuan, A., & Moretti, A. (2013). Social Media Marketing and Relationship Marketing: revolution or evolution? A. first step analysis. Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie. 2013. "Social Media Marketing and Relationship Marketing: Revolution or Evolution? A First Step Analysis."
- Appel, J. H., Wanamaker, R., & Wanamaker, T. B. 1930. *The Business Biography of John Wanamaker, Founder and Builder: America's Merchant Pioneer from 1861 to 1922*. edited by Macmillan.
- Aramberri, Júlio. 2001. "Imperialism and Globalism: New Clothes for an Aging Prince?" *Tourism Recreation Research* 27 (1):33–41.
- Assael H. 1987. *Consumer Behavior and Marketing Action*. Belmont, CA: Kent Pub. Co.
- Backman and J. L. S. J. and Compton. 1988. "The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty" edited by Leisure Sciences. *Leisure Sciences* 13 (3):205–20.
- Baker k. G. Hozler H. C. 1994. "Marketing Research Theory and Methodology and Tourism Industry: A Nontechnical Discussion." *Journal of Travel Research* 32(3)(Winter):3–7.
- Burke, J. F. and Lindblom. I. A. 1989. "Strategies for Evaluating Direct Response Tourism Marketing." *Journal of Travel Research* 28(2):38–37.
- Burke, James F., and Richard Gitelson. 1990. "Conversion Studies: Assumptions, Applications, Accuracy and Abuse." *Journal of travel Research* 28(3):46–51.
- Costley, C. L. 1988. "Meta Analysis of Involvement Research." *Advances in consumer research* 15(1).
- Cotrim, João. 2015. "Temos Uma Oferta Suficiente Para Acomodar Anos de Forte Crescimento." *Jornal I* (2015-11-01).
- Czinkota, D. 2001. *Marketing: As Melhores Práticas*. Porto Alegre: Futura.
- Davidson, T. L. 1989a. "Accountability for Marketing Dollars. A Paper Presented to a Marketing Seminar Sponsored by the Texas Department of Commerce, Austin, Texas."
- Davidson, T. L. 1989b. *Marketing Seminar Sponsored by the Texas Department of Commerce, Austin, Texas*.
- Day, G. S., Weitz, B. A., & Wensley, R. (Eds. .. 1990. "The Interface of Marketing and Strategy." *JAI Press. Greenwich, California* (4).

- Dimanche, F. Havitz M. E. and and D. Howard R. 1991. "Testing the Involvement Profile." *Journal of Leisure Research* 23(51-56).
- Dotto, D. M. R., Pons, M. E. D., Denardin, A. C. M., & Ruiz, L. M. 2015. *Marketing Digital E Turismo: Uso de Websites Para Atração de Turistas Nos Municípios Do Rio Grande Do Sul/Brasil*. Conexões Culturais, 1(02), 214-216.
- Drucker, P. 2001. *O Melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel.
- Ehrenberg A S C. 1974. "Repetitive Advertising and the Consumer." *Journal of Advertising Research* (14(2)):25-34.
- Firmino, M. B. 2008. "A Oferta Das Empresas E a Competitividade Dos Destinos Turísticos." *Economia Global e Gestão* 13(1):85-102.
- Heringer, B. H. D. F., & Dória, M. L. V. D. C. 2013. "A Eficácia Das Redes Sociais No Marketing de Relacionamento No Varejo." *Revista de Administração Da Fatea*, 91-108.
- Jolly, W. P. 1976. *Lord Leverhulme: A Biography*. edited by Constable. London.
- Kim, H. B., & Lee, S. 2015. "Impacts of City Personality and Image on Revisit Intention. International." *Journal of Tourism Cities* 1(1):50-69.
- Kotler, P. 2006. *Marketing Para O Sec. XXI*. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. 2013. *Fundamentos de Marketing*. edited by PHB. México.
- Kotler, P. 2015. *Principios de Marketing*. 15th ed. edited by Pearson Education Brasil. São Paulo.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarini, F., & Costabile, M. 2014. *Marketing Management*. edited by Pearson.
- Krugman, H. 1969. "The Impact of Television in Advertising: Learning without Involvement." *Public Opinion Quarterly* 29(3):349-56.
- Kumar, V., Bhaskaran, V., Mirchandani, R., & Shah, M. 2013. "Practice Prize Winner-Creating a Measurable Social Media Marketing Strategy: Increasing the Value and ROI of Intangibles and Tangibles for Hokey Pokey." *Marketing Science* 32(2):194-212.
- Lavidge R. C. and Steiner G. A. 1961. "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness." *Jornal of Marketing* (25):59-62.
- Lenskold, James D. 2003. *Marketing ROI*. McGRAW-HIL. edited by Carlos Cuevas. Mexico: EDICUSA.
- Liozu, S., & Hinterhuber, A. (Eds. ). 2014. *The ROI of Pricing: Measuring the Impact and Making the Business Case*. New York: Routledge.

- Mattar, F., & Motta, S. (1999). 1999. *Pesquisa de Marketing*. Elsevier B. Rio de Janeiro.
- McQuivey, J. 2014. *The Strategic CIO: Changing the Dynamics of the Business Enterprise Why Leveraging Technolog*.
- Nicholson, T. 2001. "What Every CEO Wants to Hear from Communications Planning." *Journal of Integrated Communication* 3–10. Retrieved (jconline.com).
- Park, S., & Nicolau, J. L. 2015. "Differentiated Effect of Advertising: Joint vs. Separate Consumption." *Tourism Management* 47:107–14.
- Pestana, D. 2015. "Ter Um Hotel Em Nova Iorque é Chegar à Final Da Liga Dos Campeões Europeus." *Jornal Expresso* 2208.
- Pitegoff, B. 1988. "Conversion Studies and Accountability Research." in *Research Association, St. Petersburg, Florida*.
- Pordata. 2015a. "Balança de Viagens E Turismo Em % Do PIB Em Portugal." Retrieved (<http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>).
- Pordata. 2015b. "Pessoal Ao Serviço Nos Estabelecimentos Hoteleiros: Total E Por Tipo de Estabelecimento - Portugal." Retrieved (<http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%c3%a7o+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2627>).
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. *O Futuro Da Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Provinciali, V. L. N., Saraiva, L. A. S., & Campos, W. D. O. 2010. *La Economía En Las Playas de Sergipe (Brasil): Desde El Punto de Vista de Quienes Las Frecuentan*. Estudios y perspectivas en turismo, 19(1), 63-82.
- Rehman ur, F., Javed, F., Hyder, S., & Ali, S. 2015. "A Qualitative Approach to Analyze Marketing Communication Based on AIDA Model." *Information Management and Business Review*, 7(5), 44. 7(5):44–54.
- Reichheld, F. E. 1996. *The Loyal Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr, W. E. 1990. "Quality Comes to Services." *Harvard Business Review* 3 (4):106.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. 2001. *The Loalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business Press.
- Reid, I. S. & Crompton J. L. 1993. "Involvement, A Taxonomy of Leisure Purchase Decision Paradigms Based on Level of." *Journal of Leisure Research* (25(2)):182–202.
- Rita, P. 1995. *Estratégias de Marketing Para Turismo Internacional*.

- Ruschmann, D. n.d. *Marketing Turitico: Um Enfoque Promocional*. edited by Papirus. Campinas.
- Sampaio, C. H., Sordi, J. D., & Perin, M. G. 2015. “O Papel Do Envolvimento E Do Orgulho Nas Decisões de Consumo de Pacotes de Preços: Um Estudo Com Ingressos de Futebol No Brasil.” *Podium Sport, Leisure and Tourism Review* 4(3):113–23.
- Santos, Nicolau. 2015. “O Turismo é O Que Nos Vale.” *Expresso* 2209:E – 05.
- Sarquis, A. 2009. *Estratégias de Marketing Para Serviços: Como as Organizações Devem Estabelecer E Implementar Estratégias de Marketing*. S. Paulo: Atlas.
- Schultz, D. E. & Dev, C. 2012. “Revisiting The Marketing Mix: The Apple Store Experience Typifies a New Vision for Marketing.” *American Marketing Association* 21:45–48.
- Sears, J. T., & Allen, L. A. (2007). T. 2007. *Turning Points in Curriculum: A Contemporary American Memoir*. edited by Prentice Hall. Prentice Hall.
- Siegel, W. and Ziff-Levine, W. 1990. “Evaluating Tourism Advertising Campaigns: Conversion vs Advertising Tracking Studies.” *Journal of Travel Research* 28(3):51–55.
- Silva, H. H. 2015. *Planejamento Estratégico de Marketing*. Editora FGV.
- Strong Jr. E. K. 1925. “Theories of Selling.” *The Journal Applied Psychology* (28(3)):51–55.
- Tadajewski, M. 2008. “Relationship Marketing at Wanamaker’s in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries.” *Journal of Macromarketing* 28(2):169–82.
- Vargo, S, & Lusch, R. 2004. “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Americana Marketing Association Journal* 68.
- Vieira, I., Rodrigues, A. P., & Teixeira, M. S. 2015. “Pequenas Cidades Históricas E Seus Visitantes: Aplicação a Uma Cidade Histórica Do Norte de Portugal.” Retrieved (www.pasosonline. org, 13, 521).
- Wanamaker, J. 1900. *The Evolution of Mercantile Business*. edited by The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.
- Weitz, B. A., & Wensley, R. 1987. *Readings in Strategic Marketing: Analysis, Planning and Implementation*. edited by Dryden Press.
- Wiler, V. 2014. “Proving the ROI for an Effective IG Program.” *Information Management Journal* 48(4):4–5.
- Winkler, R., Deller, S., & Marcouiller, D. 2015. *Recreational Housing and Community Development: A Triple Bottom Line Approach*. Growth and Change.



- Woodside, A. G. 1990. "Measuring Advertising Effectiveness in Destination Marketing Strategies." *Journal of Travel Research* 29(2):3–8.
- Woodside, A. G. , Ronkainen, I. A. 1989. "How Serious Is Non-Response Bias in Advertising Conversion Research." *Journal of Travel Research* 26:41–48.
- Woodside, A. G., & Soni, P. K. 1991. "Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing." *Journal of Direct Marketing* 5(2):6–19.