

Mónica Luísa Sousa da Silva

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo:  
O Caso “Quintas da Madeira”**

Universidade Fernando Pessoa

Novembro 2011



Mónica Luísa Sousa da Silva

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo:  
O Caso “Quintas da Madeira”**

Universidade Fernando Pessoa

Novembro 2011



Mónica Luísa Sousa da Silva

**O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo:  
O Caso “Quintas da Madeira”**

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa  
como parte dos requisitos para obtenção do grau de  
Mestre em Ciências Empresarias



## **Resumo**

O turismo é atualmente a principal atividade económica da Região Autónoma da Madeira (RAM), sendo considerado um vetor estratégico para o desenvolvimento económico da região. Dada a sua importância, torna-se essencial garantir um crescimento sustentado do sector do turismo, que permita a sua manutenção a longo prazo. Um dos meios de garantir a sustentabilidade do sector do turismo é através do seu planeamento e gestão, monitorizando a situação, traçando objetivos, estratégias e planos de ação que permitam o desenvolvimento sustentado do destino. Neste sentido, esta dissertação aborda o processo de planeamento estratégico em turismo.

Os objetivos desta dissertação são:

1 – Dar a conhecer as fases, conceitos, modelos e ferramentas de um processo de planeamento estratégico em turismo.

2 – No âmbito de um processo de planeamento estratégico aplicado, desenvolver uma análise da situação do processo de planeamento estratégico do produto “Quintas da Madeira”, relativamente à oferta e à procura, nomeadamente em termos de segmentação e posicionamento.

3 - Propor recomendações para a implementação de um plano estratégico para o produto turístico “Quintas da Madeira”, ao nível dos objetivos, estratégia de desenvolvimento e programas.

A metodologia utilizada assenta no recurso:

- a) à informação secundária disponível sobre os temas abordados;
- b) a dados primários, resultantes da realização de questionários aos gestores das “Quintas da Madeira”.

**Palavras-chave:** Produto Turístico, Planeamento Estratégico, Quintas da Madeira, Turismo, Estratégia de Marketing

## **Abstract**

Tourism is now the main economic activity of Madeira (RAM), a vector is considered strategic for the region's economic development. Given its importance, it is essential to ensure sustained growth of the tourism sector, allowing for the long-term maintenance. One way to ensure the sustainability of the tourism sector is through its planning and management, monitoring the situation, outlining goals, strategies and action plans that enable sustainable development of the destination. Thus, this paper discusses the process of strategic planning in tourism.

The objectives of this thesis are:

- 1 - To publicize the steps, concepts, models and tools for a process of strategic planning in tourism.
- 2 - As part of a strategic planning process used to develop a situation analysis of the strategic planning process of the product "Quintas da Madeira", in relation to supply and demand, particularly in terms of segmentation and positioning.
- 3 - Propose recommendations for implementing a strategic plan for tourism product "Quintas da Madeira", in terms of objectives, development strategy and programs.

The methodology used is based on the resource:

- a) the secondary information available about the topics covered;
- b) the primary data, resulting from the completion of questionnaires to the managers of the "Quintas da Madeira"

**Keywords:** Tourist Product, Strategic Planning, Quintas da Madeira, Tourism, Marketing Strategy

## **Dedicatória**

Agradeço a todas as pessoas que têm contribuído para o desenvolvimento da minha vida pessoal e profissional, em especial na realização deste trabalho:

- Ao meu marido Daniel, pela motivação, amor, paciência, ajuda e alegrias que me tem dado durante estes anos.

- Aos meus pais, pelo apoio e motivação que me ofereceram desde sempre.

- Aos meus orientadores, Ana Salazar e Jorge Costa, pela ajuda, e em especial o apoio incondicional, amizade, presença e disponibilidade na realização deste trabalho, o que permitiu que esta investigação se tornasse muito mais fácil e clara. Muito obrigada pela sua ajuda incondicional, Ana Salazar!

- Aos gestores das Quintas da Madeira, especialmente aos seis gestores respondentes pela sua disponibilidade e interesse em colaborar nesta investigação, sem a qual a recolha de dados secundários não teria sido possível.

- Ao meu superior hierárquico, José Jorge dos Santos F. Faria, um agradecimento especial pela sua flexibilidade e compreensão durante toda a investigação. Obrigado!



# ÍNDICE GERAL

## CAPÍTULO I – Introdução Geral

1.1 Tema .....	1
1.2 Justificação da escolha .....	2
1.3 Problema e Objetivos .....	3
1.4 Metodologia .....	5
1.5 Limitações/Restrições .....	5
1.6 Estrutura da Dissertação .....	6

## CAPÍTULO II – O Processo de Planeamento Estratégico

2.1 Introdução .....	7
2.2. Definição do processo de planeamento estratégico .....	7
2.2.1 Componentes e etapas do processo de planeamento estratégico .....	14
2.3 O Processo de Planeamento Estratégico .....	16
2.3.1 Definição de Missão .....	17
2.3.2 Visão .....	19
2.3.3. Análise Macro e Micro Ambiente .....	19
2.3.3.1 Análise PEST-E .....	21
2.3.3.2 Análise Interna .....	23
2.3.3.2.1 Matriz BCG .....	24
2.3.3.2.2 Matriz GE/McKinsey .....	26
2.3.3.2.3 O Modelo dos 7'S da McKinsey .....	28
2.3.3.3 O Modelo das 5 Forças de Porter .....	30
2.3.3.4 Análise SWOT .....	31
2.3.4 Segmentação do Mercado .....	33
2.3.5 Posicionamento .....	36
2.3.5.1 Diferenciação .....	38
2.3.6 Objetivos .....	38

2.3.7 Estratégias .....	40
2.3.7.1 Estratégias Genéricas .....	41
2.3.7.2 Estratégias de Desenvolvimento .....	45
2.3.7.3 Estratégias de Marketing .....	47
2.3.8 Marketing Mix .....	52
2.3.8.1 O Produto .....	55
2.3.8.1.1 O Ciclo de Vida do produto .....	55
2.3.8.1.2 Processo de Lançamento de Novos Produtos .....	59
2.3.8.2 O Preço .....	60
2.3.8.3 A Distribuição .....	63
2.3.8.4 A Comunicação .....	64
2.3.8.5 As Pessoas .....	64
2.3.8.6 Os Processos .....	64
2.3.8.7 Serviços ao cliente .....	65
2.4 Implementação e Controlo .....	65
2.5 Conclusão e Implicações para o Estudo .....	66

### **CAPÍTULO III - Metodologia**

3.1 Introdução .....	67
3.2 Processo de Pesquisa .....	67
3.3 Fases do Processo de Pesquisa .....	68
3.4 Problema e Objetivos .....	69
3.5 Design da Pesquisa .....	71
3.6 Processo de Amostragem .....	73
3.7 Método de Recolha de Dados .....	74
3.8 Análise de Dados .....	79
3.9 Conclusão .....	85

## **CAPÍTULO IV – O Caso das “Quintas da Madeira”**

4.1 Introdução .....	87
4.2 Caracterização do Produto Turístico “ Quintas da Madeira” .....	87
4.2.1 Definição e conceito no âmbito histórico .....	87
4.2.2 Definição e conceito no âmbito patrimonial .....	88
4.3 O processo de planeamento estratégico nas Quintas – Análise de Dados .....	92
4.3.1 Visão e Missão .....	92
4.3.2 Análise / Auditoria .....	93
4.3.2.1 Caraterização da Oferta .....	93
4.3.2.2 Caraterização da Procura .....	95
4.3.2.3 Análise de Concorrência .....	98
4.3.3 Análise PEST-E .....	99
4.3.4 Análise SWOT .....	100
4.4 Modelo de Gestão integrado em redes empresariais das “Quintas da Madeira”:...101	
4.4.1 Vantagens e Desvantagens .....	101
4.4.2 Vantagens competitivas das Quintas .....	102
4.4.3 Vantagens comparativas das Quintas .....	103
4.4.4 Posicionamento do Produto Turístico “Quintas da Madeira” .....	104
4.4.4.1 Fatores diferenciadores do Produto Turístico “Quintas da Madeira” .....	105
4.4.5 Objetivos .....	106
4.5 Estratégias de Marketing das “Quintas da Madeira” .....	107
4.6 Marketing Mix / Planos de Ação .....	109
4.6.1 Plano de Ação da Comunicação .....	110
4.6.1.2 Plano de Ação da Promoção .....	111
4.6.2 Plano de Ação da Distribuição .....	111
4.6.3 Plano de Ação do Preço .....	112
4.6.4 Plano de Ação das Pessoas .....	112
4.6.5 Plano de Ação dos Processos .....	113
4.6.6 Plano de Ação de Serviços de Cliente .....	113
4.6.7 Programas de fidelização .....	115
4.7 Discussão dos Resultados e Recomendações .....	116

4.7.1 Definição de missão .....	116
4.7.2 Análise interna e externa .....	117
4.7.3 Segmentação e Posicionamento .....	117
4.7.4 Definição de objectivos .....	118
4.7.5 Definição de estratégia .....	119
4.7.6 Definição de planos de ação .....	120
4.8 Conclusão .....	121

## **CAPÍTULO V – Conclusão**

5.1 Tema .....	122
5.2 Problema e Objectivos .....	123
5.3 Contributo do estudo .....	123
5.4 Recomendações .....	124
5.5 Limitações do estudo .....	128
5.6 Orientação para pesquisas futuras .....	129

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1 Planeamento Estratégico de marketing para a indústria do turismo .....	12
Figura 2.2 Processo de Planeamento Estratégico do negócio .....	14
Figura 2.3 Processo de Planeamento .....	15
Figura 2.4 Comunicação da Missão .....	18
Figura 2.5 Planeamento Estratégico .....	19
Figura 2.6 Análise PEST-E .....	22
Figura 2.7 Análise Interna .....	23
Figura 2.8 Matriz BCG .....	24
Figura 2.9 Matriz GE/McKinsey, orientações estratégicas .....	26
Figura 2.10 Modelo das 7S's McKinsey .....	27
Figura 2.11 Critérios de avaliação do Modelo McKinsey .....	29
Figura 2.12 Modelo das “cinco forças” de Porter .....	31
Figura 2.13 Análise SWOT .....	32

Figura 2.14 Etapas na segmentação, no mercado alvo e o posicionamento .....	37
Figura 2.15 Ações Estratégicas (produto/mercado) .....	44
Figura 2.16 Estratégias genéricas .....	46
Figura 2.17 Matriz produto/mercado .....	47
Figura 2.18 Tipos Básicos de Estratégia .....	49
Figura 2.19 “A Review of Marketing Mix: 4P’s or more?” Revisão da literatura de marketing de serviços .....	54
Figura 3.1 Síntese do Processo de Pesquisa .....	68
Figura 3.2 Desenvolvimento de uma análise de conteúdo .....	83

## Índice de Quadros

Quadro 2.1 Planeamento Estratégico de Negócios .....	14
Quadro 3.1 Comparação entre três tipos gerais de pesquisa .....	72
Quadro 3.2 Ligação das perguntas do guião aos objetivos específicos .....	79
Quadro 3.3 - Domínios Possíveis da Adaptação da Análise de Conteúdo .....	80
Quadro 3.4. Categorias de análise .....	85
Quadro 4.1 Importância e existência de um Planeamento Estratégico .....	104
Quadro 4.2 Análise de concorrência (As 5 forças de Porter) .....	98
Quadro 4.3 Fatores diferenciadores do produto turístico .....	105
Quadro 4.4 Objetivos Chave .....	107
Quadro 4.5 Análise PEST-E .....	99
Quadro 4.6 Análise SWOT .....	100
Quadro 4.7 Segmentação de mercado e o posicionamento .....	97
Quadro 4.8 Estratégias de Desenvolvimento .....	95
Quadro 4.9 Estratégias de Marketing .....	108
Quadro 4.10 Marketing Mix .....	110
Quadro 4.11 Implementação e Controlo .....	115



### 1.1 Tema

O planeamento estratégico é uma metodologia que assegura mais respaldo à gestão empresarial. Diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, considerando os aspectos internos e principalmente o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

O planeamento estratégico visa à eficácia, estabelece bases e possibilita o diagnóstico empresarial, sendo assim, uma técnica administrativa que ordena as ideias dos gestores, fazendo com que criem uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, direcionar as suas atividades para aquilo que traz resultados.

A importância da existência e elaboração do planeamento estratégico para o produto turístico das Quintas da Madeira, com o recurso a ferramentas de análise estratégica fundamentais que aplicadas ao produto turístico, em particular, assumam um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”, constitui uma das bases deste trabalho.

A Madeira, candidata a destino de excelência, com produtos turístico únicos, o caso das “Quintas da Madeira” tem de ser valorizada para que seja um destino diferenciado. A Madeira preserva hoje as belas Quintas, outrora residências de príncipes e aristocratas, políticos e escritores que, pelo seu génio se imortalizaram, e que contribuíram para enriquecer ainda mais o património cultural da ilha.

As Quintas da Madeira mostram um estilo de vida enraizado no sistema feudal. Cada Quinta tem a sua história para contar. Os jardins e os interiores das casas são fragmentos de uma vida, a eles se juntam outras histórias feitas de coisas novas. Para conhecer tudo o que as Quintas da Madeira têm para lhe oferecer é preciso tempo.

## 1.2 Justificação da escolha

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (WTO, 1994a: 8), turismo de qualidade não significa necessariamente turismo de preços elevados, mas refere-se antes às atrações, facilidades e serviços turísticos que oferecem *good value for money*, que protegem os recursos turísticos, e que atraem os tipos de turistas que respeitam o ambiente e as sociedades locais.

Cada vez mais organizações turísticas recorrem a quatro estratégias de marketing abrangentes para atrair visitantes. Estas estratégias focam a: imagem, atrações & eventos, infra-estruturas e as pessoas. (Kotler, Haider, Rein 1993 – 311)

Partidário (2003: 117), menciona que se tem visto a consolidação de um novo segmento de turistas na procura de um conceito de turismo diferente, associado à proximidade aos recursos naturais, à cultura intrínseca das comunidades e das regiões e às atividades próximas dos espaços naturais.

“De forma a otimizar os benefícios e prevenir, ou pelo menos minimizar, quaisquer problemas que possam surgir, é essencial o bom planeamento e a gestão cuidada do turismo” (Inskip, 1991:16). De acordo com a OMT (WTO, 1994: 6, 7, 54), para que um correcto planeamento do turismo possa ser levado a cabo, independentemente dos métodos de planeamento utilizados, todo o processo deve ser desenvolvido com base num conhecimento prévio da situação em que se encontra o setor, na área em avaliação.

O caso “Quintas da Madeira” é um tema diferenciado, interessante pelas características das Quintas, e pelo facto de ser ainda um produto em desenvolvimento mas ainda pouco conhecido, havendo muito pouca informação acerca do produto. As “Quintas da Madeira” foram recebidas pelas autoridades regionais como uma marca da Ilha, pela sua força e distinção, tendo-se tornado uma marca oficial.

O desconhecimento do aparecimento da sua história e dos seus valores é generalizado pela população em geral. Esta tipologia de alojamento deve ser mantida nas tradições madeirenses, e contribui para a recuperação de quintas madeirenses que fazem parte do património classificado dos imóveis com interesse para o turismo.

De acordo com o Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira, existe a preocupação para a implementação do planeamento turístico para o produto diferenciador “Quintas da Madeira”. As afirmações seguintes demonstram a importância do produto, por parte das instituições oficiais (PIDDAR, 2006):

- Desenvolvimento da segmentação turística, através do reforço de produtos turísticos já identificados – congressos e incentivos, golfe, turismo náutico, Quintas da Madeira, passeios a pé, ecoturismo, wellness e luas-de-mel, para a ilha da Madeira.”.
- Implementação do plano de marketing da marca de prestígio “Quintas da Madeira”, em parceria com a Associação de Promoção da RAM e os empresários.”.

A manutenção do produto turístico “Quintas da Madeira” corresponde assim a um novo produto da Madeira que poderá transformar-se num veículo importante para a consolidação da imagem de qualidade da Madeira junto de um segmento alto, informado e exigente.

### **1.3 Problema e Objetivos**

A Região Autónoma da Madeira tem no Turismo uma das principais actividades económicas sendo esta, uma actividade profundamente enraizada na cultura local e que abrange, directa ou indirectamente, a grande maioria da população local.

O turismo pode ser o melhor amigo como o pior inimigo do desenvolvimento de uma região, devendo por isso existir uma maior preocupação por parte dos privados e

entidades competentes na preservação e manutenção das quintas madeirenses, deixando as características tradicionais serem realçadas e não ignoradas, de modo a que esta tipologia de alojamento continue a ser um factor de diferenciação em relação a outros destinos. A recuperação deste tipo de imóveis tradicionais destinados ao alojamento, deve ser considerado uma boa prática e uma alternativa à construção massificada das grandes unidades hoteleiras, permitindo assim, que a história da cidade e por consequência da região permaneça viva.

Com este trabalho pretende-se:

- Analisar o caso das “Quintas da Madeira”, e transmitir a importância da existência de um plano estratégico deste produto turístico.
- Propor recomendações ao nível do planeamento estratégico das “Quintas da Madeira”.
- Lançar as bases de um plano estratégico atualizado das “Quintas da Madeira”, para que assuma um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”.

No que diz respeito ao conhecimento da oferta turística do produto “Quintas da Madeira”, desenvolvê-lo como forma de se manterem vivas as tradições e a gastronomia local, de manter o património, pretende-se efectuar um levantamento dos elementos que o constituem, de forma a caracterizar a situação actual e detetar eventuais falhas e pontos fortes da mesma. Assim, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterização da oferta.
- Caracterização da procura.
- Análise da concorrência.
- Definição de Objetivos.
- Definição de Estratégias
- Propor ações para a implementação.

#### **1.4. Metodologia**

O trabalho será elaborado, numa primeira fase exploratória, com o recurso a informação secundária disponível sobre os diversos temas abordados, quer seja através de monografias, revistas, estudos, livros, manuais e jornais editados, como através de pesquisas na internet. Na consulta de informação através da internet será tomado o devido cuidado em consultar apenas as páginas Web oficiais das organizações ou de publicações de reconhecida idoneidade, de forma a minimizar o risco de utilização de informações erróneas, que se sabem estar igualmente disponíveis.

Na segunda parte do trabalho, o design da pesquisa será descritivo, uma vez que se pretende analisar como, o quê, quem e quando, e propor recomendações para o produto.

A recolha de dados será feita através de questionários aos gestores do produto “Quintas da Madeira”. Relativamente ao processo de amostragem, este será não probabilístico por julgamento.

Quanto ao método de análise de dados, este será qualitativo, mais precisamente por recurso à análise de conteúdo dos questionários realizadas aos gestores.

Objetiva-se obter informação e documentação que possibilite caracterizar e explicar os dados do caso e, comparados com outros casos analisados e melhores práticas identificadas em literatura sobre o planeamento estratégico de produtos turísticos.

#### **1.5 Limitações / Restrições**

Durante a investigação poderá ser notada a existência de alguma informação sobre o sector do turismo, a qual se encontra dispersa e ainda por analisar. Poder-se-á considerar fundamental a elaboração de um inventário do produto turístico, o qual permitirá um melhor planeamento do sector e a detecção de eventuais necessidades.

Ainda, e devido ao tipo de amostra a usar, o grau de generalização dos resultados será limitado.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho está dividido em 5 capítulos:

I – Introdução

II – O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo

III – Metodologia

IV – Estudo de Caso “Quintas da Madeira”

V – Conclusão e recomendações

O capítulo I, corresponde à introdução do trabalho. Seguidamente, no capítulo II, são apresentados o processo de planeamento estratégico, as suas fases, conteúdos, modelos e ferramentas.

No capítulo III apresenta-se toda a estrutura metodológica que serviu como base para a construção deste trabalho, fazendo referência à adoção do estudo de caso, identificando as suas vantagens e limitações, a escolha do questionário como elemento crucial na recolha de informação primária e abordando a pertinência da pesquisa bibliográfica.

No capítulo IV, faz-se a apresentação dos dados, normalmente sintetizados em quadros, para mais fácil compreensão, bem como a análise dos mesmos. No final existe a discussão dos resultados, dando indicação de algumas vertentes para elaboração de um planeamento estratégico para as quintas da madeira.

Finalmente, o capítulo V, correspondente às conclusões sobre o tema, objetivos e problema, contributo do estudo, as recomendações, as limitações do estudo e orientações para pesquisas futuras.

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo são abordadas definições e interpretações sobre o processo do planeamento estratégico. Como elaborar, como implementar, quais as suas etapas, a sua importância para uma gestão adequada no setor de atividade do turismo, nomeadamente no produto turístico, bem como os modelos e ferramentas para o seu desenvolvimento.

### **2.2. Definição do processo de planeamento estratégico**

Para que se possa definir o processo de planeamento estratégico, investigaram-se diferentes perspetivas.

Santos (2008:30), sintetiza o planeamento como sendo uma função da gestão que clarifica a missão da empresa, define os objetivos e formula a estratégia e as táticas mais adequadas à consecução dos objetivos traçados.

Segundo Baptista (2003:127), no âmbito dos planos estratégicos de marketing ao nível institucional, são diversas as políticas de intervenção direta do Estado no investimento e na gestão operacional de estruturas turísticas, nomeadamente de alojamento.

Freire (cit in Santos (2008:330)), apõe à definição de planeamento estratégico como um executável processo sistemático, metódico e complementar de apoio, estímulo, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos administradores.

De acordo com Teixeira, (2005:49), o planeamento compreende a definição de objetivos e das vias de atuação para os atingir. São três os níveis de planeamento empresarial: estratégico, tático e operacional – o planeamento estratégico, envolve de uma forma global toda a organização, revestindo-se de particular importância. Visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolve avultados ou mesmo a totalidade dos

recursos disponíveis, apta todas as atividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização, sendo o planeamento estratégico uma atividade que cabe fundamentalmente aos gestores de topo.

Também segundo o mesmo autor (2005:35), o planeamento consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo. O processo do planeamento começa, assim, com a definição dos objetivos que se pretenda atingir.

Já Kotler, Bowen e Makens, (cit. in Baptista 2003:407), definem um plano estratégico de uma empresa hoteleira que integre os seguintes objetivos:

- proporcionar um mapa-guia para todas as atividades de marketing para o próximo futuro;
- assegurar que as atividades de marketing sejam revistas e pensadas objetivamente em todas as fases do processo estimulando os gestores de marketing a fazer;
- apoiar o processo de monitorização e confronto dos resultados reais com os previstos.

Em sinopse, segundo Kotler, Bowen e Makens, um plano estratégico deve conter as seguintes dez intervenções:

- O sumário executivo,
- a conexão no seio da empresa,
- a análise ambiental e projeções,
- a segmentação e metas,
- os objetivos e quotas para o próximo ano,
- os planos de ação (estratégias e táticas),
- os recursos necessários para apoiar as estratégias e atingir os objetivos,
- o controlo de marketing,
- a apresentação e “venda” do plano e
- a preparação do futuro.

A título de breve comentário ao que é apresentado por Kotler, Bowen e Makens, (cit. in Baptista, 2003:407-408), esclarecem que, na realidade, trata-se de um programa e não

de um plano, pois este deve incidir sempre nos médio/longo prazos, enquanto a abordagem por eles feita se refere apenas a um exercício económico. O mesmo não acontece, contudo, na visão sumária e recapitulativa que se segue sobre o que os autores entendem quanto ao plano de marketing em turismo, que pode ser apreciado segundo as seguintes óticas:

1) Apoiar o plano estratégico da empresa, no que se refere a decisões a tomar no futuro próximo nos domínios de estratégias e táticas, tais como objetivos da empresa quanto ao lucro, crescimento, quotas de mercado pretendidas, posicionamento da empresa ou das linhas de produtos, integração vertical ou horizontal, alianças estratégicas e dimensão dos produtos:

2) Abranger as seguintes áreas: vendas, publicidade e promoção, relações públicas, pesquisa de marketing, preços e serviços ao cliente;

3) Interpretar como uma ferramenta de crescimento das empresas e dos seus recursos humanos considerando os seguintes critérios:

3.1) Um processo de planeamento participativo permite aos trabalhadores compreender o processo de gestão;

3.2) Os trabalhadores aprendem a ser membros de equipa durante o processo;

3.3) Os trabalhadores aprendem a estabelecer objetivos e calendários de execução para assegurar que sejam atingidos;

3.4) O processo de estabelecer estratégias e táticas realistas para atingir objetivos é também apreendido;

3.5.) Os trabalhadores que abordam o processo de planeamento com uma mente receptiva ao plano de marketing consideram-no como uma contribuição para os seus planos de carreira;

4) A força de vendas deve considerar os seguintes objetivos estratégicos:

- prevenir a erosão de pontos-chave;

- aumentar contas marginais selecionadas;

- diminuir contas marginais selecionadas;

- reter contas marginais selecionadas mas providenciar a redução dos custos de venda de suporte;

- obter novos negócios de clientes potenciais selecionados;

5) No que respeita aos objetivos de vendas, a gestão deve ter em conta o seguinte:

- 5.1) Os membros da equipa de vendas anseiam proteção apresentando objetivos inferiores aos efetivamente possíveis;
- 5.2) A empresa tem motivado objetivos baseados na previsão das suas necessidades;
- 5.3) A gestão deve ter acesso a informações da pesquisa de marketing não acessíveis à equipa de vendas;
- 5.4) A gestão deve dispor de informação histórica sobre a equipa de vendas para avaliar se as projeções estão demasiado acima ou demasiado abaixo de uma determinada percentagem;
- 5.5) A gestão pode querer habilitar o departamento de marketing/vendas com recursos adicionais que eram desconhecidos dos membros da equipa de vendas.

O anteriormente relatado afirma-se pertinente, considerando que o plano em causa manifesta a sua integração e a sua articulação com um plano estratégico previamente estabelecido.

No planeamento estratégico, uma vez identificados os segmentos de mercado a tender pelo esforço de marketing, os empreendimentos hoteleiros deverão adotar um planeamento estratégico correto, compreendendo fundamentalmente um marketing mix adequado ao serviço de objetivos específicos e apoiado em estratégias e táticas suscetíveis de captar a atenção e preferência dos referidos segmentos. De acordo com Quintas (2006:844-854), a utilização de um plano estratégico eficaz obriga a uma compreensão perfeita dos instrumentos de marketing disponíveis e exige a aplicação racional e conveniente dos recursos concedidos pela empresa para a gestão de marketing, tendo em conta basicamente os objetivos fixados pelo plano de marketing e a situação verificada no ambiente externo.

No plano de marketing, uma vez identificadas as componentes do seu marketing mix e selecionados os instrumentos ou meios destinados a atingir os segmentos da procura considerados de interesse, os empreendimentos hoteleiros deverão proceder à elaboração criteriosa e fundamentada de um plano de marketing, independentemente da sua natureza e capacidade, sem prejuízo do reconhecimento de que a dimensão do referido plano depende, compreensivelmente, do tipo e complexidade dos

empreendimentos hoteleiros e, em especial, da importância e número dos centros de lucros que os integram.

O plano de marketing permitirá aos estabelecimentos hoteleiros adotarem a orientação mais conveniente para o seu sucesso comercial, garantindo ao mesmo tempo o aproveitamento superiormente eficaz do seu potencial económico e dos meios disponíveis para a obtenção dos resultados pretendidos.

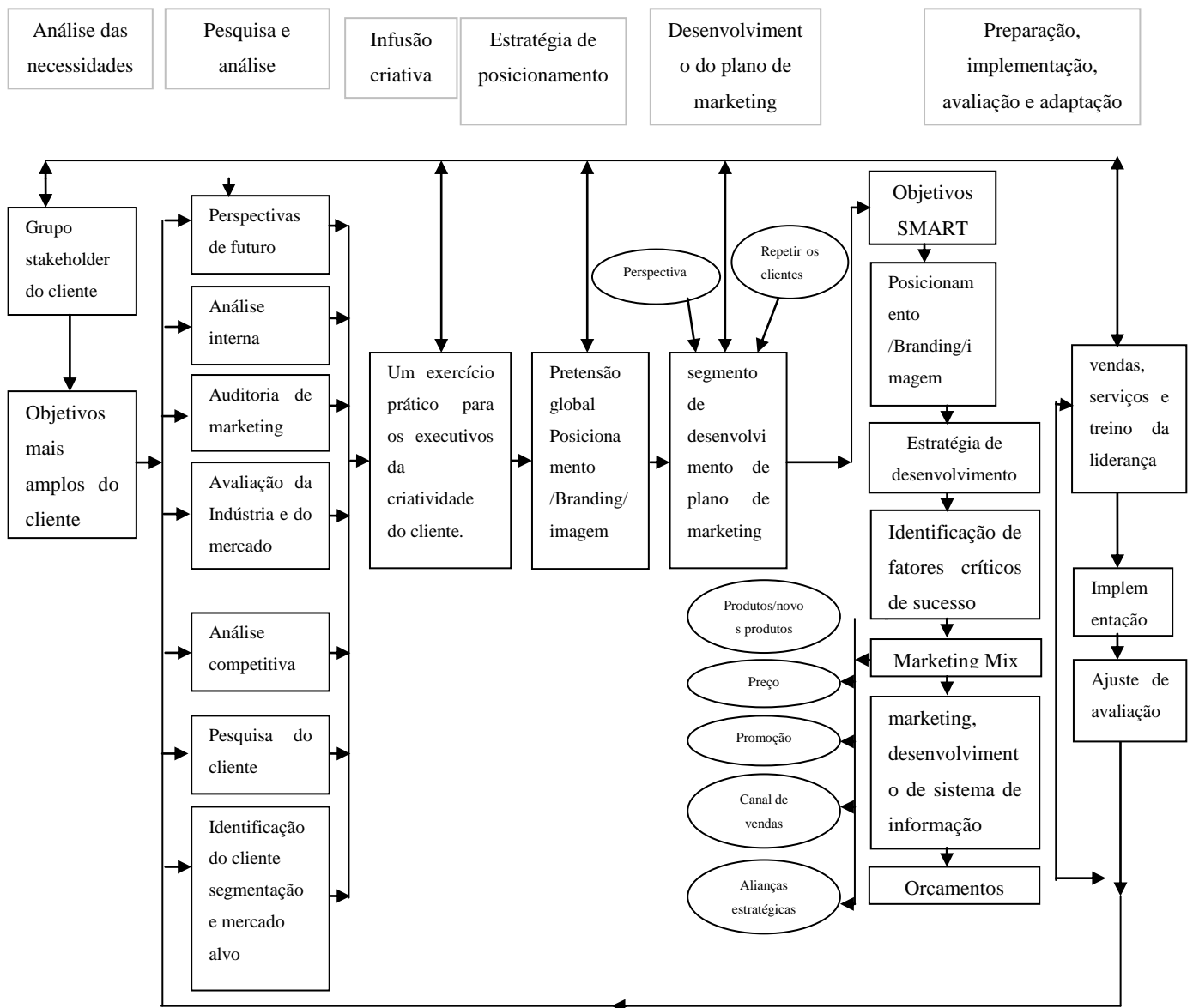
Com efeito, a existência de um plano de marketing permitirá à empresa organizar o negócio de forma a assegurar a sua viabilidade e rentabilidade satisfatória, independentemente das alterações e perturbações verificadas no mercado, apontando ainda a orientação que o empreendimento deverá seguir de forma a concentrar todas as suas capacidades e esforços na obtenção de objetivos específicos em cuja formulação, aliás, não deverão deixar de participar os vários responsáveis do hotel e dos seus departamentos procurando garantir-se, deste modo, a sua solidariedade e comprometendo-os na realização dos objetivos fixados. Segundo Quintas (2006:844-854), e de uma forma telegráfica, pode afirmar-se que um plano de marketing compreende três componentes essenciais: a estratégia, a organização e o capital.

Uma nova abordagem é apresentada por Edgell et. al (1999) sobre o planeamento de marketing estratégico para o setor do turismo. Realçam a qualidade, a eficiência e a efetividade no processo de marketing. O modelo apresentado mostra como os responsáveis de marketing devem analisar a sua posição no mercado e desenvolver um plano de estratégia de marketing para incrementar as vendas nos segmentos alvos. Os autores recomendam um sexto passo com um deparo ao planeamento de marketing estratégico para o setor do turismo. Estes passos incluem como requisito a análise das necessidades, a pesquisa e análise, a infusão criativa, a estratégia de posicionamento, o desenvolvimento do plano de marketing, a preparação, a implementação, a avaliação e a adaptação.

O modelo é concebido para proporcionar um roteiro para a maioria dos destinos turísticos organizados e para ajudar a acentuar e melhorar o marketing. É um processo estratégico de marketing que vai tentar exigir o máximo do planeamento, alargando as

vendas através da monitorização e avaliação, mas também orientado para a ação das estratégias de referência e contra os concorrentes construído em medidas de desempenho e avaliações.

Figura 2.1 – Planeamento Estratégico de Marketing para a Indústria do Turismo



Fonte: Adaptado de Edgell et. al, (1999)

O modelo é desenhado para prover um roteiro para quase todas as organizações de turismo e de destinos e para aumentar e melhorar as suas estratégias de marketing. Em alguns casos, não será necessário utilizar todos os passos como apresentado no modelo.

Noutros casos, poderá haver a necessidade de modificar o modelo para se adaptar à situação. Este modelo foi concebido pelos autores para estimular um pensamento inovador sobre o marketing no turismo. Pelo facto do turismo ser tão dinâmico é importante ser flexível e manter a recetividade sobre as ferramentas de marketing, incluindo o modelo da figura 2.1.

De acordo com Edgell et. al (1999), o plano estratégico de turismo é prático, intensivo, é um conjunto de ideias que abordam o marketing de turismo de destinos. É um sistema de marketing estratégico que permite ofertar ao rendimento do marketing, no entanto, é também um plano de marketing orientado para verificar e controlar as estratégias dos concorrentes com medidas efetivas e de avaliação para medir a performance, ou seja, uma forma de fazer a comparação nos concorrentes e verificar as boas práticas utilizadas.

Segundo Kotler (1998:105), o planeamento estratégico orientado para o mercado é o processo de gestão de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos da organização e as suas oportunidades de mercado mutantes. O objetivo do planeamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa de forma a alcançarem o lucro e o crescimento apreendidos.

Segundo Davidson and Maitland (1997:73-74) um planeamento estratégico é entendido através do seguinte quadro 2.1:

Quadro 2.1 – Planejamento Estratégico de Negócios

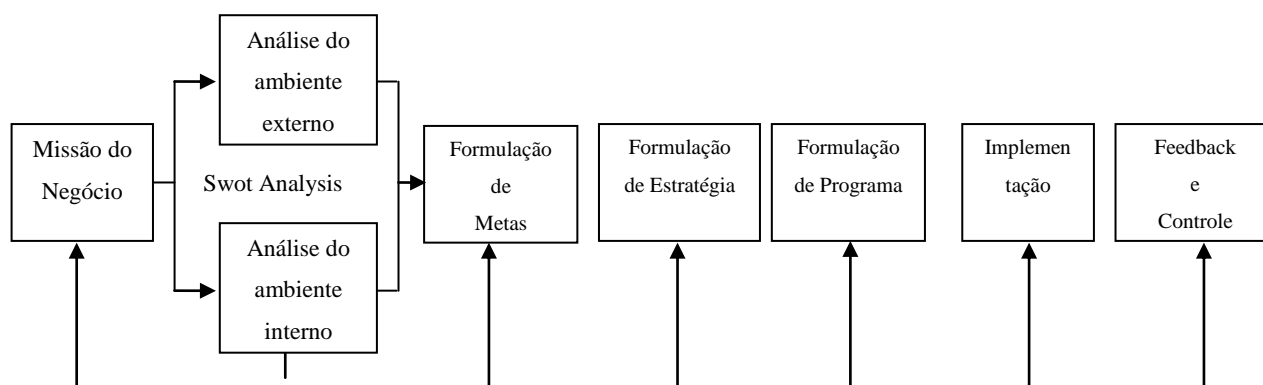
Planeamento estratégico de Negócios	
1. Missão	
2. Análise do Ambiente Externo	a) Fatores macro ambientais
	b) Fatores micro ambientais
	c) Oportunidades
	d) Ameaças
3. Análise do ambiente interno (análise de pontos fortes e fracos)	
4. Formulação de Metas	a) Hierárquico
	b) Quantitativo
	c) Realístico
	d) Consistente
5. Formulação da estratégia (Michael Porter)	a) Liderança de custo total
	b) Diferenciação
	c) Foco
6. Formulação do programa	
7. Implementação	
8. Controle	

Fonte: Adaptado pelo próprio

### 2.2.1 Componentes e etapas do processo de planejamento estratégico

De acordo no que Kotler (1998:86) define, o processo de planejamento da figura 2.2 diz respeito às tarefas desempenhadas pelos gestores das empresas. O processo de planejamento estratégico da empresa consiste nas oito etapas da mesma figura.

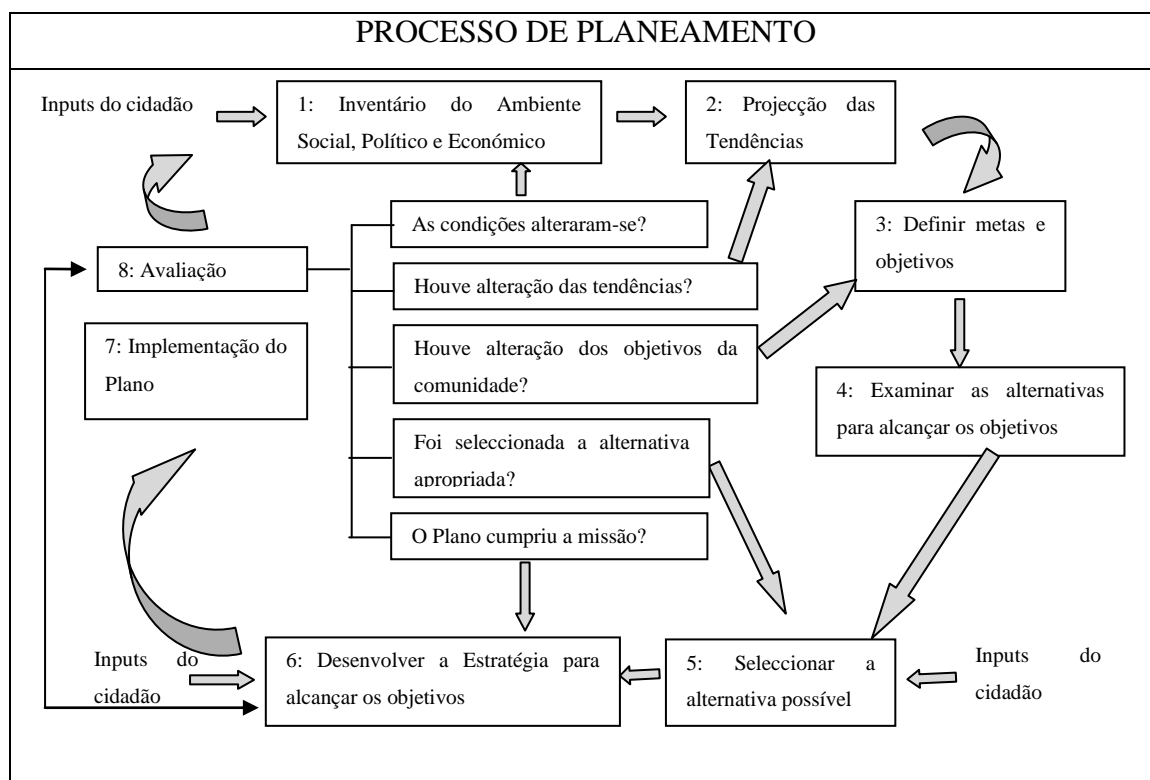
Figura 2.2 – Processo de Planejamento Estratégico do negócio



Fonte: Adaptado de Kotler, (1998)

Baptista (2003:179-181), identifica as fases do processo de planeamento aplicável ao setor do turismo as ilustrações constantes na figura 2.3.

Figura 2.3 - Turismo Gestão Estratégica, Processo de Planeamento



Fonte: Adaptado de Baptista, (2003:181)

Começando pelo inventário no meio envolvente, a atmosfera política e social, como a consciência e compreensão do processo turístico, os seus custos e benefícios, os recursos humanos, a qualificação, as atitudes a incentivar e a mudar, e a atmosfera económica, onde as tendências regionais e locais que afetam o turismo a enquadrar em listas de controlo definindo os pontos fortes e os pontos fracos da comunidade.

As tendências previsíveis, que tipo de estruturas considerar, a capacidade técnica e métodos para determinar a procura futura, em termos qualitativos e quantitativos; desenvolvimento da missão definida, metas e objetivos; estudo de planos de ação alternativos para atingir as metas e os objetivos, equacionar alternativas segundo o método do *brainstorming* e as forças e fraquezas dos meios para os atingir, isto é, a sua

viabilidade, a inserir em critérios de prioridade para discussão crítica pública; seleção da alternativa preferida fazendo uma análise das forças e das fraquezas.

No desenvolvimento da estratégia para atingir as metas, estipulando os prazos por tipo de diligências a realizar; implementação do plano trata-se da fase da ação, sem parar ou questionar a ideia, admitir que possam surgir contrariedades, desenvolvimentos não previstos podem justificar mudanças de pensar com reflexos no plano, estando neste caso sempre presentes, a missão e as metas estabelecidas; revisão da avaliação e continuação dos planos, avaliar os fatores contributivos e prejudiciais com base nas metas estabelecidas e nos meios planejados.

O processo de planejamento deve envolver o maior número possível de pessoas e atividades comerciais da comunidade, incluindo líderes políticos, líderes da Câmara ou Associação de Comércio e líderes de opinião, pois o plano permite que o turismo seja uma força positiva e integradora da comunidade.

### **2.3. O Processo de Planejamento Estratégico**

O processo de planejamento estratégico fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os timings de execução.

Segundo Kotler (1998:86), uma vez formulada a declaração de missão da empresa, o gerente da empresa conhece as partes e o ambiente que precisa de monitorizar para atingir as suas metas. Em geral, uma unidade de negócio necessita de instruções sobre as forças macro ambientais (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes canais de distribuição, fornecedores) que afetam a sua habilidade de obter lucro. A unidade de negócio deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para rastrear tendência ou desenvolvimento, e a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Ainda segundo o mesmo autor, um importante propósito da análise ambiental é detetar novas oportunidades de marketing. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força do seu negócio, das exigências básicas para ser bem sucedida num mercado alvo, mas também das suas competências para superar os seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de menor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

### **2.3.1 Definição de Missão**

A missão de uma organização corresponde ao que esta se propõe a fazer, e para quem. É o propósito de sua existência. Segundo Teixeira (2005:34-36), a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e constantes que expressam as intenções fundamentais da gestão global a nível superior da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. Traduz-se na prática uma filosofia básica de atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos que a ela estão, portanto, subordinados.

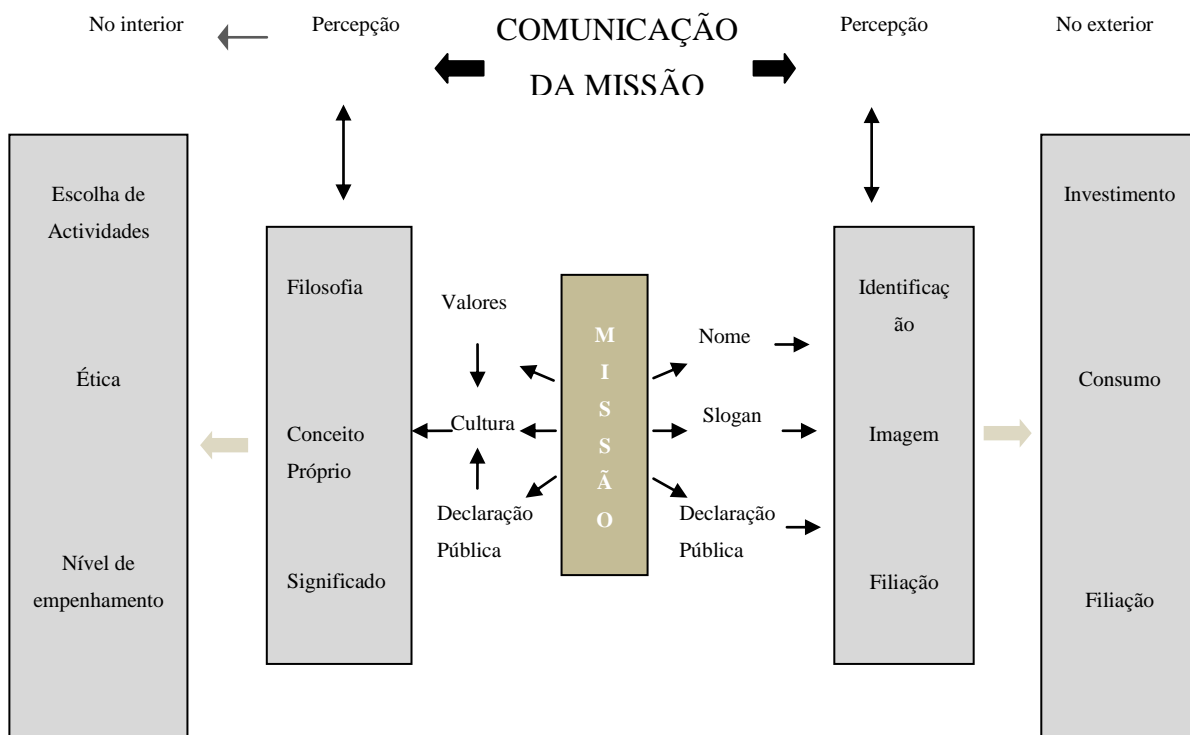
A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis. Mas, expressa ou não formalmente através da definição dos fins estratégicos gerais, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos. A missão representa um vasto conceito de negócio que é essencialmente prosseguido. A missão de uma determinada organização manifesta-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. Quando se transforma numa declaração explícita, esta deve ser breve e simples para mais fácil entendimento, flexível para durar mais tempo e distintiva para a diferenciar das outras organizações similares. Habitualmente as informações contidas recaem sobre:

- O tipo de produtos ou serviços a que a empresa se dedica;

- Os mercados a que se dirige;
- A sua filosofia de atuação;
- A visão que tem de si própria (auto conceito) e;
- A imagem pública que pretende transmitir.

Segundo Teixeira (2005:37), a figura 2.4 ilustra a missão de uma empresa.

Figura 2.4 - Comunicação da Missão



Fonte: Adaptado de Rue e Holland (cit in Teixeira, 2005:37)

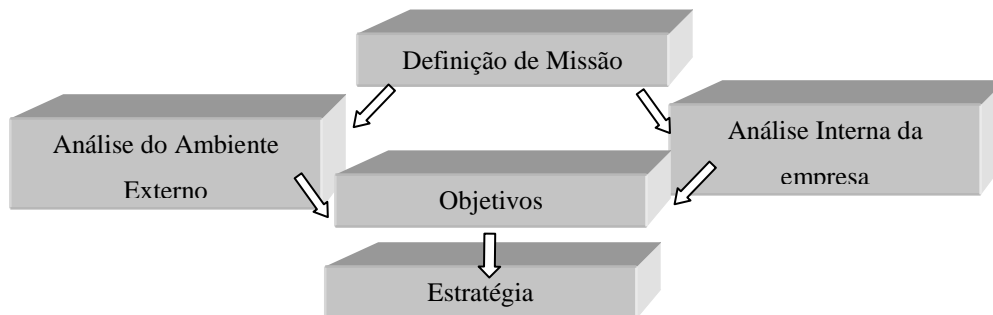
Kotler (1998:86), afirma que cada empresa precisa definir a missão específica dentro da missão mais ampla da empresa. Em conformidade com Maitland e Davidson (1997:63), a missão do negócio tem que ser definida para cada negócio definindo a sua missão específica dentro da missão da empresa. Assim, uma unidade de negócios deve definir os seus vários âmbitos, mais especificamente: os seus produtos e aplicações, competência, segmentos de mercado, posicionamento vertical e geográfico. Também deve definir os seus objetivos e políticas específicas, como uma empresa separada.

### 2.3.2. Visão

A visão indica quais os princípios básicos que devem ser protegidos dentro da empresa e para onde, com base em orientações futuras deverá seguir e realçar. De acordo com Foley et. al (2006:59), a organização deve ter uma visão clara que explique a razão do negócio e a direção do mesmo. Sem uma visão clara, não pode haver valores ou procedimentos operacionais.

Segundo Teixeira (2005:51), e em conformidade com a figura 2.5, o planeamento estratégico começa com a definição da missão, que é, em conformidade com o referido anteriormente no ponto 2.3.1, a filosofia básica de alteração da empresa, a qual vai determinar, portanto, os parâmetros de orientação dos esforços a depreender para atingir os objetivos a que se pretendem. A segunda etapa consiste na análise do ambiente, análise externa e na análise interna da própria empresa.

Figura 2.5 – Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Teixeira, (2005:50)

### 2.3.3. Análise Macro e Micro Ambiente

Uma empresa é constituída por fatores que estão fora do controle de marketing e afetam a capacidade da administração da empresa em desenvolver e manter negociações bem sucedidas com os consumidores que pretende atingir. Para ser bem-sucedida, uma

empresa deve adaptar as suas ações de marketing às tendências e desenvolvimentos nesse ambiente. Algumas abordagens foram verificadas aquando desta investigação.

Segundo Davidson e Maitland (1997:63-64), na perspetiva da análise do ambiente externo, o gestor de negócios reconhece as partes do ambiente para controlar no negócio e alcançar os seus objetivos. Em geral, uma unidade de negócio tem de controlar as forças macro ambiente chave (demografia, economia, tecnológicos, política/legal e social/cultural) e significativos fatores micro ambiente (clientes, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam a sua habilidade para ganhar lucros neste mercado. A unidade de negócio deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças implícitas. A finalidade principal da análise do ambiente é discernir novas oportunidades. Define-se uma oportunidade de marketing da seguinte forma: uma oportunidade de marketing é uma área de necessidade em que uma empresa pode realizar lucros. Oportunidades podem ser listadas e classificadas de acordo com a sua atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa depende não das ameaças do seu negócio se acompanhar os requisitos de sucesso para a operação no mercado alvo, mas também superiores aos dos seus concorrentes. A melhor empresa será a peculiar que motiva o maior valor ao cliente e fideliza-o ao longo do tempo.

Algum desenvolvimento no ambiente externo pode ser representativo de ameaças. Os autores definem uma ameaça ambiental como sendo um desafio colocado pela evolução ou desenvolvimento desfavorável que levaria na ausência de ação defensiva de marketing, das vendas ou deterioração de lucro. As ameaças devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e a probabilidade de ocorrência.

Kotler (1998:87) afirma que alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças. As ameaças devem ser classificadas conforme o grau de relevância e probabilidade e ocorrência. Uma vez a administração ter identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas por uma unidade de negócio específica, é possível caracterizar a sua atratividade global. Quatro resultados são possíveis:

- 1- um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- 2- um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- 3- um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- 4- um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Ainda, segundo Davidson and Maitland (1997:65), mas na perspectiva micro ambiente, é discernir as oportunidades atraentes do ambiente: ter as competências necessárias para ter sucesso nessas oportunidades. Cada empresa precisa avaliar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos regularmente. Cada empresa deve controlar alguns processos básicos, como o desenvolvimento de novos produtos, matérias-primas até aos produtos acabados, as vendas levam às ordens, as ordens de clientes para o pagamento em dinheiro, e assim por diante.

Após a unidade de negócios ter definido a sua missão, analisando com resistência os seus pontos fracos, pontos fortes as suas oportunidades e ameaças, análise Swot, poderá continuar a desenvolver os objetivos específicos e metas para o período de planeamento, sendo esta a fase de formulação de metas. Os objetivos indicam o que uma unidade de negócio pretende atingir, dando respostas como estratégia para chegar aos objetivos. Cada empresa deve adequar uma estratégia para alcançar os seus objetivos através da formulação de objetivos.

### **2.3.3.1 Análise PEST-E**

A Análise PEST-E é um modelo de análise da envolvente externa macro-ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:

- Variáveis Político-Legais: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral,
- Variáveis Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros fatores produtivos,

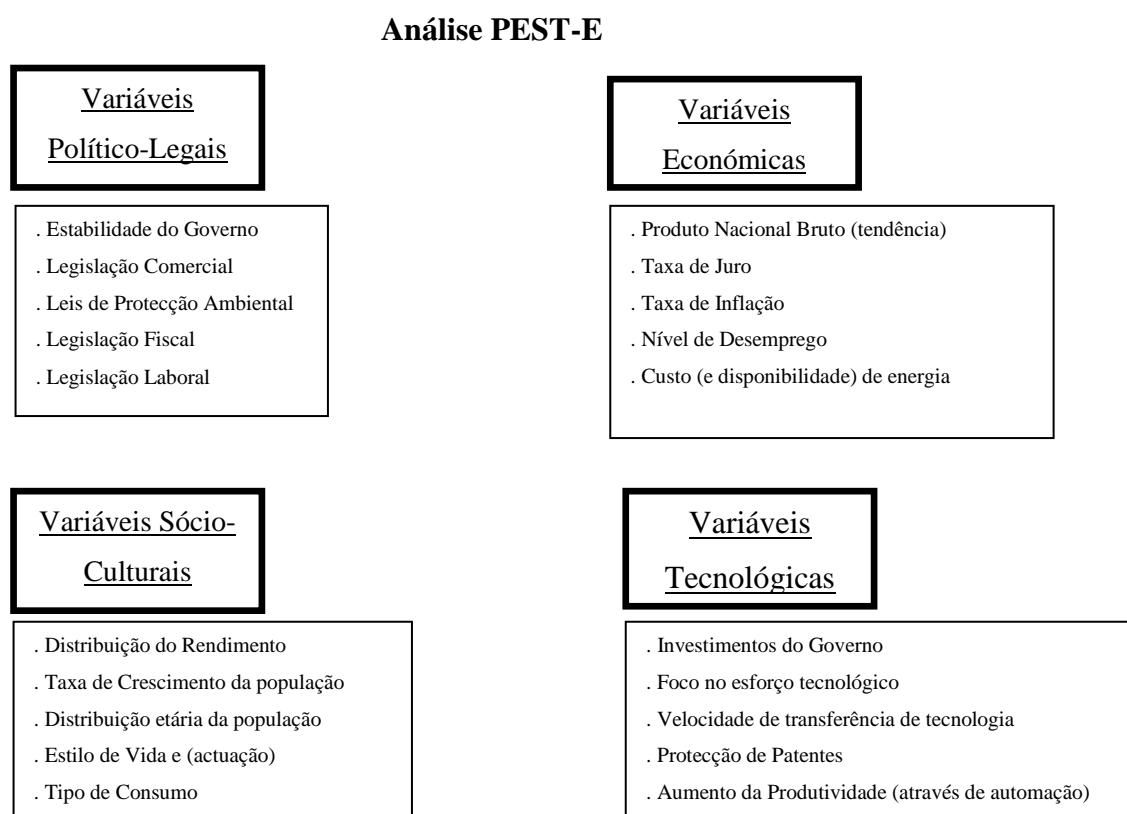
- Variáveis Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo,

- Variáveis Tecnológicas: investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia.

Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo direto da empresa, podendo contudo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise PEST-E, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente colocadas em quatro categorias, ou seja, condicionantes políticas, económicas, sócio culturais e tecnológicas. A figura 2.6 ilustra as componentes da análise PEST-E.

Figura 2.6 - Análise PEST-E



Fonte. Adaptado de Teixeira (2005:51)

### 2.3.3.2 Análise Interna

A análise do ambiente operacional ou de tarefa consiste na análise do posicionamento dos vários stakeholders da empresa, ou seja, da influência que exercem ou que sobre eles é exercida. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os grupos regulamentadores e governo incluído.

De acordo com Teixeira (2005), a análise interna da empresa, também chamada de análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspetos relativos à estrutura organizacional, pessoal, de marketing, de produção, na área financeira, entre outros.

Os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna das empresas sintetizam-se na Figura 2.7.

Figura 2.7 - Análise Interna

Inovação	Produção	Organização
Investigação Tecnologias Lançamento de novas tecnologias Patentes	Estrutura de custo Equipamento Layout Acesso à matérias-primas	Estrutura da organização Rede de comunicação Motivação pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores Lealdade/rotação Qualidade das decisões	Linhas de produtos Marcas e segmentação Distribuição e força de vendas Serviço	Liquidez Solvibilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

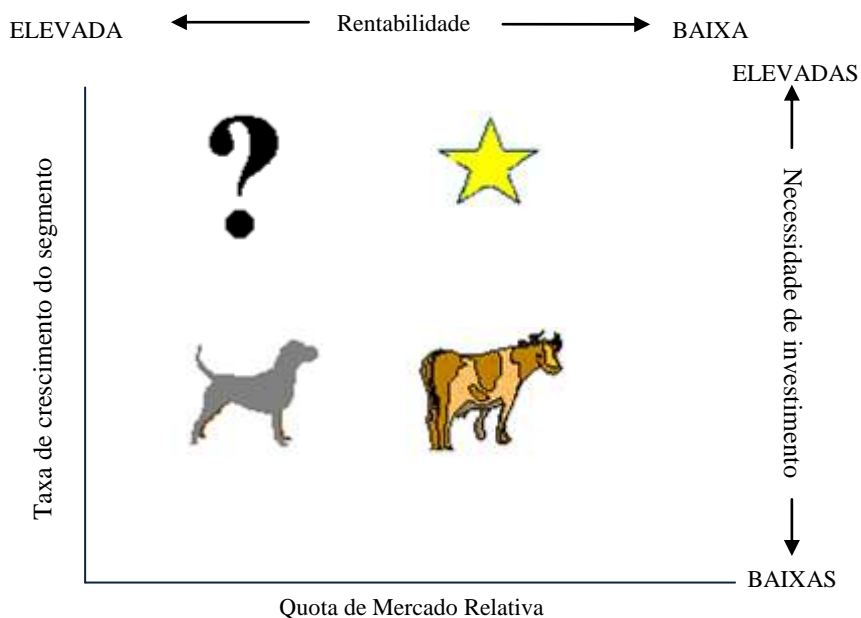
Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:52)

### 2.3.3.2.1 Matriz BCG

O modelo do Boston Consulting Group, conhecido como Matriz BCG, é o mais divulgado e foi pioneiro na análise estratégica da bolsa de produtos. Foi desenvolvido por Bruce Anderson, membro do grupo acima referido, no início da década de 70.

Para empregar este modelo, deve-se primeiro traçar uma matriz entre a participação dos produtos no mercado e o crescimento deste mercado. Forma-se então os quatro quadrantes onde os produtos podem estar, como se pode verificar na figura 2.8: Oportunidade, Estrela, Vaca leiteira e Animal de estimação:

Figura 2.8 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Santos (2008:230-234)

De acordo com a análise realizada e no que diz respeito a Santos (2008:230-234), na oportunidade, têm um rápido crescimento e conseqüentemente um consumo monetário excessivo, mas como possuem uma baixa participação no mercado, geram poucos outputs. Podem ser ainda conhecidos como “question marks” (pontos de interrogação) ou “problem child” (criança problemática) devido, às suas características ambíguas. Têm o potencial de ganhar participação no mercado, tornando-se estrelas, ou eventualmente vacas leiteiras se o mercado tiver um crescimento lento. Se a oportunidade não se

conseguir tornar um líder de mercado, após anos de consumo monetário irá degenerar num animal de estimação à medida que o mercado desce. Devido a todos estes fatores, o ponto de interrogação representa a necessidade da empresa ter de refletir muito antes de aplicar dinheiro num negócio que poderá ser positivo ou não.

As estrelas, são as oportunidades bem sucedidas. Geram grandes quantidades de capital pois ocupam uma posição de elevada quota de mercado, contudo também consomem elevados recursos devido ao seu constante crescimento e necessidade de defesa relativamente a possíveis concorrentes. Desta maneira, o lucro destes produtos não é elevado, contudo se conseguir manter a sua elevada participação no mercado rapidamente se tornará uma vaca leiteira quando o crescimento do mercado parar. A gama de produtos, portfolio de uma empresa deve sempre incluir uma ou mais estrelas, as quais com o passar dos tempos se transformam em vacas leiteiras, assegurando assim o futuro da empresa em causa. A vaca leiteira, como líder do mercado, apresenta uma taxa de retorno de capital superior ao crescimento do mercado, sendo assim o elemento mais rentável na medida em que produz mais capital do que consome.

Formam-se usualmente quando a taxa de crescimento cai e deverão ser “ordenhadas”, extraindo os lucros e investindo o menos capital possível. Por sua vez este capital é utilizado para diversos fins, entre eles a promoção de oportunidades para líderes de mercado, cobrir despesas administrativas da empresa, subsidiar pesquisa e desenvolvimento, pagar os dividendos dos acionistas, entre outros. Finalmente, no que se refere ao animal de estimação, são negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento. Geram pouco lucro ou dão prejuízo. Frequentemente são mantidos por razões sentimentais, consumindo muito tempo da administração.

Contudo, esta matriz tem algumas limitações que importa referir como sendo:

- Apenas têm em conta a participação do produto no mercado e o crescimento deste último, e com este existem outros fatores a ter em conta;
- Considera que cada produto é independente um do outro, podendo em alguns casos o animal de estimação estar a auxiliar outro produto a ganhar vantagem competitiva;

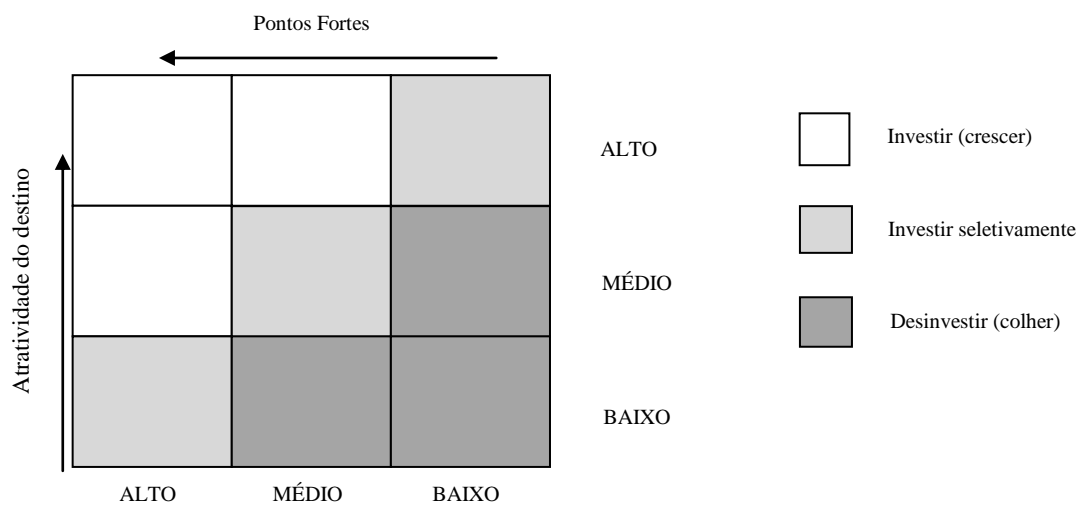
- A definição de mercado é relativa na medida em que um produto poderá dominar um nicho de mercado e ter pouca aceitação no geral. Neste caso a definição de mercado faz a diferença entre um animal de estimação e uma vaca leiteira.

Lendrevie et. al (1996) têm a mesma abordagem no que se refere à matriz BCG e referem ainda que esta se aplica apenas a às atividades actuais de uma empresa e não às atividades futuras para as quais, a empresa não possui ainda “quota de mercado relativa”.

### 2.3.3.2 Matriz GE/McKinsey

A Matriz GE / McKinsey conforme representada na figura 2.9, é um modelo para a análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos. Os objetivos da análise do portfólio de negócios terão a ver com a melhor decisão sobre o qual a unidade de negócios que deve receber mais ou menos investimento, o desenvolvimento de estratégias de crescimento incluindo novos produtos/serviços e negócios ao portfólio e a decisão de quais os negócios ou produtos/serviços não deverão permanecer na empresa.

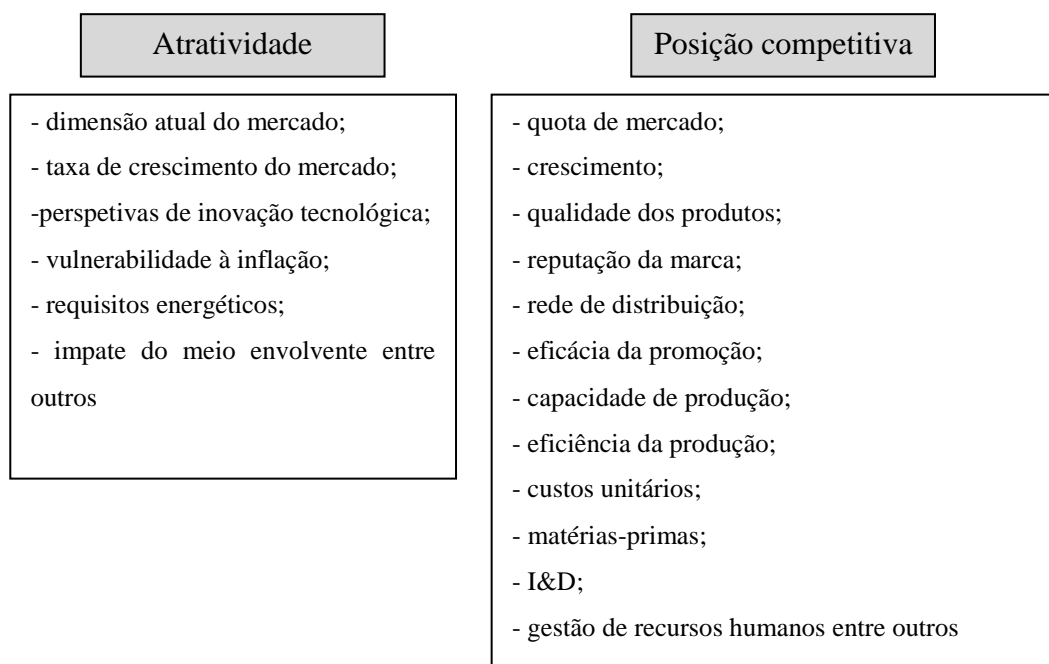
Figura 2.9 – Matriz GE/McKinsey, orientações estratégicas



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:65)

Lendrevie et. al, (1996:439), defende como terceiro modelo de avaliação do interesse de uma atividade, o modelo McKinsey que se apoia em dois critérios de avaliação dos domínios de atividade: a atratividade do mercado e a posição competitiva da empresa, os quais se decompõem nos seguintes fatores ilustrados na figura 2.10:

Figura 2.10 – Critérios de avaliação do modelo McKinsey



Fonte: Adaptado de Lendrevie et. al (1996:439)

Em resumo, na construção desta matriz a cada um destes critérios, fatores chave de sucesso, deverá ser atribuída uma ponderação, sendo que os domínios de atividade são classificados e quanto mais próximos estiverem do ângulo superior da matriz mais interessantes se tornam para a empresa do ponto de vista da rentabilidade global.

Em relação ao modelo BCG, esta matriz apresenta duas vantagens importantes. Permite avaliar não apenas os atuais domínios de atividade da empresa mas também os seus potenciais domínios de atividade. Permite por outro lado, tendo em conta um grande número de fatores, avaliar de uma forma mais precisa e mais válida o interesse de um mercado e a competitividade da empresa.

Concluindo, a fraqueza do modelo McKinsey reside no caráter mais subjetivo de certas apreciações sobre as quais se fundamenta, bem como as ponderações que é necessário fazer entre os diferentes subcritérios que utiliza.

Para o efeito foram desenvolvidas várias ferramentas bastante úteis para organizar, analisar e diagnosticar questões corporativas e, ainda, para planejar intervenções e mudanças na empresa. O modelo que será descrito no ponto seguinte tem sete fatores necessários para uma empresa atuar mais eficientemente possível. O objectivo do Modelo dos 7 S é que os gestores devem levar em consideração todos os sete fatores em conjunto, para assim terem a certeza que a estratégia implementada com efeito.

#### **2.3.3.2.3 O Modelo dos 7 S's da McKinsey**

O modelo dos 7 S's da McKinsey foi desenvolvido por Tom Peters e Robert Waterman, com o apoio de Anthony Athos e Richard Pascall e de acordo com Santos (2008:45) o modelo considera que o desempenho organizacional depende de sete componentes divididos em duas áreas: hardware (hard-s) e software (soft-s). Os componentes chamados de “hard-s” são facilmente compreendidos e identificados dentro de uma empresa, e são:

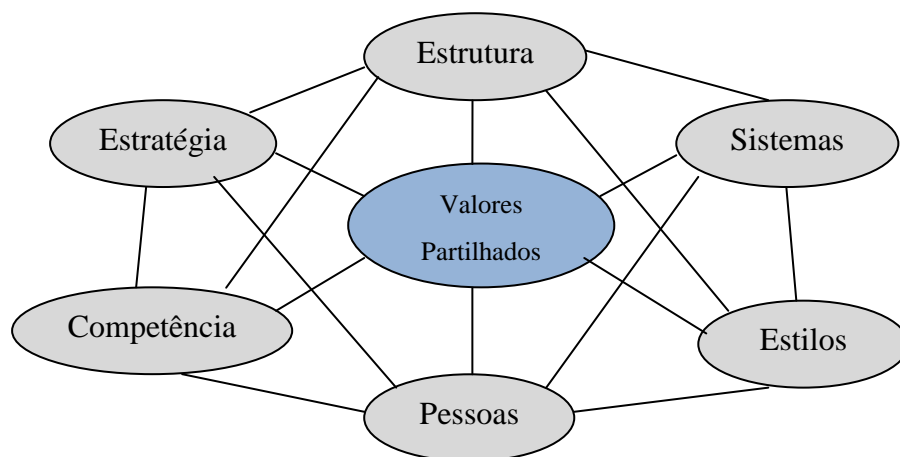
- Estratégia (Strategy),
- Estrutura (Structure) e
- Sistemas (Systems).

Já os elementos chamados de “soft-s” são mais difíceis de serem percebidos e analisados. Porque tratam de capacidades e habilidades, valores e elementos da cultura organizacional, torna-se difícil a sua descrição, uma vez que essas componentes estão em contínua mudança e desenvolvimento. Essas componentes são determinadas pelas pessoas que trabalham e influenciam a organização e, por isso, torna-se muito mais complicado planejar, influenciar e modificar essas componentes, que são:

- Perícia ou competências distintivas (Skills)
- Cultura da organização ou valores partilhados (Shared values)
- Pessoas (Staff)
- Estilo (Style)

A figura 2.11 esquematiza o modelo que trata uma proposta integrada da perceptibilidade das organizações com a introdução de novas variáveis e com o aprofundamento das já existentes. A estratégia esclarece a afetação dos seus recursos por vezes escassos ao longo do tempo sempre com o objetivo da execução e conclusão dos objetivos organizacionais.

Figura 2.11 – Modelo das 7 S's McKinsey



Fonte: Adaptado de Peters e Waterman (cit in Santos ,2008:45)

As competências distintivas do pessoal - chave ou da empresa como um todo, ou seja, em que área a organização tem mais competências. Na cultura da organização ou valores partilhados, as políticas da organização adoptadas contribuem para tornar as empresas mais competitivas, estimulando, assim, o crescimento económico e a criação de mais postos de trabalho, as crenças e os valores partilhados por todos os trabalhadores da organização.

As características das pessoas em particular das pessoas – chave: aferindo o nível de escolaridade, a formação, as qualificações técnicas, a idade, entre outros dados que

sejam considerados como relevantes para a integração na empresa. Os sistemas e os processos formais relacionados com as áreas funcionais, contabilidade e reporting, a caracterização do estilo da organização, representado na forma como se comportam os gestores na execução e conclusão dos objetivos organizacionais.

Finalmente, o tipo de estrutura e organigrama da organização e a forma como os vários tipos de entidades se interligam.

### **2.3.3.3 O Modelo das 5 Forças de Porter**

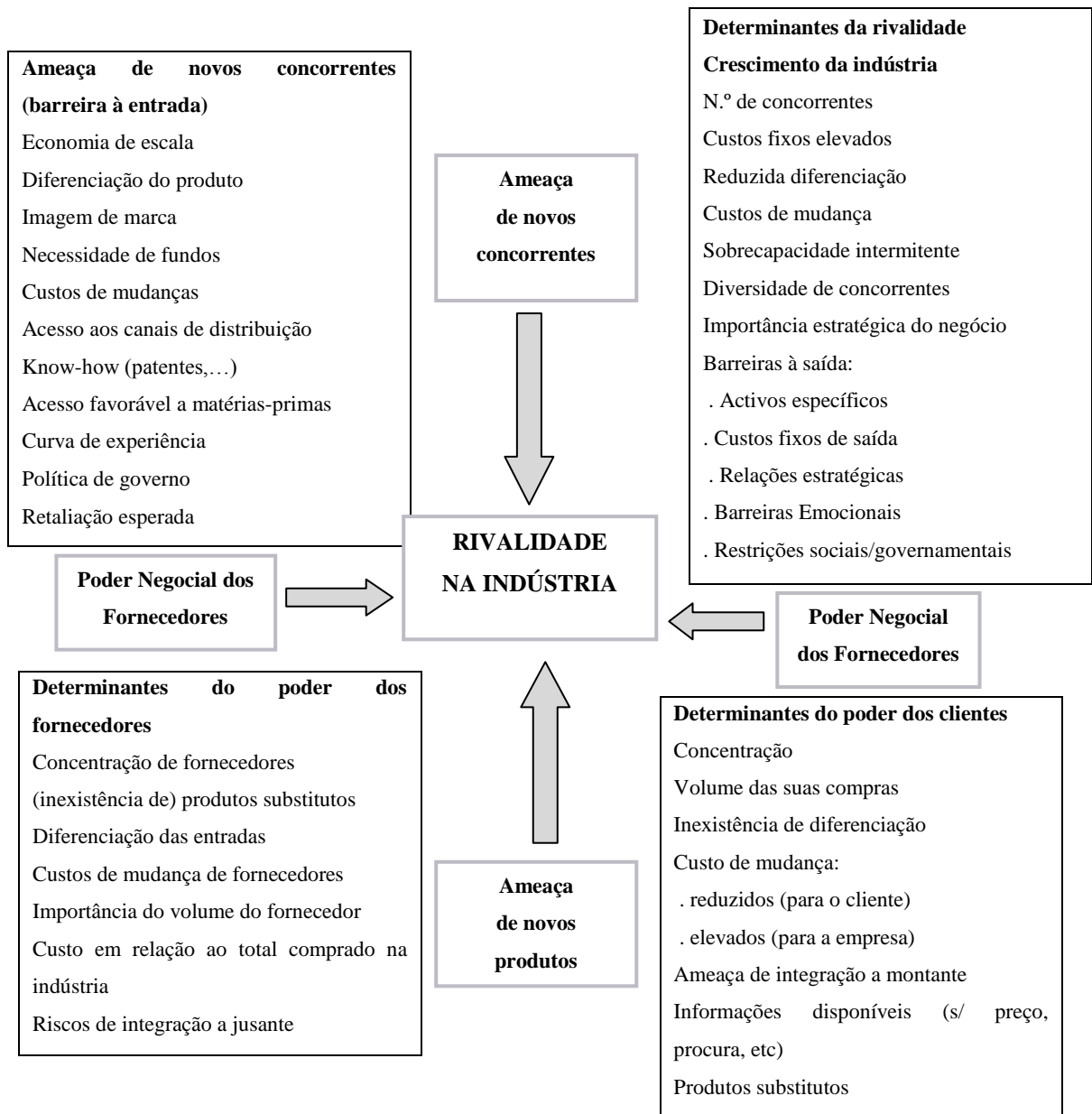
O modelo das Cinco Forças foi criado por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da concorrência entre empresas. Considera cinco factores, as "forças" competitivas, que devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

Porter aponta cinco factores de competitividade determinantes da estrutura de uma indústria e da forma como essa estrutura evolui. A forma como estas cinco variáveis determinam a estrutura da organização pode ver-se, em síntese, na Figura 2.12.

São as “cinco forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, a ameaça de novas entradas, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

Porter, (cit. in Teixeira 2005:67), defende que uma empresa, para melhor competir num determinado mercado, deve decidir a sua estratégia – liderança pelo custo, diferenciação ou foco – com base no conhecimento da estrutura da indústria em que a empresa compete bem como na perfeita identificação dos clientes - alvo.

Figura 2.12 - Modelo das “cinco forças” de Porter



Fonte: Adaptado de Teixeira 2005

### 2.3.3.4 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que ajuda a situar ou a verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A avaliação da posição competitiva é efetuada através do recurso a uma matriz de dois eixos, o eixo das variáveis internas e o

eixo das variáveis externas, cada um dos quais composto por duas variáveis: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do meio envolvente.

Após a investigação realizada verificou-se que os vários autores concordam nas várias abordagens.

Figura 2.13 – Análise SWOT

ANÁLISE EXTERNA \ ANÁLISE INTERNA	S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes.
T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:53)

Segundo Teixeira (2003:52), a análise SWOT deteta respetivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior), os pontos fortes e os pontos fracos (no interior), strengths (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

A análise SWOT pode sintetizar uma matriz de quatro células, conforme figura 2.13, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à

minimização das ameaças bem como à redução dos pontos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura.

Santos (2008:212), invoca uma nova abordagem ao modelo clássico de análise SWOT, surgindo com a substituição do fator ambiental externo tradicional “ameaça” pelo fator “tempo” (time). Esta nova abordagem resulta da observação da maioria de vários casos de que a diferença entre a ameaça e uma oportunidade não estabelece tanto na natureza positiva ou negativa do fator ambiental externo em presença, mas na criatividade, visão e discernimento dos gestores, nos recursos e competências internas da organização e, muito, especialmente, no fator tempo, em que se entende como sendo a capacidade das organizações para tirarem partido das oportunidades e ameaças do meio envolvente no timing mais adequado.

Segundo Veal (2005:109, 110), como resultado da análise SWOT, hipotéticos planos de ação começam a emergir, os quais podem construir ou reforçar forças, evitar ou identificar fraquezas futuras, procurar explorar oportunidades, identificar ou tentar neutralizar ameaças, sendo o resultado a identificação de potenciais políticas e ações idealmente relacionadas com a missão e objetivos da empresa.

#### **2.3.4. Segmentação do Mercado**

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é decorrente do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados de segmentos. Cumprida a investigação apurou-se as seguintes inferências:

De acordo com Kotler et al. (1976), segmentar um mercado consiste em:

*“... subdividir o mercado potencial total de um produto ou de um serviço num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, a fim de permitir à empresa melhor adoptar a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos, ou alguns deles”.*

Toften et. al (2009), verificaram que o modelo STP (processo de segmentação/mercado - alvo/objetivo ou meta e posicionamento) nem sempre é seguido e as organizações optam por basear a sua estratégia nas vantagens obtidas pelos seus recursos como produto de elevada qualidade e relacionamento personalizado, para assim, competirem no mercado.

Mahajan et. al (2008), afirmaram recentemente, que tem havido um prosseguimento de críticas sobre a utilidade da segmentação como uma ferramenta de marketing. Muitos autores têm sugerido que a forma como a segmentação é realizada pelos negociantes nos dias de hoje não afiança ajuda nem é uma mais-valia para eles. Os critérios de segmentação mais comuns utilizados pela maioria das empresas incluem a segmentação geográfica, a segmentação da distribuição; quando diversos canais de distribuição podem ser usados para atingir diferentes mercados e a segmentação de media, e quando por vezes é possível o pensamento de diferentes meios de comunicação que tendem a chegar a um público diferente. A segmentação do preço explora o conhecimento das variações na receita disponível criando oportunidades para segmentar os mercados ao longo da dimensão do preço. As variáveis de segmentação demográfica identificados pelo sexo, pela idade, pelo rendimento mensal, pelo tipo de habitação e pelo nível de ensino entre outros. A segmentação do tempo é menos comum mas altamente eficaz, tendo em conta por exemplo a abertura e fecho de lojas em tempos diferentes ou a venda de alguns produtos apenas em determinadas épocas do ano, sendo este um segmento não direcionado para o turismo.

Concluíram Mahajan et. al (2008), que iniciativas tomadas para certos segmentos do mercado têm sido geralmente enganadoras devido a várias razões, tais como, o interesse excessivo na identidade do consumidor, a pouca ênfase no comportamento do consumidor atual que pode revelar as suas atitudes e ajudar a prever os resultados de negócios e de absorção indevidas nos detalhes técnicos da elaboração de segmentações.

No entanto, referem que um estudo cauteloso da evolução da segmentação pode consagrar conhecimentos aprofundados para os profissionais sobre o tipo de segmentação mais adequada para as diferentes funções do marketing.

Segundo Firmino (2007:334), a identificação de segmentos de mercado no domínio da promoção dos destinos requer também alguns cuidados, registando oito critérios para uma segmentação de mercados eficazes; a homogeneidade, a mensurabilidade a substancialidade, a acessibilidade, a defensibilidade, a competitividade, a compatibilidade e a durabilidade. Esta perspetiva coloca a empresa e a marca numa posição de vantagem face aos mercados estrangeiros e aos concorrentes, como sugere Morrison (cit. in Firmino 2007:334). Para escolher a estratégia de segmentação, Kirdar (cit. in Firmino, 2007:334), recomenda dever-se procurar segmentos não servidos sendo que em cada segmento deve assegurar-se uma imagem apropriada do País, não se posicionando entre segmentos, deve servir-se um segmento com uma única estratégia e nunca adotar estratégias de marketing de massas.

Deste modo, a entidade que faz a promoção dos destinos terá de definir claramente os segmentos que mais interessam ao destino promover. Provavelmente o critério qualidade deve prevalecer sobre o critério quantidade, atraindo turistas com elevado poder de compra, sendo a publicidade em si mesma insuficiente, se não for complementada com medidas ao nível da oferta.

Ainda segundo Firmino (2007:134), a escolha de critérios para definir um segmento de mercado, depende daquilo que se quer demonstrar e que levará a segmentar os clientes ou os elementos de amostra. Uma classificação dos turistas em grupos homogéneos obedece a diversos critérios, tais como: as razões da escolha de um destino, o planeamento da viagem, o nível socioeconómico e cultural dos turistas, a experiência dos turistas em viajar, o período do ano de visita, a duração e a estadia, a situação familiar (idade do casal, com ou sem crianças), entre outros.

Cooper et al. (cit in Firmino, 2007:136), confrontam a situação de que enquanto no passado a segmentação de mercados obedecia essencialmente a critérios geográficos e demográficos, na atualidade é dada prioridade, na segmentação, a critérios psicográficos

e comportamentais. Num contexto em que o cliente é mais exigente importa estudar as necessidades de grupos restritos, que procuram satisfazer necessidades muito especiais, que se prendem com novos estilos de vida e de valores, sendo que estas necessidades poderão corresponder a uma maior exigência. Por outro lado, Middleton e Clarke (cit. in Firmino, 2007;136), observam que os destinos percebidos pelos consumidores estão associados aos preços, os quais são símbolos de estatuto social, o que nos remete para a necessidade de diferenciar cada vez mais o nosso produto.

O estabelecimento de uma estratégia de marketing pressupõe, que uma empresa possua um conhecimento perfeito do seu mercado de forma a poder adaptar os seus produtos e as demais variáveis controláveis tendo em vista criar, conservar ou alargar a sua clientela. Contudo, o mercado não é um todo homogêneo. O mercado é formado por um elevado número de indivíduos com características muito diferentes; nomeadamente, os seus hábitos, gostos e exigências. A segmentação surge, pois, numa tentativa de adaptação da empresa a esse mercado heterogêneo. Existem duas maneiras extremas de adaptação ao mercado, sendo que a primeira consiste em ignorar deliberadamente as diferenças que possam existir entre os consumidores, preocupando-se apenas com o “consumidor médio”, oferecendo a todos o mesmo produto, o mesmo preço com o mesmo sistema de distribuição e a mesma estratégia de promoção. A segunda, em oposição, consiste em analisar e ter em conta as características de cada um dos seus componentes e adaptar os produtos e serviços às necessidades de cada um dos clientes.

### **2.3.5. Posicionamento**

Lendrevie (1996), defende que na definição de uma estratégia de marketing o conceito chave é a escolha de um posicionamento. O posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem, tendo em conta que é através da imagem que se inicia a definição de posicionamento, ou seja, é uma representação ou perceção simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto.

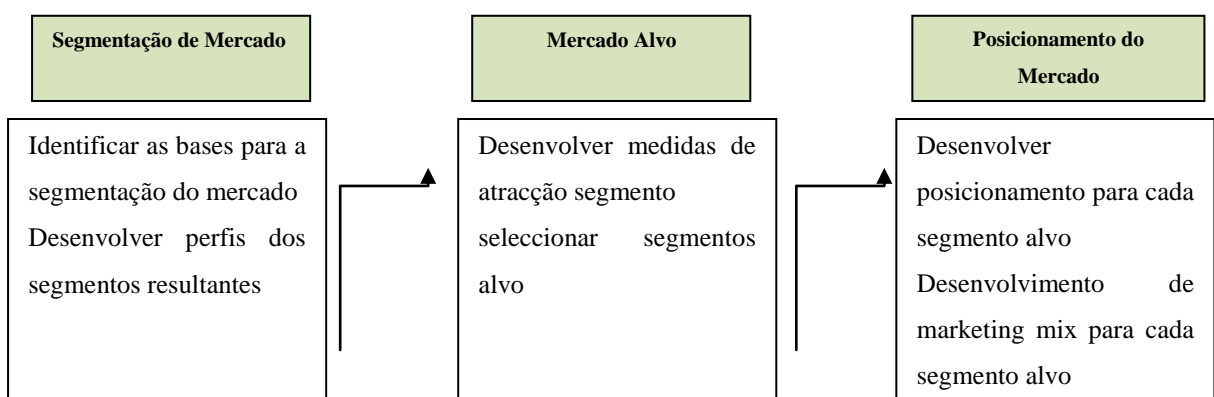
Kotler (1996), define posicionamento como sendo o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e

significativa nas mentes dos consumidores-alvo. O autor refere a existência de vários tipos de posicionamento como sendo: posicionamento por atributo, que ocorre quando uma empresa se posiciona num atributo como o tamanho, anos de existência e assim por diante. Posicionamento por benefício, onde o produto é posicionado como o melhor para algum uso ou aplicação. Posicionamento por usuário, é a situação em que o produto é posicionado como o melhor para algum grupo de usuários. Posicionamento por concorrente, onde o produto é posicionado como o melhor em relação a determinado concorrente. Posicionamento por qualidade/preço, situação em que o produto é posicionado como oferecendo o maior valor.

A Figura 2.14 mostra os três passos importantes no marketing de destino. A primeira é a segmentação do mercado de dividir um mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos distintos e / ou comercialização de misturas. A empresa identifica maneiras diferentes de segmentar o mercado e desenvolve perfis dos segmentos resultantes.

A segunda etapa de segmentação de mercado é a avaliação de cada atração de segmentos e selecionar um ou mais dos segmentos de mercado. O terceiro passo é o posicionamento de mercado desenvolvendo um posicionamento competitivo para o produto e um marketing mix adequado.

Figura 2.14 - Etapas na segmentação, no mercado alvo e posicionamento



Fonte: Adaptado de Kotler (1996:244)

### **2.3.5.1 Diferenciação**

Diferenciação é a ação de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes. O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa no entendimento dos consumidores-alvo.

Toften et. al (2009), defendem que após a realização da segmentação e seleção dos segmentos ou nichos mais atraentes na maioria dos autores de gestão de marketing continuam sugerindo que o próximo passo é decidir sobre o aspecto de diferenciação.

A diferenciação é preferencialmente realizada com base nos pontos fortes da empresa que são particularmente valorizadas e preferidas pelos clientes, que em seguida, fornecem as bases para os reforços de posicionamento da empresa, a diferenciação é criar algo ou propor algo que seja entendido como singular no mercado.

Em resumo, muitas empresas defendem a promoção de apenas um benefício do produto, criando assim, uma proposta única de venda. As pessoas tendem a lembrar-se do “número um”, mas o posicionamento de benefício duplo e triplo pode também ser bem sucedido, desde que, as empresas adotem providências, para não subposicionar, super posicionar ou criar posicionamento confuso ou duvidoso. Uma vez a empresa ter desenvolvido uma estratégia de posicionamento clara, deve comunicar esse posicionamento efetivo via composto de marketing.

### **2.3.6. Objetivos**

Os objetivos têm como intuito tornar a missão mais concreta e alcançar a visão de futuro da organização. Os objetivos devem ser quantificáveis, com uma concepção temporal, passíveis de ser realizados, compreender a diversidade de interesses da organização, minimizadores de conflitos, simplificadores de consequências indesejáveis e facilitadores de compromisso.

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objetivos específicos. Comparados os pontos fortes e os fracos da nossa empresa com a concorrência, há que quantificar a linha de rumo que começa a tomar forma. Os objetivos estratégicos devem satisfazer os requisitos em termos genéricos, isto é, devem tanto quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio mas sem deixarem de ser realistas, atingíveis; devem ser mensuráveis, tanto quanto possível quantificados; quanto mais específicos forem os objetivos com maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia.

Deve, no entanto, referir-se que, de modo geral, os gestores estrategos de nível mais elevado se preocupam mais com a definição das grandes linhas de orientação do que com a definição de objetivos bem específicos, sendo esta última tarefa provavelmente aquela em que se verifica um maior apelo à colaboração dos gestores de nível intermédio.

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objetivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos os intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução como sejam os gestores de nível intermédio e o seu pessoal. A formulação da estratégia, que deve ser escrita e explicitamente comunicada constitui a última fase do planeamento estratégico passando então à fase da implementação.

De acordo com Cooper et al. (cit. in Firmino 2007:312), onde identificam os objetivos ou metas que não devem ser conflitantes entre si para a estratégia. Estes objetivos estão presentes nos planos de desenvolvimento de turismo, dos quais destacam-se: a alta qualidade oferecida ao cliente; fomento da prática do turismo; distribuição dos benefícios pela população recetora; desenvolvimento de projetos arquitetónicos e de paisagismo como forma de preservação dos recursos culturais e naturais; implementação de políticas e programas nos destinos capazes de atrair turistas de todo o mundo; maximizar a entrada de divisas; atrair turistas com gasto médio diário elevado; promoção do emprego no destino; e criar condições para que as regiões periféricas interrompam o recurso à emigração elevem os seus níveis de rendimento e de emprego.

Esta perspetiva pode ser recomendada aos responsáveis políticos dos países cujo objetivo é a aposta no turismo, enquanto indústria estruturante para as suas economias. Mas se a aposta assenta exclusivamente no mono produto Sol e Praia, alguns riscos se colocam, como sugere Correia (cit. in Firmino 2007:312). A análise de Correia terá de ser integrada numa perspetiva que não deixe o mercado entregue a si mesmo, numa ótica de curto prazo, mas que assente um conceito de planeamento para o destino turístico.

### **2.3.7. Estratégia**

A estratégia pelo ponto de vista de plano serve como um guião para lidar com a situação, uma espécie de ação intencional e consciente.

A estratégia como um padrão é uma corrente de ações intencional ou não, que devido à sua consistência se transforma num padrão (Salazar, 2008).

Segundo Teixeira, (2005:117), a estrutura de uma organização é um meio para que a gestão consiga atingir os objetivos propostos. Sendo os objetivos genéricos e globais de uma organização – a partir dos quais se definem os objetivos específicos dos diferentes departamentos – derivados da estratégia da empresa, é evidente que entre estratégia e estrutura (tipo de organização) deve haver uma relação estreita. Chandler (cit in Teixeira (2005:117)), nos anos 60, estipulava que a “*estrutura segue a estratégia*”, isto é, que as alterações verificadas na estratégia das empresas precediam e implicavam alterações na sua estrutura organizativa. Segundo as conclusões dos estudos de Chandler (cit in Teixeira (2005:117)), as empresas, de modo geral, evoluíam em termos estratégicos de unidades mono produto para uma integração vertical e posteriormente para a diversificação, o que as forçava a desenvolver estruturas organizacionais mais elaboradas a fim de manter a sua eficácia. Começando com estruturas orgânicas, acabavam por evoluir, ao longo do tempo, e acompanhando a evolução da estratégia, para estruturas mais mecanicistas. A tese de Chandler (cit in Teixeira (2005:117)) tem sido posta em causa mais recentemente por vários autores por se considerar que muitas vezes a estrutura organizacional existente condiciona a escolha da estratégia. Pretendem

assim que a relação estratégia/estrutura atribuída a Chandler (cit in Teixeira (2005:117)): ambiente – estratégia – estrutura, deva antes escrever-se: ambiente – estrutura – estratégia, ou seja, acentuando embora que a estrutura também pode influenciar, e muitas vezes influencia, as escolhas estratégicas (o que Chandler não disse), mantêm no entanto como válida a influência da estratégia escolhida na estrutura a adotar.

De acordo com Mintzberg (1994), existem cinco definições possíveis em que a estratégia é encarada como um plano, um padrão, uma posição, uma ação e uma perspectiva, encontrando-se relacionadas entre si.

### **2.3.7.1 Estratégias genéricas**

As estratégias genéricas são métodos utilizados para reprimir os concorrentes. Dos vários autores apresentados e investigados verifica-se que todos eles têm o mesmo entendimento sobre as estratégias genéricas.

De acordo com Porter, (cit. in Firmino, 2007:292), nas estratégias genéricas, “(...) *há, potencialmente, três abordagens de estratégias genéricas de sucesso para combater outras formas numa indústria: (1) Liderança global pelos custos; (2) Diferenciação; e (3) enfoque. Por vezes uma firma pode, com sucesso, prosseguir com mais do que uma abordagem como seu primeiro alvo, embora isto seja raramente possível (...)*”.

Porter interpreta que, para cada uma destas três estratégias são requeridas certas “competências” e determinados “recursos” e “requisitos” organizacionais. Existem, no entanto, riscos em cada uma das estratégias genéricas. A liderança pelos custos pode levar à imitação pelos concorrentes, a tecnologia muda, há o risco de desgaste de alguns fatores e os custos ainda podem baixar mais em determinados segmentos; na estratégia de diferenciação os concorrentes podem igualmente imitar, impondo-se a necessidade de diferenciar, segmentando o mercado; nas estratégias de enfoque, os concorrentes poderão entrar nos nossos segmentos-alvo, também através da imitação.

Campbell-Hunt (cit. in Firmino, 2007:292), faz o balanço do que foi aprendido com a teoria das estratégias genéricas de Porter nos últimos vinte anos. Na essência esta teoria contém dois elementos:

*“Primeiro, um esquema para descrever as estratégias competitivas das empresas, de acordo com o seu âmbito no mercado (focalizado ou amplo) e a sua fonte de vantagem competitiva (custo ou diferenciação), e, segundo, uma proposição teórica acerca dos resultados da performance deste desenhos estratégicos: essa falha, ao escolher entre uma estratégia de custo ou de diferenciação-liderança, resultará numa performance inferior, na tão chamada hipótese intermédia (stuck-in-the-middle)” hypothesis), (cit. in Firmino, 2007:292).*

Segundo Teixeira (2005:54), na seleção da estratégia a seguir, podem ser consideradas várias hipóteses, quer se trate da definição de uma estratégia global para a organização como um todo quer se trate da escolha de uma estratégia para uma determinada área de negócios, na hipótese de se tratar de uma empresa diversificada.

O primeiro grupo refere-se à organização em termos globais (corporate level). Uma estratégia de concentração consiste no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados. Fala-se de integração vertical quando uma empresa cresce, entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante) eventualmente adquirindo as respetivas empresas. A diversificação consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.

As estratégias de estabilidade consistem na atuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados, ou nos métodos de produção.

O turnaround, que à letra significa “dar a volta”, ao problema, é o conjunto de ações estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio; habitualmente envolve redução da dimensão da atividade. O desinvestimento traduz-se, naturalmente, pela venda de parte dos ativos do seu negócio e a liquidação ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida.

As estratégias combinadas resultam da combinação possível de algumas das estratégias acabadas de referir.

Ao nível das áreas estratégicas de negócios, a classificação acima referenciada deve-se a Porter onde Kotler, (1998:90) em concordância, mostram as diferentes vias porque as empresas podem optar para tirar partido das vantagens competitivas sobre os concorrentes em cada uma das áreas de negócios em que a empresa atua.

A liderança pelo custo é a estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.

A diferenciação, do produto ou serviço, consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente, portanto, dos seus concorrentes.

O foco é a estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, entre outras.

Uma outra classificação das estratégias empresariais agrupa-as em quatro tipos - defensiva, ofensiva, analítica e reativa – tendo em conta fundamentalmente a forma como os gestores tentam adaptar-se ao ambiente e às suas alterações.

A estratégia defensiva é aquela em que a empresa, possuindo domínios definidos de produtos e/ou mercados, procura mantê-los defendendo-se apenas da concorrência. É uma estratégia que se ajusta a um ambiente estável, isto é, sem grandes nem rápidas alterações.

A estratégia diz-se ofensiva quando a empresa, de maneira quase constante, correndo riscos, procura novas oportunidades de mercado ou produto. Tipifica a resposta de algumas empresas a um ambiente caracterizado por dinamismo e crescimento.

Analítica é a estratégia conduzida pela empresa que, mantendo e defendendo um domínio do produto/mercado já garantido, simultaneamente procura novas oportunidades. É uma resposta ajustada a um ambiente em mutação moderada.

Estratégia reativa é aquela em que a empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação. É característica de empresas sem dinamismo, eventualmente envelhecidas e a sua atuação é independente das características do ambiente.

Esta visão é também partilhada pelos autores Davidson and Maitland (1997:67).

A leitura apresenta várias abordagens sobre estratégias genéricas, conforme figura 2.15:

Figura 2.15 – Estratégias Genéricas

AUTOR	ESTRATÉGIAS
Porter cit in Kotler (1998), Porter (2001) cit in Davidson and Maitland (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança Global por custos</li> <li>- Diferenciação</li> <li>- Enfoque ou Foco</li> </ul>
Campbel-Hunt (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalização ou amplo</li> <li>- Custo ou diferenciação</li> <li>- Diferenciação – liderança – “Stuck-in-the-middle” hypothesis</li> </ul>
Teixeira (2005)	<p style="text-align: center;"><u>Globais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De crescimento</li> <li>- De estabilidade</li> <li>- Defensivas</li> <li>- Combinadas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Áreas de Negócio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança por custo</li> <li>- Diferenciação (do produto ou serviço)</li> <li>- Foco (do produto ou serviço)</li> </ul>

Fonte: Elaboração pelo próprio

Campbell-Hunt (cit. in Firmino, 2007:292), seleciona os seguintes elementos da estratégia competitiva como de importância relevante para concorrer no mercado. São elas: a publicidade, a identificação da marca, a influência dos canais de distribuição, a inovação de marketing, a promoção, a força de vendas, a reputação, os preços elevados, os preços baixos, os novos produtos, os produtos especializados, a qualidade do produto, o controlo de qualidade, a qualidade de serviço, as aquisições, a força de trabalho qualificada, a inovação do processo de fabrico, a eficiência das operações, a redução de custos unitários, as instalações modernas, a variedade de produtos, a variedade de clientes, a focalização no produto e a focalização no cliente.

### **2.3.7.2 Estratégias de Desenvolvimento**

Segundo Davidson e Maitland (1997:62), na estratégia de desenvolvimento do mercado, a gestão deve também procurar novos mercados cujas necessidades podem ser satisfeitas pelos seus produtos decorrentes. As ações a tomar em cada uma das estratégicas por que se opte são explicitadas na figura 2.16.

A primeira tentativa é identificar os grupos de usuários potenciais nas áreas de vendas actuais, cujo interesse no produto pode ser estimulada. Em segundo lugar, a empresa poderá diligenciar canais de distribuição adicionais na sua localização actual.

Na estratégia de desenvolvimento do produto, a gestão deve considerar as possibilidades de novos produtos.

Analisando as três estratégias de crescimento intenso na gestão espera-se descobrir várias maneiras de crescer. Ainda assim, isso pode não ser suficiente caso em que a gerência deve analisar também a oportunidade de crescimento integrativo.

Figura 2.16 - Ações estratégicas (produto/mercado)

MERCADO	PRODUTOS	ESTRATÉGIAS	ACÇÕES
ACTUAIS	ACTUAIS	Penetração no mercado	. Aumentar o consumo dos clientes . Atrair clientes da concorrência . Atrair novos clientes para o produto
	NOVOS	Desenvolvimento do produto	. Desenvolver novas características . Criar diversas versões de qualidade . Desenvolver novos modelos e tamanhos
NOVOS	ACTUAIS	Desenvolvimento do mercado	. Expandir em novas áreas geográficas . Atrair novos segmentos de mercado
		Integração vertical	. Integração a montante (controlo dos fornecimentos) . Integração a jusante (controlo dos fornecimentos)
	NOVOS	Diversificação	. Concêntrica . Conglomerada

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:56)

Em relação às estratégias de crescimento, não pode deixar de referir-se a matriz produto/mercado de Igor Ansoff, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização, que sintetiza esquematicamente as opções possíveis e que resultam da combinação de atuações em produtos e/ou mercados atuais ou novos.

As estratégias de crescimento, em termos genéricos, são quatro:

- penetração no mercado,
- desenvolvimento do mercado,
- desenvolvimento do produto,
- diversificação,
- e integração vertical, conforme sintetiza a referida matriz na figura 2.17.

Figura 2.17 - Matriz produto/mercado

PRODUTOS MERCADOS	PRODUTOS ACTUAIS	NOVOS PRODUTOS
Mercado actual	Penetração no mercado	Desenvolvimento do Produto
Novos mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação e integração vertical

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:55)

### 2.3.7.3 Estratégias de Marketing

Guiltinan, Gordon e Madden (1996), defendem que as estratégias da procura primária são projetadas para aumentar o nível de procura por tipo de produto. Empresas pioneiras na comercialização de lançamento de novos produtos, têm como principal preocupação a procura das estratégias a seguir. Além disso, empresas com quotas de mercado elevadas em mercados estabelecidos, muitas vezes dedicam parte de seu esforço de marketing para a expansão da procura principal, porque, como líderes de mercado, eles têm mais a ganhar com a expansão do mercado. Basicamente, existem duas fontes de nova procura para um tipo de produto: os não-consumidores e os consumidores que podem ou não aumentar a sua taxa de uso. Estratégias de procura primária podem, portanto, ser categorizadas em termos de como a estratégia é direcionada.

Para aumentar o número de consumidores, a empresa deve aumentar a capacidade dos clientes com vontade de comprar o produto. A vontade de comprar pode ser estimulada por uma das três abordagens. Demonstrando os benefícios já oferecidos por uma forma de produtos, desenvolvendo novos produtos com benefícios que serão mais atraentes para certos segmentos e demonstrando ou promover novos benefícios a partir de produtos já existentes.

A importância deste tipo de estratégia é primordial quando um lançamento de um novo produto é introduzido no mercado, pois novos produtos são mais difíceis de penetrarem

no mercado e serem vendidos. Esta estratégia pode não ser importante nas economias avançadas se um produto é bem estabelecido, mas pode ser fundamental para trazer um produto para um novo mercado numa cultura diferente.

Guiltinan et al. (1997), definem as diferenças entre programa estratégico onde a ação é baixar o preço com várias razões:

- Primeiro, poderiam esperar que isso implicasse um aumento das vendas, pois só nessas circunstâncias, os potenciais consumidores comprariam o produto ou serviço em causa.
- Segundo, poderiam com essa ação aumentar a taxa de compra, ou seja, as pessoas comprariam mais vezes ou em maior quantidade.
- Terceiro, poderia servir para reter consumidores que mudariam de fornecedor porque um concorrente estaria a praticar preços mais baixos.
- Por último, a descida de preço poderia ter como objetivo surripilhar clientes a um concorrente que pratica preços mais elevados.

Em qualquer dos casos, o preço foi usado para influenciar a procura, mas de diferentes modos. Em cada um deles, o tipo de impacto sobre a procura não foi o mesmo. O preço foi usado para implementar diferentes tipos de estratégias de marketing.

Em conciliação com o quadro da figura 2.18, os tipos básicos de estratégias passam pelas seguintes situações:

1. estimular a procura primária por aumento do número de utilizadores;
2. estimular a procura primária por aumento da taxa de compra;
3. estimular a procura selectiva por retenção dos actuais consumidores;
4. estimular a procura selectiva por aquisição de novos consumidores.

Figura 2.18 - Tipos Básicos de Estratégia

<p><b>Procura Primária</b></p>	<p><b>Aumentar n.º utilizadores</b></p> <p><b>Aumentar taxa de compra</b></p>	<p><b>Aumentar a vontade de comprar</b></p> <p><b>Aumentar a capacidade de comprar</b></p> <p><b>Mais utilizações / ocasiões</b></p> <p><b>Maior nível de consumo</b></p> <p><b>Encorajar substituição</b></p>
<p><b>Procura Selectiva</b></p>	<p><b>Reter actuais consumidores</b></p> <p><b>Adquirir novos consumidores</b></p>	<p><b>Manter satisfação</b></p> <p><b>Igualar concorrência</b></p> <p><b>Relacionamento de Marketing</b></p> <p><b>Posicionamento Frontal</b></p> <p><b>Posicionamento Diferencial</b></p> <p><b>Nicho de mercado</b></p>
<p><b>Linha de Produtos</b></p>	<p><b>Produtos Substitutos</b></p> <p><b>Produtos Complementares</b></p>	<p><b>Extensão de linha</b></p> <p><b>Combinação de marcas</b></p>

Fonte: Adaptado de Guiltiman, Paul e Maddon (1997)

Da análise feita ao quadro de tipos básicos de estratégia concluí-se que estimular o aumento da vontade de comprar através da demonstração dos benefícios atualmente oferecidos pelo produto, desenvolver novos produtos com benefícios mais atrativos para certos segmentos e demonstrar ou promover novos benefícios em produtos existentes.

Para aumentar a capacidade de compra, os preços devem ser mais baixos ou existirem condições de crédito ou ainda tornar o produto mais disponível através de mais distribuidores, menos rupturas de stocks e maior frequência de entrega.

Para aumentar a taxa de compra, deverá proporcionar-se mais tipos de utilizações ou ocasiões, aumentar o nível de consumo estimulando a substituição.

Nas estratégias de aquisição, é vital o posicionamento frontal, o posicionamento diferenciado e o posicionamento orientado para o consumidor como nicho.

Nas estratégias de retenção de consumidores, deverá ser mantido um alto nível de satisfação dos consumidores, emparelhar a concorrência, e o relacionamento de marketing que deve ser revisto sistematicamente.

Nas estratégias para produtos substitutos, deverá ser tido em atenção a extensão de linha, uma nova marca para um novo segmento e a existência da combinação de marcas. Nas estratégias para produtos complementares, há que promover um produto líder, e fazer o bundling: combinação de produtos e ter o cuidado da existência da compatibilidade entre produtos individuais.

Dacko (2004:8), que defende uma análise cuidadosa sobre estratégias de marketing e as táticas destinadas a atender às necessidades de um segmento de mercado não homogêneo, pode sugerir inúmeras maneiras para os gestores a possibilidade de aumentar as receitas globais, entre outras abordagens de marketing, diligenciando meios para insensibilizar os clientes a preços ou mesmo cobrando preços mais elevados. Na combinação de uma perspectiva de gestão de receitas e estratégia de marketing, surge de imediato uma questão indispensável: até que ponto existem oportunidades para fortalecer a estratégia de marketing da empresa e melhorar o marketing mix para um determinado serviço referindo-se à última viajante e com o mercado turístico com o objetivo de aumentar a rentabilidade da empresa e as receitas. Afinal, nem todos os últimos viajantes e turistas são iguais. Alguns podem ser viajantes de negócios, enquanto outros podem ser chamados de "aventureiros jovens solteiros", por exemplo.

É possível a identificação e conhecimento das origens do consumidor e fornecer uma base para as estratégias de segmentação que pode finalmente resultar em práticas de gestão das receitas e abordagens para aumentar as vendas e o lucro de uma empresa de serviços, podendo no entanto, ficar em causa a satisfação do cliente.

As estratégias de marketing e o marketing mix são avaliados primeiro, seguido por uma discussão de estratégias de segmentação que pode ser empregue no último minuto de mercado de turismo. Uma análise de mercado de última hora de turismo, é realizada e as conclusões e recomendações, desde que possam servir de base para ações de indivíduos

envolvidos nos processos de gestão de receitas e de marketing para as atividades de última hora de turismo e afins.

De Costa e Bernardo, (cit. in Baptista 2003:129), propõem uma estratégia de marketing para o turismo português, por produto segmento de mercado, retiveram-se, em síntese seletiva, os seguintes parâmetros metodológicos:

- 1) Concentração dos esforços comerciais sobre os produtos mais desenvolvidos e economicamente mais importantes, evoluindo gradualmente para novos produtos que atinjam massa crítica;
- 2) Encerrar o conceito de produto turístico como a combinação da oferta local/regional (o que tem determinado para a região oferecer ao turista) com uma motivação específica da procura (o que procura o turista com a sua deslocação);
- 3) Identificar e sistematizar as motivações relevantes nos principais mercados internacionais; estudar a oferta de Portugal, região a região, com uma crítica; avaliar comparativamente as diferentes combinações que podem dar origem a produtos turísticos em Portugal;
- 4) Com vista a uma estratégia integrada de comunicação, promoção e distribuição, o primeiro parâmetro (comunicação) deve respeitar as seguintes regras básicas; focalização nos produtos prioritários para garantir eficácia de serviço aos objetivos de marketing; desenvolvimento de marcas internacionais, não se resumindo à marca *umbrella* Portugal; adequação aos mercados seleccionados, nomeadamente através de campanhas locais;
- 5) Segundo e terceiro parâmetros (promoção e distribuição), críticos para o sucesso da estratégia global, devem contemplar os seguintes fatores: promove-se pacotes mais complexos face aos mercados organizados, apoiando os operadores turísticos de forma a provocar “saltos” qualitativos no valor médio; ganhar maior visibilidade nos canais; seleccionando parceiros importantes generalistas e especialistas, ganhasse mais protagonismo junto dos operadores-chave da distribuição e revendo a presença em

feiras; agir mercado a mercado, não obstante a globalização e a concentração em curso, atendendo às características específicas de funcionamento das respetivas cadeias de valor.

As estratégias de marketing e o marketing mix são avaliados conjuntamente sendo os componentes do marketing mix fatores para mudarem a posição de uma empresa para uma posição competitiva. Segue-se a caracterização das variáveis do marketing mix aplicados ao turismo.

### **2.3.8. Marketing Mix**

Esta etapa da estratégia de marketing do processo de planeamento é fundamental, pois será importante considerar a importância relativa, que terá que ser concedida a cada uma das variáveis de marketing mix: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e serviços ao cliente.

O marketing mix é proveniente do P único (preço) da teoria microeconómica, Chong cit in (Goi, 2009:2). McCarthy cit in (Goi, 2009:2) consagrou o marketing mix, muitas vezes referido como os 4P's, como forma de traduzir o planeamento de marketing em prática Bennett cit in (Goi, 2009:2).

O marketing mix não é uma teoria científica, mas sim um quadro concetual que identifica a principal decisão tomada pelos gestores quando fazem na configuração das suas ofertas para atender às necessidades dos consumidores.

Segundo Grönroos cit in (Goi, 2009:2), o paradigma de gestão de marketing mix tem dominado o pensamento de marketing, na pesquisa e na prática, e tendo em conta também a afirmação de Van Waterschoot, n.d. cit in (Goi, 2009:2), "como um criador de diferenciação" desde que foi introduzida nos anos 40. Por outro lado, Kent cit in (Goi, 2009:2), referia-se aos 4P's do marketing mix como "*o Santo... Quadruple da fé marketing... escrito em tábuas de pedra*".

De acordo com Moller cit in (Goi, 2009:2), o marketing mix tem sido extremamente influente na informação do desenvolvimento da teoria e da prática de comercialização. As principais razões do marketing mix através do seu conceito poderoso, poderá permitir a separação de marketing de outras atividades da empresa e a delegação de tarefas de marketing para os especialistas, e os componentes do marketing mix podem mudar a posição de uma empresa para uma posição competitiva, de acordo com Grönroos cit in (Goi, 2009:2).

O conceito de marketing mix também tem duas vantagens importantes:

- Primeiro, é uma ferramenta importante usada para ativar o trabalho do gestor de marketing em termos de objetivos, sendo em grande parte, uma questão de negociação fora dos benefícios da sua força competitiva no marketing mix em relação aos benefícios de outros.

- A segunda vantagem do marketing mix é que ele ajuda a revelar uma outra dimensão do trabalho do gestor de marketing. Todos os gestores têm de alocar recursos entre as diversas empresas, e o gestor de marketing, por sua vez alocar estes recursos disponíveis entre os vários dispositivos competitivos do marketing mix. Ao fazê-lo, irá ajudar a inculcar a filosofia de marketing na organização, segundo Low e Tan cit in (Goi, 2009:2). Ainda que, Moller (cit in (Goi, 2009:2)), ao salientar que as deficiências dos 4P's de marketing mix, como pilares da gestão do marketing tradicional frequentemente tornaram-se alvo de intensas críticas.

Alguns críticos até vão mais longe rejeitando por completo os 4P's, propondo alternativas em conformidade com a figura 2.19:

Figura 2.19 - “A Review of Marketing Mix: 4P’s or More?”

Autores	Argumentos	Enunciaçãoo
Booms And Bitner (1981)	Reconhecendo o carácter especial dos serviços como produtos, eles demonstraram a importância dos factores ambientais (Provas Físicas) influenciam a percepção de qualidade. Eles incluíam os participantes (funcionários e clientes) e o processo de prestação de serviços como a outros factores de Marketing Mix.	Os serviços de Marketing Mix incluem além dos 4P's mais P's, como os Participantes a Prova Física e o Processo.
Cowell (1984)	Três aspectos que justificam a revisão do quadro original de Marketing Mix: - A mistura original foi desenvolvida para empresas de fabricação; - A evidência empírica sugere que os profissionais de marketing no sector de serviços encontrem o marketing mix, inclusive não sendo suficiente para as suas necessidades	Adopta o quadro proposto por Booms e Bitner
Brunner (1989)	Os 4P's, elementos do marketing mix devem ser estendidos para incluir mais factores que afectam a comercialização de serviços tornando-se assim mais alargado.	Conceito mix de custos, canais e Comunicações.
Ruston and Carson (1989)	As características únicas dos serviços - intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade - fazer o controlo do processo de marketing, usando as ferramentas de marketing generalizada que são insuficientes.	Novos instrumentos e conceitos devem ser desenvolvidos para explicar e gerir a intangibilidade dos serviços
Fryar (1991)	Segmentação e diferenciação são a base do posicionamento de sucesso dos serviços. Além disso, o relacionamento pessoal com o cliente e a qualidade do serviço são elementos importantes do marketing de serviços.	O marketing de serviços requer: - Diferenciação baseada na segmentação e posicionamento - Contacto com o cliente - Visão única sobre a qualidade
Heuvel (1993)	Interação entre a entrega de um serviço e o cliente é muito importante e tem efeito directo sobre a qualidade do serviço e a percepção de qualidade. O elemento produto pode ser melhor demonstrado como tendo dois componentes, o principal e o secundário elemento serviço, bem como do processo.	O marketing mix de serviços: - Pessoal - Produto - Localidade - Preço - Promoção
Doyle (1994)	Ainda que reconhecendo que o conteúdo dos 4P's no sector dos serviços é de alguma forma diferente daquela da tangibilidade, ele não aceita os 4P's como os elementos do marketing mix de serviços. Ele identifica as dificuldades especiais na promoção e na localidade preferindo substituí-los pelos termos de comunicação e distribuição.	O marketing mix de serviços: - Produto - Preço - Comunicação - Distribuição
Melewar and Saunders (2000)	O sistema de identidade visual corporativa é a base da diferenciação das empresas e do núcleo da identidade visual da empresa.	Um novo P deve ser adicionado ao 4P's do Marketing Mix (e nos 3P's dos serviços), nomeadamente as publicações.
English (2000)	O marketing tradicional não tem sido uma ferramenta eficaz para a comercialização de serviços de saúde.	Um novo quadro surge, destacando os 4R' s: a pertinência, a resposta, os relacionamentos e resultados.
Groove et. al (2000)	O Marketing de serviços pode ser comparado a uma produção teatral. Como o serviço é realizado é importante quanto o que é realizado. O factor crítico é, portanto, a experiência do cliente. O marketing tradicional não captura adequadamente as circunstâncias especiais que estão presentes quando é feita a comercialização de um produto ou serviço.	Quatro elementos estratégicos constituem a experiência teatral dos serviços: os actores, a audiência, a configuração e a performance.
Beckwith (2001)	Os Serviços de marketing num mundo em mudança exige foco no aumento da satisfação do cliente e rejeitando os paradigmas do produto antigo e as manigâncias do marketing.	As quatro chaves do moderno (serviços) marketing: preço, marca, embalagem, e as relações

Fonte: Adaptado de Goi, C. (2009)

Segue-se uma apresentação mais pormenorizada de cada um dos componentes do marketing mix.

### **2.3.8.1. O Produto**

Segundo Kotler (1998:28), um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Ainda segundo o mesmo autor (1998:35) o conceito do produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os gerentes das organizações orientadas para produto focam a sua energia em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo.

Para Peter Drucker traduzido e adaptado de Kotler et. al (1976), *“É o consumidor que determina o que é uma empresa... que os responsáveis da empresa pensam produzir não é de importância fundamental e não o é, particularmente, para o futuro e o sucesso da empresa. O que é decisivo é o que o consumidor quer comprar, é a sua própria concepção de “valor que atribui ao produto. É isso que faz a alma da empresa, a realidade da sua produção e, daí, a sua prosperidade”*.

Devido à importância dos novos produtos para a sobrevivência dum negócio, as empresas necessitam de um processo organizado para os desenvolver. O fracasso destes produtos poderá ser rendido pelas empresas mais bem geridas e que reconhecem o desenvolvimento e a administração como processos vitais.

A concepção do produto e serviço turístico segundo Songshan et. al (2009: 287-295), deverá ter-se em consideração as necessidades psicológicas internas dos turistas.

#### **2.3.8.1.1 O Ciclo de Vida do Produto**

O conceito de ciclo de vida de produto é especialmente importante para o planeamento estratégico de marketing. Mostra que a empresa necessita de diferentes compostos de

marketing e mesmo estratégias, à medida que um produto se movimenta durante o ciclo de vida. Este constitui um ponto importante, pois o lucro altera-se durante o ciclo de vida.

O ciclo de vida de um produto é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas que por norma tem uma evolução que inclui quatro fases, sendo esta a situação mais comum: introdução, crescimento, maturação e declínio. Esta situação põe-se devido a nem todos os autores apontarem o mesmo número de fases, não tendo no entanto diferenças acentuadas.

Para Teixeira (2005:57), o produto tem um ciclo de vida que é o padrão de desenvolvimento do produto que inclui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esta sequência aplica-se em todos os produtos com exceção de bens essenciais.

A fase de introdução é caracterizada por ser um período de crescimento lento de vendas, devido à demora da deslocação do produto para os diversos mercados e à demora da contextualização com os distribuidores. Por consequência, é preciso uma visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente nesta fase, já que são necessárias grandes despesas de lançamento.

No caso de novos produtos cujo preço é elevado, o crescimento de vendas é retardado ainda, pelo facto de um pequeno número de compradores o poder comprar. Nesta fase, o lucro é negativo ou baixo em função do pequeno volume de vendas e das altas despesas de distribuição e promoção, porque é necessário muito capital para atrair os distribuidores e convencê-los a criar stocks do produto. Assim, a empresa focaliza a venda naqueles compradores que estão dispostos a comprar, geralmente grupos de rendimento mais alto. Nesta fase os preços tendem a ser mais elevados porque:

- Os custos são maiores devido ao baixo volume de produção;
- Os problemas tecnológicos de produção podem ainda não estar totalmente resolvidos;
- São necessárias margens altas para enfrentar as elevadas despesas de promoção exigidas para o crescimento do produto no mercado.

Na fase de crescimento pode verificar-se uma rápida aceitação do mercado e melhoria significativa no lucro. Os consumidores começam a gostar do produto e a comprá-lo. Novos concorrentes entram no mercado, atraídos pelas oportunidades decorrentes da produção em larga escala e lucro, introduzem novas características nos produtos e expandem o número de canais de distribuição.

Os preços permanecem constantes ou caem lentamente, na medida em que a procura aumenta rapidamente. As empresas mantêm os seus gastos promocionais ou aumentam-nos lentamente para acompanhar a concorrência. As vendas crescem com muita rapidez, causando uma redução na relação *gastos promocionais/receita de vendas*.

Durante esta fase, os lucros aumentam à medida que os custos promocionais se diluem sobre o maior volume de vendas. Contingentemente, a taxa de crescimento passa a desacelerar e as empresas têm que observar o início dessa queda para preparar novas estratégias.

A fase de maturidade é o momento de redução no crescimento de vendas, porque o produto já foi aceite pela maioria dos consumidores potenciais. Este público deve ser mantido fiel. Geralmente, a duração desta fase é mais longa que a anterior e apresenta grandes desafios para a administração de marketing. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência.

A fase de maturidade pode ser dividida em três fases; a maturidade do crescimento, a taxa de crescimento de vendas começa a declinar, onde não há novos canais de distribuição para serem atendidos, a maturidade estabilizada, onde as vendas nivelam-se numa base per capita devido à saturação do mercado, e a maturidade decadente onde o nível absoluto de vendas começa a declinar e os consumidores começam a mudar para outros produtos ou substitutos. A taxa de crescimento de vendas começa a ser lenta, os concorrentes lutam entre si procurando encontrar nichos de mercado. Geram-se frequentemente “guerras” de redução de preços, aumenta a publicidade, as negociações com os intermediários e as concessões para os consumidores. Crescem também os orçamentos de pesquisa e desenvolvimento para a promoção de melhorias nos produtos.

Começa um período de movimentação intensa e os concorrentes mais fracos retiram-se do mercado. Apenas permanecem as empresas bem implementadas cujo impulso básico é conquistar vantagem competitiva.

Finalmente, a fase de declínio, período de forte queda nas vendas e no lucro. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização com a introdução de um novo produto/serviço. A queda nas vendas ocorre por diversas razões, incluindo avanços tecnológicos, mudanças nos gostos dos consumidores e aumento da competição doméstica pela entrada de concorrentes estrangeiros. As empresas remanescentes podem reduzir o número de produtos, podendo retirar-se dos segmentos menores e abandonar os canais de distribuição mais fracos. Também podem reduzir o orçamento de promoção e baixar os preços, sendo que por vezes, a administração acredita que as vendas do produto melhorarão com a recuperação da economia, quando a estratégia de marketing for revista ou o produto for melhorado. Havendo razões para a retenção dos produtos fracos, a sua manutenção custará muito para a empresa e pode debilitar tempo desproporcional à administração. Retirar-se à eliminação de produtos fracos pode atrasar a busca agressiva por produtos substitutos. Os produtos fracos afetam negativamente a rentabilidade atual da empresa e enfraquecem a sua posição futura.

Butler, cit in Costa et al., 2004, invoca que o ciclo de vida do produto turístico tem seis fases: exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e estabilização, rejuvenescimento ou declínio, em que na fase de exploração surge um novo produto, onde o número de turistas é reduzido com elevado poder de compra e evitam situações standardizadas. A representação deste turista é baixa e são atraídos pelos recursos básicos, como o património a natureza, são poucos os canais de distribuição, sendo que o turista assume a organização deste tipo de viagens o que por consequência não existe concorrência.

Na fase de envolvimento o número de turistas começa a aumentar, começando a haver o envolvimento dos agentes locais, dando lugar a iniciativas locais para a satisfação dos turistas. As entidades locais começam a ser pressionadas para o desenvolvimento de infra-estruturas, dando início a uma época turística. Nesta fase os canais de distribuição

ainda são poucos bem como as estruturas específicas do turismo onde o turista ainda assume a organização das viagens, continuando a não existir concorrência.

Na fase de desenvolvimento, surgirá o maior crescimento da oferta e da procura, com crescimento acentuado mas com redução associada ao poder de compra. Na época alta a população residente é ultrapassada pelo número de turistas, o que fará com que a oferta seja alargada e as características do destino se alterem. Existirá uma passagem progressiva da iniciativa local para agentes externos, fazendo com que o caráter artesanal vá ficando sem impacto e com a intervenção dos operadores turísticos tornando-se eles próprios indispensáveis para a colocação dos turistas. Nesta fase a acessibilidade do destino é abrangente e por consequência a concorrência começa a ter efeitos, com a pressão dos preços e a maior sofisticação.

Na fase final depois de um período elevado de crescimento surge a consolidação, fase em que o crescimento diminui embora permaneça positiva, intervenção acentuada dos agentes externos na oferta, fará com que a atividade turística assuma uma importância vital para a economia local, criando-se riqueza e emprego local. Tal com na fase anterior a concorrência começa a ser forte, com a pressão dos preços e a maior sofisticação.

A partir da fase de estagnação virá a estabilização, rejuvenescimento ou declínio, onde a incerteza imperará, o número máximo de turistas será atingido, e este terá um nível sócio económico muito baixo o que fará e trará à população um sentimento de conflito e repulsa. Pelo facto dos turistas apresentarem nesta fase uma alta taxa de repetição existirá uma dificuldade em atrair novos turistas, com a consequência de danos em termos ambientais, sociais e económicos. Os operadores turísticos nesta fase serão indispensáveis para a colocação de turistas pois aumenta o poder de concorrência.

#### **2.3.8.1.2 Processo de Lançamento de Novos Produtos**

Uma vez desenvolvido o conceito de produto no ponto 2.3.8.1.1, do ponto de vista de mercado um produto ou serviço é aquilo que o consumidor ou cliente percebe como

capaz de satisfazer uma necessidade material ou não. Assim, a noção de novo produto alterna conforme o critério que se utiliza na diferenciação do produto em relação aos seus concorrentes, pois, mesmo sem que haja bens técnicos e objetivos, o novo produto ou serviço pode ser percebido como tal pelo consumidor ou cliente, o que nos permite afirmar que a inovação tem um caráter subjetivo e relativo. Podemos, portanto, ter vários produtos novos sem grandes investimentos para a sua elaboração o que torna o processo de geração de um novo produto, metodologicamente, fácil de ser seguido.

Lambin (2006:485), acrescenta que após o desenvolvimento do conceito do produto e tomada a decisão de lançamento por parte dos gestores, o marketing deve organizar o processo de lançamento do novo produto e formular as previsões sobre a curva de penetração no mercado-alvo, assim como o prazo em que serão atingidos os objetivos de rentabilidade, atendendo ao empenho do marketing realizado para apoiar o novo produto. Na concepção do plano de lançamento do novo produto será de extrema importância escolher os esforços de marketing em função das suas etapas e seguir a evolução do alvo ao longo de todo este processo.

### **2.3.8.2 O Preço**

O preço é uma variável particular no marketing mix que para além de contribuir para a imagem e o posicionamento do produto, permite transformar esse valor em lucro para a empresa. É uma variável abstrata por oposição aos outros elementos do marketing mix e tem repercussões imediatas não sendo possível proteger a política de preço dos concorrentes como importante para a estrutura de custos.

As decisões relacionadas com preços estão entre as mais importantes a serem tomadas pelos gestores das empresas. A formação de preços é distinguida pela sua importância tática e estratégica para a competitividade de uma empresa.

De acordo com Hudson (2008:196), no núcleo de preços é a percepção do consumidor do preço em relação à qualidade do produto, e o valor do dinheiro pode ser influenciado para a compra. Quando um novo produto entra no mercado, é vital para obter

participação de mercado, criar a imagem desejada para o produto e ter o consumidor interessado.

Os novos produtos enfrentam problemas específicos, como, quando o produto é realmente novo, sem nunca ter estado disponível no mercado, será extremamente difícil para o consumidor desenvolver uma percepção de que o preço é adequado. Se não há produtos semelhantes com os quais compará-lo eles podem tanto subestimar a inovação ou, talvez, sobrevalorizá-lo. Será de extrema importância que a pesquisa detalhada sobre a sensibilidade ao preço, claramente delineando as características originais do produto novo e pesquisando a melhor maneira de comunicar essa informação aos consumidores.

Existem três estratégias conjuntamente usadas para a introdução de novos produtos. São esses os preços de premium, paridade e de penetração.

Nos preços de premium define-se o preço elevado, para posicionar um produto na extremidade superior ou de luxo no mercado. Por exemplo, o turismo e a hospitalidade, os operadores que desejam ser vistos como topo de gama, os operadores ou estabelecimentos devem entrar no mercado com preços elevados para refletir essa imagem de qualidade. O produto em si terá de garantir este nível de qualidade (em termos de decoração, menu, localização, instalações, entre outros). Se o consumidor valoriza esses atributos, vão pagar o preço adicional.

Nos preços de paridade, exigem uma definição de preços altos na fase de lançamento e, progressivamente, diminuindo-os como produto com regras mais estabelecidas e por consequência progredindo por meio do seu ciclo de vida. Na desnatação de mercado leva vantagens do facto de que a maioria dos produtos estão em alta procura na fase inicial do ciclo de vida, quando eles são novos ou originais ou quando os suprimentos são limitados. Nesta procura podem ser geridos inicialmente através de preços muito altos para atrair aqueles preparados para enfrentá-los e, gradualmente, reduzir o preço para atender diferentes segmentos de mercado, a chamada preço e elasticidade. O valor específico desta política é que ela fornece um elevado afluxo de fundos para a empresa quando os custos de marketing são mais elevados. Se o produto prevê um ciclo de vida muito curto e os custos de organização e de marketing deve ser recuperado rapidamente, o preço de paridade é uma política sensata a seguir.

No preço de penetração é uma estratégia oposta de desnatação de mercado, como os preços são fixados um nível inicial muito baixo. Se uma organização está a tentar conseguir a distribuição máxima para o produto nos estágios iniciais, será provavelmente o preço a um nível inferior para obter o máximo de vendas e a quota de mercado. Este método é conjuntamente utilizado na comercialização de bens de grande consumo, quando uma rápida distribuição essencial para o sucesso do produto. Se o mercado é o preço de penetração sensível, de uma maneira eficiente de ganhar uma posição rápida. A intenção é definir preços baixos somente até esta quota de mercado foi estabelecido e, em seguida, para aumentar os preços gradualmente para níveis de mercado.

De acordo com Sadjadi et. al (2009), regista-se um interesse na produção integrada de planeamento e estratégias de marketing onde a procura e funções de custo, dependem de parâmetros diferentes tais como o preço e as despesas de marketing. A principal preocupação em todos os modelos é a dificuldade em estimar os parâmetros do modelo de preços e de marketing para a elasticidade da procura. A mais recente investigação relacionada com o preço e estratégias de marketing criaram uma grande motivação na necessidade de haver estratégias mais realistas e otimizadas ao cliente.

Quintas (2006:790), afirma que no geral, conhece-se, razoavelmente, o produto, menos bem o mercado e ignora-se com demasiada frequência o efeito da instabilidade dos fatores económicos. Apesar de se viver num contexto socioeconómico, em que os fenómenos políticos, económicos, sociais e culturais exercem forte influência sobre os negócios, as decisões relacionadas com a fixação de preços hoteleiros são, muitas vezes, tomadas, contra toda a influência, a partir dos fatores internos e baseadas, sobretudo, nos custos, em vez de refletirem a situação do mercado e atenderem às características e potencial dos vários segmentos de procura.

A formação do preço deverá ter em consideração a concorrência no quadro da estratégia, sendo esta, ainda, influenciada pelo poder de compra disponível, por um lado, e pelo ciclo de vida do produto, por outro.

Concluindo, o preço constitui um elemento de grande importância e ponderação na definição de marketing mix dos estabelecimentos hoteleiros, dadas as variações significativas que poderá apresentar, na prática, permitindo, graças à adequada flexibilidade, a sua pronta adequação aos objetivos estratégicos próprios de cada fase da vida do hotel e da situação do mercado.

### **2.3.8.3 A Distribuição**

Preparado o produto para o seu lançamento, o passo imediato do processo de marketing é determinar quais os métodos e caminhos a seguir para conduzir o produto ao mercado a que se destina. Isto significa a definição de políticas e estratégias de distribuição, incluindo a seleção dos canais a utilizar e a organização da distribuição física.

De acordo com Lendrevie et. al, 1996, na economia atual, a maior parte dos fabricantes não vende os seus produtos diretamente ao consumidor final. Entre eles e o consumidor existe um vasto número de pessoas ou de instituições exercendo atividades múltiplas, sob denominações diversas.

A internet e outros recursos eletrónicos estão a facilitar uma inovadora e diferente interface entre o cliente e a organização. Hymas (2001), finca que muitos profissionais neste ambiente não conseguem reconhecer o seu papel primordial de canal e são atraídos a acreditar, erroneamente, que o próprio meio é suficiente para criar uma proposta motivacional dos clientes.

Resumindo, a função da distribuição numa economia de mercado é eliminar as disparidades que existem entre o estado dos bens na fase da oferta e o estado dos bens na fase da procura.

#### **2.3.8.4 A Comunicação**

A comunicação compreende a propaganda, a publicidade, as relações públicas, a assessoria de imprensa, o “boca-a-boca”, a venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, da marca ou da empresa. A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as ações planeadas, e a fazê-lo motivados e com entusiasmo.

De acordo com Churchill (2000):

*“É pertinente destacar que a comunicação voltada para criar consciência é muito importante para lançar novos produtos ou marcas. Por outro lado, quando produtos ou marcas já possuem imagens claras, criar imagens positivas pode criar valor acrescentando significado aos produtos”.*

*“A princípio a comunicação pode ser direccionada para identificar os consumidores potenciais e assim formar um relacionamento com eles, logo depois ela pode esclarecer o que estes consumidores desejam e como a organização pode satisfazê-los”.*

#### **2.3.8.5. Pessoas**

É o elemento mais importante de qualquer serviço ou experiência. Os serviços tendem a ser produzidos e consumidos ao mesmo tempo, e aspetos da experiência do consumidor são alterados para satisfazer as 'necessidades individuais' de uma pessoa consumindo aquele serviço.

#### **2.3.8.6. Processos**

Existem várias perceções do conceito do processo dentro do mundo de negócios e da literatura do marketing. Alguns autores vêem o processo como uma forma de atingir

algum resultado, como por exemplo a quota de mercado. Outros são da opinião que o marketing tem uma série de processos que integram o conjunto para criar um processo global de marketing, por exemplo - telemarketing e marketing na Internet pode ser integrado. Uma visão mais abrangente é que os processos de comercialização são usados para controlar o marketing mix, ou seja, processos que medem a realização de objetivos de marketing.

#### **2.3.8.7. Serviço ao cliente**

O serviço ao cliente possui características de interesse para o marketing, como a intangibilidade, onde o consumidor baseia-se no renome de uma marca ou de um serviço; a perecibilidade: se não for utilizado, está isolado; a heterogeneidade, varia de cliente para cliente, a atividade voltada para as pessoas, a simultaneidade, criados e consumidos simultaneamente, não podendo ser armazenados e a participação do cliente no processo que vai originar na experiência vivida.

### **2.4. Implementação e Controle**

A implementação atua nas estratégias desenvolvidas que ocorreram nas etapas anteriores ao processo de planejamento estratégico. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são ineptas de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

O controle está concentrado na monitorização e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e certificar um bom funcionamento.

Segundo Kotler (1998:92), a implementação consiste numa estratégia clara e um programa de apoio bem delineado podendo ser inútil se a empresa falhar na implementação.

Na fase de implementação a empresa define os timings, os orçamentos, as tarefas para assegurar a operacionalidade das estratégias anteriormente definidas, no sentido de atingir os objetivos propostos.

## **2.5. Conclusão e implicações para o estudo**

Este capítulo constitui o ponto de ligação entre a revisão da literatura do capítulo II e a aplicação da metodologia do capítulo III, tendo introduzido uma nova componente que foi o produto turístico em estudo, As Quintas da Madeira.

Neste capítulo foram desenvolvidas várias definições do processo de planeamento estratégico, as suas componentes e etapas. No planeamento estratégico a definição de missão e visão, passando à análise macro e micro ambiente com o recurso às ferramentas da PEST-E, o modelo das 5 Forças de Porter e a análise SWOT. No que se refere à análise interna descreveu-se a Matriz BCG, a Matriz GE/McKinsey e o Modelo dos 7'S da McKinsey.

Foi apresentada a segmentação do mercado, o posicionamento e os fatores de diferenciação. Identificaram-se objetivos e estratégias genéricas, estratégias de desenvolvimento e estratégias de marketing.

Definiu-se o marketing mix para este estudo, com o produto e o seu ciclo de vida e o processo de lançamento de novos produtos, o preço, a distribuição, a comunicação, as pessoas, os processos e o serviço ao cliente. Finalmente, e para dar cumprimento a todos os passos de um planeamento estratégico foi abordada a implementação e controlo.

No estudo de caso serão aplicadas para a parte de análise e caracterização do plano que vai ser realizada através da análise estratégica por recurso às ferramentas PEST-E, SWOT e ao Modelo das 5 Forças de Porter.

### **3.1 Introdução**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na execução do presente estudo sobre o processo de planeamento estratégico do produto turístico Quintas da Madeira.

Numa primeira fase é referida a metodologia seguida para a preparação de um trabalho bem elaborado, tomando por base as sete etapas consideradas por Pizam (1994), fazendo uma interligação entre estas e a aplicação efetuada ao longo do trabalho.

A utilização de um estudo de caso qualitativo e as razões que a justificam, bem como a apresentação de algumas vantagens e limitações inerentes a este tipo de pesquisa compõem a primeira fase deste capítulo destinado à metodologia.

Justifica-se, juntamente, através do ponto de vista de alguns autores, a escolha das técnicas de amostragem e de recolha de dados, sobretudo, do questionário e a sua utilização como fonte de pesquisa.

Finalmente, apresenta-se o modo de análise e interpretação dos dados adquiridos através dos questionários.

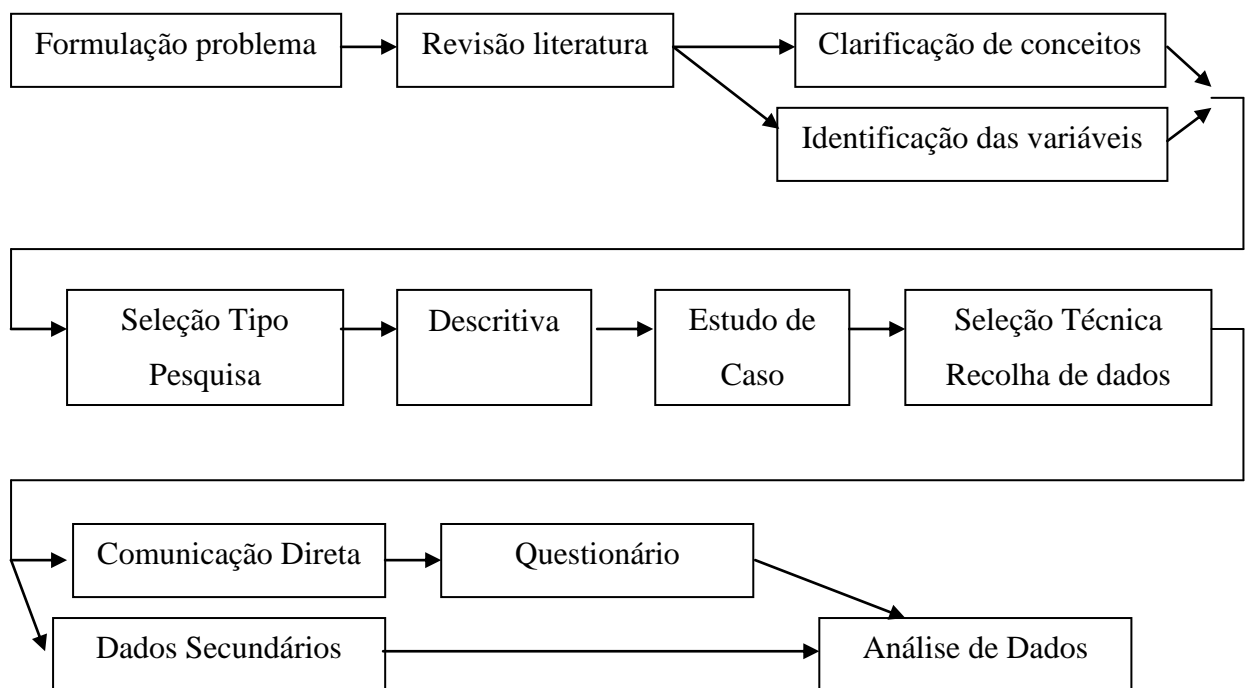
### **3.2 Processo de Pesquisa**

Segundo Pizam (1994), a investigação na área do turismo tem como objetivo principal “fornecer informação que irá apoiar os gestores do sector do turismo a tomar decisões. A investigação em turismo é um processo que se pode distinguir de outros pelos seguintes aspetos: objetividade, reprodutibilidade e sistematização. Assim, a objetividade obriga que o ponto de vista do investigador e a sua opinião pessoal sejam excluídos da análise, para evitar que haja subjetividade na investigação. A

reprodutibilidade implica que qualquer outro investigador, ao aplicar os mesmos procedimentos nas mesmas condições de estudo, possa chegar ao mesmo resultado, isto é, dado pela ausência de subjetividade. E, finalmente, a sistematização, isto é, o processo de planeamento e organização pensado antes da investigação. Assim, é fundamental realizar o planeamento da investigação, de forma a prever todas as fases da investigação e assim alcançar os objetivos inicialmente definidos.

Na figura 3.1 encontra-se representado de uma forma sucinta o processo de pesquisa aplicado a este trabalho e que será explicado nos pontos seguintes:

Figura 3.1 – Síntese do Processo de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Pizam (1994)

### 3.3 Fases do processo de pesquisa

Pizam (1994) refere que o processo de investigação na área do turismo é constituído por sete etapas:

“a) Formulação do problema de investigação; b) revisão de literatura; c) definição de conceitos, d) variáveis e hipótese; e) selecção do modelo de investigação; f) selecção da técnica de recolha de dados e; g) selecção dos assuntos e planeamento do tratamento de dados de análise”.

A OMT (cit. in Costa, 2005, p. 126) relata que a investigação em turismo deve ser efetuada nas seguintes fases: “a) planeamento e justificação do problema; b) construção do modelo teórico; c) determinação da população objeto do estudo e a amostra correspondente; d) codificação e obtenção dos dados; e) análise dos resultados, aplicação da investigação para os fins propostos e; f) as conclusões do estudo”.

Também Sancho *et al* (cit. in Costa, 2005), apresentam outra metodologia de investigação em turismo, onde são referidas as fases de uma investigação. Segundo estes autores, a investigação deve ser iniciada com a definição de objetivos, onde é feita uma pesquisa na literatura, para se poderem definir a(s) hipótese(s) e a metodologia que mais se adequa à investigação. Depois da escolha do método de investigação, este é aplicado para depois se poderem analisar os resultados e estabelecer conclusões.

Assim, é possível verificar que existem vários modelos de investigação que são muito semelhantes, tendo sido adotado neste trabalho o modelo de Pizam por ser o mais orientado para o setor do turismo.

### **3.4 Problema e Objectivos**

A Região Autónoma da Madeira tem no turismo uma das principais atividades económicas, sendo esta uma atividade profundamente enraizada na cultura local e que abrange, direta ou indiretamente, a grande maioria da população local.

O turismo pode ser o melhor amigo como o pior inimigo do desenvolvimento de uma região, devendo por isso existir uma maior preocupação por parte dos privados e entidades competentes na preservação e manutenção de um dos seus produtos turísticos, as quintas madeirenses, deixando as características tradicionais serem realçadas e não

ignoradas, de modo a que esta tipologia de alojamento continue a ser um fator de diferenciação em relação a outros destinos (Quadro 3 do ponto 3.8). A recuperação deste tipo de imóveis tradicionais destinados ao alojamento deve ser considerada uma boa prática e alternativa à construção massificada das grandes unidades hoteleiras, permitindo assim, que a história de uma cidade e por consequência da região, permaneça viva.

Os planos estratégicos dos produtos turísticos devem ser elaborados tendo em vista o apoio aos gestores das quintas da madeira. Seria uma mais-valia para este produto, especificamente tendo em conta que é um produto novo que está em crescimento, e uma vez que as tendências turísticas apontam para a personalização e individualização do serviço. A manutenção do produto turístico “Quintas da Madeira” corresponde a um novo produto da Madeira que poderá transformar-se num veículo importante para a consolidação da imagem de qualidade da Madeira junto de um segmento alto, informado e exigente.

Assim, pretende-se com este trabalho o desenvolvimento de um plano estratégico das “Quintas da Madeira”, devido à importância deste produto na comunidade madeirense, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”.

São definidos como objetivos específicos para a elaboração de um plano estratégico para o produto “Quintas da Madeira”:

- Caracterização da oferta.
- Caracterização da procura.
- Análise da concorrência.
- Definição de objetivos
- Definição de estratégias.
- Definição de programas a implementar.

A análise estratégica será realizada por recurso às ferramentas PEST-E, SWOT e ao Modelo das 5 Forças de Porter.

### **3.5 Design da Pesquisa**

Churchill (cit. in Maschieto, 2006,18) refere três tipos gerais de pesquisa em ciências sociais, sendo estas abordagens as seguintes: a exploratória, a descritiva e a causal.

A classificação deste autor, partilhada por Malhotra (2006) e Mattar (1999), considera quer o objetivo, quer o grau em que o problema da pesquisa se centra tal como se pode verificar no quadro 3.1 que expõe a comparação entre os três tipos referidos de pesquisa.

A grande maioria dos estudos qualitativos inicia-se com uma pesquisa exploratória passível de várias interpretações e na qual se pede a pequenas ou a totalidade de amostras de um grupo de indivíduos, devidamente selecionados, que expressem os seus pontos de vista sobre determinada temática.

Refere Malhotra (cit. in Maschieto, 2006, 25) que cada um dos modelos ou design da pesquisa: exploratório, descritivo ou causal – é aplicável a um problema em estudo. No entanto, havendo insuficiente conhecimento sobre o problema, o design exploratório será o ponto de partida podendo ser utilizado, a qualquer momento e como complemento um design descritivo ou causal.

Na pesquisa exploratória o objetivo é descobrir ideias e percepções, com características flexíveis, versáteis, sendo muitas das vezes o ponto de partida de toda a conceção de pesquisa, sendo utilizados os métodos dos questionários com especialistas, levantamentos-piloto, dados secundários e pesquisa qualitativa. A pesquisa exploratória baseia-se em dados primários e/ou secundários. Dados primários (quer quantitativos quer qualitativos) são utilizados pelas organizações como coadjuvante à tomada de decisões e requer a reunião de dados que não podem ser obtidos via outra fonte, ou seja, via dados secundários. O modelo de pesquisa exploratória é utilizado para explorar a situação do problema, ou seja, atendendo à obtenção de ideias e informações relevantes em relação ao problema em estudo. O objetivo deste método de pesquisa é a descoberta de ideias e levantamento de factos esclarecedores caracterizando-se por ser um modelo flexível e versátil.

Quadro 3.1: Comparação entre três tipos gerais de pesquisa

	<b>Pesquisa Exploratória</b>	<b>Pesquisa Descritiva</b>	<b>Pesquisa Causal</b>
<b>Objectivos</b>	Descobrir ideias e informações relevantes	Descrever as características e funções	Determinar relações causa / efeito
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexível e versátil</li> <li>• Informação a pesquisar é definida apenas superficialmente</li> <li>• Usualmente é a primeira etapa de projectos conclusivos</li> <li>• Análise qualitativa</li> <li>• Amostra pequena e não representativa estatisticamente</li> <li>• Resultados obtidos são hipóteses formuladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definida pela prévia formulação de hipóteses</li> <li>• Informação a pesquisar é claramente definida e formalmente estruturada</li> <li>• Análise quantitativa</li> <li>• Amostra grande e representativa</li> <li>• Resultados conclusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precedida por formulação teórica robusta</li> <li>• Manipulação de variáveis independentes medindo-se efeitos sobre as variáveis dependentes</li> <li>• Controlo de variáveis externas ao problema</li> <li>• Análise quantitativa conclusiva</li> </ul>
<b>Métodos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários /questionários em profundidade</li> <li>• Grupos de foco</li> <li>• Análise dados secundários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo (surveys)</li> <li>• Painéis</li> <li>• Observação sistemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Malhotra (cit in Maschieto, 2006)

Na pesquisa descritiva o objetivo é descrever características ou funções de mercado com características marcadas pela formulação prévia de hipóteses específicas e conceção pré-planeada e estruturada, sendo utilizados os métodos dos dados secundários, levantamentos, painéis e dados de observação e outros dados.

Finalmente, a pesquisa causal tem como objetivo determinar relações de causa e efeito, com características de manipulação de uma ou mais variáveis independentes e com controlo de outras e variáveis intermediárias com utilização do método experimental.

No caso presente, um estudo exploratório constitui a primeira parte do modelo de pesquisa aplicado, tendo sido feito um levantamento de dados secundários sobre a marca e o produto “Quintas da Madeira”. Os estudos qualitativos partem do princípio que há atitudes e motivações a serem exploradas e para as quais podem não haver respostas previstas. No caso específico “Quintas da Madeira” a pesquisa qualitativa é essencial para entender o posicionamento, a comunicação e os valores deste alojamento através dos seus gestores.

Na segunda parte deste estudo foi utilizado um design descritivo, através da aplicação de questionários aos oito gestores das oito Quintas da Madeira que estão integradas na marca.

### **3.6 Processo de Amostragem**

Em conformidade com Malhotra (2006), a amostragem é um dos componentes de uma conceção de pesquisa. A sua formulação é o terceiro passo de um processo de pesquisa de marketing. Será nesta ocasião do processo, que a informação necessária para abordar o problema da pesquisa de marketing já foi identificada bem como a natureza da pesquisa: exploratória, descritiva ou causal.

O processo de elaboração da amostragem inclui cinco etapas; definição da população-alvo, a composição da amostra, escolha da técnica de amostragem, determinar o tamanho da amostra, e executar o processo de amostragem.

De acordo com Malhotra (2006:320-340), os métodos para selecionar uma amostra podem ser agrupados em dois grupos seguintes: Amostras Casuais, Probabilísticas ou Aleatórias e Amostras Não Casuais, Não Probabilísticas ou Não Aleatórias.

Os métodos de amostragem probabilísticos são preferíveis quando o investigador pretende extrapolar com confiança para o universo os resultados obtidos a partir da amostra. Neste tipo de amostragem é possível demonstrar a representatividade da

amostra assim como calcular estatisticamente o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo.

Os métodos de amostragem não probabilísticos não são aconselháveis quando se pretende extrapolar para o universo os resultados e conclusões obtidos com a amostra, contudo, poderão ser muito úteis no início de uma investigação, por exemplo, para testar as primeiras versões de um questionário. Dentro destes métodos, os mais vulgarmente utilizados são: a amostragem por conveniência e a amostragem por quotas.

A amostragem por conveniência é um tipo de amostragem não representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma pergunta de conveniência do entrevistador. Deste modo, o processo amostral não garante que a amostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria.

Na amostragem por quotas pode ser realizada uma escolha de uma amostra não aleatória de tamanho determinado pela fração de amostragem.

A escolha dos respondentes seguiu um método não probabilístico por julgamento, incluindo assim, os oito gestores das oito quintas da Madeira que pertencem à associação das “Quintas da Madeira”, ou seja, que se encontram integradas na marca do produto turístico “Quintas da Madeira”, em função dos objetivos delineados para a execução deste trabalho.

### **3.7 Método de Recolha de Dados**

No desenvolvimento de uma investigação podem ser utilizadas várias metodologias, sendo que o investigador deve escolher qual a mais indicada para o tipo de investigação desejada. Antes de começar qualquer tipo de investigação é fundamental perceber quais os objetivos de estudo, para depois definir os tipos de pesquisas que devem ser efetuadas e quais os métodos mais corretos. Quando o objetivo da investigação inclui a

recolha de dados primários, é essencial escolher o método de recolha de dados que mais se adapte à investigação.

O questionário foi o método escolhido para a recolha dos dados primários. Segundo Malhotra (2004) um questionário é uma técnica estruturada para a recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou verbais, que deverão ser consumadas pelo respondente.

De acordo com Malhotra (2001), para a recolha de dados, no levantamento de informações, são empregues as seguintes técnicas de interrogação: a entrevista, o questionário e o formulário. Por questionário, entende-se um conjunto de perguntas, que é respondido por escrito pelo respondente. A entrevista é uma técnica que envolve duas pessoas nas quais uma delas formula perguntas e a outra responde. O formulário é definido como a técnica de recolha de dados em que o entrevistador formula perguntas previamente elaboradas e anota as respostas.

Analisando cada uma das três técnicas, pode verificar-se que o questionário constitui uma excelente opção pelos inúmeros benefícios da sua utilização: é mais rápido, é mais barato e não exige treino do pessoal e garante o anonimato do entrevistado.

Malhotra (2001), define o questionário como uma

*“...técnica estruturada para a colecta de dados, que consiste numa série de perguntas (escritas ou verbais) a que um entrevistado deve responder.”*

O questionário de uma maneira geral possui três objetivos específicos, que são:

- a) Traduzir a informação desejada num conjunto de perguntas específicas às quais os respondentes tenham condições de responder. A elaboração das perguntas é uma tarefa difícil, pois duas maneiras aparentemente semelhantes, de formular uma pergunta podem gerar informações divergentes, sendo este objetivo um desafio;
- b) Motivar e incentivar os respondentes a envolverem-se no assunto, de forma a cooperarem e colaborarem com a pesquisa. Ao projetar um questionário, o

pesquisador necessita de minimizar o cansaço e o aborrecimento do entrevistado, e igualmente esforça-se para atenuar as respostas incompletas e a não resposta, fazendo com que o questionário não seja cansativo, elaborando-o da forma mais coesa possível;

- c) Minimizar o erro na resposta, que é aquela situação que surge quando os entrevistados dão respostas imprecisas, ou quando as respostas são registadas ou analisadas incorretamente. Um questionário pode ser uma fonte importante de erros nas respostas. Minimizar esses erros deve ser considerado como um objetivo importante no planeamento de um questionário.

Comummente, podem detetar-se vários erros num questionário preparado ao acaso, sem uma base teórica, ou quando este não tem um objetivo definido. Ao preparar um questionário, o pesquisador deve escolher refletidamente as perguntas, a sua forma, o tipo de redação e a sua sequência. Um erro comum é incluir perguntas que não podem ou não precisam de ser respondidas e omitir outras que devem ser respondidas.

As perguntas menos interessantes devem ser eliminadas e também deve ser considerado como a forma da pergunta pode induzir a resposta. As perguntas diferenciam-se entre perguntas abertas, que permitem que os respondentes utilizem as suas próprias palavras para definir as respostas e perguntas fechadas, que determinam todas as respostas possíveis, e os respondentes escolhem entre elas.

Normalmente, as perguntas fechadas fornecem respostas de mais fácil interpretação para tabelar, sendo estas particularmente úteis na fase exploratória da pesquisa, quando o pesquisador está preocupado em saber como as pessoas pensam e não em medir quantas pessoas pensam de determinada maneira.

Sekaran (2000) acrescenta que as respostas estão usualmente limitadas a um conjunto fechado de alternativas. Segundo esta autora, um questionário é um meio eficiente de recolha de dados quando o investigador sabe exactamente aquilo que é requerido e como medir as variáveis de interesse.

De acordo com Burns e Bush (1999) um questionário serve seis funções chave:

1. Exprime o objetivo da investigação em perguntas específicas que são aplicadas aos respondentes.
2. Cria um padrão nas perguntas e categoriza as respostas de forma a todos os respondentes receberem o mesmo estímulo.
3. Através da redação das perguntas, o seu fluxo e aparência, é estimulada a cooperação e mantém os respondentes motivados ao longo de todo o processo de resposta do questionário.
4. Servem como registos permanentes da pesquisa.
5. Tornam mais eficaz o processo de análise de dados.
6. Contêm a informação na qual recai a credibilidade aquando de eventuais testes de validação à participação dos respondentes nos respetivos questionários.

Para cumprir com os objetivos desta investigação foi essencial fazer dois tipos de pesquisa, primeiro foi efetuada a pesquisa de dados secundários, seguidamente foram realizados questionários com perguntas abertas e fechadas com o objetivo de obter dados primários.

O questionário, apresenta uma relação padronizada e fixa de perguntas (questionário ou formulário), cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os questionários, que geralmente são em grande número.

O questionário é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, onde o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, frente a frente com o respondente e dentro de uma interação social.

Segundo Malhotra (2006), os questionários realizados com especialistas, os gestores, são mais vantajosos em pesquisas de marketing realizadas para as empresas industriais e para produtos de natureza técnica, quando é relativamente fácil de identificar os especialistas e abordá-los. Este método é também muito útil em situações nas quais é escassa a disponibilidade de informações de outras fontes, como no caso de produtos novos.

Para poder obter uma boa taxa de resposta foi essencial o investigador estabelecer contatos, o mais direto possível, com os elementos da população a estudar, de forma a explicar a sua importância para o sucesso do estudo. No caso desta investigação foi estabelecido um contacto inicial por telefone de forma a explicar a importância da investigação e a solicitar a participação no estudo. Nesta fase foi fundamental alguma insistência na resposta ao e-mail com o questionário que fizeram parte do questionário, por isso a flexibilidade e a insistência do investigador são fatores fundamentais para o sucesso da investigação. Não foram agendadas reuniões, seis dos oito gestores responderam ao questionário enviado por e-mail.

Foram formuladas por correio eletrónico através de e-mail quarenta e oito perguntas aos oito gestores das Quintas da Madeira pertencentes ao produto turístico das “Quintas da Madeira” que estão na marca e que pertencem à Associação das “Quintas da Madeira”.

No início desta investigação eram dez as quintas da madeira que pertenciam à Associação, tendo-se alterado para oito Quintas da Madeira aquando da aplicação dos questionários.

O guião dos questionários foi implementado atendendo ao processo da elaboração de um planeamento estratégico em turismo, para o caso das Quintas da Madeira. Para isso, a ligação das perguntas efetuadas nos questionários dizem respeito aos objetivos específicos delineados para este trabalho e de acordo com o Apêndice I.1 (Guião de questionário para os oito gestores das oito Quintas da Madeira), de acordo com o apresentado no quadro 3.2 seguinte.

Quadro 3.2 Ligação das perguntas do guião aos objetivos específicos

Perguntas	Objetivos Específicos
1 e 2	Importância e Existência de um PE
3 e 29	Análise de concorrência
4, 5, 16 e 22	Fatores diferenciadores do produto QM
6 e 32	Objetivos chave para o PE
7	Análise PEST-E
8, 9, 10 e 11	Análise Swot
12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 e 30	Segmentação de mercado e o posicionamento (Estratégias genéricas)
25, 26 e 27	Estratégias de Desenvolvimento
28, 31, 33, 33.1, 34, 35, 36, 37, 38 e 39	Estratégias de Marketing
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46.1, 46.2, 46.3, 46.4, 46.5, 46.6 e 46.7	Marketing Mix
47.1, 47.2 e 48	Implementação e Controlo

Fonte: Elaboração pelo próprio

De seguida segue-se a descrição dos métodos de análise de dados, resultantes da ligação das perguntas com os objetivos específicos delineados para a execução deste trabalho.

### 3.8 Análise de Dados

A finalidade da análise de conteúdo será pois efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento da informação, não é um método. Enquanto técnica de pesquisa, a análise de conteúdo exige a maior explicitação de todos os procedimentos utilizados (Vala, 1986). A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais.

No quadro 3.3 estão representados os possíveis domínios da análise de conteúdo.

Quadro 3.3 – Domínios Possíveis da Adaptação da Análise de Conteúdo

Código e suporte	Número de pessoas implicadas na comunicação			
	Uma pessoa "monólogo"	Comunicação dual, "diálogo"	Grupo restrito	Comunicação de massa
LINGUÍSTICO				
Escrito	Agendas, maus pensamentos, congeminções, diários íntimos.	Cartas, respostas a questionários, a testes projectivos, trabalhos escolares.	Ordens de serviço numa empresa, todas as comunicações escritas, trocadas dentro de um grupo.	Jornais, livros, anúncios publicitários. Cartazes, literatura, textos jurídicos, panfletos.
Oral	Delírio do doente mental, sonhos.	Entrevistas e conversações de qualquer espécie.	Discussões, entrevistas, conversações de grupo de qualquer natureza.	Exposições, discursos, rádio, televisão, cinema, publicidade, discursos.
ICÓNICO (sinais, grafismos, imagens. Fotografias, files, etc.)	Garatujas mais ou menos automáticas, grafitos, sonhos.	Respostas aos testes projectivos, comunicação entre duas pessoas através da imagem.	Toda a comunicação icónica num pequeno grupo (por exemplo: símbolos icónicos numa sociedade secreta, numa casta...).	Sinais de trânsito, cinema, publicidade, pintura, cartazes, televisão.
OUTROS CÓDIGOS SEMIÓTICOS (isto é, tudo o que não sendo linguístico, pode ser portador de significações; exemplo: música, código olfactivo, objectos diversos, comportamentos, espaço, tempo, sinais patológicos, etc.)	Manifestações históricas da doença mental, posturas, gestos, tiques, dança, colecções de objectos.	Comunicação não verbal com destino a outrem (posturas, gestos, distância espacial, sinais olfactivos, manifestações emocionais, objectos quotidianos, vestuário, alojamento...), comportamentos diversos, tais como os ritos e as regras de cortesia.		Meio físico e simbólico: sinalização urbana, monumentos, arte...; mitos, estereótipos, instituições, elementos de cultura.

Fonte: Adaptado de Bardin (1977)

No presente trabalho, o suporte será escrito e a comunicação dual através da aplicação de questionários aos oitos gestores das quintas da madeira.

As condições de produção de uma análise de conteúdo são: os dados de que dispõe o analista encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objetivos e no objeto da pesquisa; para proceder a inferências a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência.

Ao proceder à análise de conteúdo de um texto, um documento, uma entrevista ou qualquer outro material, o investigador formula uma série de perguntas que se podem sistematizar da seguinte forma (Vala, 1986):

- Com que frequência ocorrem determinados objetos (o que acontece e o que é importante).

- Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objetos (o que é avaliado e como).
- Qual a associação ou dissociação entre os objetos (a estrutura de relações entre objetos).

A primeira questão pressupõe o recurso a uma quantificação simples. A análise de frequência permite inventariar as palavras ou símbolos chave, os temas maiores, os temas ignorados, os principais centros de interesse, entre outros. Esta análise de ocorrências visa determinar o interesse da fonte por diferentes objetos ou conteúdos. A hipótese implícita é a de que quanto maior for o interesse do emissor por um dado objeto maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objeto.

A segunda questão liga-se ao estudo avaliativo dos objetos referidos pela fonte. Estão neste caso em causa as atitudes favoráveis e desfavoráveis da fonte e o seu sistema de valores. Esta análise avaliativa está assim relacionada com o estudo das atitudes da fonte relativamente a determinados objectos.

A terceira questão sugere uma mudança de nível em relação às práticas dominantes em análise de conteúdo: o material a analisar não é pensado como um conjunto informe mas como uma estrutura; o analista procura passar do inventário dos referentes da fonte para a análise do sistema de pensamento da fonte. Esta análise estrutural visa permitir inferências sobre a organização do sistema de pensamento da fonte implicado no discurso que se pretende estudar.

De acordo com Bardin (1977) a técnica da análise de conteúdo comporta as seguintes fases:

- 1) Pré-análise.
- 2) Exploração do material.
- 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise tem três missões: escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Nesta investigação, os documentos a analisar são as transcrições dos questionários aplicados aos oito gestores das quintas da madeira, sendo o objetivo, conforme já referido, a elaboração de um plano estratégico para que assuma um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”.

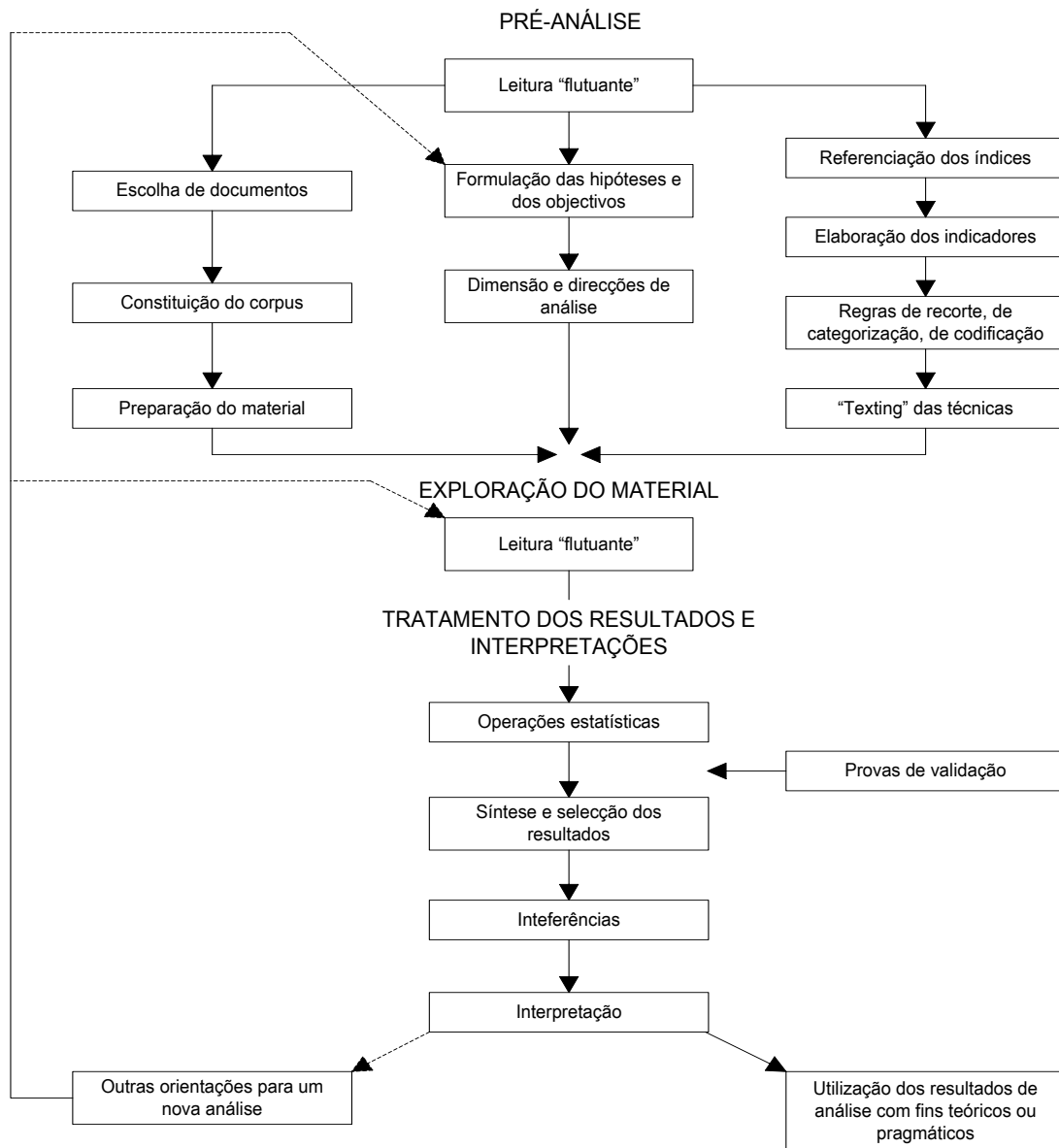
É necessário saber porque é que se analisa e explicitá-lo de modo a que se possa saber como analisar. Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – de dados brutos de texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices: “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo”. Ainda segundo Bardin (1977) a organização da codificação compreende três escolhas (no caso de uma análise quantitativa e categorial):

- O recorte: escolha das unidades.
- A enumeração: escolha das regras de contagem.
- A classificação e agregação: escolha das categorias.

Na figura 3.2 estão representados os passos a seguir no desenvolvimento de uma análise de conteúdo.

A categorização consiste na operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos (Bardin, 1977).

Figura 3.2 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bradin (1977)

As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento esse afetado em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas) sintático (exemplo verbos), léxico (exemplo sentido) e expressivo. Em análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise.

Segundo Bardin (1977), a categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas:

- O inventário: isolar os elementos.
- A classificação: repartir os elementos, e portanto procurar ou impor uma certa organização às mensagens.

E pode empregar dois processos inversos, de acordo com o apresentado anteriormente:

- é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados, ou
- o sistema de categorias não é fornecido, antes resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. O título concetual de cada categoria, somente é definido no final da operação.

A construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos. Se a interação entre o quadro teórico de partida do analista, os problemas concretos que pretende estudar e o seu plano de hipóteses permitem a formulação de um sistema de categorias e o que lhe importa é a detecção da presença ou da ausência dessas categorias no *corpus*, então o analista optará por categorias definidas *a priori*.

A definição de categorias *a priori* será a seguida na análise dos dados dos questionários deste trabalho.

- A homogeneidade: um único princípio de classificação deve governar a sua organização. Num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registo e com uma dimensão de análise. Ou seja, as categorias devem ser homogéneas, não se misturar.
- A exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais do que uma divisão. Quer isto dizer que as categorias devem ser exaustivas: esgotar a totalidade do texto, ou seja, que todas as unidades de registo possam ser colocadas numa das categorias.

Para a análise dos dados recolhidos nos questionários realizados aos gestores das Quintas da Madeira, foi usado o método da análise de conteúdo. Em cada resposta foram identificadas palavras ou frases que pertencem a cada uma das categorias de análise, a saber:

Quadro 3.4. Categorias de análise

Perguntas	Objetivos Específicos	Categorias
1 e 2	Importância e Existência de um PE	Planeamento estratégico
3 e 29	Análise de concorrência	Vantagens competitivas das QM
4, 5, 16 e 22	Fatores diferenciadores do produto QM	Diferenciação do produto QM
6 e 32	Objetivos chave para o PE	Objetivos específicos e gerais
7	Análise PEST-E	Fatores económicos, tecnológicos, fiscais, laboral e ambientais
8, 9, 10 e 11	Análise Swot	Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças
12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 e 30	Segmentação de mercado e o posicionamento	Estratégias Genéricas
25, 26 e 27	Novos Serviços, consolidação/procura dos mercados	Estratégias de Desenvolvimento
28, 31, 33, 33.1, 34, 35, 36, 37, 38 e 39	Estratégias de Marketing	Vantagens concorrentes, Tx repetição, Ciclo Vida produto, Como é feita Promoção
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46.1, 46.2, 46.3, 46.4, 46.5, 46.6 e 46.7	Marketing Mix	Comunicação, distribuição, preço, promoção/msg e planos de ação para o mix
47.1, 47.2 e 48	Implementação e Controlo	Sinergias, implementar

Fonte: Elaboração pelo próprio

### 3.9 Conclusão

Neste capítulo fundamentou-se a abordagem metodológica utilizada ao longo deste trabalho de investigação. A utilização do método de pesquisa qualitativo, a escolha dos dados secundários internos e externos, o questionário, são aspetos que foram justificados ao longo deste capítulo.

Apresentou-se assim, a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta investigação, no respeitante à recolha de informação relevante para este estudo de caso e o seu tratamento. De salientar que o questionário foi base fundamental para a obtenção de dados reais e concretos sobre o posicionamento dos oito gestores das oito Quintas da Madeira.

No desenvolvimento de uma investigação podem ser utilizadas várias metodologias, o investigador deve escolher qual a mais indicada para o tipo de investigação desejada. Antes de começar qualquer tipo de investigação é fundamental perceber quais os

objetivos de estudo, para depois definir os tipos de pesquisas que devem ser efetuadas e quais os métodos mais corretos. Quando o objetivo da investigação inclui a recolha de dados primários, é essencial escolher o método de recolha de dados que mais se adapte à investigação. Para cumprir com os objetivos desta investigação foi essencial fazer dois tipos de pesquisa, primeiro foi efetuada a pesquisa de dados secundários, seguidamente foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas com o objetivo de obter dados primários.

Para poder obter uma boa taxa de resposta foi essencial o investigador estabelecer contatos, o mais diretos possíveis, com os elementos da população a estudar, de forma a explicar a sua importância para o sucesso do estudo. No caso desta investigação foi estabelecido um contato inicial por telefone de forma a explicar a importância da investigação e a solicitar a participação no estudo através do envio das perguntas do questionário por correio eletrónico através do e-mail. Nesta fase foi fundamental alguma insistência, por isso a flexibilidade e a insistência do investigador foram fatores fundamentais para o sucesso da investigação. Seguidamente, foi realizado novo contato telefónico com o objetivo de confirmar e aprofundar algumas das perguntas constantes do questionário.

Desta forma é possível concluir que cada fase da investigação é importante, por isso o investigador deve ter sempre em atenção qual é a melhor metodologia a aplicar em cada etapa, visto que um erro em qualquer das fases do estudo pode comprometer os resultados.

No capítulo IV será abordada a caracterização das oito Quintas da Madeira em estudo, a análise dos modelos utilizados, sendo também apresentados e discutidos os resultados dos questionários.

### **4.1 Introdução**

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados da investigação. No início é feita uma caracterização das empresas e dos estabelecimentos de alojamento das “Quintas da Madeira”, e seguidamente são apresentados os resultados da análise das respostas dos questionários realizadas aos oito gestores das oito Quintas da Madeira, relativa ao processo de planeamento estratégico sobre as “Quintas da Madeira”.

No último ponto são avançadas as contribuições e recomendações desta pesquisa, através de propostas ao nível dos objectivos, estratégia e programas de ação a serem implementados nas Quintas da Madeira.

### **4.2. Caracterização do Produto Turístico “Quintas da Madeira”**

As Quintas da Madeira surgem da necessidade de preservar um interessante espólio da história da ilha da Madeira. A sua génese está ligada à ideia de um grupo de empresários que se reuniu sob uma marca distinta de oferta hoteleira da ilha da Madeira.

#### **4.2.1 Definição e conceito no âmbito histórico**

Segundo Meneses e Silva (1984), o termo e definição de Quinta na ilha da Madeira, costuma designar uma propriedade rústica e urbana, de maior ou menor extensão, murada em todo o seu perímetro ou ao menos numa parte considerável dele, contendo sempre uma boa casa de habitação, rodeada de jardins e passeios com maciços de árvores. Dá-lhe acesso uma porta gradeada de ferro, de certo aparato arquitetónico, comunicando com um passeio que conduz diretamente à casa. Muitas Quintas abrangem terrenos cultivados de vinha e cana-de-açúcar, hortas pomares e arvoredos. Algumas delas possuem construções destinadas a diversos serviços agrícolas, estábulos e habitações dos caseiros, tendo as mais antigas, além da casa nobre de moradia, uma

capela adjunta, outrora para uso privativo dos seus proprietários. A Quinta é um tipo de propriedade associada à aristocracia e evoca uma vivência de abundância. As Quintas da Região Autónoma da Madeira estão geralmente associadas a membros influentes ou abastados da sociedade, sendo a melhor definição para a palavra "Quinta" como uma parte de terra para cultivar ou para semear. A definição inclui, ainda, diversas variações: uma propriedade rústica com uma casa de campo, árvores e campos de cultivo, num espaço definido e normalmente murado. As quintas possuem casa mãe com alguma relevância histórica, na sua maioria têm amplos jardins com variedade mais ou menos importante de flora endémica, e mais recentemente tornaram-se unidades hoteleiras com grande atenção ao serviço e ao detalhe, aliando edifícios antigos e ofertas modernas num agradável conjunto final.

São hotéis que contam um pouco da história da Madeira, cada uma à sua maneira. Um expondo espectaculares colecções de objectos de outros tempos, outras com escritos que passam de geração para geração. O produto turístico das “Quintas da Madeira”, foi abraçado pelas autoridades regionais como uma marca da Ilha, pela sua força e distinção, tornando-se numa marca oficial.

#### **4.2.2 Definição e Conceito no âmbito Patrimonial**

Foi feita uma análise das dez quintas da Madeira integradas no produto turístico da marca “Quintas da Madeira” e que segundo Meneses e Silva (1984) a mais importante e sumptuosa quinta da Ilha da Madeira é a Quinta da Casa Velha do Palheiro Ferreiro.

A Quinta Casa Velha do Palheiro Ferreiro agora designada, que nasceu em 1804 como pavilhão de caça e residência de Verão do 1º Conde de Carvalhal, João Esmeraldo. Nos tempos primordiais da quinta, o Conde importou espécies de árvores do mundo inteiro e consta que muitos exemplares de árvores raras foram oferecidos ao Conde por D. João VI e também por comandantes de navios. Mais tarde, em 1885, John Burden Blandy comprou a herdade que se mantém até hoje na posse da família Blandy. Em 1995 iniciou-se o restauro da Casa Velha e em 1997 foi inaugurada como estalagem. Valores como a hospitalidade e o atendimento personalizado são algumas das características que

distinguem a Estalagem Casa Velha do Palheiro, para além da Casa de Chá, localizada entre os famosos Jardins do Palheiro e o Palheiro Golf - com os greens mais famosos da Madeira.

A Quinta do Albatroz Beach & Yacht Club, em Santa Cruz, foi construída em 1930 por um empresário madeirense chamado Freitas Branco e vendida ao Dr. Américo Durão em 1940, um conceituado cirurgião que chegou à Ilha da Madeira em 1929, decidiu então ao longo dos anos ampliar a casa mãe e comprar todo o terreno envolvente ficando no total com 14.000 metros. Faleceu em 1984 e a sua viúva decidiu dar continuidade aos trabalhos decidindo então por remodelar a Quinta Madeirense, criando espaços de lazer e desporto e os jardins foram também remodelados. A quinta com uma frente mar privativa de 400 metros, localizado a menos de 10 minutos do Santo da Serra Golfe, sede do Madeira Open e, a 15 minutos do Palheiro Golfe, reúne as condições ideais tanto para os praticantes de Golfe como para os amantes do mar, inaugurada como estalagem em 2002.

A Quinta da Bela Vista, uma casa luminosa de 1844 encontram-se três séculos em antiguidades. Em 1864 a Quinta foi vendida e depois em 1873 foi cedida ao conhecido político e Jurista Conselheiro José Dias Ferreira. Por volta do ano 1900 Manuel José Perestrelo Favila Vieira compra a Quinta e morre em 1923 sem ter deixado filhos. O Conde da Torre Bela aluga a Quinta nesta altura onde casa e tem duas filhas. Enquanto viviam na Quinta toda o terreno envolvente estava cultivado com bananeiras, árvores de frutos, cana-de-açúcar e vinha. Em 1972 o Dr. Roberto Favila Ornelas Monteiro como descendente recupera a Quinta da Bela Vista. Foram necessários 10 anos para provar que a Quinta é rentável. Em 1989, O Dr. Roberto Ornelas Monteiro e a família conseguem a classificação da Quinta da Bela Vista como estalagem de 5 estrelas.

A Quinta da Casa Branca, pertence à família Leacock desde o século XVIII. A sua abertura deu-se em 1998, como "boutique hotel" de 5 estrelas situado perto do centro da cidade do Funchal, proporciona aos seus clientes um serviço personalizado, exclusivo e de qualidade ímpar. Este arrojado projeto arquitetónico e a sua harmoniosa integração dentro de uma vasta antiga quinta madeirense foi fortemente aclamado pela imprensa especializada e galardoado com o Prémio de Arquitetura do Funchal em 1999. Em

Agosto de 2002, após conclusão de uma ampliação e remodelação do Hotel, a Estalagem Quinta da Casa Branca é admitida como único membro em Portugal da prestigiada e exclusiva cadeia de hotéis e resorts independentes - "Small Luxury Hotels of the World".

A Quinta Jardins do Lago, situada no Funchal, diz-se que a pequena "Achada" ou planalto que pende sobre a ribeira de Santa Luzia foi adquirida por um rico mercador, no século 16, edificada no século XVIII, em 1750, por um português e então tornou-se a residência de verão dos bispos do Funchal, que a venderam no início do século 19 a William Penfold. Este inglês viveu no Funchal desde cerca de 1803 e em 1813 em parceria com Henry Veitch continuaram com a Quinta. A Quinta foi residência do Major-General William Carr Beresford (mais tarde Lord Beresford), o comandante das tropas inglesas que ocuparam a Ilha em 1807, tendo o mesmo ampliada a quinta. A quinta sofreu um grave incêndio tendo ficado destruída. Em 1907 a Quinta foi dada como prenda de um casamento Blandy. A Quinta já não pertence à família Blandy e foi inaugurada como estalagem em 2000, está rodeada por um grande jardim botânico composto por raros exemplares de árvores centenárias e belas flores exóticas, originárias das mais diferentes latitudes do mundo.

A Quintinha de São João, também conhecida como a "Quinta dos herdeiros de São João", propriedade de Diogo Berenguer um sobrinho do Visconde de São João, título este extinto em 1871. Ao longo dos anos a quinta foi deteriorando-se e por razões complexas a propriedade foi dividida em duas partes. O australiano Maurice Faber comprou uma parte e construiu a Quintinha de São João numa pequena parte das terras. A entrada da quinta foi distinguida com uma parede de azulejos. O Dr. Rui Bettencourt da Câmara e a sua mulher Dona Margarida das Rocha Machado ampliaram a quinta e nela construíram a capela dedicada a Nossa Senhora da Redenção e Mercês. O Dr. Rui Bettencourt da Câmara faleceu na quinta e o funeral teve lugar na capela. Em 1982 o Faber vendeu a quinta ao José Barreto atual dono, tendo tornado a quintinha de São João numa estalagem de cinco estrelas.

A propriedade que hoje pertence à Quinta do Furão, pertenceu a Fernando Cunha a maior parcela a Francisco Maria Jardim - um grande proprietário de terras, era inclusive

dono da metade do Sítio da Achada do Gramacho. Era casado com uma Viscondessa; à qual à sua ascendência (real) estava associado um animal e este era um Furão; considerado pela realeza como um símbolo de *status* e de nobreza. Em virtude do casamento entre os dois foi atribuído carinhosamente a Francisco Maria Jardim a alcunha de 'Furão' e posteriormente ao único filho do casal Francisco Maria Jardim Júnior que 'herdou' a respectiva alcunha. Dando assim origem ao nome da Quinta e ao seu logótipo: a coroa (realeza) e o furão (animal). O terreno era coberto com árvores e dividido pela pequena passagem transversal que atravessa a Quinta. Mais tarde as árvores foram cortadas para se dar lugar a uma plantação de vinha.

Entretanto, Francisco Maria Jardim Júnior e a sua mulher Olga Isaura Gonçalves Eiras procederam a algumas alterações na casa principal do terreno, nomeadamente a mudança da sua cobertura de colmo para telha, com esta curiosidade, a sua estrutura principal foi respeitosamente mantida nomeadamente a cozinha com o forno, os quartos de dormir e a sala no piso térreo. Com a construção da Quinta deu lugar à 'casa do director' tendo sido após alguns anos em 2007 transformada numa tipologia de alojamento - as villas. Alguns anos mais tarde a Madeira Wine Co. adquire todo o terreno, onde inclusive já estavam plantadas vinhas de castas europeias. Em 1991 a Sociedade 'Quinta do Furão' compra o respetivo terreno para dar lugar um hotel residencial e um empreendimento de animação turística; em 1993 - o Restaurante e em 1997 - o Hotel.

A Quinta da Rochinha, situado num rochedo sobranceiro à Vila da Ponta do Sol, a Quinta da Rochinha – Estalagem da Ponta do Sol, distingue-se pela forma arrojada como se impõe à paisagem, por ser um projeto inovador, e de certa forma pioneiro, depressa captou as atenções das revistas da especialidade. A ousadia chamou a atenção ao exigente grupo internacional “Design Hotels” que fez da Estalagem da Ponta do Sol seu membro reconhecido.

De seguida será feita a análise de dados dos resultados dos questionários feitos aos seis gestores das seis Quintas da Madeira pertencentes à Associação das Quintas da Madeira.

### **4.3 O processo de planeamento estratégico nas Quintas da Madeira – Análise de dados dos resultados dos questionários**

#### **4.3.1. Visão e Missão**

As Quintas da Madeira pertencentes à Associação das Quintas da Madeira, nomeadamente seis respondentes, têm website e em nenhum deles constam a missão ou a visão da empresa.

Será a exceção, a Quinta da Casa Branca que tem um texto no website sobre a quinta dizendo o seguinte:

*“A Quinta da Casa Branca, é um hotel na Madeira, que proporciona aos seus clientes novas experiências de inovação, elegância, inspiração e autenticidade. Estes são os ingredientes fundamentais que fazem deste recanto o refúgio procurado pelos que nos visitam”.*

Este texto não se encontra identificado como sendo a missão, mas pode ser adaptado como tal. Será importante referir que quaisquer das seis quintas respondentes têm a integridade e excelência em tudo aquilo que fazem, sendo o esforço constante, no sentido de adotar as melhores inovações e implementar as novas tecnologias nas operações, mantendo-se, todavia, sempre fiéis aos valores tradicionais. Propiciam aos seus clientes novas experiências de inovação, elegância, inspiração e autenticidade.

Será importante complementar manifestando que a missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente, os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis, bem como, a visão que indica quais os princípios básicos que devem ser protegidos dentro da empresa e para onde, com base em orientações futuras que deverá seguir e realçar.

### **4.3.2. Análise / Auditoria**

#### **4.3.2.1 Caraterização da Oferta**

Caraterizar a oferta será indicar o que é disponibilizado aos mercados, pelas oito Quintas da Madeira em estudo.

A Quintinha de São João tem trinta e quatro quartos, seis suites e três júnior suites, uma piscina exterior e uma piscina interior, um restaurante, um spa com três salas de tratamento e zona de água e um amplo jardim. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, respondeu dizendo que era o principal objetivo com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, não pretendendo para já desenvolver novos serviços para os mercados existentes, a não ser algo seja exigido pelo mercado, fruto de pedidos recorrentes dos clientes.

A Quinta da Casa Velha do Palheiro tem trinta e um quartos e seis suites e em termos de instalações contempla uma pequena sala/biblioteca, um Lounge/Bar, uma sala de estar, uma sala de jogos, sala de reunião/TV, serviço interno de lavandaria, equipa do hotel multilingue, golfe adjacente ao campo Palheiro Golf, entrada livre nos amplos jardins do Palheiro, pesca grossa, sauna, banho turco, ginásio, uma piscina exterior e uma piscina interior aquecidas, spa, badminton, croqué, ténis de mesa, bilhar, mesa de cartas e jogos de tabuleiro e finalmente campo de ténis. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, o gestor respondeu que sim, com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, e sim pretende desenvolver novos serviços para os mercados existentes.

A Quinta do Furão tem um total de quarenta e cinco quartos, sendo trinta e nove duplos, quatro suites e duas villas, dispõe igualmente de uma piscina interior/exterior aquecida, uma sauna, uma sala de fitness, uma sala de leitura, dois bares e uma adega onde é possível inclusive provar e comprar os vários tipos de Vinho Madeira complementada com dois lagares tradicionais e exploração agrícola rigorosamente biológica. O Hotel tem ainda o privilégio de possuir uma casa típica de colmo; o ex-libris de Santana

representando a Madeira além fronteiras como um dos mais importantes cartazes turísticos da Região. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, o gestor respondeu que sim, com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, e sim pretende desenvolver novos serviços para os mercados existentes, dando como exemplo criar programas outdoor: dando como exemplo o pequeno-almoço ser servido no pico ruivo.

A Estalagem da Quinta Albatroz tem ao dispor dezoito quartos e duas suites, com instalações de restauração, dois bares, duas piscinas, amplo jardim, campo de ténis, e uma sala com ampla biblioteca. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, o gestor respondeu que sim que querem aumentar o leque de serviços agora prestados e com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, e sim pretende desenvolver novos serviços para os mercados existentes.

A Quinta da Bela Vista, dispõe de oitenta e nove quartos das quais seis suites, dois restaurantes e um bar, uma piscina, três salas de banquetes, três salas de reuniões, amplo jardim e alberga uma significativa colecção particular de antiguidades, catalogada pela Christie's - um verdadeiro museu - fruto de uma procura há muito iniciada. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, o gestor respondeu que sim que querem aumentar o leque de serviços agora prestados e com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, e sim pretende desenvolver novos serviços para os mercados existentes.

A Estalagem Quinta da Casa Branca tem quarenta e um quartos e duas suites, dispõe de dois restaurantes, uma sala/biblioteca, jogos de mesa e de cartas, uma piscina exterior aquecida, um amplo jardim, o Health Club e Spa é composto por um ginásio equipado com várias máquinas de manutenção e "fitness training" e um centro de estética. Interrogado o gestor se pretendia continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes, respondeu dizendo que sim que com os mesmos serviços consolidar os mercados existentes, não pretendendo para já desenvolver novos serviços para os mercados existentes.

O quadro 4.8 reflete as respostas dos seis respondentes acerca das estratégias de desenvolvimento, já comentadas na caracterização da oferta das seis quintas respondentes.

**Quadro 4.8 - Análise de Dados das perguntas 25, 26 e 27 - Estratégias de Desenvolvimento**

	Mesmos serviços consolidar mercados	Desenvolver novos serviços	Mesmos serviços procurar novos mercados
Quintinha de São João	É o principal objectivo	Não, a não ser algo que me seja exigido pelo mercado, fruto de pedidos recorrentes dos nossos clientes	A estratégia passa sobretudo por consolidar mercados, embora estejamos a trabalhar específica/ dois mercados que não possuímos neste momento
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Sim	Sim	Sim
Quinta do Furão	Sim	Programas outdoor – exemplo: pequeno almoço no pico ruivo	Sim
Quinta Albatroz	Sim. Pretendemos tanto quanto possível aumentar o leque de serviços agora prestados	Sim	Sim
Quinta da Bela Vista	Sim	Estamos sempre atentos no desenvolvimento de novos serviços	Sim, porque devemos consolidar os mercados (alemão, francês, inglês) e há ainda muito a fazer. Existe um novo potencial mercado, o Brasil
Quinta da Casa Branca	Sim	Não temos isso previsto.	Sim
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema		
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema		

#### 4.3.2.2 Caracterização da Procura

Caraterizada a oferta das seis quintas da madeira, passa-se à caracterização da procura atendendo a que sem a oferta não existe a procura.

Nos quadros 4.7 e 4.8 podem ser examinadas as respostas dos seis gestores sobre a caracterização da procura.

A procura do mercado é a soma de todas as procuras individuais, sendo que os mercados estratégicos do destino Madeira, são nomeadamente o Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Itália, Escandinávia, Áustria, Suíça, Holanda e Bélgica, os mesmos mercados apontados pelos seis gestores respondentes, mas com mais incidência nos mercados do Reino Unido, Alemanha e França, sendo que duas das quintas, apontam um mercado emergente com potencial, o Brasil.

As seis quintas definem os seus produtos concorrentes com base nas características de cada quinta, realçando sempre o fato de que os maiores produtos concorrentes são os hotéis de cinco estrelas, e as próprias quintas da madeira.

Para a Quintinha de São João e Quinta da Casa Velha do Palheiro não existem mercados concorrentes, enquanto, para a Quinta Albatroz os mercados concorrentes são o mercado Europeu e o mercado de Leste.

A Quinta da Bela Vista e a Quinta da Casa Branca apontam como mercados concorrentes, respetivamente, os que estão na Bacia Mediterrânica e os mercados concorrentes do destino Madeira como sendo, Canárias, Córsega e Malta.

Os segmentos de mercado das seis quintas são o médio – alto tendencialmente, com exceção da Quinta do Furão que determina o seu segmento de mercado como médio – médio.

Para a maioria das quintas a procura de novos mercados é feita através de parcerias com os tour operadores, com agentes de viagem, com empresas que vendem experiências, como exemplo “ A vida é bela”, com companhias de seguros e empresas de outras áreas, faz parte da atividade comercial, a procura permanente por novas parcerias, novos mercados e novos clientes. Também têm parcerias com alguns hotéis e quintas, com unidades de prestígio para promoção conjunta de referência no mercado do Brasil.

Quadro 4.7- Análise de Dados das perguntas - Segmentação de mercado e o posicionamento

	Produtos concorrentes	Mercados concorrentes	Segmentos mercado	Posicionamento	Parcerias/novos mercados/clientes	Estratégia	Concorrentes
Quintinha de São João	- Os hotéis de 5 e 4 estrelas da Madeira que são reconhecidos pela sua qualidade; hotéis de dimensão equivalente e com a mesma componente cultural - Sobreretudo, as outras Quintas da Madeira situadas no Funchal e toda a hotelaria dita tradicional de 5 estrelas desta cidade	- Não consideramos geograficamente nenhum mercado como nosso concorrente	- Médio alto.	Pequena unidade de luxo de 5*	- Existem parcerias com os OT, com agentes de viagem, com empresas que vendem experiências (tipo Vida é Bela), com companhias de seguros e empresas de outras áreas - Faz parte da actividade comercial, a procura permanente por novas parcerias, novos mercados e novos clientes	A estratégia passa pela aposta permanente e contínua na qualidade do seu produto e serviços, na capacidade de inovar, estando atento às tendências do mercado e apostando cada vez + nos meios alternativos de comércio, nomeada/ através da internet.	Os hotéis de 5 e 4 estrelas da Madeira que são reconhecidos pela sua qualidade
Quinta da Casa Velha do Palheiro	- As próprias quintas	Não existem mercados geográficos concorrentes para esta quinta	Media alta – Relais & Chateaux	- Resort com golfe, jardins e spa., associado à cadeia Relais & Chateaux - Que a força da marca, supere a do destino	- Sim. Com o Palheiro Golf e a cadeia Relais & Chateaux - Vinho Madeira	Aproveitar todos os canais de distribuição ( Internet, tour-operators, R&C), dando especial ênfase às vendas directas.	Os resort's , nomeadamente os que incluem oferta de golfe
Quinta do Furão	- Quinta Spendida / Quinta Estreito / Hotel Jardim do Atlântico - Hotel Reid's	- Todos! Cada vez mais! O turismo está cada vez mais globalizado! - Seria nenhum	Médio - médio	- A melhor unidade "nature" da Madeira	- Sim, nomeada/ com alguns hotéis e quintas de referencia no mercado brasil - com outras unidades de prestígio para promoção conjunta	Implementar táticas que visem cada vez + a migração do segmento "IO" para o segmento internet/extranet aumentando assim a rentabilidade	Todas as unidades hoteleiras
Quinta Albatroz	- Os hotéis de 5* - As Quintas da Madeira	- Não sabe - Mercado Europeu e de Leste	- Médio alto com elevado poder de compra principalmente mercado Europeu - Segmento médio alto com especial enfoque numa faixa etária mais elevada	- Hotel de charme para um segmento superior	- Sim, com as QM - Sempre que se justificar e numa perspectiva profícua para as partes	Consolidação da carteira de hóspedes já existentes potenciando as vendas directas a familiares e amigos. Criar no hóspede a vontade de regressar.	As Quintas da Madeira e hotéis de 5 estrelas
Quinta da Bela Vista	- Todos os hotéis de 5* da RAM e da bacia do mediterrâneo - Todas as unidades hoteleiras da RAM	- Os mercados localizados na Bacia do mediterrâneo	- Médio alto.	- Pequeno Hotel de Charme 5*	- O Hotel Quinta da Bela Vista é membro do Great Hotels of the World - Sim existirão	Diferenciação do produto. Aumentar a penetração nos mercados emissores de turismo	As Quintas da Madeira, todo o produto turístico que utiliza o nome de Quinta da Madeira
Quinta da Casa Branca	- Todos dentro da mesma gama e localização. Nenhum, se tiver em consideração o fator "arquitectura" que tanto nos diferencia.	- Todos os mercados identificados como concorrentes da Madeira como destino – Canárias, Corsega – Malta	- Casas jovens 30/40 anos para short stays - Casas seniores todo o ano à procura de sossego, natureza e clima ameno - mercado gay que procuram em regra hotéis "fora do vulgar" e considerados Hip	- Local calmo, que lhe proporciona um olhar design, um enquadramento histórico e contemporâneo - bom gosto informal e depurado - local bonito mas com ambiente ligeiro	- Sim, através dos planos de marketing anuais que são muito dinâmicos.	- Manter quota de mercado através da consolidação dos seus principais mercados, como da entrada em mercados alternativos. - Crescer nas vendas directas através do on-line	Sendo as QM um produto de crescimento na região, os concorrentes são todos e aparecem a toda a hora. O produto é atractivo... e muitas vezes a gestão dos empreendimentos é feita de forma muito doméstica.
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema						
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema						

Fonte: Elaboração pelo próprio

### 4.3.2.3 Análise de Concorrência

Foram efetivadas duas perguntas aos seis respondentes, sobre as vantagens competitivas de estar inserido no produto turístico “Quintas da Madeira”, e qual o grau de competitividade e concorrência dentro deste setor.

**Quadro 4.2 - Análise de Dados das perguntas 3 e 29 - Análise de Concorrência**

	Vantagens competitivas de estar na marca QM	Grau de competitividade e concorrência do setor
Quintinha de São João	Criação e divulgação da marca, assim como no projeto de comunicação da marca nos vários mercados	Tão grande ou tão pequena quanto nos outros setores
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Maior facilidade de exposição no mercado; maior comunicação; marca valorizada	Elevado
Quinta do Furão	Existe uma certa ideia de qualidade e bom serviço associado à marca	Elevado, bastante competitivo
Quinta Albatroz	Desde logo a troca de experiências entre os membros. Fazer parte de uma associação deste tipo só faz sentido se tivermos sempre presente que «a união faz a força».	Elevado
Quinta da Bela Vista	Maior capacidade na área da promoção Marca diferenciadora na oferta hoteleira regional	Elevado
Quinta da Casa Branca	A vantagem maior, é a de fazer passar uma mensagem única e diferenciadora dos produtos hoteleiros da região e até do país	Elevado
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	

Fonte: Elaboração pelo próprio

As respostas são todas unânimes no que se refere ao grau de competitividade e concorrência como sendo elevado. Já no que se refere às vantagens competitivas todos os seis gestores apontaram vantagens comuns como se pode verificar no quadro 4.2, salientando, de facto a vantagem apontada pelo gestor da Quinta Albatroz, como sendo a troca de experiências entre os membros da Associação das “Quintas da Madeira” e ter a sensibilidade de que fazer parte de uma associação deste tipo só faz sentido se todos tiverem presente que «a união faz a força».

### 4.3.3. Análise PEST-E

A única pergunta feita sobre a existência de algum aspeto a nível ambiental, fiscal, tecnológico, económico ou laboral, que afetasse particularmente o produto turístico das “Quintas da Madeira”, aos seis gestores respondentes, originou uma resposta comum como se pode constatar no quadro 4.5, que é o fato da Associação ser de pequena dimensão, afetando assim todas as quintas ao nível económico.

**Quadro 4.5 - Análise de Dados da pergunta 7 - Análise PEST-E**

	PEST-E
Quintinha de São João	A falta de dimensão, quando considerados separadamente, pois somos todos unidades de pequena dimensão. De resto, somos afectados da mesma forma que o resto do destino, relativamente às variáveis que são referenciadas na pergunta.
Quinta da casa Velha do Palheiro	Não existem
Quinta do Furão	Ambiente / Tecnologia – Pelas suas características, nem sempre é fácil introduzir medidas “ecofriendly” nos edifícios que constituem as Quintas Fiscal – em igualdade de circunstâncias com outras tipologias de alojamento Economico – a pequena dimensão das suas unidades afetam a sua rentabilidade por comparação com outras tipologias, este fator pode obviamente ser compensado por preços de venda mais elevados Laboral – uma vez mais a escala e os elevados padrões de serviço chocam um com o outro – há perda de rentabilidade compensado por bons preços de venda
Quinta Albatroz	Pelo facto de se tratar de unidade de pequenas dimensões existe na maioria um cuidado especial com o meio ambiente
Quinta da Bela Vista	Todas as alterações positivas ou negativas, no meio ambiente regional afetam este produto; Não existe reconhecimento dos gastos envolvidos na manutenção das áreas verdes, como exemplo o custo da água, para a manutenção dos jardins; Rigidez na Lei laboral, falta de polivalência; Existe alguma legislação em termos de segurança que têm pouco em linha de conta as edificações antigas e classificadas como património.
Quinta da Casa Branca	A nível laboral, cada unidade tem que ter uma carga de pessoal muito superior a um hotel de maiores dimensões, e para obter pessoal que preste um serviço cuidado, tem que ser mais bem remunerado. A nível económico a rentabilidade é mais fraca pela sua pequena dimensão, sendo no entanto a sua estrutura de custos pouco elástica, o que produz rácios por vezes difíceis de gerir. A gestão tem que ser muito cuidada e o triangulo custos/lucro/qualidade de serviço, tem que ser acompanhado de muito perto. Todas as responsabilidades tecnológicas e ambientais, são por vezes de difícil implementação pois os seus custos raramente são proporcionais ao potencial de cada empresa. Em termos fiscais não faço comentários, pois políticas públicas são uma discussão que não caberia neste inquérito...
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema

Fonte: Elaboração pelo próprio

### 4.3.4. Análise SWOT

Sendo a análise SWOT uma ferramenta que ajuda a situar ou a verificar a posição estratégica da empresa no ambiente do turismo foram efetuadas quatro perguntas aos seis gestores respondentes, tendo-se conseguido construir uma análise SWOT, analisado o quadro 4.6, em que como ameaça o gestor da Quinta da Bela vista destaca o fato das Quintas serem um produto diferenciador.

Quadro 4.6 - Análise de Dados das perguntas 8, 9, 10 e 11 - Análise Swot

	Pfortes	Pfracos	Oportunidades	Ameaças
Quintinha de São João	O serviço, a dimensão, os jardins, o apelo à experiência genuína do que é verdadeiramente a riqueza cultural da Ilha. O fato de termos "nascido" por vontade própria, a independência de propriedade. As infraestruturas, quando comparadas com as dos hotéis tradicionais e a diversidade da oferta.	A dificuldade de gerir as diferentes sensibilidades inerentes às várias personalidades que estão à frente das unidades. A incapacidade, por ser um projeto movido por vontade própria, em agregar todas as Quintas, o que cria algum ruído no mercado. As diferentes perspetivas em relação ao tipo de atuação no mercado e a gestão, que a 8 é muito difícil de fazer de forma eficiente.	Sobretudo, o alargamento do âmbito de atividade, para áreas como a comercial, as compras ou a formação, só para citar as que me parecem as mais evidentes.	O tal ruído que é criado por quem não integra o projeto; a conjuntura internacional, que pode afetar os produtos menos baratos e de menor dimensão; a incapacidade de criar consensos em relação ao futuro do projecto
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Personalização; produto único; qualidade da oferta.	Dimensão do grupo	Aumentar e diversificar a oferta; aproveitar as redes sociais e a Internet para incrementar as reservas diretas	A dimensão condiciona a política de preços; custos elevados para a promoção junto dos canais tradicionais (tour operators)
Quinta do Furão	Diferenciação, Qualidade de serviço e Escala	Liderança multicefala = falta de liderança	Efeito de webler – segmento topo de gama, normalmente potencia a procura	Dumping, falta de escala
Quinta Albatroz	Tranquilidade, serviço personalizado, abundância de espaços verdes	Elevados custo de manutenção	Oferece a oportunidade de conhecer o destino ficando instalado em diferentes pontos da ilha	Não existem
Quinta da Bela Vista	Qualidade do serviço Qualidade das instalações Gastronomia	Dimensão do produto turístico "QM" Insuficiente conhecimento nos mercados geradores de clientes	Produto com características diferenciadoras	As mesmas que ameaçam a Madeira enquanto destino turístico, no entanto aponto, a falta de clareza nos segmentos de público-alvo, custo elevado nos transportes e baixo preço praticado na hotelaria tradicional
Quinta da Casa Branca	Dimensão – enquadramento paisagístico – história - serviço	Dimensão (em termos de back office ) – falta de associativismo e visões diferentes – falta de uniformização em termos de qualidade de unidade para unidade – falta de dinâmica comercial	Profissionalização da associação – dinâmica comercial e marketing	As restrições financeiras publicas/privadas Os encargos fiscais e laborais que trazem constrangimentos ao nível da rentabilidade. A falta de pessoal com sólida formação.. A falta de entendimento interno entre os associados das QM
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			

Fonte: Elaboração pelo próprio

#### **4.4. Modelo de Gestão integrado em redes empresariais das “Quintas da Madeira”**

Segundo Buhalis e Peters (2006), a ‘competição’ entre concorrentes pode acontecer para aumentar a competitividade regional. Grande parte dos estabelecimentos de alojamento estudados até à data referiu isto indiretamente, quando consideraram que a existência de redes de cooperação entre organizações do setor pode ser importante para o desenvolvimento turístico da região. Mais de metade dos estabelecimentos de alojamento de categoria superior da Região Autónoma da Madeira, são da opinião que é importante a existência de redes empresariais para poderem desenvolver o seu estabelecimento de alojamento no mercado.

Segundo Buhalis e Peters (2006) a ‘coopetição’ entre concorrentes de mercado pode trazer economias de escala e como consequência a redução de custos. Portanto, os estabelecimentos de alojamento estão conscientes dos benefícios que a cooperação lhes pode trazer. As vantagens que possuem maior frequência de respostas são a atração de clientes e o aumento do conhecimento por parte dos membros. Na literatura é referido que as relações entre entidades podem trazer às organizações vantagens competitivas e o sucesso empresarial. Na investigação verificaram que grande parte dos estabelecimentos de alojamentos envolvidos numa rede formal que pertencem à mesma para usufruir de vantagens competitivas relativamente aos concorrentes.

##### **4.4.4.1 Vantagens e Desvantagens**

De acordo com a investigação realizada por Reis (2009), onde foi possível observar através de questionários, que grande maioria dos estabelecimentos de alojamento que pertenciam à associação das Quintas da Madeira, concluiu que as mesmas quintas enquadradas neste produto turístico tentaram atuar em conjunto para obter benefícios gerais. Considerando as quintas que pertenciam à associação, em 2006, que eram 12, afirmaram que pertencer à associação fez com que aumentassem o número de ligações com outros estabelecimentos que promoviam o mesmo produto. No caso dos membros do produto turístico em análise, apontaram como principais vantagens, a maior

divulgação e visibilidade no mercado, o trabalho em grupo, maior competitividade no mercado, possibilidade de iniciativas em projetos e diferenciação do produto.

No mesmo estudo e no que se expõe a desvantagens referidas pelos membros da associação relacionam-se com o aumento de custos, a uniformização da oferta e a incapacidade de trabalhar em conjunto com alguns dos membros. No entanto, a maior parte das quintas da madeira referem que pertencer à associação Quintas da Madeira não possui nenhuma desvantagem.

Fazendo aplicação aos questionários aplicados aos oito gestores das oito quintas da madeira que fazem parte do produto turístico e conseqüentemente da associação, seis gestores são da opinião ser uma mais-valia além das vantagens que podem ter todos por estarem integrados numa rede empresarial.

#### **4.4.2. Vantagens competitivas das “Quintas da Madeira”**

De acordo com Firmino (2006), nos modelos de competitividade do turismo ressaltam três ideias fundamentais, que se complementam entre si; a atratividade do destino, a competitividade do destino e a sustentabilidade do modelo de crescimento e a definição dos limites desse destino.

Em turismo, aos conceitos e definições dos modelos de competitividade são adicionados outros conceitos-chave, a atratividade e a sustentabilidade. Referindo-se aos destinos turísticos, Crouch e Kim et. al cit in Firmino (2006), propõe que sejam vantagens competitivas a alocação de recursos, custos, preços, eficiência, eficácia, performance, capacidade de organização, empreendedorismo, auditoria, manutenção e crescimento.

Ainda tendo em conta a investigação realizada por Reis (2009), algumas das quintas que pertencem à associação seria para obtenção de vantagens competitivas relativamente aos outros tipos de estabelecimentos de alojamento da RAM, isto é, estes estabelecimentos decidem trabalhar em conjunto para poder diferenciar o seu produto em relação ao oferecido pelos outros empreendimentos de alojamento que não possuem as

características de Quintas da Madeira. Alguns estabelecimentos de alojamento aderentes à associação referiram que a razão para se terem tornado sócios prendia-se com as seguintes vantagens competitivas: diferenciações do produto, reconhecimento do produto, já outras das entidades referiram que pertenciam à associação para poder, obter vantagens competitivas que lhes permitissem o aumento das taxas de ocupação.

#### **4.4.3 Vantagens comparativas das “Quintas da Madeira”**

Referindo-se aos destinos turísticos, Crouch e Kim et. al cit in Firmino (2006), apresentam como vantagens comparativas a fisiografia, o clima, recursos históricos e culturais, dimensão da economia, indústrias relacionadas e de suporte, infra-estrutura, acessibilidades, transportes, voos diretos, tecnologia, recursos humanos, conhecimento, capital financeiro, gestão da informação e da investigação e diagnóstico.

Os seis gestores apontam como vantagens comparativas dos concorrentes em relação às quintas da madeira, o preço, a localização, o espaço de jardins ou de piscina, a grande capacidade de comunicação com os mercados, quando integradas em grupos empresariais de maior dimensão, ganham em massa crítica, em sinergias e em diluição de custos. Ganham também na dispersão geográfica, que com unidades fora de região os coloca em situações de desafogo financeiro.

Verificou-se que nos questionários aplicados, e em conformidade com o quadro 4.1, que em relação às perguntas realizadas sobre a existência e importância de um planeamento estratégico, os seis gestores respondentes, são unânimes no que se refere a não existir nenhum planeamento estratégico, e que a existência de um planeamento estratégico seria de extrema importância, fundamental para qualquer organização, e principalmente para o produto turístico fixando as grandes orientações e permitindo às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

**Quadro 4.1 - Análise de Dados das perguntas 1 e 2 - Existência e importância de um Planeamento Estratégico**

	Existência PE	Importância PE
Quintinha de São João	Não existe nenhum Plano Estratégico	Será importante, se a marca Madeira o tiver também.
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Não	É importante para o próprio produto turístico
Quinta do Furão	Não. O que existe não constitui um verdadeiro plano estratégico.	Sem duvida importante
Quinta Albatroz	Não existe	Fundamental para qualquer organização.
Quinta da Bela Vista	Não existe nenhum documento escrito.	Muito importante
Quinta da Casa Branca	Um plano estratégico nunca foi considerado, atendendo à não formalização deste projecto em associação.	O plano estratégico faria todo o sentido.
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	

Fonte: Elaboração pelo próprio

**4.4.4 Posicionamento do Produto Turístico “Quintas da Madeira”**

O posicionamento das seis quintas é definido por cada gestor de uma forma muito específica atendendo às características de cada quinta, conforme se pode analisar no quadro 4.8. Essas características fazem parte dos fatores que vão desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.

A Quintinha de São João, a Quinta da Bela Vista, a Quinta da Casa Branca e a Quinta Albatroz posicionam-se como pequenas unidades de luxo e charme de 5\*, a Quinta da Casa Velha do Palheiro, posiciona-se como um resort de golfe, jardins e spa associado à cadeia Relais e & Chateaux, sendo esta associação uma forte promoção do restaurante desta quinta madeirense. O gestor desta quinta tem a forte pretensão de que a marca das quintas da madeira consiga ter tanta ou mais notoriedade que a do destino Madeira. A Quinta do Furão posiciona-se no mercado como a melhor unidade “nature” da Madeira.

#### 4.4.4.1 Factores diferenciadores do Produto Turístico “Quintas da Madeira”

Os gestores das seis quintas apontam fatores diferenciadores das Quintas da Madeira com diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes. No quadro 4.3 pode-se analisar e comparar os fatores diferenciadores de cada quinta respondente.

**Quadro 4.3 - Análise de Dados das perguntas 4, 5, 16 e 22 - Fatores diferenciadores do produto turístico**

	FDiferenciadores QM	QM é fator diferenciador	FDiferenciadores atual	FDiferenciadores futuro
Quintinha de São João	Sobretudo, a genuinidade. É um produto turístico único, só possível de encontrar na Madeira, que pretende oferecer a quem o visita uma experiência que pretende ser diferente, porque vai à raiz do destino e passa a vivência das famílias madeirenses de outros tempos, bem como o serviço, que pretendem mais personalizado e próximo do cliente.	Este produto pode ser um factor diferenciador, seja ele utilizado dessa forma. Não sabe aferir se o é.	Diferenciamos-nos pela qualidade do nosso serviço; pela genuinidade do produto; pelas infraestruturas, que hoje oferecem tudo o que se espera num tradicional hotel de 5 estrelas de dimensão superior; pela dimensão dos jardins face ao número de quartos; pela experiência diferente ao nível cultural.	Diferenciamos-nos pela qualidade do nosso serviço; pela genuinidade do produto; pelas infraestruturas, que hoje oferecem tudo o que se espera num tradicional hotel de 5 estrelas de dimensão superior; pela dimensão dos jardins face ao número de quartos; pela experiência diferente ao nível cultural.
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Atendimento personalizado; envolvente ambiental e cultural.	Actualmente, não	Jardins, Golf e Localização.	Golf e Jardins
Quinta do Furão	Escala, serviço personalizado	Poderá ser, embora na maior parte dos destinos existam produtos bastante semelhantes – julgo que mais importante do que ser diferenciador em relação a outras Ilhas, é o facto de aumentar o leque de escolha e puxar para cima o nível geral do destino – tomando mais provável a escolha da Madeira.	Localização e serviço	Excelência de serviço; Localização única
Quinta Albatroz	um serviço personalizado, um ambiente acolhedor e familiar, um contacto de proximidade com o visitante	Poderá ser, se for visto como um produto único com características específicas	O mar. A proximidade com o aeroporto proporcionando uma chegada e/ou partida mais confortável	O mar e a excelência do serviço personalizado
Quinta da Bela Vista	Qualidade de serviço Espaço físico Autenticidade	Pode ser, por ser um produto “regional” com características muito próprias	Serviço, área de jardim, decoração e gastronomia	Serviço, área de jardim, decoração e gastronomia
Quinta da Casa Branca	jardins, recuperação de casas antigas e de património histórico da ilha, serviço personalizado, pequena dimensão, carácter único e forte – design, arquitectura, clássicas, botânicas, gourmets	Sim, se bem que noutros países, existem produtos ou marcas muito comparáveis – eg, Fincas em Espanha – Relais& Châteaux em França	local bonito mas com ambientes ligeiros, bom gosto informal e depurado, enquadramento histórico e contemporâneo	local bonito mas com ambientes ligeiros, bom gosto informal e depurado, enquadramento histórico e contemporâneo
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			

Fonte: Elaboração pelo próprio

A genuinidade é apontada pela Quintinha de São João como maior fator diferenciador, porque é um produto turístico único, só possível de encontrar na Madeira, que pretende oferecer a quem o visita uma experiência que pretende ser diferente, porque vai à raiz do destino e passa a vivência das famílias madeirenses de outros tempos, bem como o serviço, que pretendem mais personalizado e próximo do cliente. Como fatores diferenciadores apontam o atendimento personalizado, a envolvente ambiental e cultural, qualidade de serviço, os espaços físicos, a autenticidade, a recuperação de casas antigas e de património histórico da ilha, produto de pequena dimensão, carácter único e forte.

#### **4.4.5. Objetivos**

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objetivos específicos. Comparados os pontos fortes e os pontos fracos da SWOT desenvolvida no ponto 4.3.4. das empresas com a concorrência, há que quantificar a linha de rumo que começa a tomar forma.

Os objetivos apontados pelos seis gestores são passíveis de ser realizados, compreender a diversidade de interesses da organização, minimizadores de conflitos, simplificadores de consequências indesejáveis e facilitadores de compromisso.

Como se pode constatar da análise ao quadro 4.4 o objetivo comum mais relevante é o de tornar o produto turístico “Quintas da Madeira” como diferenciador do destino Madeira. Outro objetivo prende-se com a promoção do destino e existir uma maior comunicação externa e uma maior facilidade de negociar o produto junto dos operadores e agentes de viagem.

**Quadro 4.4 - Análise de Dados das perguntas 6 e 32 - Objetivos Chave**

	Objetivos chave PE	Objetivos específicos
Quintinha de São João	O objectivo chave deve ser o de tornar este o produto turístico diferenciador do destino; a sua bandeira e o que o distingue (ao destino) de toda a concorrência.	Manter o número de clientes
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Maior comunicação externa; maior facilidade de negociar o produto junto dos tour-operators e agencias de viagem	Aumentar o número de clientes
Quinta do Furão	Brand awareness / visibilidade da marca / apetência	Aumentar o número de clientes
Quinta Albatroz	A promoção do destino e a diferenciação do produto Quintas	Aumentar o número de clientes
Quinta da Bela Vista	Diferenciação deste produto relativamente ao resto da oferta turística	Aumentar o número de clientes
Quinta da Casa Branca	Dotar a Madeira como destino, com oferta diferenciada única da região. As Quintas da Madeira podem ser uma marca que pode trazer muito brand awareness ao destino, para além de dotar os seus associados do mesmo.	Aumentar o número de clientes
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	

Fonte: Elaboração pelo próprio

#### 4.5 Estratégias de Marketing das “Quintas da Madeira”

De acordo com as respostas dos seis gestores, de acordo com o quadro 4.9, as quintas da madeira em relação aos concorrentes ficam em desvantagem por várias razões apontadas pelos gestores como sendo, o facto das outras unidades de alojamento quando integradas em grupos empresariais de maior dimensão, ganharem em massa crítica, em sinergias e em diluição de custos. Ganham também na dispersão geográfica, que com unidades de alojamento fora de região os coloca em situações de conforto financeiro, por vezes encontram-se em sítios muito mais acessíveis, o preço, a localização, espaço de jardins ou de piscina.

**Quadro 4.9 - Análise de Dados das perguntas - Estratégias de Marketing**

	Vantagens dos concorrentes versus QM	Recomendação/ Tx repetição/nível de satisfação	Ciclo Vida	Promovida como
Quintinha de São João	Vão desde o preço, à localização, espaço de jardins ou de piscina; enfim, há uma série de fatores que influenciam a escolha.	- Temos cerca de 20% de clientes repetidos e de 10% de clientes que vêm através de recomendação de terceiros - A recomendação é feita pelos clientes que já cá estiveram ou através da imprensa. - 20%, ou, para ser mais exacto, 18% - Os níveis de satisfação, em todas as secções e relativa/ a todos os serviços, estão acima dos 90%, com exceção da animação, onde a pontuação é inferior - 95%. No Trip Advisor, somos o 5º melhor hotel e com a pontuação máxima.	Estamos no segundo ciclo de vida e diria que na fase de crescimento, isto depois dos investimentos recentes que fizemos, que terminaram em 2009.	- Sim, nomeadamente através do projecto Quintas da Madeira - Também nos promovemos individualmente, estando presentes em feiras, workshops e road-shows vários e igualmente através da internet
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Maior proximidade aos centros	- Cerca de 20% - Através do Trip Advisor e por contacto directo com os clientes. - taxa de repetição cerca do 20% - Pelo questionário, cerca de 95% de grau de satisfação. - de 95% de grau satisfação	Crescimento	Sim
Quinta do Furão	Por vezes encontram-se em sítios muito mais acessíveis, por terra, ar ou mar	- Temos comprovadamente cerca de 20% de return guests; - Elevado - Nas redes sociais especializadas – temos Trip advisor com 96% de recomendação, booking.com com 93% e a HolidayCheck (líder na Alemanha) com 100%	Neste momento, em virtude de um processo de remodelação que demorou demasiado tempo, diria que passamos da fase de maturidade para uma nova fase de crescimento (houve no fundo, uma espécie de renascimento)	Claramente, fazemos promoção com e sem parcerias – uma per si sem a existência da outra não pode funcionar
Quinta Albatroz	Maior poder promocional	- Cerca de 10% dos nossos hóspedes regressam ou vieram baseados em recomendação - A recomendação é feita boca a boca na sua maioria a familiares e amigos. - taxa de repetição 10% - nível de satisfação / serviços existentes-Elevado - nível de satisfação / Quinta Albatroz - Elevado	Certamente estamos num padrão de crescimento. Primeiro porque somos uma unidade relativamente recente – abertura em 2003 – segundo porque só a partir de 2008 iniciamos a promoção do alojamento.	Sim
Quinta da Bela Vista	A grande capacidade de comunicação com os mercados	-Sim, através de Cliente - amigos, Operadores / agentes - clientes -taxa de repetição 30% da ocupação - nível de satisfação / serviços existentes - Excelente - nível de satisfação / Quinta da Bela Vista - Excelente	Crescimento	- Sim. APM – Mercados externos SRTT – Mercado nacional. - Faço também promoção individual através Tv estrangeira, revistas de especialidade de gastronomia e decoração.
Quinta da Casa Branca	Quando integrado em grupos empresariais de maior dimensão, ganham em massa crítica, em sinergias e em diluição de custos. Ganham também na dispersão geográfica, que com unidades fora de região os coloca em situações de desafogo financeiro.	- verbal/, muitos clientes expressam a vontade de recomendar o nosso hotel aos seus amigos. - várias formas: conselho de amigos, agências de viagens, artigos de imprensa, sendo também único hotel na Madeira membro da cadeia de hotéis “Small Luxury Hotels of the World”. - taxa de repetição, um número entre 10 a 15%. - nível de satisfação /serviços existentes, 91.86% Bom/muito bom - nível de satisfação / Quinta da Casa Branca, 91.86% Bom/muito bom	A Quinta da Casa Branca está neste momento a chegar ao final da sua fase de maturação. É um produto que já teve um auge e assistiu à sua queda “forçada” pelo 20 de Fevereiro, e neste momento tem alguma dificuldade em recuperar o sucesso de anos anteriores, pela sua falta de actualização	- Sim - no entanto a Quinta da Casa Branca investe forte/ na promoção individual com apresentações nos mercados de origem do seu produto, com participações em feiras da especialidade, com investimentos em brochuras de operadores, com investimentos em ferramentas tecnológicas diversas....
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema			

Fonte: Elaboração pelo próprio

O facto é que as taxas de recomendação estão na ordem dos 20%, sendo esta recomendação feita pelos clientes que já estiveram ou através da imprensa, o “boca-a-boca” na sua maioria a familiares e amigos.

Os níveis de satisfação, em todos os inquéritos de satisfação e relativamente a todos os serviços das quintas, estão acima dos 90%. Nas redes sociais especializadas, Trip Advisor, a Quintinha de São João é o 5º melhor hotel e com a pontuação máxima, a Quinta do Furão com 96% de recomendação, no booking.com com 93% e na Holiday Check (líder na Alemanha) com 100%.

As Quintas da Madeira, promovem pacotes mais complexos face aos mercados organizados, apoiando os operadores turísticos de forma a provocar aumentos qualitativos no valor médio, ganhando maior visibilidade nos canais, selecionam parceiros importantes generalistas e especialistas, ganhando mais protagonismo junto dos operadores-chave da distribuição e revendo a presença em feiras, agindo no mercado a mercado, não obstante a globalização e a concentração em curso, atendendo às características específicas de funcionamento das respetivas cadeias de valor.

#### **4.6 Marketing Mix / Planos de Ação**

Neste estudo foram utilizados os 7P's tendo em conta as características da atividade dos serviços, o turismo. No quadro 4.10 encontram-se as respostas dos gestores das seis quintas e a importância relativa que os mesmos concederam a cada uma das variáveis de marketing mix: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e serviços ao cliente.

No que diz respeito ao ciclo de vida do produto que é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas que por norma tem uma evolução que inclui quatro fases, sendo esta a situação mais comum: introdução, crescimento, maturação e declínio.

O ciclo de vida do produto é especialmente importante para o planeamento estratégico de marketing. Das seis quintas cinco estão em fase de crescimento, onde se verifica nesta fase, uma rápida aceitação dos mercados e uma melhoria significativa no lucro das empresas. Os consumidores começam a gostar do produto e a comprá-lo. Novos concorrentes entram no mercado, atraídos pelas oportunidades decorrentes da produção em larga escala e lucro, introduzem novas características nos produtos e expandem o número de canais de distribuição.

A Quinta da Casa Branca está na fase de maturação, segundo o gestor, que disse ser um produto que já teve um auge e assistiu à sua queda “forçada” pela intempérie do 20 de Fevereiro, e que neste momento tem alguma dificuldade em recuperar o sucesso de anos anteriores.

Digamos que a Quinta da Casa Branca encontra-se no momento de redução no crescimento de vendas, porque o produto já foi aceite pela maioria dos consumidores potenciais. Este público deve ser mantido fiel. Geralmente, a duração desta fase é mais longa que a anterior e apresenta grandes desafios para a administração de marketing. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência.

#### **4.6.1 Plano de Ação da Comunicação**

A comunicação compreende a propaganda, a publicidade, as relações públicas, a assessoria de imprensa, o “boca-a-boca”, a venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, da marca ou da empresa.

Os seis gestores têm previsto os planos de ação para a comunicação como têm vindo a fazer, como sendo a publicidade e artigos de opinião em revistas, brochuras, ações informativas via correio eletrónico (mailings), na internet, compra de espaço nas brochuras dos tour operadores, anúncios nas revistas de especialidade e nos jornais, anúncios publicitários na televisão, página oficial da instituição na internet, utilização das redes sociais.

#### **4.6.1.1 Plano de Ação da Promoção**

A promoção é uma técnica de marketing comercial. Os seis gestores utilizam diferentes métodos de promoção do produto, tais como, ações na internet, brochuras, press e farm trips, road-shows, presença em feiras e workshops e imprensa escrita. Recorrem aos Public Relation's, fazem publicidade e emitem artigos de opinião em revistas. A Quinta da Casa Velha do Palheiro faz parcerias com o Palheiro Golf e o Palheiro Estate. A Quinta da Casa Branca investe fortemente na promoção individual com apresentações nos mercados de origem do seu produto, com participações em feiras da especialidade, com investimentos em brochuras de operadores, com investimentos em ferramentas tecnológicas diversas.

A mensagem da promoção que é passada prende-se com as seguintes situações:

- Fatores diferenciadores e mais-valias do produto.
- Relais & Chateaux.
- As mensagens promovidas pela Associação das “Quintas da Madeira”.
- Tranquilidade e excelência de serviço.
- Best Nature Hotel.
- Imagem do destino, seguida da imagem das Quintas da Madeira.

A Associação de Promoção da Madeira em parceria com as Quintas da Madeira apoia viagens de alguns representantes de publicações, como por exemplo [tour@magazine.fr](mailto:tour@magazine.fr), para elaboração de artigos no website das publicações, sobre as Quintas da Madeira da marca.

#### **4.6.2 Plano de Ação da Distribuição**

Os gestores devem saber quais os métodos e caminhos a seguir para conduzir o produto ao mercado a que se destina. Isto significa a definição de políticas e estratégias de distribuição, incluindo a seleção dos canais a utilizar e a organização da distribuição física.

Os seis gestores como canais de distribuição utilizam a presença massiva dos operadores turísticos que trabalham o destino Madeira, os agentes de viagem, os Public Relations e através dos sites oficiais, a presença em feiras e workshops, as brochuras dos operadores que são distribuídas por eles e os sites com contratos esporádicos mas sistemáticos de pay per click e jornais e revistas – press trips.

#### **4.6.3 Plano de Ação do Preço**

As decisões relacionadas com preços estão entre as mais importantes a serem tomadas pelos gestores das empresas. A formação de preços é distinguida pela sua importância tática e estratégica para a competitividade de uma empresa, no entanto, os gestores das seis quintas

Existem três estratégias conjuntamente usadas para a introdução de novos produtos. São esses os preços de premium, paridade e de penetração. Foi colocada a questão sobre qual a estratégia de preço que seguem.

Das seis quintas da madeira dois gestores utilizam a estratégia premium, dois gestores utilizam a estratégia da paridade e os restantes dois gestores dizem não ter qualquer estratégia, ou seja, calculam o preço através dos custos e a margem de lucro pretendida, em função da procura e tendo em conta os critérios de qualidade de serviço, comparação do valor internacional deste produto na Bacia Mediterrânica e os preços da concorrência e determina o nível para a quinta.

#### **4.6.4 Plano de Ação das Pessoas**

A preocupação de grande parte dos gestores é a formação contínua com os trabalhadores, consolidando e melhorando o nível de serviço existente.

#### **4.6.5 Plano de Ação dos Processos**

Algumas das seis quintas têm implementada a certificação Alimentar HACCP, tendo a preocupação de a manter, porque dizem ser também uma forma de consolidar e melhorar o nível de serviço existente e o que for criado. O gestor da Quinta do Furão tem a pretensão de implementar uma certificação ambiental através da Norma 14001, devido ao tipo de serviços da quinta.

#### **4.6.6 Plano de Ação do Serviço ao Cliente**

Os seis gestores querem um serviço ao cliente de excelência e com genuidade, sempre atentos e abertos a alterações que vejam ser necessárias para o cliente se sentir bem acomodado.

Na figura 1.10 são apresentadas as respostas dos gestores das quintas quanto ao marketing mix seguido.

**Quadro 4.10 - Análise de Dados das perguntas - Marketing Mix**

	Comunicação	Distribuição	Preço	Promoção/ mensagem	Ações a implementar nos 7 P's
Quintinha de São João	Internet, sobretudo	Através dos operadores turísticos, dos agentes de viagem e igualmente através do nosso site	- Calculando os custos e a margem de lucro pretendida - Não há nenhuma estratégia de preço	- Ações na internet, presença em feiras e workshops e imprensa escrita - As relacionadas com os fatores diferenciadores e mais valias do produto	Preço - tentar ir ganhando margem e, no mínimo, aumentar cobrindo o valor da inflação Pessoas - continuar a apostar na formação - Processos - trabalhar na sua melhoria, com utilização dos meios informáticos mais actuais - manter os restantes mix
Quinta da Casa Velha do Palheiro	Publicidade e artigos de opinião em revistas, brochuras, mailings , Internet, parcerias com o Palheiro Golf e Palheiro Estate.	Através de P.R 's , dos tour operators, distribuição em feiras e workshops	- Pela análise do mercado - Paridade	- P.R 's , feiras e workshops, publicidade e artigos de opinião em revistas, brochuras, mailings , Internet, parcerias com o Palheiro Golf e Palheiro Estate. - Somos associados da Relais & Chateaux	-Intensificar as parcerias - Manter o mix
Quinta do Furão	Mailing, compra de espaço nas brochuras dos TO	Presença massiva nos TO's que trabalham o destino Madeira. E- mais recentemente site e extranets	- Bench Marking – nota importante, o preço hoje em dia é de uma volatilidade vertiginosa – princípio do Best Available Rate - flexibilidade	- Press e Fam Trips, presenças em feiras, roadshows - Best Nature Hotel – líder de mercado	- Comunicação, Melhoria constante da nossa presença nas redes sociais e no nosso site - Distribuição, Aumentar a venda directa – através do site e das redes sociais - Promoção nas redes sociais especialistas. - Pessoas Formação - Processos Considerar uma certificação ambiental – 14001 - Serviço ao cliente Excelência de serviço mas com genuidade
Quinta Albatroz	Revistas de especialidade e meios on line	Através de parceiros on line	- Em função da procura e tendo em conta os critérios de qualidade de serviço - Premium	- As promovidas pelas Quinta da Madeira - Tranquilidade e excelência de serviço	-Distribuição, Intensificar as parcerias existentes e procurar novos parceiros -Preço e Pessoas e Processos Consolidar e melhorar o nível de serviço e o existente - Serviço ao cliente Criar novos serviços atraindo novos segmentos de mercado
Quinta da Bela Vista	Net, televisão e revistas	Jornais, revistas e TO	- Comparo o valor internacional deste produto na Bacia mediterrânica e os preços da concorrência e determino o nível para a minha quinta - premium	- Porta a porta e feiras - Imagem do destino, seguida da imagem das quintas da madeira	- Comunicação Net, revistas, atualização perma/ do site - Distribuição, Revistas, jornais e TO - Promoção Essencial/ através de TO - Preço Ajustar o preço face à economia -Pessoas Formação sempre - Processos, Manutenção do HACCP - Serviço ao cliente Sempre aberto aos gostos dos clientes
Quinta da Casa Branca	- Brochuras de operadores, website próprio, redes sociais, jornais e revistas	- as brochuras de operadores são distribuídas pelos mesmos, o website,c/ contratos esporádicos mas sistemáticos de pay per click e jornais e revistas – press trips – através dos seus meios próprios	- Calculando o custo de quarto, o qual serve de base mínima e de partida, para o cálculo do preço de venda. - Paridade	investe fortemente na promoção individual com apresentações nos mercados de origem do seu produto, com participações em feiras da especialidade, com investimentos em brochuras de operadores, com investimentos em ferramentas tecnológicas diversas	- Manter todo o mix
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema				
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema				

Fonte: Elaboração pelo próprio

#### 4.6.7 Programas de fidelização

A implementação consiste numa estratégia clara e um programa de apoio bem delineado, atuando nas estratégias desenvolvidas que ocorreram nas etapas anteriores ao processo de planeamento estratégico.

O quadro 4.11 mostra claramente os vários programas que as quintas têm como sendo exequíveis, bem como a pretensão que existe em criar sinergias.

**Quadro 4.11 - Análise de Dados das perguntas 47.1, 47.2 e 48 - Controlo e Implementação**

	Criar sinergias? Com quem? Como?	Implementação
Quintinha de São João	Não	Se está a pensar em pacotes do produto QM, isso já foi inclusivamente feito.
Quinta da Casa Velha do Palheiro	- Sim - com o Vinho da Madeira e golfe - através de Semanas gastronómicas, torneios de golfe, etc.	Promoção do Fly & Drive
Quinta do Furão	- Sim - Existe a vontade de aumentar o numero de camas sobre a nossa gestão, não com ampliação nem aquisição mas através de contratos de gestão	Sim – embora a implementação das mesmas seja difícil por não haver um primus inter pares que tenha capacidade e reconhecimento suficiente dos restantes parceiros para a implementar.
Quinta Albatroz	- Sim - Com parcerias que potenciem as vendas - Nomeadamente com empresas que prestem serviços ligados ao mar, aos desportos náuticos e ao bem-estar	Já existe algo que pode ser considerado dentro desse espírito: as vindimas na Quinta do Furão
Quinta da Bela Vista	- Sim - Com as QM e outras cadeias hoteleiras - Gostaria que se implementasse uma central de compras para as QM	Sim e neste momento existe um pacote feito pela Blandy, que consiste na visita a 3 quintas com almoço ou lanche, e no site da quinta da bela vista existe a possibilidade de marcar as noites nas várias quintas da marca.
Quinta da Casa Branca	-Até à data não pensámos nisso.	Não sugeriram
Quinta Jardins do Lago	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	
Quinta da Rochinha	Não responderam à entrevista nem mostraram interesse no tema	

Fonte: Elaboração pelo próprio

A Associação das Quintas da Madeira e as próprias Quintas têm programas implementados que incluem pacotes de Golfe com a Quinta Jardins do Lago, Quinta Casa Velha do Palheiro, com a Quinta da Casa Branca e com a Quintinha de São João, que inclui o transfer de ida e volta para os campos de golfe, armazenamento de sacos de golfe e limpeza de tacos gratuito. Outro pacote tem a ver com Pacotes de Saúde e Bem-estar, com a Quinta da Casa Branca, Pacote gastronómico com a Quinta da Casa Branca e a Quintinha de São João. A Quinta do Furão, em Setembro, na altura das vindimas

tem um pacote que inclui o transfer de turistas do Funchal para Santana e vice-versa que inclui a experiência do turista fazer a vindima, sendo este pacote sazonal.

#### **4.7 Discussão dos Resultados e Recomendações**

Neste ponto são discutidos os resultados obtidos. Retrocedendo até ao capítulo da metodologia, recorda-se que foram definidas quarenta e oito perguntas para este estudo as quais serão tratadas com base nos resultados apresentados neste capítulo.

Com base nos resultados das pesquisas exploratória e descritiva apresentados anteriormente, foram definidas uma série de linhas de orientação para o desenvolvimento de um plano estratégico para o produto “Quintas da Madeira”, que inclui seis pontos, apresentados seguidamente.

##### **4.7.1 Definição de missão**

A definição da missão deve conter e realçar todos os fatores diferenciadores de cada quinta e das quintas da Madeira, e para a definição de visão devem constar os princípios básicos que devem ser protegidos dentro da empresa.

Propõe-se para o planeamento estratégico do produto turístico das Quintas da Madeira que a missão consista em:

- Fomentar que mais Quintas da Madeira entrem neste projeto da Associação das Quintas da Madeira.
- Ajudar a manter as infra-estruturas destas quintas.
- Desenvolver a formação de recursos humanos.
- Coordenar a promoção interna e externa do produto turístico “Quintas da Madeira” como destino turístico diferenciador.
- Aumentar planos de ação entre as Quintas e para as Quintas.

A missão seria: A Associação das Quintas da Madeira, detém uma relação privilegiada com as outras entidades públicas e os agentes económicos, a Associação está empenhada em cumprir o desígnio de reforçar o turismo neste produto turístico.

#### **4.7.2 Análise interna e externa**

Os gestores deverão organizar as histórias de cada quinta e oficializar nas páginas da internet, pois as suas histórias únicas fazem parte da cultura e património da Ilha da Madeira.

Nas páginas de internet das Quintas da Madeira indigita-se que conste o logótipo da Associação das Quintas da Madeira, seguindo o exemplo da Quinta Albatroz, pioneira nesta medida.

#### **4.7.3 Segmentação e Posicionamento**

A criação da marca “Quintas da Madeira” corresponde a um produto da Madeira que poderá transformar-se num veículo importante para a consolidação da imagem de qualidade da Madeira junto de um segmento alto, informado e exigente.

Apesar dos segmentos de mercado estarem bem tratados por cada uma das quintas, estas devem explorá-las em profundidade para conseguirem manter o segmento, e consequentemente conseguirem aumentá-lo.

As quintas da madeira da marca devem assumir claramente o seu posicionamento. A comunicação deve ser segmentada e coordenada para alcançar o público-alvo em mercados já saturados de mensagens publicitárias.

Propõe-se para este planeamento estratégico a seguinte segmentação do mercado, assente na diferenciação de cada quinta:

- Turismo Familiar e Turismo Cultural – Todas as Quintas
- Turismo Saúde e Bem-Estar - Quinta Albatroz e Quinta da Casa Branca
- Turismo Natureza - Quinta do Furão e Quinta da Casa Velha do Palheiro
- Turismo Náutico – Quinta Albatroz
- Turismo Rural – Quinta do Furão

#### **4.7.4 Definição de objectivos**

Propõe-se como objetivos específicos para o planeamento estratégico das Quintas da Madeira, tornar o produto turístico Quintas da Madeira, diferenciador do destino, através da sua distinção em relação à marca do destino e de toda a concorrência.

Propõe-se ainda:

- Reconhecimento da marca “Quintas da Madeira” e dos seus associados, através da quantificação dos níveis e tendências do conhecimento e sensibilização dos consumidores da existência deste produto turístico único.

Avaliar a imagem percebida acerca do produto turístico as “Quintas da Madeira”.

- Prover ao turismo da Madeira as Quintas da Madeira como oferta diferenciada única da região.
- Promover maior comunicação externa, maior facilidade de negociar o produto das quintas junto dos tour-operadores e agências de viagens.
- Realizar mais captação de mercado interno, ou seja, os portugueses.
- O gestor da Quinta da Casa Branca destacou que o projecto Quintas da Madeira nasceu da associação informal de algumas empresas que se enquadravam numa lista de estatutos e da Associação de Promoção da

Madeira, e assente num plano de comunicação ao consumidor em determinados mercados alvo. Este plano de comunicação por seu lado obrigou à elaboração dum orçamento conjunto, e a evolução natural foi para um plano de marketing e não um planeamento estratégico o qual nunca foi considerado vista a não formalização deste projecto em associação. Deverá ser repensado esta proposta avançando para a implementação do planeamento estratégico das Quintas da Madeira.

#### **4.7.5 Definição de estratégia**

Propõe-se uma estratégia de diferenciação para as Quintas da Madeira, que passe pela satisfação e fidelização dos hóspedes, pela implementação de táticas que visem cada vez mais a migração do tour operador para o canal de comunicação internet, aumentando assim a rentabilidade. Propõe-se ainda:

- A aposta continua na qualidade do produto e serviço, a capacidade de inovar, estar atento às tendências de mercado e apostar cada vez mais nos meios alternativos de comércio, nomeadamente através da internet.
- Consolidar a imagem, promover a marca, contratar “public relationships”, atualizar as páginas da internet para que o canal de comunicação seja claro, atual e credível.
- Aderir às redes sociais como rede profissional, embora um dos princípios da rede seja a sua abertura e porosidade, por ser uma ligação social, a conexão fundamental entre as pessoas/entidades dá-se através da identidade.
- Reter os atuais mercados, através da manutenção da satisfação, adquirir novos mercados através do posicionamento diferencial, com o turismo natureza, património e cultura, náutico; a diferenciação do produto.

#### 4.7.6 Definição de planos de ação

As Quintas da Madeira com o apoio da Associação de Promoção da Madeira convidam regularmente jornalistas à Madeira, sendo o resultado destes convites, a materialização de variados artigos, num total de várias páginas, fomentando o turismo cultural, no sentido em que os jornalistas durante a estadia têm atividades que pode incluir os passeios a pé, uma visita ao Monte e ao centro da cidade do Funchal, entre outras, como objetivo de lhes dar a conhecer locais e sensações que só poderão ser escritas por quem já teve a experiência.

Propõe-se que a Associação das Quintas da Madeira, estimule este tipo de iniciativas em parceria com a Associação de Promoção da Madeira, pois sendo uma entidade terá mais força para divulgar as iniciativas. Devem as mesmas fazer divulgação destas situações com maior enfoque.

Propõe-se ainda:

- Conforme se pode verificar no quadro 4.11, a Quinta Albatroz pretende criar mais sinergias com quem potencie as vendas, sendo que para isso pretende implementar com empresas que prestem serviços ligados ao mar, aos desportos náuticos e ao lazer e bem-estar, programas para captarem mercados com interesse nestas atividades.
- Procura de temas que permitam experiências únicas aos visitantes das “Quintas da Madeira” e que tenham um âmago verdadeiramente ilhéu, atlântico, madeirense.
- Em Setembro, altura das vindimas, a Quinta do Furão, realiza as vindimas convidando os seus hóspedes, e nos restantes meses pratica a agricultura biológica também com a vivência e experiência dos hóspedes.

- Fomentar a realização de semanas gastronómicas das “Quintas da Madeira”, insistir na preservação e valorização do património gastronómico, apresentando-o na sua generosidade e divulgando-o como uma componente de diversificação do produto turístico oferecido, de modo a torná-lo apelativo, quer aos agentes do setor, quer aos inúmeros madeirenses e visitantes nacionais e estrangeiros.
- Procurar maiores sinergias e parcerias com o Vinho da Madeira e o Golfe.

#### **4.8 Conclusão**

Neste capítulo foram então apresentados os resultados do projeto de acordo com a revisão de literatura definida no capítulo II e a metodologia proposta no capítulo III.

Como resultado, foram feitas algumas propostas como base de um plano estratégico para o produto “Quintas da Madeira”, que inclui:

- Definição de missão
- Análise interna e externa
- Segmentação e Posicionamento
- Definição de objetivos
- Definição de estratégia
- Definição de planos de ação.

No capítulo seguinte é apresentada a conclusão da dissertação, referindo as principais conclusões, as limitações encontradas e sugestões de pesquisas futuras.

### 5.1 Tema

Este trabalho teve como objetivo geral compreender o desenvolvimento de um plano estratégico actualizado das “Quintas da Madeira”, devido à importância deste produto na comunidade madeirense, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”.

No capítulo I, fez-se uma introdução geral, identificou-se os problemas e delinear-se os objetivos específicos, sendo a pretensão com este trabalho o caso em análise das “Quintas da Madeira”, a saber: transmitir a importância da existência de um planeamento estratégico deste produto turístico, propor recomendações ao nível do planeamento estratégico das “Quintas da Madeira”, o desenvolvimento de um planeamento estratégico atualizado das “Quintas da Madeira”, devido à importância deste produto na comunidade madeirense e elaborar um planeamento estratégico para que assuma um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e articulação das principais decisões a serem tomadas para o produto “Quintas da Madeira”.

No capítulo II, fez-se uma explicação dos conceitos, procedimentos e modelos que auxiliaram no estudo de caso “O processo de planeamento estratégico nas Quintas da Madeira”. Foram caracterizadas e identificadas várias abordagens ao processo de planeamento estratégico e todas as etapas nele contido.

No capítulo III apresentou-se toda a estrutura metodológica que serviu como base para a construção deste trabalho, fazendo referência à adoção do estudo de caso, identificando as suas vantagens e limitações, a escolha do questionário como elemento crucial na recolha de informação primária e abordando a pertinência da pesquisa bibliográfica.

No capítulo IV, fez-se a apresentação dos dados, normalmente sintetizados em quadros, para mais fácil compreensão, bem como a análise dos mesmos. No final consta a

discussão dos resultados, propondo-se em algumas vertentes do planeamento estratégico das Quintas da Madeira.

## **5.2 Problema e objectivo**

Foi identificado como problema a inexistência de um planeamento estratégico para um produto turístico único e diferenciador na marca do destino Madeira. Face a que cada vez menos existem quintas na Associação das Quintas da Madeira, que já foram 16, há que perceber quais são as motivações e limitações que os gestores têm para a implementação de um processo de planeamento estratégico. Assim, o principal objectivo deste trabalho passou pelo desenvolvimento de um plano estratégico para esse produto turístico.

## **5.3 Contributo do estudo**

Os resultados deste estudo apresentaram fatores importantes que não podem ser descurados para uma melhor gestão da Associação das “Quintas da Madeira”.

Neste trabalho foram abordados temas de extrema importância para executar um trabalho científico que permita servir de base à realização de outros trabalhos académicos relevantes e cujo tema é de interesse para quem versa sobre esta temática, nomeadamente, os gestores das quintas da madeira.

Os contributos do estudo prendem-se com algumas vertentes constituintes de um planeamento estratégico, com recomendações para a implementação do planeamento estratégico, O processo de planeamento estratégico, a definição da missão, a análise interna da Associação das “Quintas da Madeira”, a análise SWOT, a segmentação do mercado, o posicionamento e a sua diferenciação. Recomendações dadas para os objetivos chave e as suas estratégias e ao nível de algumas componentes do marketing mix, nomeadamente o preço, a distribuição, a comunicação, e por último a sobre

implementação e controlo através de recomendações efetuadas ao nível de sinergias e parcerias.

#### **5.4 Recomendações**

Considera-se que os dados obtidos resultantes da aplicação dos questionários são de grande interesse quer para os agentes económicos do turismo, nomeadamente a Associação de Promoção e a Secretaria Regional do Turismo, quer para os gestores das Quintas da Madeira. Para além das conclusões tiradas no âmbito desta investigação académica, os dados poderão servir a necessidade de informação focalizada, pelo que a primeira orientação é para que a informação possa ser utilizada em função dos objetivos e da estratégia da Associação das “Quintas da Madeira” e de cada Quinta.

A importância dada por parte das instituições oficiais ao produto, passa pelo desenvolvimento da segmentação turística, através do reforço de produtos turísticos já identificados, e a implementação do plano de marketing da marca de prestígio “Quintas da Madeira”, em parceria com a Associação de Promoção da RAM, Associação das Quintas da Madeira e os gestores.

O processo de planeamento deve envolver o maior número possível de pessoas e atividades comerciais da comunidade, incluindo líderes políticos, líderes da Câmara ou Associação de Comércio e líderes de opinião, pois o plano permite que o turismo seja uma força positiva e integradora da comunidade.

A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, nomeadamente os grupos que a constituem e os gestores nos diversos níveis. Mas, expressa ou não formalmente através da definição dos fins estratégicos gerais, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos. A missão representa um vasto conceito de negócio que é essencialmente prosseguido.

Recomenda-se que as oito quintas da madeira que se encontram como associadas do produto turístico, definam a sua missão e visão e que seja claramente evidenciada nas suas páginas da internet.

Realizar uma análise interna do produto Quintas da Madeira, também chamada de análise do ambiente interno, que consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspetos relativos à estrutura organizacional, pessoal, de marketing, de produção, na área financeira, entre outros.

A análise SWOT, são hipotéticos planos de ação que começam a emergir, os quais podem construir ou reforçar forças, evitar ou identificar fraquezas futuras, procurar explorar oportunidades, identificar ou tentar neutralizar ameaças, sendo o resultado a identificação de potenciais políticas e ações idealmente relacionadas com a missão e objetivos da empresa.

A Associação das “Quintas da Madeira” deve elaborar periodicamente questionários aos gestores das Quintas, em que o resultado seja uma análise SWOT para que a mesma possa ajudar a reforçar as forças e as oportunidades e a colmatar as fraquezas e as ameaças.

Deve ainda ser aumentada a ligação entre os agentes económicos do turismo, nomeadamente a Associação de Promoção e a Secretaria Regional do Turismo, desenvolvendo mais projetos em parcerias, tendo em vista orientar a oferta por padrões uniformes de qualidade, rentabilizar melhor os fluxos turísticos, desenvolvendo sinergias, desenvolvendo a oferta no seu todo e aumentando a satisfação do visitante para o produto “Quintas da Madeira”.

No que diz respeito ao marketing mix, há que manter e privilegiar a imagem quer na comunicação e promoção, quer na organização da oferta, quer na prestação dos serviços, pois a imagem influencia a satisfação e a vontade de voltar e de recomendar.

Comunicar convenientemente a identidade de cada quinta nos principais mercados identificados associando os fatores diferenciadores apontados pelos seis gestores respondentes das quintas da madeira, e explorar os principais segmentos de mercado apontados.

Em termos de comunicação: (i) promover o produto turístico “Quintas da Madeira”, através da internet; sites, blogs, e redes sociais de uma forma associativa, uma vez que este meio já é o que mais influencia a decisão de viajar, sendo igualmente fundamental na organização da viagem. A presença do produto turístico “Quintas da Madeira” na web tem de ser implementada e desenvolvida por especialistas, visando o controlo dessa mesma presença. (ii) privilegiar os pontos fortes da imagem do produto turístico “Quintas da Madeira”, apostando em imagens e mensagens que identifiquem o produto e afirmem a diferenciação.

Em termos de gestão do preço, estudar os mercados das “Quintas Madeira” e privilegiar aqueles de maior rendimento. Adotar uma política de preços formada a partir do perfil do cliente das Quintas e não das taxas de ocupação hoteleira madeirense.

O produto turístico “Quintas da Madeira” é um produto diferenciador por si só, mas alguns dos gestores respondentes não conseguem aferir esta posição, bem como se o mercado deste produto turístico é o mesmo para outro tipo de alojamento concorrente.

A Associação das “Quintas da Madeira” deve deter um papel mais interventivo na divulgação e gestão do produto turístico, uma vez que é constatado um papel passivo. Por isso, deve esta Associação ter um papel ainda mais congregador e preponderante para os seus associados, porque a nível do planeamento e estratégia deve ser este o caminho a seguir.

Apesar da sua atuação passiva, o “know how” gerado desde a sua existência é uma ferramenta de extrema importância para o bom desenvolvimento deste produto turístico, embora devamos considerar que não deve existir limites para a continuação da expansão do know how adquirido.

Esta Associação deverá ter uma gestão altamente qualificada e profissionalizada permitindo o normal desenvolvimento, sem interrupções, de qualquer objetivo e estratégia delineados no planeamento estratégico.

Os associados devem mostrar maior corporativismo através de uma maior participação na Associação “Quintas da Madeira”, tendo um papel fundamental na prossecução dos trabalhos propostos e a propor, ter um papel fiscalizador e regulador da gestão deste produto turístico.

As pesquisas realizadas em diversos motores de busca, e.g google, yahoo, sapo, netmadeira, por Quintas da Madeira, não existem com informação agrupada e uniformizada.

O posicionamento constitui um atributo estável e durável de um produto, de tal forma que, muitas vezes, permanecerá o mesmo durante toda a vida desse produto. É isto que explica que por vezes se utilize, como sinónimo do termo posicionamento, termos identidade ou personalidade da marca.

O processo de planeamento compreende a segmentação do mercado para identificar as bases para a segmentação do mercado e desenvolver os perfis dos segmentos resultantes, os mercados alvo para serem desenvolvidas medidas de atração para o segmento e a sua seleção e o posicionamento do mercado, onde terá que ser desenvolvido o posicionamento para cada segmento alvo e o desenvolvimento de marketing mix para cada segmento alvo. No posicionamento a comunicação deve ser segmentada e coordenada para alcançar o público-alvo em mercados saturados de mensagens publicitárias.

Deve a Associação das “Quintas da Madeira” fomentar a consolidação dos novos segmentos de turistas identificados pelos gestores das Quintas, na procura de um conceito de turismo diferente, associado à proximidade aos recursos naturais e às atividades próximas dos espaços naturais e à cultura intrínseca das comunidades locais.

No que respeita a uma estratégia para o planeamento estratégico das “Quintas da Madeira”, a concentração dos esforços promocionais, deve ter em conta as características de autenticidade das Quintas madeirenses, ou seja, uma estratégia de diferenciação deve ser adotada.

A gestão da expectativa do turista para as Quintas da Madeira, ou seja, o confronto com aquilo que é promovido e a realidade que ele encontra é determinante para a sustentabilidade deste produto turístico.

Como recomendação primordial resultante deste estudo, sugere-se haver um maior aproveitamento da sinergia e um maior consenso à volta da marca “umbrela” Quintas da Madeira, devendo esta ser potenciada.

### **5.5 Limitações do estudo**

Como limitações centrais à elaboração deste trabalho existiram alguns dos membros da Associação das Quintas da Madeira, que se recusaram a participar no estudo, não mostrando qualquer interesse neste tema. Após um grande esforço estabelecido no sentido de conseguir a participação de todos, a taxa de resposta não foi de 100%. Isto teve como consequência a impossibilidade de trabalhar com todos os gestores da marca das “Quintas da Madeira”, o que fez com que não se conseguisse apurar na Quinta da Rochinha e na Quinta Jardins do Lago, qual a importância que os respetivos gestores dão ao processo de planeamento estratégico.

Outra das limitações, está relacionada com a ferramenta utilizada para a análise estratégica, pois de acordo, com a revisão da literatura, existem outras ferramentas, sendo assim legítimo pensar que uma outra ferramenta seria mais apropriada, mas atendendo às características do estudo de caso não se conseguiu aplicá-las.

Este trabalho apresenta um grau limitado de generalização das respostas a outros produtos turísticos do género, devido ao tipo de amostra utilizada, bem como ao seu tamanho.

O esforço feito na obtenção de dados através dos gestores, poderia traduzir uma quantidade e qualidade ainda maior, caso houvesse uma maior colaboração.

Há poucos ou nenhuns trabalhos sobre esta temática, a implementação do processo de planeamento estratégico para um produto turístico tão importante e em crescimento.

### **5.6 Sugestões para pesquisas futuras**

Como propostas de pesquisas para trabalhos futuros sugere-se a conclusão do processo de planeamento estratégico aqui iniciado, através das fases de implementação e controlo. Posteriormente, no espaço de 2 anos, realizar um estudo, com o objetivo de aferir e avaliar se o planeamento estratégico foi implementado.

Sugere-se ainda a aplicação de outros modelos descritos no capítulo II, nomeadamente os modelos de análise de portfolio e o modelo dos 7 S's.

## BIBLIOGRAFIA

Baptista, M (2003), *Turismo Gestão Estratégica*, Verbo

Bardin, Z. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, Lda.

Buhalis, D. & Peters, M. (2006). SMEs in tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: trends, management and tools* (pp. 116 -129). Oxford: Elsevier.

Burns, A.C. e Bush, R.F. (1999). *Marketing Research*. New Jersey, Prentice-Hall.

Costa J., Rita P. e Águas P., (2004), “*Tendências Internacionais em Turismo*”, 2ª Edição revista e aumentada, Lidel – edições técnicas, Lda

Costa, C. (2005:126), *Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000*, in *Análise Social*, vol. XL (175): 279-295.

Cser, K.; Ohuchi, A., 2008, World Practices of Hotel Classification Systems, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 13, N.º 4, Asia Pacific Tourism Association

Dacko, Scott G., 2004, Marketing Strategies for Last-Minute Travel and Tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16:4, 7-20, [http://dx.doi.org/10.1300/J073v16n04\\_04](http://dx.doi.org/10.1300/J073v16n04_04)

Davidson B. and Maitland R. (1997), *Tourism Destination*, Hodder & Stoughton

Diana Carolina da Costa dos Reis para a sua tese de mestrado com o tema: ***Redes empresariais em turismo: O caso da Madeira***, da Universidade de Aveiro, 2009

Edgell Sr., David L., Ruf, Kurtis M. and Agarwal, Alpa (2000), “Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8:3, 111-120

Edgell, D. L., Ruf, K. M. and Agarwal, A. (1999), "Strategic marketing planning for the tourism industry", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8:(3): 111-20

Firmino, M. B., (2007), *Turismo Organização e Gestão*, Editora Escolar

Foley J., Kendrick J., *Balanced Brend*, 2006, Published by Jossy-Bass

Getz D. and Carlsen J., 2005, Family Business in Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, Nº 1, pp.237-258, [www.elsevier.com/locate/atoures](http://www.elsevier.com/locate/atoures)

Goi, C. (2009), "A Review of Marketing Mix: 4P's or More?", *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1 n.º 1 2-15

Guiltinan P. Joseph, Gordon W. Paul and Madden Thomas J. (1996), *Marketing Management Strategies and Programs*, Sixth Edition, McGraw Hill

Guiltinan, Paul & Madden (1997), *Marketing Strategies and Programs*, McGraw Hill

Gunn, Clare A. (1988), *Tourism Planning, Basics Concept Cases*, Taylor & Francis

Hoare M. (2004), *The Quintas of Madeira Windows in to the Past In search of Madeira's vanishing Quinta's*, 1st edition, Francisco Ribeiro & Filhos, Lda  
<http://unwto.org/en/>

Hudson S. (2008), *Tourism and Hospitality Marketing A Global Perspective*, SAGE

Hymas J. (2001), "Online Marketing: Segmentation and targeted customer strategies for the web", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 5, 4, 326-331

Inskip, Edward (1991:16), *Tourism Planning: Na Integrated and Sustainable Development Approach*, New York: John Wiley & Sons

Kotler, P, Bowen J., Makens J. (1996), *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice Hall

Kotler, P, Haider, DH & Rein, IJ 1993, *Marketing places: Attracting investment, Industry, and tourism to cities, states, and nations*, Free Press, New York.

Kotler, P. (1976), *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall International Edition

Kotler, P. (1998), *Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, Atlas

Lendrevie J., Lindon D., Dionísio P., Rodrigues V. (1996), *Novo Mercator Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote

Lindon D., Lendrevie J. and Laufer Romain, 1996, *Mercator – Théorie et Pratique du Marketing 6ª Edição*, Publicações Dom Quixote

Mahajan D., Agarwal N. and Agarwal A. (2008), Evolution of Market Segmentation”, *The Icfai Journal of Marketing Management*, Vol. VII, n.º 2

Malhotra K. Naresh (2006), *Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada*, 4ª Edição, Bookman

Malhotra, (2001). “Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada”, Bookman: Porto Alegre, (3ª Edição)

Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research*. New Jersey, Pearson Education.

Manuel Brazinha Firmino (2006), *A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos*, Artigos

Maschieto, A (2006), Tese de Mestrado "*Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas*", Universidade de São Paulo

MATTAR, Fause (1999) , *N. Pesquisa de marketing, metodologia, planejamento, execução e análise* - SP. São Paulo: Atlas

OCDE, *Centre for Entrepreneurship, SME's and Local Development*, European Network of Village Tourism (2008), "Networks in Rural Tourism and Their Impact on Sustainable Destination Development: European Network of Village Tourism", Case study submitted to the OECD Centre for Entrepreneurship, SME's and Local Development by the European Network of Village Tourism, Portugal

OMT (WTO, 1994: 6, 7, 54)

Organização Mundial de Turismo (WTO, 1994a: 8)

Padre Silva e Menezes. (1984), *Elucidário Madeirense*, Volumes I, II e III, Secretaria Regional do Turismo e Cultura e DRAC

Partidário, M., R., (2003: 117), *Strategic Environmental assessment (SEA): current practices, future demands and capacity-building needs*. Lisboa/Portugal: International Association for Impact Assessment - IAIA'03 Pre-Meeting Training Courses

PIZAM, A. (1994) "Planning a Tourism Research Investigation". IN: RITCHIE, J. e GOELDNER, C. *Travel, Tourism and Hospitality Research*, 2ª ed. Nova York: John Wiley & Sons

Quintas M. (2006), *Organização e Gestão Hoteleira*, Vol. III, Euro-Tom, Lda

Sadjadi S. J., Ghazanfari M. and Yousefli A. (2009), *Fuzzy pricing and marketing planning model: A possibilistic geometric programming approach*, Elsevier Ltd.

Salazar A., *documentos entregues no MBA em Turismo 1ª edição 2008-2009*, Hotelaria e Turismo Madeira

Santos, R. (2008), *Gestão Estratégica Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York, John Wiley & Sons.

Songshan, H.; Hsu, Cathy, 2009, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 N.º 4, pp. 287-295, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1750-6182

Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*, Mc Graw Hill

Toften K. and Hammervoll T. (2009), *Niche firms and marketing strategy An exploratory study of internationally oriented niche firms*, European Journal of Marketing Vol. 43 n.º 11/12 pp. 1378-1391

Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In: Silva, A. S. e Pinto, J. M. (Org.). Metodologia das Ciências Sociais (6ª edição), Biblioteca das Ciências do Homem. Edições Afrontamento.

Veal A.J. (2005), *Leisure and Tourism Policy and Planning*, Second Edition, CABI Publishing

[www.albatrozhotel.com](http://www.albatrozhotel.com)

[www.belavistamadeira.com](http://www.belavistamadeira.com)

[www.casa-velha.com](http://www.casa-velha.com)

[www.jardins-lago.pt](http://www.jardins-lago.pt)

[www.pontadosol.com](http://www.pontadosol.com)

[www.quintacasabranca.pt](http://www.quintacasabranca.pt)

[www.quintadofurao.com](http://www.quintadofurao.com)

[www.quintinhasaojoao.com](http://www.quintinhasaojoao.com)

## **Apêndice I.1 – Guião do questionário para os oito gestores das oito Quintas da Madeira**

Exmo. Senhor XX,

Pedimos a sua colaboração no preenchimento do inquérito que a seguir se apresenta. Este inquérito é um instrumento para a realização de um diagnóstico que servirá de base para a elaboração do Processo de Planeamento Estratégico das "Quintas da Madeira".

A sua colaboração e máxima sinceridade são cruciais para a definição de um retrato exato da situação presente.

As suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Se pretender responder por e-mail, deve enviar as respostas para este mesmo e-mail, se não, entrarei em contato para marcarmos reunião para responder pessoalmente.

### **Entrevista ao 8 Gestores das 8 “Quintas da Madeira” integradas na Marca como produto turístico estratégico**

- 1- Existe um Plano estratégico para este produto turístico “Quintas da Madeira”?
  - 2- Se não, qual a sua opinião sobre a existência de um plano estratégico para o “produto Quintas da Madeira”?
  - 3- Quais as vantagens competitivas de estar inserido na marca “Quintas da Madeira”?
  - 4- Da sua visão e experiência como gestor do produto turístico “Quintas da Madeira”, quais são os fatores diferenciadores deste produto?
  - 5- O produto “Quintas da Madeira” é fator diferenciador para a escolha da Madeira em relação a outras ilhas?
  - 6 – Quais os objectivos chave que apontaria para um planeamento estratégico do produto turístico “Quintas da Madeira”?
  - 7 – Existe algum aspeto a nível ambiental, fiscal, tecnológico, económico ou laboral que afete particularmente o produto turístico das “Quintas da Madeira”?
  - 8- Quais considera serem os pontos fortes do produto “Quintas da Madeira”?
  - 9 – Quais considera serem os pontos fracos do produto “Quintas da Madeira”?
  - 10– Quais considera serem as oportunidades do produto “Quintas da Madeira”?
  - 11 – Quais considera serem as ameaças do produto “Quintas da Madeira”?
  - 12 - Quais são os produtos concorrentes da Quinta XX?
  - 13 - Quais são os mercados geográficos concorrentes da Quinta XX?
  - 14- Caraterize os segmentos de mercado da Quinta XX, no que se refere à sua tipologia.
  - 15 - Qual o posicionamento da Quinta XX, no mercado global?
  - 16 - Qual é o(s) fator(es) diferenciador(es) da Quinta XX?
  - 17 - Existem parcerias para angariarem novos mercados/clientes?
  - 18 - Qual a estratégia da Quinta XX?
- Perspetivas Futuras (o ideal) para a Quinta XX:
- 19 - Quais serão os produtos concorrentes?
  - 20- Quais serão os mercados concorrentes?
  - 21 - Quais os segmentos de mercado?
  - 22 - Quais serão o(s) fator(es) diferenciador(es) da Quinta XX?

- 23 – Existirão mais e novas parcerias para angariarem novos mercados/clientes?
- 24 - Qual o posicionamento que gostaria que a Quinta XX venha a ter?
- 25 – Pretende continuar com o mesmo tipo de serviços e consolidar mais os mercados existentes?
- 26– Pretende desenvolver novos serviços para os mercados existentes?
- 27 – Pretende com os serviços existentes procurar novos mercados?
- 28 - Qual a estratégia que a Quinta XX vai seguir?
- 29– Qual o grau de competitividade e concorrência dentro deste setor?
- 30- Quem são os concorrentes?
- 31 - Quais são as vantagens desses concorrentes em relação às “Quintas da Madeira”?
- 32 – Em termos de objetivos, em relação ao número de clientes pretende manter ou aumentar?
- 33 – Tem conhecimento de quantos clientes voltam com recomendação?
- 33.1 Como é feita a recomendação e por quem?
- 34 – Qual é a taxa de repetição?
- 35– Qual o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços existentes?
- 36 – Qual o nível de satisfação dos clientes em relação à Quinta XX?
- 37 – O produto tem um ciclo de vida que é o padrão de desenvolvimento do produto que inclui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Identifique qual das quatro fase se identificam à Quinta XX e porquê?
- 38 - A Quinta XX é promovida através de parcerias existentes com a Associação de Promoção da Madeira e a Secretaria Regional dos Transportes e Turismo?
- 39 – Se respondeu não à pergunta 1, significa que a Quinta XX promove individualmente. Como fazem essa promoção?
- 40 – Especifique os meios de comunicação mais utilizados nos últimos 5 anos?
- 41 - Especifique como fazem a distribuição?
- 42 – Como determinam o preço?
- 43 - Qual a estratégia do preço? Premium, Paridade ou Penetração?
- 44 – Quais as ações promocionais mais utilizadas nos últimos 5 anos?
- 45 - Qual a mensagem que é passada para a promoção?
- 46 – Que ações pretendem implementar para a Quinta XX?
- 46.1 Ao nível da Comunicação
  - 46.2 Ao nível da Distribuição
  - 46.3 Ao nível da Promoção
  - 46.4 Ao nível do Preço
  - 46.5 Ao nível das Pessoas
  - 46.6 Ao nível dos Processos
  - 46.7 Ao nível do Serviço ao cliente
- 47 – Pretendem criar sinergias?
- 47.1 Com quem?
  - 47.2 E Como?
- 48 - Já alguma vez pensaram em conjunto na implementação de alguma atividade que consista no alojamento das Quintas que estão na marca?