

Maria Nélia Ascensão Alves Rodrigues Alves

O PAPEL DOS STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA MARCA  
DE DESTINOS TURÍSTICOS. O CASO DA REGIÃO  
AUTÓNOMA DA MADEIRA

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Porto 2012



Maria Nélia Ascensão Alves Rodrigues Alves

O PAPEL DOS STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA MARCA  
DE DESTINOS TURÍSTICOS. O CASO DA REGIÃO  
AUTÓNOMA DA MADEIRA

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Porto 2012

Maria Nélia Ascensão Alves Rodrigues Alves

O PAPEL DOS STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA MARCA  
DE DESTINOS TURÍSTICOS. O CASO DA REGIÃO  
AUTÓNOMA DA MADEIRA

Orientador: Professor Doutor António Jorge Costa

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

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Doutor António Jorge Costa por ter acreditado em mim, pelo apoio e incentivo e, pelo comentário que me acompanha nas minhas demandas e tempos de incerteza: *“Só tropeça na sorte quem está em movimento”*.

À Professora Doutora Ana Salazar pelo seu apoio incondicional, pela sua disponibilidade, pelo seu profissionalismo e saber e, também, por sempre me ter motivado e inspirado a ir mais além na busca de conhecimento, nas técnicas de investigação, nos métodos de análise, na forma de trabalhar. Obrigada por acreditar nas minhas competências e me ter apoiado nesta jornada de aprendizagem.

À minha família que sempre acredita nas minhas capacidades e competências e que sempre me apoiam. Ao meu marido por assumir as rédeas sempre que eu estive ocupada com este trabalho. Aos meus filhos que não se cansam de repetir para eu dar o meu melhor e ao Nuno Duarte que me ajudou a corrigir e verificar este trabalho.

Finalmente, aos meus amigos, colegas e companheiros de treino que sempre souberam entender que este trabalho era uma prioridade e era importante para mim e, como tal, sempre me apoiaram e entenderam o facto de eu estar ocupada.

*“Não são os mais fortes ou maiores que sobrevivem, mas aqueles com maior capacidade de adaptação”*

*Charles Darwin*

## RESUMO

Esta dissertação objectiva aferir o papel dos stakeholders-chave na gestão da marca do destino turístico Madeira. Para atingir os objectivos propostos seguiu-se uma pesquisa qualitativa com recolha de dados via entrevistas dirigidas a uma amostra não probabilística, seleccionada por julgamento, tendo-se obtido 11 respostas válidas de stakeholders representativos do sector turístico da Madeira.

Identificaram-se como factores diferenciadores a natureza, paisagem, clima, hospitalidade e qualidade de serviços. As fontes de valor são, primordialmente, benefícios emocionais assentes numa cultura turística de bem receber e o posicionamento é referenciado como um destino de qualidade, associado à natureza, com uma personalidade sincera e sofisticada e vocacionado a um segmento médio/alto.

Salientou-se a necessidade urgente de uma comunicação mais dinâmica da marca com forte aposta nos factores únicos e diferenciadores identificados, os quais deverão consistentemente orientar valores e acções de todos os intervenientes na cadeia de valor.

Os stakeholders-chave primordiais referenciados foram a Secretaria Regional de Turismo, Associação de Promoção da Madeira e Turismo de Portugal. No entanto, registou-se consciência da responsabilidade e importância dos demais stakeholders que, conforme modelo de diagnóstico de stakeholders de Savage et al., são identificados como ambíguos por revelarem tanto disponibilidade de apoio à marca como potencial para a ameaçar. Consequentemente, a estratégia a adoptar pelos stakeholders primordiais é uma de envolvimento e cooperação junto de todos os intervenientes.

Referenciou-se a necessidade de uma auditoria actualizada ao sector, rejuvenescimento do produto turístico, manutenção da cultura turística e de um novo modelo de gestão co-partilhado por todos os intervenientes. Conclui-se que o turismo da Madeira beneficiará de um Plano Estratégico co-criado por todos os stakeholders, assumindo um compromisso de adopção da marca numa óptica de alianças estratégicas, como garante da sustentabilidade do sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

Palavras-chave: Marketing estratégico destinos turísticos; Marca destinos turísticos; stakeholders; diferenciação; sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to evaluate the role of key stakeholders in the management of the Madeira Island brand; To achieve the proposed goals a qualitative research was followed with data collection via interviews addressed to a non probabilistic sample, selected by judgment, having been obtained valid responses from 11 stakeholders' representative of Madeira Island tourism industry.

As differentiation factors nature, landscape, climate, hospitality and the quality of services were empathized. The sources of value are, primarily, emotional benefits based on a culture of hospitality and warm welcome and the positioning is referred to as a quality destination, associated with nature, with a sincere and sophisticated personality with vocation for a mid/high segment.

Highlighted was the urgent need for a more dynamic communication of the brand with strong focus on the unique differentiation factors identified, which should consistently guide values and actions of all stakeholders of the value chain.

The primary key Stakeholders referenced were the Madeira Tourism Department, the Promotion Bureau and Tourism of Portugal. However, it was highlighted the awareness of the importance and responsibility of all stakeholders and, according to the Stakeholders' diagnostic Model by Savage et al., these were identified as ambiguous as they reveal having availability to support the brand but may, as well, be a potential treat to it. Consequently, the strategy to be adopted by primary stakeholders is one of involvement and cooperation towards all stakeholders.

It was emphasised the need for an updated audit to the tourism sector, rejuvenation of the product, maintenance of tourism culture and of a new management model co-shared by all stakeholders. It is concluded that Madeira Tourism would benefit from a Strategic Plan co-created by all stakeholders, a commitment assumed by all to adopt the brand in a perspective of strategic alliances built to ensure the sustainability of the tourism sector in the Autonomous Region of Madeira.

**Key Words:** Brand Management; Tourist Destinations; Brand; Stakeholders; Differentiation; Sustainability

## **INDICE GERAL**

<b>1.1.</b>	Introdução .....	1
<b>1.2.</b>	O Tema .....	1
<b>1.3.</b>	Justificação da Escolha .....	3
<b>1.4.</b>	O Problema .....	4
<b>1.5.</b>	Objectivos .....	6
<b>1.6.</b>	Metodologia .....	7
<b>1.7.</b>	Limitações .....	8
<b>1.8.</b>	Estrutura da Dissertação .....	9
<b>2.</b>	<b>CAPITULO II – OS STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA MARCA DE DESTINOS TURÍSTICOS</b> .....	11
<b>2.1.</b>	Introdução .....	12
<b>2.2.</b>	O Turismo .....	12
<b>2.2.1.</b>	Impacto e Contribuição da Actividade Turística .....	12
<b>2.2.2.</b>	O Turismo no Panorama Mundial .....	13
<b>2.2.2.1.</b>	O Turismo no Panorama Nacional (Portugal) .....	14
<b>2.2.2.2.</b>	O Turismo no Panorama Regional (Região Autónoma da Madeira) .....	15
<b>2.2.3.</b>	Tendências Turísticas .....	17
<b>2.2.3.1</b>	O Fenómeno da Globalização .....	18
<b>2.3.</b>	<b>OS DESTINOS TURÍSTICOS</b> .....	19
<b>2.3.1.</b>	Definição e Conceito de Destinos Turísticos .....	20
<b>2.3.2.</b>	Modelos de Gestão de Destinos Turísticos .....	23
<b>2.3.2.1.</b>	O Modelo “5 Estrelas” .....	24
<b>2.3.2.2.</b>	O Modelo “Destino Turismo de Massas” .....	25
<b>2.3.2.3.</b>	O Modelo “Área Criativa do Turismo” .....	27
<b>2.3.3.</b>	Organizações de Gestão de Destinos Turísticos (DMO’S) .....	28
<b>2.3.4.</b>	Competitividade dos Destinos Turísticos .....	29
<b>2.3.5.</b>	Posicionamento e Diferenciação .....	30
<b>2.3.6.</b>	Web marketing e os Destinos Turísticos .....	31
<b>2.3.7.</b>	A Imagem dos Destinos Turísticos Insulares .....	33
<b>2.3.8.</b>	A Sustentabilidade dos Destinos Turísticos Insulares .....	34

<b>2.4. A GESTÃO DA MARCA DE DESTINOS TURÍSTICOS.....</b>	<b>36</b>
2.4.1. Definição e Conceito de Marcas .....	37
2.4.2. A Gestão da Marca .....	39
2.4.2.1. A Identidade da Marca .....	40
2.4.2.1.1. O Modelo de Aaker de Planeamento de Identidade da Marca .....	42
2.4.2.2. Estratégias da Marca.....	45
2.4.2.3. Imagem e Valor .....	46
2.4.2.4. Fontes de Valor da Marca .....	48
2.4.2.5. Personalidade .....	49
2.4.2.6. Envolvimento e Fidelidade do Consumidor/ Turista .....	50
2.4.2.7. Implementação da Marca .....	52
2.4.3. As Marcas de Destinos Turísticos .....	52
2.4.4. Uma Abordagem Inovadora às Marcas .....	56
2.4.4.1. A Era da Experiência .....	57
2.4.4.2. Marketing Experiencial .....	58
2.4.4.3. O Marketing Viral e os Destinos Turísticos .....	59
2.4.4.4. O Papel da Internet e USG (“ <i>User Generated Content</i> ”) .....	60
2.4.4.4.1. Do Modelo “AIDA” ao Modelo “AISAS” .....	61
<b>2.5. O PAPEL DOS “STAKEHOLDERS” NA GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS.....</b>	<b>63</b>
2.5.1. Definição e Conceito de “Stakeholders” .....	63
2.5.2. Análise Cronológica da Definição de “Stakeholder”: De Stanford Research Institute (1963) a Philips (2003) .....	65
2.5.3. Os “Stakeholders” e a Gestão .....	68
2.5.3.1. Classificação de “Stakeholders” .....	68
2.5.3.2. O Modelo de Mitchell et al. ....	69
2.5.3.3. O Modelo de Savage et al. ....	71
2.5.4. Modelos de Gestão de “Stakeholders” .....	72
2.5.4.1. “Shareholder” Management versus “Stakeholder” Management” .....	74
2.5.4.2. A Responsabilidade Social na Gestão de “Stakeholders” .....	75
2.5.5. Estratégias e Implicações dos Modelos de Gestão .....	76

2.5.6. Estratégias de “Clustering”, Parcerias e Alianças Estratégicas.....	78
2.5.7. As Comunidades Locais: Apoio ao Desenvolvimento do Destino .....	80
2.5.8. DMO’s, “Stakeholders” e o Sucesso dos Destinos Turísticos .....	81
2.5.9. Boas Práticas: Integração de “Stakeholders” na Gestão da Marca de Destinos Turísticos.....	83
2.5.9.1. O Caso de Malta .....	83
2.6. Conclusões da Revisão Bibliográfica.....	84
<b>3. CAPITULO III - METODOLOGIA .....</b>	<b>86</b>
3.1. Introdução .....	86
3.2. Métodos de Pesquisa .....	86
3.3. Fases do Processo de Pesquisa .....	88
3.3.1. Definição do Problema .....	90
3.3.1.1. Objectivos .....	91
3.3.1.2. Hipóteses .....	91
3.3.2. Design da Pesquisa .....	92
3.3.3. Processo de Amostragem .....	95
3.3.4. Método de Recolha de Dados .....	98
3.3.5. Análise de Dados .....	103
3.4. Conclusão .....	105
<b>4. CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>107</b>
4.1. Introdução .....	107
4.2. Promoção Turística em Portugal .....	107
4.2.1. Objectivos da Promoção Turística Externa .....	108
4.2.2. Agências Regionais de Promoção Turística .....	110
4.3. Caracterização da Marca Madeira .....	111
4.3.1. Estudo de Mercado e Proposta de “Stakeholders” para o Destino Madeira	112
4.3.2. Posicionamento, Identificação e Diferenciação da Marca .....	114
4.3.3. Produtos Turísticos Associados à Marca .....	115
4.3.4. Factores Críticos de Sucesso .....	116

4.4. “Stakeholders” Regionais Associados à Gestão da Marca Madeira .....	117
4.4.1. As Competências da Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes da Madeira .....	118
4.4.2. Competências da Associação de Promoção da Madeira .....	119
4.4.3. Sinergias entre Sector Público e Sector Privado .....	120
4.5. Análise e Discussão dos Resultados .....	122
4.5.1. Identidade .....	123
4.5.2. Valor .....	125
4.5.3. Imagem do Destino .....	128
4.5.4. Estratégia .....	130
4.5.5. Personalidade .....	140
4.5.6. Alianças Estratégicas .....	142
4.5.7. “Stakeholders” .....	145
4.5.8. Diagnóstico Tipo de “Stakeholders” .....	147
4.6. Recomendações para a Gestão do Destino .....	148
4.7. Conclusão .....	156
<b>5. CAPITULO V - CONCLUSÃO</b> .....	<b>157</b>
5.1. Tema .....	157
5.2. Objectivos .....	158
5.3. Hipóteses .....	159
5.4. Contributo do Estudo .....	160
5.4.1. Para o Sector Académico .....	160
5.4.2. Para o Sector Turístico .....	161
5.5. Recomendações .....	162
5.6. Limitações do Estudo .....	163
5.7. Sugestões de Pesquisas Futuras .....	163
5.8. Conclusão .....	164

## **INDICE DE FIGURAS**

2.1. Esquema Analítico de Destinos Turísticos.....	26
2.2. O Modelo de Planeamento de Identidade da Marca .....	44
2.3. Tipos de “Stakeholders” .....	70
2.4. Diagnóstico dos Tipos de “Stakeholders” .....	72

## **INDICE DE GRÁFICOS**

2.1. A Actividade Turística em 2010 Madeira – Variações Homólogas.....	16
--	----

## **INDICE DE IMAGENS**

4.1. Logótipo Turismo de Portugal e Ilhas da Madeira .....	111
--	-----

## **INDICE DE QUADROS**

2.1. Papel, Envolvimento, Objectivo do DMO .....	28
2.2. Definição de Imagem de Destino Turístico .....	33
2.3. Componentes da Imagem de Destino Turístico Conforme Gunn.....	34
2.4. Características Marcas “Fechadas” versus Marcas “Abertas” .....	40
2.5. Marketing Tradicional versus Marketing Experiencial .....	58
2.6. Impacto da Internet na Cadeia de Valor do Turismo .....	61
2.7. O Papel das Novas Tecnologias Segundo o Modelo “AISAS” .....	62
2.8. Definição Cronológica de “Stakeholder” .....	67
2.9. Factores Críticos de Sucesso Percepcionados pelos “Stakeholders” .....	82
3.1. Método Qualitativo versus Método Quantitativo .....	87
3.2. Comparação entre Três Tipos Gerais de Pesquisa .....	92
3.3. Processo de Amostragem e Principais Características .....	96
3.4. Amostra a quem foi dirigida a Entrevista.....	97
3.5. Dados Primários Versus Dados Secundários .....	98
3.6. Apresentação e Relação entre Perguntas do Guião da Entrevista, Categorias, Hipóteses e Objectivos .....	102

<b>4.1.</b> Parceiros Subscritores do Protocolo de Promoção Turística.....	109
<b>4.2.</b> Posicionamento Marca Madeira .....	115
<b>4.3.</b> Produtos Turísticos Destino Madeira .....	116
<b>4.4.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Identidade	123
<b>4.4.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Identidade .....	124
<b>4.5.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Valor .....	126
<b>4.5.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Valor.....	126
<b>4.6.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Imagem / Destino .....	128
<b>4.6.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Imagem/ Destino	129
<b>4.7.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Estratégia	131
<b>4.7.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Estratégia/ Posicionamento .....	132
<b>4.7.2.</b> Respostas dos “Stakeholders” à Pergunta da Categoria Estratégia/ Marketing mix.....	133
<b>4.7.3.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Estratégia/ Consistência / Acções.....	136
<b>4.7.4.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Estratégia/ Destinos Concorrentes.....	137
<b>4.7.5.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Estratégia/ Mercados Alvo.....	138
<b>4.8.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Personalidade .....	140
<b>4.8.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Personalidade.....	141
<b>4.9.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria Alianças Estratégicas .....	142
<b>4.9.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria Alianças Estratégicas .....	143
<b>4.10.</b> Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à Categoria “Stakeholders” .....	145
<b>4.10.1.</b> Respostas dos “Stakeholders” às Perguntas da Categoria “Stakeholders” .	146



## **CAPITULO I - INTRODUÇÃO GERAL**

---

### **1.1. Introdução**

Este capítulo caracteriza-se por ser uma apresentação do trabalho que se segue expondo o tema que se vai estudar, o porquê da selecção do mesmo, o problema em análise e os objectivos que se pretende atingir. Apresenta-se, também, de forma sucinta a metodologia a aplicar e referem-se quer as limitações quer a estrutura que rege esta dissertação.

### **1.2. O Tema**

O turismo é uma actividade a nível mundial e um motor de desenvolvimento e progresso económico capaz de gerar riqueza e boas condições de vida. Referido como a Indústria da Paz envolve, directa e indirectamente, milhões de pessoas em todo o mundo e abrange os mais variados sectores de actividade.

A Organização Não Governamental WTTC (“World Travel and Tourism Council”) lançou, em 2003, uma nova visão do Turismo baseada em três princípios vitais: 1- reconhecimento da importância do Turismo por parte dos governos 2 – equilíbrio entre o sucesso económico e o ambiente, as pessoas e a cultura 3 – Compromisso partilhado para o crescimento e prosperidade a longo prazo. Actualmente assiste-se a um reconhecimento, por parte do sector público, do Turismo como actividade indutora da prosperidade económica e coesão social e é incluído nos planos estratégicos de destinos turísticos como um contributo incontornável para a economia, coesão social e sustentabilidade das regiões turísticas.

Segundo Kotler e Gertner (cit. in Litteljohn, 2007) o branding de Destinos Turísticos auto intitula-se como Marketing Estratégico de Lugares. Enfatiza a gestão proactiva da imagem no que respeita à melhoria da posição do Destino Turístico através de, entre outros aspectos, o envolvimento de stakeholders relevantes incluindo o Governo, cidadãos, negócios e empresas para desenvolver uma imagem partilhada.

Sob a perspectiva da gestão Drucker (cit. in Heller, 2000) afirmava “ *a gestão trata de seres humanos. A sua tarefa é tornar as pessoas capazes de uma performance conjunta, para tornar as suas forças efectivas e as suas fraquezas irrelevantes. É acerca disto que trata a organização e é a razão pela qual a gestão é o factor determinante*”. Ainda segundo Drucker, a gestão era “*uma disciplina integradora de valores e conduta humana, de ordem social e investigação intelectual. É uma arte que se alimenta da economia, psicologia, matemática, teoria política, história e filosofia*”. A esta arte o autor também chamava ciência social como sendo especificamente uma gestão de negócios.

O uso do termo *stakeholder* generalizou-se nas últimas décadas do século XX com o contributo do trabalho de Freeman (1984) e a publicação da obra intitulada *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Este autor objectivava apresentar uma ferramenta que permitisse a compreensão dos interesses, relações estratégicas e gestão das diferentes percepções e interesses do “outro” ou “stakeholders” definidos como os indivíduos afectados e/ou interessados, directa ou indirectamente pelas organizações. Citando o próprio autor, “*the stakeholder approach is about groups and individuals who can affect the organization, and is about managerial behaviour taken in response to those groups and individuals*” (Freeman e Macvea, 2001).

Encontram-se numerosas referências literárias à temática da gestão das organizações e o conflito inerente entre shareholders e stakeholders (e.g. Jensen, 2001; Mintzberg et al., 2002). Uma gestão orientada para os stakeholders implica que uma organização seja gerida considerando os interesses de todos os seus stakeholders em detrimento de uma gestão focada exclusivamente nos shareholders (Rose & Mejer, 2003). Contudo não se verifica na literatura consenso no que diz respeito a uma definição teórica sobre stakeholders. A importância da temática é reconhecida pela tentativa de conceber um conjunto de códigos e princípios que estabeleçam padrões específicos para um modelo de gestão de organizações a utilizar em diversos países (OCDE, 2003).

Da revisão bibliográfica efectuada regista-se que o Turismo é um sector estratégico prioritário para Portugal estando sujeito a desafios fruto da moderna conjuntura mundial e tendências identificadas em várias vertentes. Um modelo de gestão da promoção turística garante de sustentabilidade e diferenciação assume-se como um modelo

integrado para o qual se apresenta como essencial o contributo de todos os intervenientes referidos neste estudo como *stakeholders*.

### **1.3 Justificação da Escolha**

Para Portugal, o Turismo tem uma importância fundamental e a sua capacidade competitiva em relação a outros destinos é decisiva para que o País se afirme num mundo que se revela cada vez mais exigente e globalizado (Silva, 2007: 6).

O interesse pelo branding de destinos turísticos surgiu a partir da década de 90. Numa primeira fase, as atenções centravam-se principalmente na imagem dos destinos mas, à medida que estes foram conhecendo níveis mais elevados de competição, os responsáveis pelo marketing procuraram uma nova abordagem (Litteljohn, 2007:50).

As marcas regionais e de cidade deparam-se com um significativo número de desafios sendo um dos principais o da diferenciação (Litteljohn, 2007:50). Efectivamente as marcas de cidade – e por extensão de região – enfrentam aspectos particulares de diferenciação e, enquanto certos países estão associados a certos ícones, muitos mercados turísticos têm menor probabilidade de os associar a cidades e regiões em particular (Anholt, 2005: 2).

O branding de lugares, hoje em dia, constitui um importante instrumento de marketing e pode vir a ter um papel relevante no sentido de unir os stakeholders, oferecendo um conjunto de valores para o destino, enquanto enfatiza a necessidade de uma orientação para o mercado (Litteljohn, 2007: 51).

Esta problemática e desafios, bem como as linhas de orientação da promoção turística veiculadas pelo Estado Português, originam em 2004 a criação de uma associação de promoção da marca Madeira numa dinâmica de parceria público privada. A Região Autónoma da Madeira entra, em resultado da estratégia adoptada, na dinâmica do branding de destinos e numa gestão partilhada com stakeholders.

Regista-se a importância do marketing de destinos turísticos, os grandes desafios que se colocam à marca do destino Madeira e a existência muito recente de uma Associação de Promoção assente num modelo de sinergia público privada. Sendo um modelo que prevê alianças estratégicas entre diversos stakeholders e que objectiva uma cooperação dinâmica em prol de um objectivo comum revela-se importante aferir a importância e grau de impacto de cada um destes stakeholders e, ainda, aferir estratégias que possam potenciar boas práticas em prol do destino e do objectivo partilhado – a consistência e diferenciação da Marca Madeira.

A análise do caso afigura-se então relevante e pertinente considerando, ainda, a grande importância do turismo na economia da RAM sendo que esta é reconhecida pelo impacto significativo no PIB e pelo peso no emprego, tanto em termos directos como indirectos. Na actual conjuntura económica e considerando que o sucesso do destino estará ligado ao assumir de um compromisso e colaboração cooperativa entre todos os stakeholders, directa ou indirectamente ligados à gestão da marca, o presente estudo assume-se como relevante e actual.

#### **1.4. O Problema**

O Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (2002) inicia-se afirmando: *“O desenvolvimento económico e social em curso na Região, que se reflecte também na construção de infra-estruturas e no crescente fluxo de turistas que a visitam, torna imperativa a orientação das estratégias de desenvolvimento turístico, de forma a garantir a sustentabilidade dos sistemas, tendo em conta a realidade regional e a consolidação qualitativa da sua imagem de marca”*

A Madeira assume-se como um destino maduro que deve muita da sua notoriedade à hospitalidade das suas gentes e aos padrões de qualidade da sua oferta turística tal como é reconhecido no Barómetro da Qualidade Madeira publicado em 2008. É nesta panorâmica que a Associação de Promoção da Madeira apresenta, no seu plano de marketing 2008, a missão de: *“Promover o Arquipélago da Madeira como destino turístico de excelência, junto do “trade”/actores do mercado turístico e dos consumidores finais, potenciando a captação de negócio para os seus associados”*.

Segundo o Plano de Marketing 2008, da AP Madeira o posicionamento do destino Madeira, decorrente do estudo elaborado pela Wolff Olins (2005), aponta claramente para uma estratégia de diferenciação do produto, tirando partido das suas características próprias e únicas e assumindo-as como vantagem competitiva

Da consulta a informação institucional, em site oficial da Secretaria Regional de Turismo da RAM e Associação de Promoção da Madeira regista-se que a Marca Madeira tem sido reconhecida e merecedora de vários prémios internacionais. Realizam-se Feiras, workshops, road-shows, fam-trips, dinamizam-se acções de RP e parcerias estratégicas. O uso das TIC é potenciado e informação e mensagem da marca são colocadas ao dispor, facilmente acessíveis aos stakeholders.

A pesquisa efectuada em informação institucional do destino Madeira, publicada online, bem como a auscultação de opinião de entidades responsáveis pela actividade turística da Madeira, não resultou na confirmação de acções e/ou estratégias de informação sobre a marca Madeira vocacionadas para o cliente interno.

Reforça-se esta conclusão com observação e auscultação, no âmbito do MBA em Turismo Madeira no seminário de Brand Management (2008), da opinião de stakeholders, directamente ligados à actividade turística (Agência de Viagens / Sector hoteleiro / Rent-a-Car / Restaurantes e táxis), relativamente a marca Madeira na sua essência, valores base e mensagem veiculada via slogan institucional Body. Mind. Madeira. Tratando-se meramente de uma auscultação não sistemática foi elucidativa no sentido de concluir que não se nota unanimidade de critérios havendo lugar a interpretações subjectivas e distintas da mensagem que a marca Madeira pretende veicular.

Em Dezembro de 2009, após publicação pelo CED (Centro Mundial de Excelência de Destinos), a Região Autónoma da Madeira é integrada na rede internacional de destinos de excelência. A notoriedade que poderá advir desta classificação alia-se a um elevado grau de atenção ao destino nos seus mais diversos aspectos: sustentabilidade, serviços, actividades e gestão do destino. Ainda segundo este relatório uma dos pontos a melhorar é a estratégia de marketing do destino pelo que se coloca a questão se um

inovador modelo de gestão focado nos stakeholders de forma continuada trará mais-valias ao destino e à comunidade?

Não podendo a imagem dos destinos ser deixada ao sabor dos acontecimentos os factores únicos e distintivos do destino terão que ser devidamente preservados, cuidados e comunicados ao cliente externo e interno (Eccles, 2008).

Consultados os planos estratégicos de Destinos turísticos de renome (Nova Zelândia / Espanha) regista-se que estes são elaborados tendo em vista o apoio da comunidade local. Países como o Brasil desenvolvem inclusive campanhas internas, com forte e alargada distribuição, sensibilizando para o turista ser um amigo.

Com base no exposto coloca-se a questão: qual o papel dos stakeholders na gestão da marca do destino turístico Madeira? Esta é a questão que se pretende explorar.

### **1.5. Objectivos**

O objectivo deste trabalho é o de aferir o contributo dos stakeholders-chave quer do sector institucional quer do privado (Turismo de Portugal; Secretaria Regional do Turismo, Transportes e Cultura; Associação de Promoção da Madeira; ACIF: Associação Comercial e Industrial do Funchal; Hoteleiros; Agentes de Viagem) que estão associados à gestão da marca Madeira no âmbito do planeamento e gestão do destino turístico Madeira, avaliando esse contributo em diversas categorias: identidade, valor, estratégia, personalidade e alianças estratégicas.

Tomando por base o modelo de planeamento de Aaker (2007,83) na análise dos dados obtidos pretende-se analisar a consistência da marca Madeira e expor recomendações pertinentes ao modelo de estratégia de gestão da marca sendo esta uma forma de contributo para o sector turístico da região em análise.

Este estudo pretende ainda ser um contributo ao sector académico, se utilizado como ponto de partida à investigação do tema sob outros prismas como, a título exemplificativo, o papel de outros stakeholders tais como a comunidade local e/ou o

turista analisando-se variáveis de gestão estratégica de destinos turístico a que este estudo não é dedicado.

Este trabalho terá ainda como objectivo a aquisição de conhecimentos pessoais sobre a temática e caso em análise contribuindo para melhoria de conhecimentos sobre o tema, mestria na discussão de assuntos relacionados com o mesmo e melhoria de competências pessoais e organizacionais.

### **1.6. Metodologia**

A metodologia a seguir será uma abordagem de carácter exploratório tomando em consideração que esta permite, em primeira instância, a familiarização com as características da temática em análise (Selltiz, Wrightsman e Cook 1976, 90).

A selecção de dados deste design exploratório baseia-se em pesquisa bibliográfica atentando à validade científica das mesmas e, também, recurso a estudos de caso para aferir melhores práticas e estratégias de sucesso já implementadas em destinos turísticos com características similares ao caso Madeira.

O design descritivo será aplicado dado se objectivar uma descrição sistemática, factual e objectiva das características do caso em estudo e será realizada por recurso a entrevistas a intervenientes considerados relevantes e conhecedores da temática.

Sendo a amostra não probabilística por julgamento a que se afigura exequível neste estudo, não podendo se assumir como representativa da população em estudo (Kerlinger 1973:129), recorrer-se-á ao conhecimento e competências pessoais, profissionais e académicas com o objectivo de minimizar, tanto quanto possível, a relativa representatividade da amostra. Assim sendo, os sujeitos a entrevistar serão seleccionados tendo em conta o seu grau de conhecimento, relevância e envolvimento no caso e focando-se quer em stakeholders-chave do sector institucional e do privado (Turismo de Portugal; Secretaria Regional do Turismo, Transportes e Cultura; Associação de Promoção da Madeira; ACIF: Associação Comercial e Industrial do Funchal; Hoteleiros; Agentes de Viagem).

Após descrição e justificação do processo de pesquisa aplicado (qualitativo) e as fases que o compõem: a definição do problema e dos objectivos da investigação, o design da pesquisa (descritivo com carácter exploratório), o processo de amostragem aplicado e a quem, o método de recolha de dados (secundários e primários) recorreu-se à análise de dados sendo esta uma análise de conteúdo.

A análise documental deste estudo empírico efectua-se com base na documentação consultada e a análise de conteúdo relaciona-se com a comunicação com os stakeholders chave tendo-se orientado por três fases: pré-análise da documentação a utilizar e selecção dos documentos a submeter a análise com a formulação de hipóteses e objectivos e elaboração de indicadores capazes de fundamentar a interpretação final. Segue-se a fase de exploração do material obtido via entrevistas elaboradas e, a fase final que é o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos mesmos com vista à elaboração de conclusões e recomendações.

A metodologia de investigação exposta afigura-se como que a permitirá responder aos objectivos do estudo e contribuindo para um aumento do grau de conhecimento sobre a temática e caso em análise.

### **1.7. Limitações**

A impossibilidade de recorrer a uma amostra de probabilidade, mais representativa da população, e conseqüente grau limitado de generalização dos resultados para outros destinos, e a uma análise quantitativa exaustiva com recurso a avançados programas de análise de dados, são restrições a considerar. As barreiras geográficas ditam a impossibilidade de entrevista pessoal a figuras importantes na promoção turística de Portugal podendo este ser um factor restritivo à abrangência do estudo e impacto do mesmo. O acesso e obtenção de dados fidedignos e, abrangentes, afigura-se como um desafio a ultrapassar.

## **1.8. Estrutura da Dissertação**

Este trabalho está organizado em 5 capítulos distintos cada um com o teor que se apresenta:

**Capítulo I** – Introdução Geral: dedicado a uma exposição introdutória foca o tema em estudo e as razões da selecção do mesmo. Expõe-se o problema de forma a dar a conhecer as principais características da questão, os seus diversos aspectos e a abrangência da temática em análise. Os objectivos a atingir bem como algumas notas sobre a metodologia a aplicar na conquista das metas almejadas são apresentados bem como indicações relativamente às limitações inerentes a este estudo.

**Capítulo II** – A revisão bibliográfica iniciar-se-á com uma apresentação do Turismo, seus impactos e contribuição para a sociedade com enfoque a actividade turística em Portugal. Os destinos turísticos, sujeitos ao fenómeno da globalização e ligados às tendências do turista como consumidor, num mundo onde a gestão abrange os destinos com o objectivo de criar marcas fortes capazes de diferenciar uma região serão explorados neste capítulo. O Turismo e os Destinos Turísticos recorrem-se do marketing turístico de destinos turísticos sendo que a uma revisão bibliográfica abrangente pretende expor a importância e contributo desta ferramenta na gestão das marcas com o objectivo de criar mais valor e integrando, ou não, os stakeholders neste processo. Diversos modelos de gestão são apresentados com vista a analisar as estratégias envolvidas e implicações de cada um desses modelos. A apresentação de boas práticas e caso de alguns destinos turísticos surgem antes da apresentação de nota conclusiva referente à investigação levada a cabo.

**Capítulo III** - Aborda a metodologia aplicada ao desenvolvimento da pesquisa empírica, É descrito e justificado o processo de pesquisa e as fases que o compõem, definido o problema e os objectivos da investigação, o design de pesquisa aplicado, o processo de amostragem, o método de recolha de dados e análise dos mesmos.

**Capítulo IV** – Procede-se à apresentação e análise de dados caracterizando-se, numa primeira parte, a gestão da marca Madeira, a estratégia de marketing adoptada, seus resultados e stakeholders envolvidos neste processo. Esta caracterização permitirá uma

introdução objectiva às recomendações e boas práticas apresentadas proporcionando mais clareza à análise de resultados.

**Capítulo V** - Apresentará as implicações do estudo e as notas conclusivas focando o contributo deste trabalho, as orientações que se consideram pertinentes bem como sugestões para pesquisas futuras que visem enriquecer o trabalho efectuado acrescentando de mais valor.

## **CAPITULO II**

### **OS STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA MARCA DE DESTINOS TURÍSTICOS**

---

#### **2.1. Introdução**

Pelos benefícios directos e indirectos, pela capacidade de criar emprego e pelas oportunidades de investimento, o Turismo é um dos sectores com maior potencial para contribuir para o desenvolvimento socioeconómico (Frangialli, sd).

Os destinos turísticos podem ser considerados como um sistema de actores que cooperam de forma a fornecer um produto turístico integrado. As marcas de sucesso de destinos turísticos determinam-se pela promessa que fazem, cumprem e mantêm funcionando como um “gatilho psicológico” que permite, involuntariamente, recordar pensamentos/emoções associadas ao destino despertando o desejo de o conhecer / visitar.

Referenciando-se stakeholders como todos os grupos / indivíduos capazes de afectar, ou ser afectados pela actividade de uma organização (ou destino turístico) importa salientar que a literatura sobre a temática reitera a necessidade de envolvimento activo de todos os stakeholders afectados pelo desenvolvimento projectado em áreas turísticas. O modelo de gestão de stakeholders objectiva analisar esta forma de gestão que visa a criação de valor a todos os indivíduos/grupos sem os quais a organização deixaria de existir.

Este capítulo apresenta a visão de vários e conceituados autores sobre o Turismo, destinos turísticos, gestão e modelos de gestão da marca de destinos e finaliza com a apresentação de várias perspectivas sobre stakeholders e modelos dedicados ao papel desses stakeholders na gestão de destinos turísticos.

## **2.2. O Turismo**

Falar de turismo é falar de uma indústria de serviços com alcance internacional e com características únicas (heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade, entre outras) que o diferenciam de outros produtos (Costa e al., 2004:110) Segundo Firmino (2007,91) *“O turismo é um fenómeno psicológico, sociológico e económico que se desenvolve no seio do sistema turístico. Este envolve os turistas, a indústria turística, as organizações público privadas e os destinos turísticos”*.

O reconhecimento do Turismo é reforçado pela decisão tomada pela Organização Mundial do Turismo (OMT) na 18ª Assembleia Geral, em Astana (Cazaquistão: 2009) ao criar o T20, um grupo formado pelos ministros do Turismo dos países que integram o G20, grupo das 20 maiores economias do planeta. O objectivo da criação deste grupo passa por reforçar o posicionamento do turismo mundial como meio primordial para a criação de empregos e para a recuperação económica.

### **2.2.1. Impacto e Contribuição da Actividade Turística**

Afere-se a importância da actividade turística e o seu reconhecimento à escala mundial. No entanto, e conforme González e Ruiz (2006), o turismo não deve ser encarado “apenas” como um fenómeno macroeconómico mas, antes e também, um fenómeno que se desenvolve à escala local com implicações directas e indirectas sobre a vida das pessoas e locais onde se desenvolve. O Turismo é considerado uma poderosa actividade económica dinamizadora do desenvolvimento, quer das comunidades residentes quer do mercado em geral e, actualmente, a actividade turística engloba a maior indústria a nível mundial (Clegg, 1999,312).

Segundo Firmino (2007,104) *“ a actividade turística fomenta o desenvolvimento de consumos primários directos, feitos pelo turista, e induz ou provoca os chamados consumos secundários, que se reflectem em aumentos do rendimento, do emprego, do produto, das importações e das receitas do Estado”*.

São vários os autores que numa análise ao impacto da actividade turística se debruçam sobre os conceitos de elasticidade e efeito multiplicador do turismo (Cooper et al.; Jamal et al.; Laje & Milone; Silva, cit. in Firmino, 2007,105-122) referindo que estar-se-á perante efeitos económicos directos, indirectos e induzidos que se reflectem nas receitas do estado, nas vendas das organizações locais e no aumento dos rendimentos da população residente. Enquanto o conceito de elasticidade explica a variação da actividade turística causada por alterações de outras variáveis da economia, o conceito de multiplicador pretende explicar os efeitos da variação das actividades turísticas na economia dos destinos turísticos remetendo, assim, para o estudo dos impactos do turismo na economia.

Nem todos os autores partilham da mesma visão relativamente aos efeitos do mecanismo automático de multiplicador. Firmino (2005,105) afirma que:

*“ A partir de uma análise de input-output, da matriz das relações intersectoriais, poderemos constatar que por cada unidade de consumo dos turistas há o recurso sistemático às importações e assistimos a uma regular transferência de rendimentos para o exterior, o que nem sempre interessa a países com uma estrutura económica débil”.*

Uma visão actual e partilhada pelos Membros da Organização Mundial de Turismo é expressa no “Código Mundial de Ética do Turismo” (1999) em que o Turismo é, também, considerado um factor de desenvolvimento sustentável. O artigo 3, ponto 1 do referido documento (OMT, 1999:7) afirma:

*“O conjunto de actores do desenvolvimento turístico tem o dever de salvaguardar o ambiente e os recursos naturais, na perspectiva de um crescimento económico são, contínuo e sustentável, capaz de satisfazer equitativamente as necessidades e as aspirações das gerações presentes e futuras”*

### **2.2.2. O Turismo no Panorama Mundial**

Segundo publicação do Turismo de Portugal (2009) as receitas internacionais de Turismo atingiram a nível mundial, no ano de 2009, 612 mil milhões de euros o que traduz um decréscimo de 4,1% relativamente a 2008. Atingiram-se 880 milhões de turistas a nível mundial registando-se assim um decréscimo de 4.2% face a 2008.

A Europa, com 453,3 milhões de turistas, assinalou a evolução negativa mais acentuada, embora continue a ser o destino mais procurado (52% do total de chegadas do mundo). A Ásia e América com 332 milhões de chegadas (37% do total de visitantes a nível mundial) registaram decréscimos de 1,6% e 5.1%, respectivamente. O Médio Oriente e África foram os destinos menos procurados do mundo com 53 e 46 milhões de chegadas mas enquanto as regiões do Médio Oriente registaram, face a 2008, uma acentuada quebra de 5.5%. África foi o único destino a nível mundial com resultados positivos registando mais 2 milhões de chegadas, ou seja, um aumento de 33%.

Segundo a Visão do Turismo 2020, publicada pela OMT (1990) a escala e dimensão do Turismo são determinados por um leque de factores, sendo que uns exercem influência por um determinado período enquanto outros a exercem década após década. As principais determinantes que exercerão influência sobre o desenvolvimento e crescimento da actividade turística são identificados neste documento como: economia, tecnologia, facilitação (liberalização linhas aéreas, abertura fronteiras e acesso documental facilitado), segurança, demografia, globalização, localização, consciência sociocultural e ambiental, ambiente de vida e trabalho, economia de “experiências” e marketing.

#### **2.2.2.1 O Turismo no Panorama Nacional (Portugal)**

De acordo com a publicação do Turismo de Portugal (2009), o desempenho do turismo nacional revela que o movimento dos fluxos turísticos, de cerca de 10 milhões de passageiros desembarcados de voos internacionais nos aeroportos nacionais registou um decréscimo homólogo de 5.4%, face ao ano anterior.

Os fluxos turísticos pautaram-se por um decréscimo das receitas turísticas face a 2009 tendo ficado nos 6,9 milhões de euros em Portugal sendo o consumo de turismo no território económico (CTTE) de 14,8 mil milhões de euros. Este valor representou uma diminuição no PIB que passou de 9,2% para 8.8% bem como uma diminuição de 2.8% do valor acrescentado pelo Turismo.

Ainda segundo a referida publicação, o Turismo nacional reflectiu a diminuição do turismo mundial fruto da retracção económica nos seus princípios mercados num ano

(2009) marcado por uma crise mundial financeira. No âmbito da procura turística para a Europa, Portugal ocupou o 14º lugar do ranking nas receitas internacionais (com uma quota de 2.3%). À semelhança de crises anteriores, regista-se que o Turismo em muitos destinos foi suportado pelo Turismo interno que, em Portugal, registou em 2009 um crescimento de cerca de 28%.

#### **2.2.2.2. O Turismo no Panorama Regional (Região Autónoma da Madeira)**

A Madeira enquanto região enquadrada numa economia insular revela elevada dependência do exterior pelo que, neste contexto, a actividade turística é uma actividade económica essencial a nível regional. Distinguida, em Novembro de 2009, pelo Centro Mundial de Destinos (OMT) com o grau de excelência de qualidade, o sector turístico da RAM assumiu uma relevância e abrangência ainda maior.

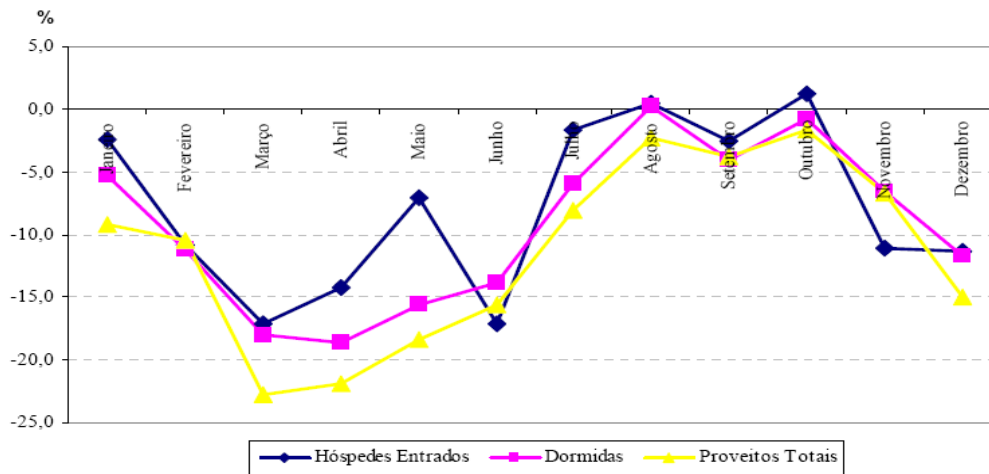
A grande importância do turismo na economia regional é reconhecida pelo impacto significativo que este representa no PIB da Região Autónoma da Madeira, e pelo peso no emprego, tanto em termos directos como indirectos pelo que a dinâmica de crescimento regional, tem vindo a traduzir-se numa aproximação do rendimento per capita aos níveis europeus e na sua consolidação relativamente à média nacional. A actividade turística potencia um leque de serviços que incluem o alojamento, a gastronomia, o artesanato, a animação e o comércio tradicional entre outros

Conforme referido no Projecto “Estratur” (2008:21): *"A TSA da RAM, elaborada pela DREM com referência ao ano 2001, resulta num contributo do Turismo para o PIB estimado em € 688 milhões, ou seja, representando 21.3% do PIB regional e 10.5% do VAB regional. Em termos comparativos, a TSA da RAM apresenta um contributo médio relativo duas vezes superior ao registado a nível nacional. No que respeita ao consumo turístico receptor... este representava €524 milhões, resultado do consumo de 843 mil turistas"*

De acordo com a publicação, pela Direcção Regional de Estatística da RAM (DREM), dos Resultados Definitivos do Turismo 2010, e conforme gráfico 2.1 abaixo, a actividade turística na Região Autónoma da Madeira foi caracterizada por um

decréscimo nos principais indicadores, dado que os proveitos totais, as dormidas e os hóspedes entrados diminuíram 11,4%, 9,2% e 7,8%, respectivamente:

**Gráfico 2.1: A Actividade Turística em 2010 Madeira – Variações homólogas**



Fonte: Direcção Regional de Estatística da Madeira (2010)

A referida publicação refere que a oferta turística disponível em 2010 nesta região, no conjunto dos meios de alojamento recenseados, era de 29 770 camas e, nestes, as dormidas rondaram os 5,1 milhões representando uma variação negativa de 9,3% comparativamente a 2009. No que diz respeito a estada média, esta também regista uma variação negativa ligeira pois passou de 5,2 noites, em 2009, para 5,1 noite no ano de 2010.

Relativamente aos principais mercados emissores para a Madeira foram, em 2010, o Reino Unido, Alemanha, França, Países Baixos, Finlândia, Espanha e Dinamarca com um total de 77,7% das dormidas de estrangeiros não residentes. De salientar que o conjunto de mercados emissores estrangeiros registou, em 2010 nos estabelecimentos hoteleiros, uma quota de 82,6% enquanto o mercado emissor nacional detêm uma quota de 17,4%.

### 2.2.3. Tendências Turísticas

O novo milénio trouxe grandes desafios ao Turismo Mundial e o foco de desenvolvimento turístico deixou de estar apenas em aspectos relacionados com infra-estruturas e desenvolvimento de novos produtos turísticos e serviços. Actualmente, a sustentabilidade e o equilíbrio ambiental das zonas de desenvolvimento turístico assumiram um papel crucial nos planos de desenvolvimento turístico (Costa et al., 2004,45).

Publicada em 1990, pela OMT, a “Visão do Turismo 2020” (1990) é um documento que apresenta uma perspectiva do desenvolvimento turístico no médio longo prazo e identifica algumas megas tendências para o sector turístico, as quais, deverão desempenhar um papel significativo na política e estratégia turística da década. As mais representativas são identificadas como:

- Paradigma globalização – localização.
- Polarização das preferências do consumidor/turista com procura baseada na necessidade de conforto e facilidades ou, como oposto, a procura motivada pela aventura e aprendizagem.
- O mundo turístico cada vez mais reduzido dada a proliferação da oferta turística, tornada possível graças aos avanços tecnológicos, e a existência de cada vez menos fronteiras.
- O poder das tecnologias com influência crescente na escolha de destinos e na distribuição, tem cada vez mais impacto na forma como o consumidor final obtém, considera a informação e age relativamente a viagens e produtos turísticos.
- Facilitação do processo de viagem graças à inovação tecnológica, ao moderno e conveniente recurso a “cartões inteligentes” e a bilhetes electrónicos.
- Maior poder do consumidor graças ao acesso à informação sobre destinos, o produto turístico e todo o tipo de ofertas on-line.
- Destinos turísticos encarados como um acessório em voga: sendo este um conceito já existente mas que tem vindo a ser adoptado pelo público como um princípio fundamental na sua selecção de Destino. É importante salientar neste ponto que os destinos “na moda” não são necessariamente os que têm o produto turístico mais excepcional mas aqueles que estão em voga no momento.

- O desenvolvimento do produto e do marketing estão interligados e têm que estar em sintonia. A tendência apresentada neste ponto refere que o desenvolvimento do produto e do marketing serão cada vez mais focados e baseados em temas específicos com combinação, ou orientação isolada, em três pontos-chave conhecidos como os três “E”: Entretenimento, Educação e Excitação.
- Foco na imagem percebida dos Destinos Turísticos que correm o risco de não se desenvolver convenientemente caso não consigam comunicar bem a sua essência.
- Enfoque generalizado no mercado asiático (Ásia de Este e mercado do Pacífico) o qual, percentualmente, crescerá significativamente. Apesar desta tendência, os mercados emissores tradicionais como a Europa e América do Norte terão, tendencialmente, maior crescimento em termos de volume.
- Impacto crescente das companhias, orientadas pelo consumidor, para um desenvolvimento sustentável e para uma distribuição equitativa dos benefícios turísticos nas comunidades locais.
- Crescente consciência sócio-ambiental por parte dos turistas, manifestada na procura de destinos com abordagem focada na sustentabilidade versus o desejo de consumo de viagens e produtos turísticos.

Não obstante a evolução irregular do Turismo nos últimos anos, a OMT considera que, em inícios de 2010, as tendências apresentadas na “Visão do Turismo 2020” permanecem actuais e pertinentes.

### **2.2.3.1. O Fenómeno da Globalização**

A globalização da economia e dos mercados trouxe consigo um aumento gradual da concorrência e um despertar dos consumidores para novos produtos e melhor nível de serviços (Costa e al., 2004,44).

A visão do Turismo 2020, da OMT, inclui a globalização como um dos aspectos com mais impacto no desenvolvimento da actividade turística tal como o é na política e na economia. A globalização pode ser definida como o crescente poder da economia e mercados internacionais e o conseqüente declínio e capacidade de pequenos estados

controlarem a sua economia ou pequenas organizações em áreas geográficas delimitadas controlarem os mercados domésticos.

Outro lado do fenómeno da globalização é também uma das grandes forças do Turismo até 2020 identificada como “localização”. Com especial incidência nos países em desenvolvimento a tendência é a intensificação do conflito entre identidade e modernidade com cada vez mais grupos, de características distintas a nível ético, religioso ou social, a exigir reconhecimento e direitos especiais específicos.

No centro do paradigma globalização-localização o Turismo ocupa lugar de destaque com duas consequências previsíveis: por um lado o debate que se intensifica relativamente à estruturação do desenvolvimento turístico e estratégias de marketing a aplicar nestas sociedades. E, por outro lado, afigura-se aqui uma oportunidade de desenvolvimento do turismo de experiências relacionadas com os recursos naturais e culturais destes grupos sociais.

As tendências da globalização com impacto no sector do turismo, identificadas por Fayed e Fletcher (cit. in Firmino, 2007:98) são: “*consequências do desmantelamento das proteções proteccionistas, com efeitos no país receptor ao nível do investimento, formação, emprego, pagamentos, impostos, preços e benefícios nos serviços de outros sectores*”. Segundo estes autores, as trocas de serviços entre os países estão associados à paz mundial.

### **2.3. OS DESTINOS TURÍSTICOS**

Bornhorst et al. (2009) definem destino turístico como:

*“A geographical region, political jurisdiction, or major attraction, which seeks to provide visitors with a range of satisfying to memorable visitation experiences”.*

Um destino turístico tem duas funções primordiais além das outras de suporte. Em primeiro lugar deverá procurar melhorar o bem-estar económico e social da comunidade local residente. Em segundo lugar, para se classificar como destino turístico, deverá providenciar esta melhoria do bem-estar dos locais via a oferta de um leque de

actividades e experiências que possam ser enquadradas na definição de experiências de turismo (Ritchie & Crouch cit. in Bornhorst et al., 2009).

Estas actividades e experiências diversas, quando experienciadas pelo visitante a um preço que este está disposto a pagar e o qual permite ao destino operar de modo sustentável (económico, ambiental, social e culturalmente), com benefício dos residentes pode ser, regra geral, considerado um destino turístico de sucesso (Bornhorst et al., 2009).

### **2.3.1. Definição e Conceito de Destinos Turísticos**

A literatura internacional sobre a temática do turismo caracteriza os destinos como territórios com características singulares naturais ou construídas (humanas) e tem definido e “delimitado” o conceito de destino turístico considerando-o como um sistema de actores que cooperam de modo a fornecer um produto turístico integrado (Boix e Capone, 2004:2). Este conceito é reforçado pela Comissão Europeia (2000) com a definição de destino turístico como *“an area which is separately identified and promoted to tourists as a place to visit and within which the tourist product is co-ordinated by one or more identifiable authorities or organisations.”*

A literatura mais recente foca vários aspectos relacionados com destinos turísticos que são um tema crucial no estudo do turismo, dado englobarem num único conceito, todos os aspectos e problemática do fenómeno turístico como é o caso da sua natureza sistémica na qual o “lugar” assume um papel fundamental.

Embora se possa ter uma ideia do que é um destino turístico, a dificuldade reside em obter uma definição única e clara. Davidson e Maitland (cit. in Candela & Figini, 2009:1) afirmam: *“A tourism destination might be a single district, a big city or a small town, a rural mountain or a coastal area, clearly shaped”*.

Esta definição é, actualmente, considerada simples por não focar as características intrínsecas das áreas turísticas considerando que existem inúmeros destinos turísticos a

nível mundial. Em 2008, Cooper et al., (cit. in Candela & Figini, 2009:2) identificaram alguns denominadores comuns nos destinos turísticos:

- O destino turístico é um “produto” em si próprio e tem o seu valor económico.
- Este é um bem económico perecível: sazonalidade, excesso de turistas relativamente à capacidade de carga e uso insustentável dos recursos existentes são algumas das variáveis que podem provocar redução no valor económico de destino causando perda de posição no mercado.
- Num destino turístico, residentes e visitantes competem por uma quantidade limitada de recursos disponíveis.
- A variedade de bens e serviços que compõem o produto turístico tem que ser semelhantes, qualitativamente, para assegurar o sucesso económico do destino.

Pela fusão e reorganização destas premissas, Candela e Figini (2009:2) apresentam uma definição de destino turístico como: *“a territorial system supplying at least one tourism product able to satisfy the complex needs of the tourism demand”*.

Reunindo num conceito os diversos aspectos e especificidades do destino, estes autores realçam que é efectivamente no destino, que se cruza a oferta e a procura, que estão localizados os recursos naturais e culturais, as atracções e os vários serviços turísticos. Assim sendo, o destino é o ponto de encontro entre a complexidade do sector, a complementaridade dos diversos produtos e serviços que compõem o produto turístico e a intangibilidade característica da oferta do território.

Os referidos autores referem que a literatura sobre a temática de economia do turismo apresenta um gap, considerando que os estudos sobre destinos turísticos raramente apresentam um conteúdo que foque a vertente económica e, em contrapartida, os estudos sobre economia do turismo não abrangem os aspectos intrínsecos e específicos dos destinos. A teoria apresentada por Candela e Figini (2009) defende a existência de uma economia dos destinos baseando-se na premissa que existem aspectos económicos particulares no sector turístico que exigem uma análise independente sendo que estes aspectos são encontrados a nível do destino.

É a existência de uma economia do destino que permite que a economia do turismo seja definida como uma disciplina independente na área da economia aplicada embora com

contornos específicos devido, essencialmente, a dois factores: 1) o produto turístico é constituído por um conjunto de bens (produtos e serviços); 2) o território é parte integrante do produto (*product function*).

Candela e Figini (2009) afirmam existir razões económicas que justificam a existência de uma gestão de destinos turísticos e identificam a maximização de receitas como sendo o principal objectivo económico dos destinos turísticos.

A sustentabilidade surge como um conceito fundamental numa visão económica de destinos turísticos numa análise à literatura sobre economia do turismo. Outros autores debruçam-se sobre a temática destinos turísticos focando outros aspectos como é o caso do ciclo de vida das áreas turísticas.

Butler (cit. in Gomez & Maquieira, 2005:1) apresenta o conceito de ciclo de vida das áreas de turismo (*TALC: “Tourism Area Life Cycle”*) segundo o qual um destino turístico passa por vários estágios de desenvolvimento que culminam com a estagnação do mesmo. Estes estágios são diferenciados por vários factores tais como: número de visitantes, motivações dos turistas, percepção dos residentes relativamente ao fenómeno turístico e grau de degradação ambiental, sendo este último factor apontado como uma das principais causas da estagnação do destino turístico. Assim, o desenvolvimento dos destinos turísticos é referido na literatura como estando intrinsecamente ligado à sustentabilidade e à capacidade de carga das áreas turísticas.

Enquanto autores testam a aplicação das hipóteses apresentadas pela teoria “TALC” a destinos turísticos específicos (Cooper & Jackson; Agarwal, cit. in Gomez & Maquieira, 2005:1) poucas análises de desenvolvimento turístico são efectuadas com base nos mais puros princípios económicos.

A literatura revela duas abordagens distintas: a hipótese TALC considera que a evolução do número de turistas é motivada pela procura (Lundtrop & Wanhill, cit. in Gomez & Maquieira, 2005:2) e assume que a oferta responderá adequadamente ao aumento da procura. Por outro lado, o modelo teórico defendido por Gomez e Maquieira tem por base uma força motriz que é o incentivo à construção de facilidades turísticas (devido ao maior retorno ao investimento) assumindo que a capacidade de

alojamento é garantida. Esta abordagem considera a procura como determinante do preço a pagar pelos serviços turísticos assegurando o tal retorno ao investimento no sector turístico bem como a construção de novas facilidades. A aceitação do preço pelo turista dependerá das características do destino.

Esta ultima análise, qualitativa, à evolução do destino turístico é alavancada na teoria do crescimento económico e pretende demonstrar que o padrão de evolução depende da qualidade média dos serviços turísticos privados existentes, sendo este um factor determinante no tempo do ciclo de crescimento do destino. Tendo em consideração que os destinos turísticos, eventualmente atingem um estágio de estagnação, este modelo teórico objectiva demonstrar que os modelos de crescimento económico poderão ser uma ferramenta importante para entender melhor o comportamento dinâmico das economias baseadas na indústria turística. Gomez e Maquieira (2005) defendem, então, que esta é uma metodologia aplicada com sucesso em outras áreas de pesquisa como os ciclos dos negócios ou macro economias internacionais e que, como tal, poderá ser uma abordagem interessante à compreensão da evolução dos destinos turísticos.

O modelo apresentado pelos referidos autores não contradiz, na generalidade, a hipótese TALC que assume a degradação ambiental e congestão dos recursos públicos como os principais factores causadores da estagnação dos destinos turísticos, embora cada um dos modelos se baseie em abordagens distintas, conforme exposto.

### **2.3.2. Modelos de Gestão de Destinos Turísticos**

Grande parte da literatura dedicada ao desenvolvimento turístico (Butler, 1980; Haywood, 1986; Ioannides, 1992; Knowles e Curtis, 1999; Priestley e Mundet, 1998 cit. in Russo & Segre, 1009:587), constata que os destinos turísticos passam por dinâmicos ciclos determinados por factores diversos tais como: variações no uso do terreno, propriedade e controlo, a natureza e qualidade das atracções, o seu grau de resiliência face ao aumento de pressão turística e o tempo que vigora a política turística e gestão inerente. Eventualmente, diferentes combinações dos factores referidos, determinarão diferentes trajectórias e divergentes modelos de gestão do desenvolvimento turístico, aproximando-se mais de um “spectrum” de diversas situações, do que um determinado e

inequívoco ciclo de desenvolvimento, tal como refere Prideaux (cit. in Russo e Segre, 2009:588).

O principal foco de análise de cenários de desenvolvimento turístico tem sido o marketing e o planeamento de destinos turísticos, enquanto aspectos como a governância institucional têm sido pouco explorados. Russo e Segre (2009:588) defendem uma abordagem que determina que a estrutura e desenvolvimento de destinos turísticos é em grande medida, determinada pela regulamentação existente relativamente a regimes de bens e analisam com três modelos empíricos se o tipo de regulamentos aplicados podem, ou não, influenciar diferentes trajectórias de desenvolvimento.

Os destinos turísticos podem ser estruturados de acordo com modelos organizacionais, os quais reflectem as condições do mercado e a estrutura de propriedades. Prideaux (cit. in Russo & Segre, 2009) argumenta que a estrutura de mercado dos destinos turísticos e as suas trajectórias de desenvolvimento são entendidas como um espectro e estas diferentes visões podem ser explicadas pela tipologia de propriedade e gestão que lhes é aplicada. Com respeito a esta abordagem, dois modelos distintos são apresentados:

#### **2.3.2.1. Modelo “ 5 estrelas”**

Este modelo é caracterizado pelos aspectos apresentados abaixo:

- Qualidade elevada.
- Desenvolvimento orientado para propriedades do tipo resort.
- Componentes da experiência turística (atracções, alojamento, transporte, guias e serviços) são produzidos e consumidos dentro de áreas delimitadas afastando a concorrência dos fornecedores locais e, assim, concentrando os serviços turísticos em ambiente circunscrito e previsível.
- Funciona como um micro-destino dentro do destino em si com fornecimento de produtos de elevada qualidade e preços monopolistas.
- Cliente tipo caracteriza-se por elevado poder de compra, aversão a correr riscos, tempo limitado, não dá primazia a contacto com a comunidade local e é, regra geral, repetente ou susceptível de fidelização através de estratégias da marca.

Este modelo resulta, regra geral, da concentração da posse do terreno e planos de produção e, devido à consolidação da propriedade, pode ser encontrado com mais frequência em áreas rurais ou destinos em desenvolvimento com regimes não democráticos onde a redistribuição e difusão da propriedade é controlada por regimes políticos. O risco associado a este modelo é a possibilidade de gerar instabilidade social dado que as receitas e benefícios da actividade turística raramente abrangem as comunidades locais.

#### **2.3.2.2 . Modelo “ Destino Turismo de Massas”**

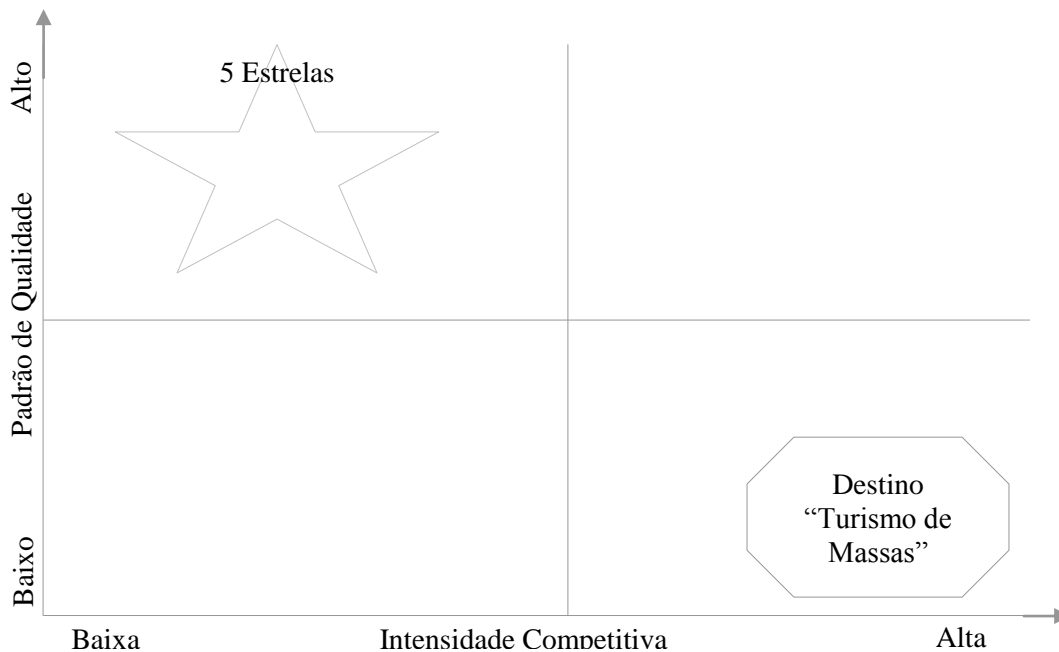
Este modelo caracteriza-se por:

- Norteado pelo princípio de economias de escala.
- Alimenta-se do aumento da oferta de produtos turísticos em tamanho e capacidade ou através de extensão especial das redes de produção turística.
- Quanto maior o fornecimento de serviços e produtos, maior é a probabilidade de rentabilidade.
- Atendendo às limitações das atracções originais (tangíveis ou intangíveis) a sustentabilidade das margens de lucro ao nível do destino dependem, a nível crítica, da réplica dos atributos do lugar quer via extensão ou intensificação dos mesmos.
- Provoca uma diminuição crescente de paisagem natural e autêntica para consumo de turismo massificado.
- Risco de diminuição de qualidade do produto turístico e de perda de autenticidade do destino devido a padrões do tipo industrial.

Este modelo resume a essência de destinos que são forçados a crescer em tamanho e densidade mas que se afastam progressivamente da sua cultura original sendo a relação entre procura e oferta assimétrica devido ao elevado nível de pressão turística. De salientar, também, que a baixa qualidade de serviços com exploração da capacidade limitada da procura na busca de percepção dos níveis mínimos de qualidade consumida versus aceitação da mesma pelo consumidor que, regra geral, é visitante de um dia sem intenção assinalada de revisita.

Estes modelos, à semelhança de todos outros, são uma simplificação da realidade mas servem o propósito de “isolar” o efeito dos regimes de propriedade nas estruturas de destinos turísticos, e analisar os impactos da regulamentação de propriedade no desenvolvimento sustentável. A apresentação dos modelos não invalida a existência de modelos híbridos em que tanto o modelo “5 estrelas” como o “turismo de massas” coexista. A figura 2.1. é um esquema analítico de destinos turísticos e dos modelos acima referidos. Os autores defendem que os destinos onde se regista um grande número de visitantes, ultrapassando a recomendável capacidade de carga do sector do alojamento têm, tendencialmente, pressão endógena para baixa dos padrões de qualidade.

**Figura 2.1: Esquema Analítico de Destinos Turísticos**  
(Modelo “5 estrelas” versus Modelo “Destino de Massas”)



Fonte: adaptado de Russo e Segre (2009:591)

De uma forma geral, ambos os modelos são apresentados na literatura de Turismo como “insustentáveis” sendo o conceito sustentabilidade definido como a capacidade previsível de atrair visitantes e gerar receitas no longo prazo. Os autores concluem que um modelo intermédio, segundo o qual o nível de competição não é tão intenso e a qualidade do produto turístico é assegurada ao longo do tempo, caracterizar-se-á por níveis mais elevados de sustentabilidade com maiores níveis de participação da

comunidade local na actividade turística, mais emprego e uma distribuição mais equitativa de terrenos e riqueza.

### **2.3.2.3 . Modelo “ Área Criativa de Turismo”**

Apresentados estes dois modelos e suas características, Russo e Serge (2009) defendem um terceiro modelo que intitulam de Área Criativa de Turismo (“Creative Tourism District”) sendo este classificado como uma alternativa viável a estratégias de desenvolvimento de destinos turísticos e caracterizado por:

- A dimensão área (“*district*”) aplica-se à produção de bens enraizados na cultura local favorecendo sinergias e cooperação bem como partilha de conhecimento entre os intervenientes locais.
- Participação, criativa, dos visitantes na cultura local.
- Promove a riqueza nas comunidades locais via a sua participação activa no desenvolvimento turístico.
- Estabelece um ambiente de produção de elevada qualidade visando aumentar o índice de satisfação dos turistas.
- A satisfação do turista deriva da sua participação em manifestações da cultura local, na descoberta e aprendizagem reflectindo-se numa procura de atitude mais empática e interactiva com os locais.
- A cadeia de fornecimento da oferta tem uma essência fortemente enraizada na cultura e criatividades locais sendo alavancada em sinergias entre os diversos sectores de produção (infraestruturas, design do produto, moda, gastronomia e artefactos).
- A valorização cultural, nos seus diversos aspectos, é considerada o “combustível” que alimenta não só o crescimento do sector cultural em si mas também o desenvolvimento de um sistema de acesso ao território.
- O capital cultural, nas suas vertentes tangíveis e intangíveis, é o principal bem do destino turístico.

Segundo este modelo, a valorização da cultura local através do turismo de experiências tem a vantagem de enfrentar barreiras de investimento de capitais relativamente baixos, garantindo que a comunidade local está, activamente, envolvida no desenvolvimento e

negócio turísticos: os produtores turísticos locais fazem e são a própria essência da cultura entre os visitantes e o destino em si. Este é um factor que não pode ser facilmente retirado através de reestruturação ou processo de internacionalização de organizações nem é, fácil e fielmente, imitado pela concorrência.

Este modelo é defendido pelos autores como favorecedor da inclusão da comunidade e considerado menos destrutivo das qualidades locais. Assim, um modelo considerado, no geral, mais sustentável, resiliente às mudanças globais, às preferências do consumidor e previsões da concorrência.

### 2.3.3. Organizações de Gestão de Destinos Turísticos (DMO's)

Considerado um dos pioneiros do marketing de destinos, Gartrell (cit. in Bornhorst et al., 2009) identificou papéis específicos e importantes das Organizações de Gestão de Destino (DMO: Destination Management Organization) que envolvem os stakeholders num modelo considerado sustentável conforme representado no quadro 2.1. abaixo:

**Quadro 2.1: Papel, Envolvimento, Objectivo do DMO**

<b>Papel DMO</b>	<b>Envolvimento (Quem? O que?)</b>	<b>Objectivo</b>
Coordenação	Representantes industria turística, área civil, politico e negócios local	Mensagem consistente para o Turismo
Liderança & suporte	Comunidade Local	Favorecer o entendimento da actividade turística pelos residentes
Desenvolvimento	Conjunto atractivo de facilidades, eventos e programas	Posicionar e promover o destino como “competitivo” graças às experiências que oferece
Serviço ao Turista	Informação	Providenciar informação pertinente antes e durante estada no destino
Ligação-chave	Organizações externas (promotores eventos, Tour Operadores, Agentes de viagem	Manter relacionamento com os diversos stakeholders que promovem o destino

Fonte: adaptado de Bornhorst et al. (2009)

Conclui-se então que, de uma forma geral, o papel dos DMO é o de trabalhar visando promover o bem-estar dos residentes mas, igualmente, envidar todos os esforços para ajudar a que os visitantes usufruam de experiencias que sejam, no mínimo, satisfatórias

e quando possível memoráveis, e ainda, assegurar a orientação e gestão efectivas do destino turístico. Em muitos destinos o turista não entende o valor e papel do DMO, dado que estas organizações providenciam mais serviços e gestão aos stakeholders internos do que aos turistas. Bornhorst et al. (2009) argumentam haver necessidade de um modelo holístico que foque mais que uma única variável e tipo de stakeholder.

Efectivamente, é correcto considerar que é o turista em ultima instância quem define o sucesso do turismo mas existe uma multitude de variáveis que necessitam de ser consideradas, muito antes da chegada do turista, sempre que se pretenda proporcionar experiências satisfatórias ou memoráveis.

#### **2.3.4. Competitividade dos Destinos Turísticos**

O objectivo basilar da competitividade é o de manter ou incrementar o rendimento real dos cidadãos com reflexo no nível e qualidade de vida do território assumindo-se como uma estratégia para conquistar determinado objectivo e não um fim em si próprio.

Segundo Costa et. al. (2010, 456), para os destinos turísticos a sua posição global competitiva nos mercados internacionais é uma meta almejada e deverá constituir-se como uma pedra basilar na alocação de recursos financeiros e análise de estratégias gerais de marketing. Um conceito chave da competitividade dos destinos turísticos é a sustentabilidade o que implica uma definição de capacidade de carga aceitável sendo este um aspecto que levanta um conflito em termos metodológicos relativamente à definição clara da capacidade de carga ideal dado que, tendencialmente, a comunidade residente imporá um limite máximo bastante baixo de turistas relacionando-o com um medida subjectiva de bem-estar.

A competitividade de destinos turísticos refere-se, então, à capacidade dos mesmos em utilizar os seus recursos de forma eficiente e sustentada no médio/longo prazo, envolvendo a comunidade residente no processo, entendendo os seus pontos fortes e fracos e desenvolvendo uma adequada política de marketing com implementação bem sucedida. Tendo em consideração a indústria turística como um sector com uma estrutura fragmentada e caracterizada pela presença, colaboração e articulação entre um

vasto número de stakeholders, as vantagens competitivas dos destinos são cada vez mais relacionadas com um sistema local de actores fornecendo um produto final completo: a experiência turística (Answorth, 2008:4).

### **2.3.5. Posicionamento e Diferenciação**

Em sectores caracterizados pela forte competitividade entre os diversos intervenientes as organizações têm que diferenciar claramente o seu produto e serviços para conquistar a sua presença no mercado e obter vantagens competitivas (Kotler, 1998:252).

Conforme Kotler (1998:254), diferenciação é “*o acto de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta das demais ofertas da concorrência*”. As marcas podem-se diferenciar de outras, mas há que ter em atenção que nem todas as diferenças são diferenciadoras, pelo que a organização terá que seleccionar criteriosamente a forma pela qual se destacará dos seus concorrentes.

Kotler (1998:271) refere ainda que a oferta pode ser diferenciada ao longo de cinco dimensões: produto, serviço, recursos humanos, canal ou imagem, e estabelece que valerá a pena estabelecer um factor diferenciador na medida em que este é importante, distintivo, superior, comunicável, imprevisível, comprável e rentável. O posicionamento, definido por Kotler (1998:265), é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização para que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente do consumidor alvo. O resultado final é a criação de uma proposta de valor e uma declaração clara e simples do porquê que o mercado deve adquirir a oferta/serviço de uma determinada organização.

Uma vez desenvolvida a estratégia de posicionamento, seleccionada pela organização, esta deverá ser comunicada de forma efectiva com recurso a ferramentas de marketing. A materialização da marca e do seu posicionamento faz-se, então, através do marketing-mix associado ao marketing estratégico de destinos turísticos o que implica a gestão de diversas variáveis: produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processos (7 “Ps”) tal como referem Kilinbeck e Trueman (cit. in Gaio e Gouveia, s.d: 33). Referindo-se aos promotores do posicionamento pretendido, revela-se

importante o envolvimento e participação de todos os stakeholders (com especial relevância para os stakeholders internos) para que sejam co-autores do mesmo e, como tal, instrumentos cruciais, na comunicação do posicionamento.

A comunicação da marca parte de um eixo central, a “*unique value proposition*”, sendo fundamental uma definição prévia do:

- Porquê? (Dimensão da promessa).
- Para quê? (referindo-se ao público-alvo).
- Contra quem? (define os concorrentes da marca).

Evitar-se-á, assim, um posicionamento disperso enquanto se objectiva o foco da promessa da marca numa (individual ou múltipla) valia distintiva, funcional ou simbólica, que seja atraente à audiência alvo pretendida.

### **2.3.6. Web marketing e os Destinos Turísticos**

O processo das tecnologias de informação com especial relevo no desenvolvimento e crescente penetração da internet tem tido impacto nos mais diversos sectores económicos mas o Turismo é um dos sectores onde esse impacto se afigura mais forte e largamente disseminado, A internet e as recentes evoluções tecnológicas, em termos de interactividade, têm tido um impacto revolucionário nas mais diversas fases da cadeia de valor do Turismo (Costa et. al., 2010: 456).

O conhecimento das tecnologias de informação é, actualmente, um aspecto de extrema importância, sendo o papel estratégico das aplicações e, dos sistemas informáticos, o de recorrer à informação tecnológica para desenvolver produtos e serviços providenciando suporte efectivo à estratégia das organizações visando assim obter vantagens competitivas face à concorrência que sofre no mercado global (Militaru et al.2008: 27).

Os sistemas de marketing de destinos turísticos baseados na Web (DMS: Destination Marketing Systems) têm sido amplamente utilizados como um canal de distribuição e ferramenta de marketing pelas organizações de marketing dos Destinos (DMO's) na

promoção e gestão dos destinos turísticos (Anckar e Walden; Buhalis; Yaun et al; Wang e Fesenmaier cit. in Wang, 2008:55).

Este sistema de marketing usa as novas tecnologias informáticas e de comunicação com especial incidência na World Wide Web e Internet, para atingir os principais objectivos da DMO (Destination Marketing Organization): a promoção da actividade turística dentro de áreas geograficamente definidas via o providenciar de informação turística relevante e selecção de produtos turísticos para apresentação a potenciais visitantes (Frew & O’Connor; Buhalis e Laws cit. in Wang, 2008:55).

Rita (cit. in Wang, 2008: 56) examina os factores críticos de sucesso do marketing de destinos turísticos baseado na Web quer numa perspectiva de gestão quer numa perspectiva tecnológica. Este autor defende que os pontos mais importantes são:

- Na gestão: os sistemas de marketing deverão servir de suporte às organizações de destinos turísticos no desenvolvimento de três funções primordiais: providenciar informação; actividade de marketing e promoção e pesquisa de mercado
- Na vertente tecnológica: o desenvolvimento do website para o destino turístico envolve três grandes tarefas: Web design; Promoção do Website e Medição da performance do Website.

A diversidade de informação num destino turístico e o crescente discernimento do consumidor significam que a qualidade e a eficiência da informação disponibilizada estão a transformar-se num factor de diferenciação para os destinos turísticos (Seldon cit., in Wang, 2008:57). Boolin et. al. argumentam que o conteúdo dos websites de destinos turísticos está a tornar-se cada vez mais importante, porque a imagem veiculada pelo site, e percebida pelo utilizador, afecta a impressão geral sobre o destino (Douglas & Mills cit. in Wang, 2008).

Para capitalizar e otimizar os benefícios da comunicação na internet existem ferramentas tão diversas quanto o correio electrónico, fóruns de discussão, ferramentas interactivas, função de busca e “perguntas frequentes”. É a este nível em que a comunicação é direccionada através de vários canais que o elemento “confiança” entre DMO, os seus stakeholders e o consumidor individual é reforçado.

### 2.3.7. A Imagem dos Destinos Turísticos Insulares

Segundo Lockart (cit. in Dimitrios et al. 2008:180) as ilhas tornaram-se um dos mais atractivos destinos para os turistas. Os factores que tornam estes destinos em particular tão atractivos são, segundo Conlin e Baum (cit. in Dimitrios et al. 2008:180), as características físicas e climáticas das ilhas associam-se com elementos menos tangíveis tais como insularidade, distância e tradições criando uma aura particular que atrai turistas e, quer tropicais ou frias, oferecem uma oportunidade de escape. Apesar da atractividade que as ilhas podem acarretar, estas enfrentam algumas dificuldades derivadas da sua posição periférica e da sua reduzida dimensão em termos de área e população.

Verifica-se que o conceito de “imagem de Destino” assume definições distintas consoante o investigador apresentando-se no quadro 2.2 abaixo algumas versões publicadas ao longo do tempo por diferentes autores:

**Quadro 2.2: Definição de Imagem de Destino Turístico**

“Imagem de Destino Turístico” segundo vários autores	
Crompton (1979)	Conjunto de crenças, ideias e impressões dum individuo sobre um destino
Hunt (1975)	Percepções que potenciais turistas têm sobre determinada área
Milman & Pizam (1995)	Impressão, mental ou visual, de um local ou experiência de produto pelo publico em geral
Echtner & Ritchie (1991)	A imagem não é apenas traços ou qualidades individuais mas também o impressão global que uma entidade produz na mente dos outros
Versão partilhada pelos investigadores	Soma de impressões, crenças preconceitos, ideia, expectativas e sentimentos acumulados relativamente a determinado lugar ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de Dimitrios et al. (2008)

Referindo-se às componentes da imagem do destino turístico encontra-se na literatura várias descrições sendo a de Gunn uma das mais conhecidas tal como apresentado no quadro 2.3 abaixo:

**Quadro: 2.3: Componentes da Imagem de Destino Turístico Conforme Gunn**

Gunn (1972)	A imagem do destino consiste em duas componentes: 1) <b>Orgânica</b> (totalidade do que um individuo já sabe ou apercebe através dos meios de comunicação, periódicos e livros). 2) <b>Induzida</b> (resultado da promoção de determinado lugar como destino turístico via publicidade e anúncios pagos, relações publicas e incentivos).
-------------	---

Fonte: Adaptado de Dimitrios et al. (2008)

As componentes da imagem evoluem independentemente umas das outras mas uma imagem primária pode existir em outras dimensões dado que esta só existe quando um destino é seleccionado como uma escolha possível.

Embora haja poucos estudos relativamente à formação da imagem do destino a abordagem de Gunn (cit. in Dimitrios et al. 2008:184) sugere que esta se forma em 7 fases: 1. Acumular de imagens mentais sobre a experiência. 2. Modificação destas imagens devido a informação posterior. 3. Decisão de partir em viagem. 4. Viagem ao Destino. 5. Participação no Destino. 6. Viagem de regresso. 7. Acumular de imagens com base na experiência. Esta teoria das 7 etapas tem implícita a imagem que potenciais visitantes, não visitantes e visitantes do local têm do Destino turístico.

### **2.3.8. A Sustentabilidade dos Destinos Turísticos Insulares**

A palavra “ilha” cria uma imagem de fantasia e escape à rotina pelo que a insularidade torna-se uma atracção e motiva os indivíduos a viajar além das fronteiras políticas, sociais e emocionais para vivenciar a experiência do Destino insular. Existem também aspectos negativos, relativos ao turismo insular, os quais são uma ameaça à sustentabilidade e incluem adversidades política e económicas, limitações de comunicação e transporte, desenvolvimento turístico não planeado, distúrbios causados por visitantes e desastres naturais (Royle cit. in Lim et al., 2009:89).

O foco da análise do desenvolvimento do turismo insular tem sido mais nos aspectos económicos do que nos sociais e humanos, resultando em vários exemplos que

demonstram o colapso da actividade turística devido ao desenvolvimento excessivo e apoio ao turismo de massas. Conclui-se que destinos insulares beneficiarão de sistemas complexos e dinâmicos, que podem ser desenvolvidos objectivando alcançar um estágio óptimo de sustentabilidade que beneficie quer visitantes quer a comunidade local.

Assim, uma abordagem adaptativa pode ser aplicada a estes destinos, devendo primordialmente ser desenvolvido o entendimento das características das ilhas incluindo factores como vulnerabilidade, periferia e insularidade. Esta abordagem mais completa e não apenas baseada nos ciclos de vida dos destinos (à semelhança da teoria TALC desenvolvida por Butler em 1980) permite que sistemas turísticos complexos possam ser compreendidos com base em processos de optimização e não apenas suportados pelo conceito de sustentabilidade.

Um modelo de optimização, tal como defendido por Lim et al. (2009:91) refere o uso de técnicas específicas para determinar o custo mais efectivo e a solução mais eficiente para um problema ou desenho de um processo, sendo uma das ferramentas quantitativas mais usadas no processo de tomada de decisão na área industrial, embora também aplicado em gestão e ciências sociais. Este modelo consiste em:

1. Desenvolvimento de indicadores de turismo insular.
2. Identificação de níveis para esses indicadores que identificam, especificamente, estágios de desenvolvimento do turismo na ilha.
3. Entendimento dos factores, no sistema turístico, que provocam o despoletar de alterações no estado e nível do destino via interacção desses indicadores.

Efectivamente, o conceito de sustentabilidade turística é alvo de diversas definições que têm sido classificadas como ambíguas, vagas, sectoriais, demasiado conceptuais e confundidas com aspectos ambientais. Isto aplica-se também ao turismo insular onde não existe ainda consenso relativamente aos objectivos, aplicabilidade e exequibilidade deste conceito (Twinning –Ward e Butler cit. in Lim et al., 2009:90).

Lim et al. (2009:90) apresentam uma definição de sustentabilidade baseada em vários autores (Mcelroy & Albuquerque; Inskip; Butler & Pearce; Stabler; Gayle & Apostopoulos; Kim & Usyal) que expõe:

*“Sustainability ideally seeks to preserve a permanent and widely shared stream of income by creating an adaptive competitive destination niche market through the ongoing guidance of participatory community planning without unacceptably sacrificing the socio-cultural and natural integrity of the asset-base”.*

As características únicas das ilhas – vulnerabilidade, isolamento e periferia – significam que a sustentabilidade nos destinos insulares está intimamente ligada à capacidade de carga, envolvimento da comunidade local, ambiente político local e actividades de interesse especial. Idealmente, estes destinos deverão esforçar-se no sentido de promover iniciativas alternativas de conservação e reabilitação por parte das comunidades locais e sector privado.

Lim et al. (2009:100) identificam um gap importante na implementação de modelos de gestão capazes de prover sustentabilidade aos destinos insulares. O gap é causado pela falta de precisão dos modelos de gestão de destinos turísticos visando a sustentabilidade e a linearidade de modelos existentes como o TALC (ciclo de vida dos destinos turísticos). Como tal, defendem um modelo baseado na teoria de optimização embora mais pesquisa e estudos de caso sejam necessários.

#### **2.4. A GESTÃO DA MARCA DE DESTINOS TURÍSTICOS**

Actualmente as marcas não são apenas nomes, logos ou slogans. São consideradas valores, crenças e promessas que o consumidor espera experimentar quando as adquire, pelo que a gestão estratégica das marcas evoluiu de um processo de comunicação unilateral para uma experiência emocional interactiva (Barlow et al., 2004).

O ADN de uma marca (a sua missão, promessas, valores, posicionamento e personalidade) tem de ser partilhado por todos os stakeholders para que a promessa veiculada pela marca seja uma realidade. Para competir no mundo global e competitivo actual, a gestão estratégica das marcas de produtos ou destinos turísticos terá que ser mais do que um nome e integrar o modo de existir e ser da própria organização.

O marketing estratégico de destinos turísticos (*Destination branding*) define-se, tal como refere Baker (2007:26) como um princípio organizacional que envolve orquestrar as mensagens e experiências associadas com o local assegurando que as mesmas sejam tão distintas, atractivas, memoráveis e recompensadoras quanto possível. As entidades responsáveis pela gestão da marca deverão então ter em consideração que as marcas bem sucedidas residem na mente e coração do consumidor, diferenciam-se claramente, baseiam-se numa promessa de valor e simplificam a escolha do consumidor.

O Destination Branding não é uma mera e objectiva actividade de marketing, mas um acto político e complexo que pode reforçar a economia de um País, a sua auto-imagem e identidade. Marcas nacionais podem englobar várias sub-marcas regionais e envolver cooperação entre as várias regiões à medida que locais menos conhecidos, ou de reduzidas dimensões, tentam conquistar o seu lugar no mercado internacional.

Ollins (cit. in Morgan et. al. 2004, 24-25) refere que o marketing de produtos tem muito em comum com o marketing de destinos turísticos e, reforçando a ideia que há um crescente interesse pelo tema, augura que esta actividade virá a ser prática comum em diversos países. Reforça-se a ideia do interesse que esta temática desperta e isto porque uma das grandes vantagens das marcas turísticas reside no facto de ser um infinito recurso sustentável, desde que o seu valor seja mantido graças a uma cuidada estratégia de marketing. Tal como refere Anholt (cit. in Morgan et. al., 2004:29) o valor da marca reside na mente do consumidor e, como tal, torna-se surpreendentemente difícil de destruir.

#### **2.4.1. Definição e Conceito de Marcas**

As origens da marca podem ser remetidas à época grega e romana através dos artesãos da idade média e até à marca dada aos rebanhos das fazendas americanas do século XX. De acordo com Middleton e Clarke (2002:142-143) estas antigas noções de marca representavam o essencial da mesma:

- Declaração da propriedade.
- Identificação ao consumidor e factor distintivo da concorrência.
- Associação a expectativas de qualidade.

Lendrevie e al. (1996:470) corroboram que as marcas existem desde sempre, ou quase sempre, tendo nascido com as primeiras trocas comerciais e foram, inicialmente, sinais rudimentares, inscritos de forma quase ilegível sobre os produtos para autenticar a sua origem. A origem da palavra “marca” é o verbo marcar e o termo inglês “brand” tem a sua origem no francês antigo “brandon” que designa o ferro de marcar gado.

As grandes marcas são, muitas vezes, muito antigas e têm necessidade de tempo para construir a sua notoriedade e estabelecer de forma sólida a sua legitimidade no mercado. Ainda segundo estes autores a explosão das marcas coincidiu com o nascimento dos mercados de massas e com o desenvolvimento do marketing nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX, e em Portugal, a partir dos anos 50.

O marketing é considerado a ferramenta da marca, mas foram os financeiros, nos anos 80, que chamaram a atenção para o valor das marcas e para a necessidade de conceber estratégias de marcas, a longo prazo, tendo sido através da reestruturação de grupos e, em situação de venda de marcas, que se tomou consciência do seu valor monetário. A marca acrescenta valor ao produto valorizando-o fortemente (Lendrevie et al. 1996:470).

King (cit. in Lendrevie et al., 1996:470) apresenta uma definição de marca com a seguinte afirmação

*“Um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor; Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna”.*

Lendrevie et al. (1996: 470) vão mais longe afirmando que:

*“ A marca é um activo da empresa que tem ganho cada vez mais importância e, assim, tem captado de forma crescente a atenção dos profissionais de marketing. Hoje, a marca é um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado”.*

Segundo Baker (2007:26) a marca de um destino turístico pode ser definida como o somatório das percepções, pensamentos e sentimentos que os clientes têm sobre um

determinado local. A literatura sobre marcas tenta responder a algumas questões pertinentes:

- O que faz uma marca ser reconhecida pelos consumidores como algo de valor e importante nas suas vidas?
- O que faz com que os consumidores percebam maiores benefícios numa marca em detrimento de outra quando, muitas vezes, os produtos oferecidos são os mesmos?

Uma das funções da marca é criar valor para o consumidor e para a organização sendo a marca considerada uma garantia de origem e de qualidade que identifica e favorece o conhecimento do produto além de favorecer a fidelização (Lendrevie e al. 1996:471-472).

Na literatura académica e profissional encontra-se uma vasta diversidade de abordagens que têm conduzido a conceitos em torno da marca e valor da marca nem sempre coincidentes, o que justifica um paradigma teórico da marca numa fase ainda embrionária. Duas orientações se destacam: 1) product-plus (produto mais) que vê a marca como uma adição ao produto e como tal, um processo final; 2) a holística onde a marca passou a significar a combinação holística do produto, as suas associações e identidade (Ambler, cit. in Pimentel, 2006, 40).

#### **2.4.2. A Gestão da Marca**

Segundo Money e Rollings (2008) há aspectos das grandes marcas que se mantêm inalterados ao longo dos tempos e entre estes está um design holístico e distintivo, uma mensagem cuidadosamente elaborada e comunicada, produtos inovadores capazes de antecipar as necessidades em constante mutação de uma audiência e, ainda, experiências que provocam uma ligação emocional duradoura com o consumidor.

Durante 30 anos, ou mais, uma cuidadosa gestão de marcas foi a abordagem ideal para persuadir um mercado em massa de consumidores que acreditavam incondicionalmente nas suas marcas de eleição. A comprovada fórmula aplicada pelas marcas de sucesso baseava-se num controlo rigoroso da imagem, atenção aos detalhes de execução e o providenciar de experiências ao consumidor, em qualquer lugar de acesso à marca, tal

como previamente estabelecido. E tudo isto era elaborado sob o rigoroso controlo do gestor da marca.

Estes autores defendem que embora as marcas de sucesso sejam aquelas capazes de reunir uma audiência específica para o seu produto, a comunidade que actualmente se associa em torno de uma marca já não é suficiente. Nos dias de hoje, antes, durante e depois da compra os consumidores estão conectados uns com os outros via blogues, tags, classificação e opiniões ou fóruns online. O consumidor da actualidade partilha opiniões com muitos outros e adquiriu controlo sobre as mensagens e valores que, outrora, eram criadas e divulgados apenas pelas marcas.

Money e Rolings (2008) defendem que as marcas fechadas serão ultrapassadas por um poderoso e apaixonado consumidor que procura uma marca “aberta” caracterizada pelo diálogo, pela comunicação transparente, focada e co-criada com o consumidor, conforme ilustra o quadro 2.4 abaixo exposto:

**Quadro 2.4.: Características Marcas “Fechadas” Versus Marcas “Abertas”**

<b>Marcas “Fechadas”</b>	<b>Marcas “Abertas”</b>
Consumidor como público-alvo	Cria e nutre comunidades de consumidores
Monologo	Diálogo
Conhecimento / Consciência	Compromisso
“Push”	“Pull”
Serviço ao consumidor face a face	Self-service eficiente
Comunicação encriptada	Comunicação transparente
Feedback regular solicitado	Feedback 7 dias / 24horas com foco na recepção de dados (“input focused”)
Criada pelos responsáveis de marketing	Co-criada com os consumidores
Gestão da Marca	Administração da Marca

Fonte: Adaptado de Money & Rollings (2008)

#### **2.4.2.1 A Identidade da Marca**

A identidade da marca é um conjunto único de associações que reflecte o que a marca deverá representar, incluindo uma potencial promessa aos visitantes e é esta identidade que os responsáveis pelo marketing estratégico de destinos turísticos almejam conquistar ou manter. Enquanto esta identidade da marca é aspiracional reflectindo a meta estratégica da marca a imagem da marca reside na mente do consumidor.

Conforme refere Hahn (2006) as organizações necessitam entender que a marca começa no seu interior com uma necessária e cuidada análise da sua própria identidade. O planeamento da marca representa ainda mais benefícios que apenas construir uma marca forte e coesa na mente do consumidor dado que esse planeamento pode impelir a organização/destino a ter em séria consideração aspectos internos estratégicos como a sua visão, objectivos, valores e posicionamento relativamente aos concorrentes.

Um programa de identidade tem como uma das suas mais valiosas funções o seu efeito catalisador no pensamento organizacional. Com recurso a um esquema objectivo capaz de definir os diversos elementos da identidade, e determinar a forma como esses elementos se relacionam entre si, uma organização está em posição de articular o que diferencia o seu produto/serviço dos demais existentes no mercado. Esta mensagem de diferenciação pode então ser refinada à sua essência dotando a organização/lugar de uma base sólida e bem definida sobre a qual construir uma marca coesa.

À luz do marketing o termo “identidade” refere-se aos símbolos visíveis da organização sejam eles produtos ou serviços mas, no caso das marcas, a identidade é um conceito mais amplo que significa muito mais que um logo, um nome ou uma paleta de cores únicas. Estes elementos são apenas a expressão para o exterior da essência da identidade do destino que a marca representa ou almeja representar.

Para que um destino se possa apresenta com sucesso à sua audiência alvo terá primeiro que definir o que está implícito na sua individualidade – ou seja, a sua identidade. Como tal o “branding” assume-se como uma fase do marketing estratégico de destinos turísticos. Segundo Aaker (2007, 75) enquanto a imagem de uma marca tende a ser táctica a sua identidade deverá ser estratégica e reflexo de uma estratégia organizacional capaz de a conduzir a vantagens sustentáveis, além de ser capaz de reflectir as qualidades duradouras da marca.

Da mesma forma que uma campanha promocional não se pode efectivar sem uma definição clara da sua identidade, também as expressões mais efectivas da identidade do destino terão que estar enraizadas na mensagem-essência. Identificados os componentes da identidade da marca a transmitir todos os elementos funcionais como logos, nomes,

slogans e outras expressões externas da sua identidade podem ser desenvolvidos com fidelidade. Esta ideia é veiculada por Kapferer (cit. in Hahn, 2006) no seu trabalho “Strategic Brand Management” ao afirmar:

*“Knowing the brand identity...allows a certain freedom of expression, since it recognizes the pre-eminence of deep identity over the strictly formal features of visual identity”.*

Conclui-se que um programa mediático de identidade da marca proporciona a oportunidade de determinar com exactidão como apresentar-se ao exterior. Permite uma análise objectiva à organização/destino, bem como um entendimento mais abrangente capaz de dotar de clareza o propósito e mensagem dos esforços de marketing. O resultado é uma marca apercebida por muitos de forma semelhante e uma marca vibrante que reflecte quem é, o que é a sua mensagem nuclear.

#### **2.4.2.1.1. O Modelo de Aaker de Planeamento de Identidade da Marca**

Com referência ao sistema de identidade da marca Aaker (2007, 83) sugere um modelo de planeamento que defende que o ponto de partida é uma definição clara do posicionamento da mesma que é constituído em parte pela identidade da marca e em parte pela proposta de valor da mesma.

Este modelo sugere que a identidade da marca inclui a sua identidade central (core) e outra mais abrangente ou expandida. A identidade central representa o *core*, a essência intemporal da marca e é vital quer para o significado, quer para o sucesso da mesma, ao incluir as associações passíveis de se manter consistentes enquanto a marca integra novos produtos ou conquista novos mercados.

A identidade *core* deriva das respostas a algumas questões como:

- o Qual a essência, a alma da marca?
- o Quais as crenças e valores fundamentais que a impulsionam?
- o Que representa a organização que a represente e qual a sua capacidade?

Por sua vez a identidade expandida inclui os elementos que dotam a marca de textura e integridade e abrange todos os aspectos que ajudam a imaginar o que representa a marca podendo englobar elementos essenciais da estratégia de marketing como o produto em si, a personalidade, o slogan e até os recursos humanos.

Cada um dos componentes da identidade expandida considerados por uma marca desempenham um papel fundamental como impulsionadores da identidade, embora nenhum deles possa ser considerado um alicerce tão forte quanto a identidade core da marca.

A figura 2.2, abaixo apresentada, expõe o modelo de planeamento da identidade da marca defendido por Aaker (2007: 83) o qual se inicia com a análise estratégica, passa pelo sistema de identidade, implementação e monitorização num processo contínuo.

O sistema de identidade da marca passa pela existência do referido posicionamento e permite o seu desenvolvimento com textura e profundidade o que significa que, segundo o autor, a organização deve considerar a marca sob 4 vertentes: 1) como produto 2) como organização 3) como pessoa 4) como símbolo. Embora sejam perspectivas diferentes o objectivo primordial será considerar diversos elementos e padrões úteis ao esclarecimento, enriquecimento e diferenciação o que representa uma mais-valia na orientação de implementação.

**Figura 2.2.: O Modelo de Planeamento de Identidade da Marca**



Fonte: Adaptado de Aaker (2007)

Segundo o autor, um dos pontos-chave para o desenvolvimento de uma marca forte é esta ampliação do conceito de marca incluindo várias dimensões e perspectivas. Embora nem todas as marcas necessitem uma identidade que inclua todas as perspectivas e, em alguns casos, apenas uma possa ser considerada viável e adequada, considera-se que a existência e consideração de múltiplas perspectivas é um instrumento valioso para articular o que a marca deve representar na mente do cliente.

#### **2.4.2.2 Estratégias da Marca**

Conforme refere Baker (2007:29) uma estratégia bem concebida a suportar a marca de um destino turístico incrementa a eficácia e eficiência dos esforços de marketing. A estratégia define linhas de orientação para a forma como o local deverá ser descrito, representado e como se deverá posicionar relativamente aos seus mercado-alvo. Algumas questões cruciais deverão ser respondidas aquando da avaliação da estratégia a adoptar:

- O destino é bem conhecido?
- A imagem do destino é precisa e correcta?
- É tido em boa consideração?
- O mercado-alvo é sensível ao que o destino representa e lhes oferece?
- Quais os factores únicos e diferenciadores?

Baker (2007) salienta que a inconsistência entre a identidade interna do destino e a sua imagem externa são condicionantes limitadoras do seu desenvolvimento. A consistência entre a promessa projectada e a oferta real existente é de extrema importância, pelo que a implementação da estratégia implica uma monitorização cuidada dos índices de satisfação do consumidor garantindo-se que as experiências obtidas são de elevada qualidade e estão em sintonia com a promessa veiculada.

Quando é detectado um gap entre a realidade do destino e a imagem externa do mesmo, uma adequada estratégia terá que ser imediatamente adoptada com vista à correcção deste fosso. Baker (2008:30) enuncia algumas condições que são um alerta para a necessidade de desenvolver uma estratégia capaz de suportar eficientemente a marca de um destino:

- A necessidade de corrigir/reformular uma imagem ultrapassada, confusa ou imprecisa.
- Desenvolvimento de novas infra-estruturas ou evento relevante passível de redefinir o local.
- Lançamento de programas de revitalização cultural.
- Mensagem de marketing com falta de focalização ou diferenciação.
- Necessidade de maior investimento e retorno dos esforços de marketing.
- Alterações constantes dos temas e mensagens publicitárias.
- Falta de coesão e consistência na comunicação por parte dos diversos emissores da mensagem do destino.
- Um destino concorrente tem uma “quota mental” (*share of mind*) desproporcional no mercado turístico.
- Os mercados tradicionais estão em declínio em quota e valor.
- Os esforços de marketing estão a ser aplicados de forma ineficiente ou descoordenada.

Sendo a consistência da marca um aspecto fundamental regista-se que a existência de uma ou mais das condições acima referidas deverá ser encarada como um alerta e mote para reavaliar e redefinir a estratégia de marketing da marca que consiste nos planos e táticas desenvolvidas pela mesma para geral capital (“*brand equity*”).

#### **2.4.2.3 Imagem e Valor**

Uma imagem é um conceito simplificado e relativamente estável de percepções e associações mentais ligadas a um produto, uma organização, um indivíduo ou outros. Enquanto a imagem é considerada um conceito de receptor a identidade é um conceito de emissor concluindo-se, assim, que a imagem é a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca (Lendrevie e al. 1996:482-484).

De Chernatony (cit. in RAC, 2007) sugere que as marcas são valiosas tanto para as organizações como para os clientes e sugere que a intersecção dos valores de ambos os lados (oferta e procura) constrói o valor das marcas, de acordo com a percepção de ambos de quais valores sejam estes. Efectivamente, são os muitos os autores (De

Chernatony e Mello, 1995; Mello, 1995; Reynolds & Gutman, 1998; Woodruff & Gardial, 1996) que defendem que os consumidores escolhem marcas que tenham valores congruentes com os seus. Muitos estudos focam sobre quais são os valores dos clientes e em que aspectos das marcas estes clientes reconhecem esses valores (Grunert et. al, Leão & Mello, cit. in RAC 2007:28).

A visão contemporânea da marca destaca que a sua característica central resulta do facto destas constituírem promessas de valor, que devem ser relevantes para o consumidor, exequíveis para a organização, duráveis e credíveis no mercado e sempre associadas a um produto que identifique a fonte dessa promessa (Word et. al. cit. n RAC, 2007:29).

Segundo Lencastre et al. (2000), das muitas definições de valor da marca, que são referidas na literatura, uma das mais completas e abrangentes é a proposta por Keller (cit. n RAC, 2007:29) segundo a qual *customer based brand equity* é “o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”. Uma marca é, então, detentora de valor quando o consumidor tem uma atitude diferenciadora quando exposto à mesma, entendendo-se atitude como o conjunto de conhecimento, crenças e associações (nível cognitivo) que impelem ao desenvolvimento de sentimentos (nível afectivo) do qual resulta em predisposição ou intenção de compra (nível comportamental).

Sob o prisma da psicologia social, Rokeach (2007:29) define valor como uma crença que guia acções e julgamentos por meio de situações e objectivos específicos, além daqueles imediatos, para estados finais de existência mais profundos. Uma vez interiorizados os valores, estes tornam-se, de forma consciente ou não, um padrão de critérios que guia a acção e desenvolve e mantém atitudes em direcção a objectos e situações de forma a justificar acções e atitudes pessoais, suas e dos outros, para julgar moralmente a si e aos outros e como termo de comparação com outrem.

De Chernatony (2007:30) sugere que as marcas têm valores pessoais e, para tal, baseia-se na teoria da personalidade de marca que é entendida como a personificação de uma marca, isto é, a presença de características humanas ou associadas a uma determinada marca (Aaker, 1996; Aaker, 1997; Aaker & Fournier, 1995; Kapferer, 2003 cit. n RAC, 2007:30). O autor sugere que os valores de uma marca levam à construção da sua

própria personalidade. Boyle (2007) vai ainda mais longe e afirma que os valores são componentes da personalidade em conjunto com as suas características demográficas. A autora assim conclui ao analisar que as dimensões de personalidade, sugeridas por Aaker (1997) e conhecidas como “*big five*” (sinceridade, excitação, competência, sofisticação e austeridade) eram de facto, valores.

Aaker (2007,75) refere que a imagem da marca é, habitualmente, passiva e voltada para o passado mas a mesma deverá ser activa e focada no futuro e representar as associações que se pretendem.

#### **2.4.2.4. Fontes de Valor da Marca**

Na essência o sucesso de uma marca de destinos turísticos é determinado pela promessa que faz, cumpre e mantêm. O valor da marca é construído a cada contacto com o consumidor através de experiências memoráveis e não dependendo, exclusivamente, das características físicas do local. Cada experiência antes, durante e depois da visita tem um papel fundamental na definição e entrega da promessa inerente à marca. A não ser que uma marca seja adoptada, suportada e mantida “viva” por todos os stakeholders, não será nada mais que um logo, um slogan ou um mero papel (Baker, 2007:26).

Com o passar do tempo a marca reforça o seu valor e reputação pela consistência na satisfação dos seus clientes. Este valor é referido como “*brand equity*” e consiste numa acumulação de lealdade, consciência e valor financeiro (Baker, 2007:27). O valor da marca é reforçado com notícias positivas e entusiásticas, experiências positivas, esforços de marketing eficientes e deve ser forte para ser resiliente a acontecimentos menos positivos como um desastre natural, mau tempo ou má experiência.

O valor da marca pode ser identificado como valor financeiro calculado ou determinado passível de ser atribuído à marca à parte de outros activos tangíveis. Por seu lado a proposta de valor da marca refere-se aos benefícios funcionais e emocionais transmitidos pela marca os quais oferecem valor ao consumidor providenciando uma base racional para escolher um marca em detrimento de outra. Segundo Aaker (cit. in Pimentel, 2006:49) o capital da marca corresponde ao conjunto de activos ligados ao

nome e símbolos da marca que acrescentam (ou removem) valor. As principais fontes de valor da marca são então identificadas como: notoriedade, qualidade, fidelidade e associações (atributos, benefícios e atitudes) que a audiência alvo faz a partir de estímulo induzido pelas ações de marketing e pela comunicação da marca.

#### **2.4.2.5. Personalidade**

Pesquisa sobre o comportamento do consumidor tem focado a sua atenção na construção da personalidade da marca (“*brand personality*”) a qual se refere ao conjunto de características humanas associadas a essa marca. Segundo Aaker (2007:347), os estudos dedicam-se, na sua maioria, à forma como a personalidade da marca possibilita que o consumidor expresse o seu próprio eu (Belk, 1998), o seu eu ideal (Malotra, 1998) ou dimensões específicas do eu (Kleine, Kleine e Kerman 1993) através do uso da marca. Os profissionais encaram a personalidade da marca como uma forma essencial de diferenciação da mesma numa determinada categoria de produto (Halliday, 1996), como um fio condutor da preferência e uso da marca pelo consumidor (Biel, 1993) e como um denominador comum que pode ser usado para divulgar e vender a marca em diversas culturas.

Não obstante o interesse e investigação sobre esta temática e uso simbólico da marca, verifica-se não haver consenso relativamente a uma definição clara e inequívoca do que é a personalidade da marca, como é distinguida e distintiva e se as cinco dimensões da personalidade humana (identificados como “*big five*”: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e irregularidade/irreverência) são similares ou distintas da personalidade da marca. Formalmente a marca é definida como “*The set of human characteristics associated with a brand*” (Aaker, 2007:347) e tem uma função de expressão carregada de simbolismo.

No entanto, a personalidade da marca tem sido definida como os traços ou características humanas passíveis de ser imputadas a uma marca. A personalidade da marca de uma organização turística reflecte os valores, palavras e ações de todos os elementos dessa organização pelo que uma personalidade deve ser alvo de uma cuidada gestão para obter sucesso neste século XXI. As três dimensões essenciais (“*core*”) da

personalidade da marca e os dois traços de cada uma dessas dimensões que são cruciais ao sucesso no mercado são definidos como Paixão e compaixão (Coração), criatividade e disciplina (Mente), ágil e cooperativo (Corpo). Estes traços têm um efeito interligado pelo que os efeitos de um traço podem ser realçados pela existência de outros (Keller & Richey, 2006: 74) num efeito multiplicativo e interactivo mas não de forma aditiva. Assim, a organização que maximiza estas três dimensões, e seis traços, tem uma maior probabilidade de criar valiosos efeitos de sinergia.

Segundo Sawhney (2003) a marca é, então, uma fonte de associações sensoriais, afectivas e cognitivas baseadas na totalidade de interacções entre a organização e o consumidor formando a base de uma experiência holística e memorável. A marca tem uma personalidade que é muito mais do que meras funcionalidades apresentando atributos intangíveis que alertam os sentidos, tocam o coração e estimulam a mente.

Conforme afirma Aaker (2007: 354) a personalidade da marca sugere que a mesma incrementa a preferência e uso da marca pelo consumidor (Sirgy, 1982), evoca emoções no consumidor (Biel, 1993) e aumenta os índices de confiança e lealdade (Fournier, 1994).

#### **2.4.2.6. Envolvimento e Fidelidade do Consumidor /Turista**

As marcas almejam conquistar o envolvimento do consumidor, o que acontece quando estas assumem importância significativa para o consumidor motivando-o a recomendar e adquirir a mesma. O envolvimento ocorre como resultado da combinação de uma ou mais funções da marca que foram, inicialmente, identificadas por Kapferer e Laurent (1989) como seis:

1. Identificação: a marca identifica o produto em relação aos seus atributos.
2. Localização: a oferta do produto é mais facilmente localizada devido à marca
3. Prática: a marca possibilita a adopção de um comportamento de aquisição repetido.
4. Garantia: a marca assegura a qualidade do produto minimizando o risco da compra.
5. Personalização: a marca permite a comunicação de quem ou o que pretende ser o cliente.
6. Lúdica: a marca permite prazer no acto da compra.

A estas seis funções Kapferer, em 1995 (cit. in Pimentel, 2006: 49) acresce duas funções:

7. Continuidade: a marca origina a permanência do uso do produto.
8. Lúdica: sendo esta subdividida em hedonista (a marca origina satisfação) devido ao seu poder de atracção e ética quando a marca engloba um comportamento de responsabilidade social.

A fidelidade traduz-se na permanência de um comportamento que se manifesta através do número de compras sucessivas realizadas ao longo do tempo (Kapferer e Laurent cit. in Pimentel, 2006:49). Buhalis (cit. in Firmino, 2007:325) coloca o desafio da fidelização na fase de maturidade dos destinos e no momento em que surge ameaça de declínio. Opperman (cit. in Alegre e Cladera, 2009:671) realça que a literatura evidencia que a fidelidade a um destino se reflecte na repetição da visita e intenção declarada de revisita sendo os principais factores que o motivam: a satisfação do turista relativamente à estada e motivações específicas na escolha do destino bem como os laços existentes entre o turista e o lugar.

A natureza intangível do serviço turístico explica o papel significativo que desempenham as experiências anteriores do turista, a comunicação boca-orelha e a comunicação externa na formação de expectativas. Em particular, os turistas usam informação de fontes internas (experiência prévia) e fontes externas (anúncios, brochuras e recomendação boca-orelha) de forma a reduzir a incerteza e formar as suas expectativas relativamente a futuras experiências de qualidade num destino (Bosque et al., 2009:145).

Segundo a teoria prevalecente, a qualidade percebida induz à satisfação do consumidor o que, por sua vez, origina intenções como a recomendação boca-orelha e ideia de futura visita ao destino (Brady e Robertson cit. in Alegre e Cladera, 2009: 672). Na literatura de marketing é aceite que a satisfação tem uma influência positiva no comportamento pós-compra (Oliver, 1980; Oliver e Swan, 1989; Anderson e Sullivan, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Fornell, 1992; Keaveney, 1995; cit. in Alegre e Cladera, 2009:672).

#### **2.4.2.7. Implementação da Marca**

Segundo Morgan et. al. (2004:13) os destinos turísticos podem se tornar marcas com valor célebre e atractivo emocional e marcas fortes implicam uma actividade continuada de marketing, acções e investimento baseado numa cuidada pesquisa de mercado, planeamento e posicionamento consistentes.

As marcas que sucedem em se implementar com sucesso têm uma série de factores em comum tais como: Baseiam-se numa visão fundada em pesquisa e análise de concorrentes, consumidores e stakeholders; A marca é comunicada com cuidado e fidelidade em tudo o que é uma expressão da sua personalidade; Após a identificação da personalidade da marca a sua essência é consistentemente mantida mesmo quando são necessários ajustamentos à arquitectura da marca e à forma como os seus valores são comunicados.

Conforme Aaker (2007), após determinação da identidade da marca e especificada a proposta de valor (benefícios funcionais, emocionais e auto-expressão) tem inicio a fase de implementação havendo necessidade de estabelecer objectivos de comunicação bem como um cuidado planeamento e implementação da sua execução. A implementação passa pelo posicionamento da marca que constitui a pedra basilar da comunicação a ser activa e consistentemente passada ao público-alvo demonstrando, claramente, a vantagem diferenciadora da marca relativamente às marcas concorrentes.

#### **2.4.3. As Marcas de Destinos Turísticos**

Desde há muito que o comércio usa e comunica as suas marcas recorrendo a diversas estratégias para levar o conhecimento das mesmas ao consumidor, gerando estima pelas mesmas e conseqüentemente lealdade. Os destinos turísticos entendem agora esse conceito e recorrem ao Branding de Destinos ou marketing estratégico de destinos como ferramenta de marketing eficiente.

Uma marca de sucesso funciona como um “gatilho” psicológico que permite ao receptor lembrar, de forma involuntária, todos os valores associados e despertar, instantaneamente e até de forma inconsciente, pensamentos e emoções ligados ao destino. Deverá até suscitar ligações emocionais significativas que despertem no imediato o desejo de conhecer e/ou voltar a visitar. As emoções são associações fortes à marca e algo que se tenta fomentar uma vez que são, exactamente, estes laços emocionais que mais favorecem a divulgação, a notoriedade e diferenciação (Eccles, 2008).

Uma marca é uma promessa, leva uma mensagem única e deverá ser comunicada de forma consistente com o objectivo de despertar curiosidade, interesse e motivar o cliente à visita. Quanto mais claramente for passada a mensagem, quanto mais consistente for o “tom de voz” mais possibilidades terá um destino de ser conhecido e promovido diferenciando-se pelos seus valores próprios únicos.

Conforme Eccles (2008), para que os objectivos sejam conquistados os destinos deverão alavancar todos os recursos à sua disposição: explorando parcerias (co-branding) e tentando promover-se com o apoio de marca-chapéu forte.

É necessário muito tempo até cultivar uma percepção favorável no cliente e a implementação de uma marca é um trabalho a longo prazo. Uma marca de sucesso identifica um destino de sucesso sendo este um processo dinâmico que envolve: constante envolvimento e compromisso de todos os players; monitorização do ambiente interno e externo; análise das tendências dos fluxos turísticos e motivacionais; consistência da mensagem e um enorme cuidado em providenciar ao cliente, no destino, mais-valias, experiências válidas e duradouras que vão de encontro (e até ultrapassem) as suas expectativas (Eccles, 2008).

Para o turista a selecção do destino de viagem é uma decisão importante e é fundamental que o sector turístico tenha conhecimento relativamente ao processo envolvido na tomada de decisão do cliente de forma a manter-se um destino turístico competitivo (Costa et al. 2004:77).

Segundo Decrop (2009:93), a investigação e prática apresentam, muitas vezes, a tomada de decisão do consumidor relativamente ao destino turístico, com um processo sequencial envolvendo uma série de etapas desde a necessidade do conhecimento (“*awareness*”) à tomada de decisão final.

Alguns autores (Brisoux & Laroche, 1980; Schocker et al. 1991 ; Um & Crompton, 1990 cit. in Decrop, 2010 :95) sugerem que o consumidor passa por um estágio de consciência/ conhecimento da marca antes de considerar a selecção da mesma representando um estágio perceptual no qual o consumidor toma em consideração todos os destinos que conhece antes de chegar a um estágio de consciência e selecção. Esta conceptualização funciona de forma hierárquica e conforme refere Nedungadi (1990, cit. in Decrop, 2010:95) “actualmente é trivial para o marketing saber que o reconhecimento da marca é uma condição necessária à escolha”, avaliando, o consumidor, todas as marcas de que tem conhecimento antes da tomada de decisão final.

Baker, na obra intitulada “*Destination Branding for small cities*” (2007:13) afirma existirem fortes laços emocionais ente as pessoas e os locais onde vivem sendo este um facto que os responsáveis pelo marketing de destinos turísticos raramente consideram, mas que se reveste de particular importância ao apresentar estratégias de marketing turístico às comunidades. Quer se seja residente ou visitante é um facto que se cria ligações emocionais aos lugares.

Todos os locais que ambicionam bem-estar e reputação graças ao turismo e conseqüente desenvolvimento económico, necessitam responder a algumas questões basilares:

- Como se quer ser conhecido?
- Como se destacar dos outros?
- Que pensamentos e emoções se querem despertar face a exposição das pessoas ao nome do destino turístico?

Estas questões são a alma e a essência do “Branding” e a resposta de sucesso exigirá das comunidades o foco no cliente, estratégia, um espírito de mente aberta e imaginação de forma a comunicar a marca de uma forma capaz de despertar emoções positivas, respeito e lealdade. A comunicação tem que ser transparente em relação à sua essência, o que faz, qual o seu interesse e porque é importante para determinadas audiências.

Segundo Costa et al. (2004: 77-78) o processo de planeamento turístico dos destinos deverá incluir as comunidades locais como um stakeholder chave, objectivando envolvimento e cooperação às entidades responsáveis por esse processo de planeamento e gestão. Efectivamente, neste processo as percepções dos residentes relativamente aos novos projectos a desenvolver são um factor importante, considerando que podem ter um impacto significativo (positivo ou negativo) nos projectos a desenvolver.

Um interveniente importante na gestão do país como destino turístico é o Estado que objectiva, primordialmente, potenciar os efeitos económicos e sociais da actividade turística. Segundo Costa et al. (2004:102) “ em resultado da natureza compósita do produto turístico e do elevado grau de fragmentação da indústria (Portugal), o sector privado não tem capacidade para desenvolver determinadas acções pelo que é fundamental o papel desempenhado pelo Estado”.

Segundo Firmino (2007:205) “ *o Estado dispõe de uma amplo leque de instrumentos de política económica, que lhe permite controlar a oferta turística e estimular a procura turística. Os destinos turísticos, enquanto sistemas integrados são analisados tendo em conta as forças e factores perturbadores do equilíbrio e as influências ambientais externas, potenciadoras da mudança*”.

O aumento de sinergias entre o estado e o sector privado é uma tendência que se faz já notar e a própria natureza da intervenção governamental tem evoluído da promoção do país de forma independente e isolada para acções de promoção em cooperação como organizações turísticas privadas. Isto motivado quer pela necessidade de justificar gastos, pelo aumento de fundos privados no orçamento e ainda pela crescente regionalização dos países em termos de promoção externa. O Estado assume, cada vez mais, o papel de Coordenador da actividade turística do país (Costa et. al., 2004: 102-103) desenvolvendo esta acção através das organizações nacionais de turismo (ONT's) que, sendo organizações especialistas em turismo, desempenham um papel crucial no marketing do país enquanto destino turístico internacional.

As ONT's (Organizações Nacionais de Turismo) não são proprietárias do produto turístico sendo esta uma limitação às suas acções, causada pelo não controlo de algumas

variáveis do marketing-mix. Entre as suas funções mais importantes regista-se a publicidade, a promoção, a informação ao consumidor, a participação em feiras, o desenvolvimento de packages, a formação, e a pesquisa de mercado (Costa et. al., 2004: 102).

Em última instância cabe ao Estado proteger os interesses dos vários intervenientes da indústria do turismo e proteger o interesse geral do público, pelo que perante os interesses em competição, o Governo tem o papel de árbitro em acordo com o princípio da equidade (Hall cit. in Firmino, 2007:209).

#### **2.4.4. Uma Abordagem Inovadora às Marcas**

A indústria de viagens e Turismo é, na primeira década do século XXI, considerada uma das maiores do mundo e a mais vocacionada para informação detalhada sendo a Web uma ferramenta essencial a um mercado baseado no fornecimento de informações e transacções que mudam em questão de segundos.

A Internet revolucionou a distribuição e vendas da indústria turística e a World Wide Web, um mercado acessível a uma audiência crescente e caracterizada pela economia “24/7”, engloba informação sobre destinos turísticos, suporta todo o tipo de transacções e colecta informações importantes sobre o consumidor para bases de dados.

Middleton et al. (2008:183) defendem que:

*“ A conectividade e o desenvolvimento da internet, o acesso aos telefones celulares e à televisão interactiva são os três principais desenvolvimentos tecnológicos que estão dando poder ao consumidor e aos negócios a fim de mudar a forma como são conduzidas as transacções de troca – consideradas o elemento fundamental do marketing”.*

Esta abordagem aplica-se às marcas de destinos turísticos que recorrem ao webmarketing como uma ferramenta essencial no século XXI.

#### 2.4.4.1. A Era da Experiência

O termo experiência não é novidade na compreensão das relações entre humanos e outras pessoas, lugares, produtos, serviços, organizações, culturas e governos. O que é novo é a crescente ênfase dada a experiência no seio do sector da indústria turística e do marketing (Jennings et al., 2009:298).

O conceito de experiências de turismo e experiência do turista têm sido abordados na literatura de turismo há mais de 50 anos embora se registre maior incidência na análise de experiências do turismo do que no turismo de experiências. Quer sejam experiências turismo/turista os estudos têm sido desenvolvidos com recurso a uma grande variedade de quadros associados a conceitos como autenticidade, motivações, identidade, diferenças culturais e interações entre locais e visitantes.

Na área de investigação de marketing o conceito “experiência” e “experiências” têm sido alvo de atenção em particular desde os anos 90 de tal forma que o marketing experiencial tornou-se um nicho em si próprio mas na literatura continuam a existir muitas e diferentes interpretações para definir o termo “experiência”. Kotler, Adam, Brown e Armstrong (cit. in Jennings et al., 2009:299) sugerem que uma experiência para os indivíduos envolve uma condição emocional ou interna.

A complexidade deste termo é sumariada por Schmitt (cit. in Jennings et al., 2009:299) que define experiências como:

*“the result of encountering, undergoing or living through situations...triggered stimulations to the senses, the heart and the mind...connect the company and the brand to customer’s lifestyle and place individual customer actions and the purchase occasion in a broader social context...experiences provide sensory, emotional, cognitive, behavioural and relational values that replace functional values”*

Schmitt (cit. in Costa et. al., 2008) considera que, *“as experiências são resultado do encontro e da vivência de situações. São estímulos criados para os sentidos, para os sentimentos e para a mente.”* e são, ainda acontecimentos individuais que duram a vida inteira. Referenciando-se à experiência turística Schmitt realça a importância do

entendimento que esta é fundamental para o sucesso do produto turístico, para a continuidade no mercado e fidelização de clientes.

#### 2.4.4.2. Marketing Experiencial

O marketing experiencial tem como precursor Schmitt (cit. in Miranda et al., 2004: 51) e terá emergido na década de 90 e início do século XXI. Caracteriza-se no foco nas sensações que os produtos possam proporcionar aos clientes e não, apenas, nas necessidades dos mesmos sendo a pedra basilar a ideia que se deverão criar diferentes tipos de experiências para os clientes.

Este autor estabeleceu uma análise comparativa entre o apelidado de marketing tradicional e o marketing experiencial tal como referencia o quadro 2.5.

**Quadro 2.5: Marketing Tradicional versus Marketing Experiencial**

	<b>Foco</b>	<b>Âmbito</b>	<b>Modelo mental consumidor</b>	<b>Abordagem de marketing</b>
<b>Marketing Tradicional</b>	Atributos e benefícios produto	Definição categorias produto & consumo	Tomada de decisões racionais	Análítica, verbal e quantitativa
<b>Marketing Experiencial</b>	Experiência holística do consumidor	Situação alargada de consumo e contexto sociocultural	Pessoais racionais e emocionais: sentimentos, fantasias, diversão	Eclética, verbal, visual e intuitiva.

Fonte: Adaptado de Schmitt (cit. in Pimentel, 2008)

Segundo Schmitt, as experiências deverão seguir o SEM (“*Strategic Experiential Modules*”) o qual integra estruturas e princípios estratégicos que incluem experiências:

1. Sensoriais (sentidos – “*Sense*”)
2. Afectivas (Sentir – “*feel*”)
3. Cognitivas ou criativas (pensar – “*think*”)
4. Físicas (agir – “*act*”)
5. Sociais derivadas das transmissões socioculturais (relato – “*relate*”)

As experiências, regra geral, são híbridas e holísticas integrando os cinco tipos de SEM apresentados.

O marketing experiencial tem por base a ideia que experiências memoráveis promovem a lealdade à marca e estudos revelam que a lealdade do cliente se revela mais lucrativa ao amortizar os custos da venda ao longo de um período temporal mais longo, enquanto que os custos de gestão são inferiores. Relevante é também o facto da repetição de compra e gastos superiores do cliente, bem como a sua predisposição para pagar um “*Premium price*” e, também, para a recomendação boca-orelha (“*Word of mouth*”).

Schmitt (cit. in Pimentel, 2008, s.p), sugere que a implementação de experiências tem como alicerce um conjunto de ferramentas que identificou como provedores de experiências os quais se devem organizar como um todo integrado. Estes provedores passam pela identidade visual da marca, suportes de comunicação e presença física do produto, co-marcas, websites e suportes, ambiência física e stakeholders directos.

Schmitt salienta ainda existir um gap entre o que o consumidor interpreta como experiência memorável e o que as organizações oferecem como experiência. Enquanto as organizações investem, principalmente, na comunicação dos atributos do produto/serviço o consumidor tende a valorizar mais os recursos humanos e a sua capacidade de lidar com problemas.

#### **2.4.4.3. O Marketing Viral e os Destinos Turísticos**

Com o advento da WEB 2.0 surgem campanhas de marketing e publicidade online caracterizadas por um acentuado dinamismo e capacidade de interacção. O conceito de marketing viral ganha destaque sendo esta uma técnica de marketing que visa explorar redes sociais existentes para produzir aumentos exponenciais em conhecimento da marca com processos comparáveis à propagação de uma epidemia.

O conceito de marketing viral refere-se à ideia que as pessoas passarão e partilharão conteúdos publicadas online sendo estes patrocinados pela marca que almeja assim construir conhecimento de um serviço a custos considerados baixos. Assume-se que a

comunicação veiculada desta forma pela marca poderá atingir um consumidor interessado o qual será “infectado” e poderá propagar isso a outros consumidores tal como de um vírus se tratasse.

Regista-se uma alteração do poder do consumidor que dispõe de recursos tecnológicos que lhe permitem partilhar experiências e emitir opiniões a uma vasta audiência. Este potencial viral, conforme recomendam Dionísio et al. (2009:197), pode e deve ser estrategicamente utilizado pelas marcas sendo o principal desafio e o de obter um conteúdo de comunicação com potencial para que o consumidor se sinta compelido a aderir. Em simultâneo, deverá garantir uma experiência tão interessante que o motive a partilhar com a sua rede.

No mundo da actualidade os destinos turísticos revelam-se conscientes do potencial das tecnologias online e promovem as suas marcas online objectivando conquistar a sua audiência-alvo motivando-os a serem veículos da propagação da marca dos destinos turísticos. Com presença crescente nas redes sociais os destinos turísticos detêm uma ferramenta poderosa que deverá sempre ser cuidadosamente monitorizada para se obter os resultados pretendidos.

#### **2.4.4.4. O papel da Internet e USG (“*User Generated Content*”):**

Ao longo dos últimos anos registaram-se profundas alterações a nível tecnológico com impacto nas actividades diárias da população mundial seja de forma directa ou indirecta. O mesmo acontece com as organizações que têm de se adaptar e se gerir atentas às tendências e evolução do mundo actual.

Conforme Dionísio et. al. (2009:28), na base destas mudanças, encontram-se dois pilares fundamentais: a evolução da tecnologia e o efeito de rede. Esta é uma realidade que exige novas respostas ao nível da forma e ao nível do conteúdo considerando-se que a evolução do mercado resulta da interacção entre uma sociedade de informação cada vez mais dinâmica, organizações tecnológicas e consumidores mas exigentes e proactivos.

O turismo é um dos sectores mais expostos aos efeitos da disseminação da internet e com elevado potencial quer para se adequar às novas tecnologias quer para estabelecer relações com consumidores. Conforme Carvão (2010, 377), a internet e a recente evolução em termos de interactividade, a denominada Web 2.0, teve um impacto revolucionário em todos os aspectos da cadeia de valor do turismo: oferta, distribuição e procura, conforme apresentado no quadro 2.6 abaixo.

**Quadro 2.6: Impacto da Internet na Cadeia de Valor do Turismo**

<b>Oferta</b>	<b>Distribuição</b>	<b>Procura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a mercado global de 1,7 milhões de consumidores.</li> <li>• Favorecimento contacto com cliente final</li> <li>• Redução de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança radical do papel dos tradicionais fornecedores (agentes de viagem, Operadores)</li> <li>• Surgimento de novos stakeholders de distribuição adaptados ao cliente que reserva online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso directo a informação online</li> <li>• Facilidade de comparação oferta, tarifas e serviços</li> <li>• Confiança crescente na informação e opiniões obtidas via Web</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Carvão (2010, 377)

Conforme Costa et. al. (2010:456), o cliente da industria turística, habitual ou potencial, dispõe de fácil acesso aos conteúdos da internet beneficiando de formas simplificadas de partilhar informação relativa aos produtos ou serviços turísticos. O turista /cliente ao recorrer à internet para publicar e partilhar a sua experiência de viagem gera informação denominada de “conteúdo gerado pelo utilizador” (*UGC = “user generated content”*) o que se tornou um aspecto crucial do processo de aquisição com especial relevância na decisão de compra. Neste contexto, realçam os autores, a UGC deverá se constitui como parte integrante da estratégia de marketing a adoptar por qualquer destino turístico.

#### **2.4.4.4.1. Do Modelo “AIDA” ao Modelo “AISAS”**

Segundo Carvão (2010, 377), o papel da internet resultou na transformação do modelo de marketing das fases pré-compra do consumidor. O modelo AIDA (“*attention*”, “*Interest*”, “*Desire*”, “*Action*”) evoluiu para um modelo que reconhece o papel da internet em todas as fases do processo de aquisição. Este novo modelo, apresentado no quadro 2.7 e desenvolvido por Dentsu (cit. in Carvão, 2010, 378), denomina-se AISAS

(“*Attention*”, “*Interest*”, “*Search*”, “*Action*”, “*Sharing*”) e salienta os seguintes aspectos:

1. “*Attention*” e “*Interest*” (atenção e interesse): o reconhecimento da marca ainda é fortemente motivado pelo marketing mix tradicional com recurso, numa fase inicial, aos meios de comunicação habituais (revistas, jornais, televisão)
2. “*Search*” (Pesquisa): a avaliação do produto é feita com recurso às novas tecnologias havendo lugar a processos de comparação entre a oferta apresentada em diversos sítios.
3. “*Action*” (acção): O processo de decisão de compra, antes equivalente a deslocação física a um agente de distribuição, é neste paradigma substituído pela pesquisa e crescente acto de compra online à medida que aumenta a confiança do consumidor nos processos de pagamento online.
4. “*Sharing*” (Partilha): a partilha de informação sobre serviços, produtos e experiências não se limita a um ciclo restrito de familiares e amigos mas desenrola-se a uma escala global à medida que o conteúdo gerado pelo utilizado (*UGC* = “*User generated content*”) cresce em impacto no processo de pesquisa e decisão de compra do consumidor.

**Quadro 2.7: O Papel das Novas Tecnologias Segundo o Modelo “AISAS”**

1) “ <i>Attention / Interest</i> ” (atenção e interesse)	2) “ <i>Search</i> ” (Pesquisa)	3) “ <i>Action</i> ” (acção)	4) “ <i>Sharing</i> ” (Partilha)
Recurso aos meios de comunicação tradicionais	Online / Motores de busca	Compra e pagamento online	Online com recurso a redes sociais, blogues, chats.

Fonte: Adaptado de Dentsu (cit. in Carvão, 2010, 377)

Carvão (2010, 379), salienta a importância e impacto em particular do processo de partilha considerando que a percentagem de turistas que partilha informação, comentários, diários e fotos é, a nível global, considerada ainda restrita mas tal não se aplica ao crescente número de utilizadores que consideram essas informações antes do processo de selecção e compra classificando o USC como mais fiável que a informação institucional disponibilizada online.

## **2.5. O PAPEL DOS “STAKEHOLDERS” NA GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS**

Segundo Freeman (2001) a gestão de stakeholders é definida como a forma como clientes, fornecedores, empregados, financiadores (accionistas, bancos e outros), comunidade e gestores interagem e criam valor. Todos eles são considerados stakeholders e elementos-chave nas modernas organizações pelo que é salientada a importância dos gestores manter o foco na criação sustentada de valor para todos os intervenientes – chave (stakeholders) independentemente dos objectivos e metas particulares da organização.

Na mais actual literatura sobre Turismo são muitos os investigadores que defendem a necessidade de crescente cooperação no processo de planeamento turístico (Hunt 1991; Jamal e Gets 1995; Kogg 1990; Long 1991; Marsh e Henshall 1987). Apesar de alguns autores tentarem apresentar um argumento definitivo relativamente ao impacto do turismo no desenvolvimento das comunidades (ou seja promove, ou destrói a qualidade de vida no seu geral) o argumento chave, constante em muita da literatura, é a necessidade de envolvimento mais activo de todas as pessoas afectadas pelo desenvolvimento projectado em áreas turísticas (Jamal e Gets, 1995). Esta perspectiva alinha-se com a teoria de stakeholders.

### **2.5.1. Definição e Conceito de Stakeholders**

O termo stakeholder foi usado, inicialmente, por Freeman (1984) e generalizou-se no final dos anos 80 graças ao trabalho publicado com o título “*Strategic Management: a stakeholder approach*”. É apresentada uma definição do termo referindo-se a parte interessada ou interveniente, sendo o conceito utilizado em gestão como referência a qualquer indivíduo ou entidade que afecta ou é afectado pela actividade da organização.

Stakeholders inclui todos os indivíduos ou grupos que tendo interesse nas acções de uma organização têm poder para exercer influência (Savage, Nix, Withehead & Blair, 2009). A negligência de um ou mais grupos de stakeholders já provocou sérias consequências em algumas organizações (Tapscott & Ticoll, 2005)

Freeman, Harisson e Wicks (2007) em *“Managing for stakeholders: survival, reputation and success”* apresentam uma definição de stakeholders referindo-se a qualquer grupo ou entidade que pode afectar ou ser afectada pela conquista de objectivos delineados por uma organização.

O conceito de gestão de stakeholders (Freeman et al. 2007) surgiu nos últimos 25 anos graças ao trabalho desenvolvido por eruditos da gestão e acção de executivos de todo o mundo. Tomam por base uma ideia considerada simples afirmando que os negócios podem ser definidos como um conjunto de relacionamentos entre grupos que têm intervenção (“*stake*”) nas actividades do negócio.

O termo “ stakeholder” (em sentido figurado “*stake*”, ou bastão, referindo-se a uma ferramenta capaz de causar danos à organização) é um termo com uma relativamente recente integração no contexto legal. O termo “shareholders” (accionistas), por sua vez, é conhecido e utilizado há muito tempo.

Segundo Freeman, os stakeholders são essenciais ao processo de planeamento estratégico e o sucesso das organizações está dependente da participação dos diversos intervenientes cabendo aos gestores a importante tarefa de conhecer as suas expectativas e necessidades. O apelidado “capitalismo de stakeholder” engloba uma visão mais alargada do papel e responsabilidade da organização na sociedade e não se limita à atribuição de remuneração aos seus accionistas (shareholders).

Segundo Donaldson e Preston (1995) a pedra basilar da teoria de stakeholders é normativa e redefine a organização como uma entidade que coordena e otimiza os interesses dos seus stakeholders implicando assim que a organização aceite dois conceitos chave:

1. *“Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the cooperation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them”*

2. *“The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowner.”*

De acordo com a teoria dos stakeholders, o objectivo da organização torna-se a coordenação dos interesses dos seus intervenientes. Dado que esta teoria parte do pressuposto que os gestores assumem que todos os interesses têm valor intrínseco e é o reconhecimento deste valor e consequentes responsabilidades para com os stakeholders que atribui a esta teoria o seu “core” normativo.

Embora não havendo consenso entre todos os autores, o papel predominante da teoria de stakeholders baseia-se na sua capacidade de apresentar linhas de orientação morais e filosóficas à gestão organizacional (Donald e Preston cit. in Sauter e Leisen 1999).

Duma perspectiva de gestão a teoria de stakeholders reitera que vários grupos podem, e devem, ter influência directa na tomada de decisões da organização (Jones 1995) e a gestão eficiente requererá atenção sincronizada aos interesses genuínos de todos os apropriados stakeholders (Donald e Preston 1995). Clarkson (1995) enfatiza esta premissa e alerta que o insucesso na conquista de participação de um único stakeholder primário terá como efeito o insucesso da própria organização.

### **2.5.2. Análise Cronológica da Definição de “Stakeholder”: de Stanford Research Institute (1963) a Phillips (2003)**

Conforme referem Friedman e Miles (2006:4) uma das primeiras definições de Stakeholder é, frequentemente, atribuída a um memo interno produzido em 1963 pelo Stanford Research Institute : *“those groups without whose support the organization would cease to exist”*.

Freeman, em 2004, continua a usar esta definição adoptando uma forma modificada da mesma que salienta que stakeholders *“are those groups who are vital to the survival and success of the organization”*. No entanto, esta é uma definição rígida, centrada na

organização e que exclui categorias de agentes que outras definições optam por considerar.

O conceito mais comum na literatura define stakeholders como, “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization principles*”. Esta é uma definição considerada mais equilibrada e completa que a inicialmente apresentado pelo Stanford Research Institute.

O quadro 2.8 objectiva apresentar algumas definições de stakeholder ao longo de algumas demonstrando a evolução e abrangência do mesmo. São apresentadas diversas definições, indicadas por ordem cronológica, concluindo-se que os stakeholders detêm uma significativa influência quer na existência quer na sobrevivência das organizações e como tal são uma parte integrante das mesmas.

**Quadro 2.8: Definição Cronológica de “Stakeholder”**

Data	Autor	Definição de stakeholder
1963	Stanford Research Institute	Grupos sem o apoio dos quais a organização deixaria de existir
1965	Ansoff	os objectivos da organização derivam de um ponto de equilíbrio entre todas as reivindicações discordantes das partes interessadas na empresa junto de quem a organização tem responsabilidade. Os objectivos deverão ser estabelecidos de forma a dotar cada um dos stakeholders com uma medida de satisfação.
1983	Freeman e Reed	Definição ampla estabelece que stakeholders podem afectar a conquista de objectivos da organização podendo, também ser afectados pelos mesmos. Definição restrita: grupos dos quais a organização depende para assegurar a sua continuidade
1984	Freeman e adoptado por vários autores	Pode afectar ou é afectado pela realização dos objectivos da organização
1988	Evan e Freeman	Detêm participação ou poder na organização. Beneficiam de ou são afectados por e cujos direitos podem ser violados ou respeitados pelas acções da organização
1991	Savage et. al.	Detêm interesse nas acções da organização e tem capacidade para exercer influência
1994	Freeman	Participantes no processo de criação de valor comum
1995	Donaldson e Preston	Indivíduos com contractos implícitos ou explícitos na organização. Identificam-se através dos danos reais, ou potenciais e benefícios que experimentam, ou virão a experimentar, em resultado das acções ou não - acções da organização
1997	Mitchel, Agle e Wood	Detêm reivindicações legítimas ou urgentes na organização ou o poder para influenciar a organização
1999	Clarkson Centre for Business Ethics adoptado por Whysall	Partes que detêm uma participação na organização e, como tal, algo a ganhar ou perder em resultado da actividade da organização
2000	Scott e Lane	Detêm influência directa na actuação da organização e sua sobrevivência
2001	Lampe	Partes afectadas por uma organização
2002	Cragg	Indivíduos ou grupos colectivos cujos interesses são afectados positiva e negativamente pela organização
2003	Reed	Grupo com participações básicas, com objectivos de conquista financeira, suporte à sua autenticidade ou influência política
2003	Phillips	Stakeholders normativos: a gestão da organização visa angariar benefícios para os mesmos Stakeholders derivados: aqueles que detêm potencial para afectar a empresa e os stakeholders normativos

Fonte: Adaptado de Friedman e Miles (2006)

### **2.5.3. Os Stakeholders e a Gestão**

Referenciando Drucker a gestão é “*uma disciplina integradora de valores e conduta humana, de ordem social e investigação intelectual*” É um arte que “*se alimenta da economia, psicologia, matemática, teoria política, história e filosofia*”. A esta arte Drucker também chamava ciência social como sendo especificamente uma gestão de negócios e afirmava que “ a gestão trata de seres humanos. A sua tarefa é tornar as pessoas capazes de uma performance conjunta, para tornar as suas forças efectivas e as suas fraquezas irrelevantes. É acerca disto que trata a organização e é a razão pela qual a gestão é o factor determinante” (Drucker cit. in Heller, 2000).

Freeman et al. (2007) referenciam que um novo modelo de gestão afigura se necessário no século XXI. Nas últimas décadas os gestores têm assistido a mudanças extraordinárias e os modelos aplicados na compreensão dos parâmetros por que se rege a gestão não se têm revelado suficientes para encontrar respostas eficazes e eficientes. Da globalização dos mercados de capitais ao emergir das novas tecnologias de informação a essência da organização dos tempos actuais mudou radicalmente sendo o mundo de negócios da actualidade bastante complexo e pautado por muitas incertezas.

O modelo de gestão de stakeholders apresentado por Freeman et al. (2007) é uma ideia multifacetada demonstrativa das diversas formas de gerir alavancada na criação de valor para todos os stakeholders de uma organização.

#### **2.5.3.1 . Classificação de Stakeholders**

Sendo considerados importantes todos os stakeholders e dada a complexidade da tarefa de gestão, Freeman et al. avançam com uma classificação a aplicar subdividindo os intervenientes em dois grupos: 1- primários e 2 -secundários.

1. Os primários serão os grupos considerados vitais ao crescimento e sustentabilidade do negócio sendo, na generalidade das organizações os clientes, os recursos humanos, os fornecedores e a comunidade local.
2. Os stakeholders secundários, numa perspectiva alargada ao ambiente externo da organização são os grupos que poderão afectar as relações entre os stakeholders

primários e poderão ser concorrentes, activistas, críticos da organização, media ou outros grupos detentores de interesses específicos.

Este é modelo básico que poderá sofrer alterações consoante a organização em questão dado que um stakeholder secundário poderá, em alguns casos, transitar para primário consoante a sua importância para o negócio. Caberá assim a cada organização a avaliação do seu ambiente envolvente e uma definição eficaz dos seus stakeholders primários e secundários.

Neste processo uma abordagem e aplicação dos princípios de marketing afigura-se como necessária e eficaz sendo um exemplo a considerar a segmentação dos stakeholders com o objectivo de evitar uma aplicação incorrecta dos recursos disponíveis.

#### **2.5.3.2 . O Modelo de Mitchell et al.**

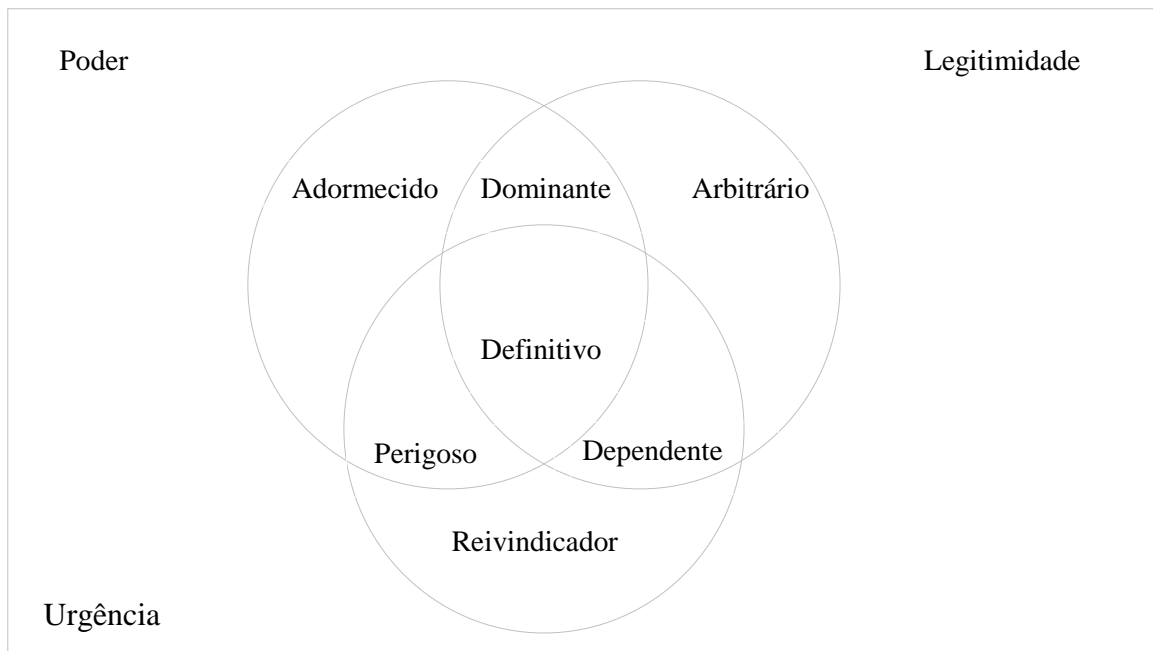
Uma das metas da pesquisa de stakeholders tem sido a identificação destes grupos e a determinação do tipo de influência que exercem na organização (Rowley, 2009). A necessidade de mapear os stakeholders segundo as suas influências está presente em vários estudos empíricos que a consideram uma ferramenta importante na definição do poder e impacto dos stakeholders mais importantes à organização (Bourne e Walker, 2009).

Identificar os “*gaps*” entre o que os elementos da empresa definem como essencial, aquilo que a organização projecta e a forma como os stakeholders percebem esses atributos, fornece dados importantes à organização objectivando que a mesma seja capaz de definir estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento conseguindo, desta forma, comunicar uma imagem coerente e consistente de forma a almejar uma reputação mais forte no mercado (Almeida e Muniz, 2009)

De acordo com a abordagem de Mitchell et al. (2009), num estudo relacionado com a teoria de stakeholders, as várias classes de stakeholders podem ser identificadas com base na existência de um ou mais dos seguintes atributos: poder, legitimidade e

urgência. Com base nesta abordagem identificaram-se sete tipos de stakeholders assumindo-se que um grupo ou entidade em que os três atributos estejam ausentes não seriam denominados de stakeholders e, como tal, irrelevantes na influência à gestão organizacional conforme expõe a figura 2.3 abaixo:

**Figura 2.3. : Tipos de Stakeholders**



Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997,874)

1. Stakeholder “adormecido”: Embora tendo poder para impor a sua vontade à organização não têm legitimidade nem urgência ficando, assim, o seu poder suspenso com pouco ou nenhuma interação com a organização, a qual deve monitorizar a probabilidade desta entidade ou grupo obter um segundo atributo.
2. Stakeholder “arbitrário”: Aquele que tendo o atributo da legitimidade não tem urgência nem poder pelo que a organização deverá ter em conta este stakeholder no aspecto da responsabilidade social organizacional que tende a ser a mais receptiva.
3. Stakeholder “reivindicador”: Sempre que um grupo ou entidade detêm o atributo de urgência é mais exigente e, não tendo nem poder nem legitimidade, tem menos possibilidade de influenciar a organização. Esta deverá ter atenção à possibilidade de conquista de obtenção de um segundo atributo por parte deste stakeholder.
4. Stakeholder “dominante”: A influência na organização é determinado pelos atributos poder e legitimidade pelos quais espera e obtêm muita atenção por parte da organização.

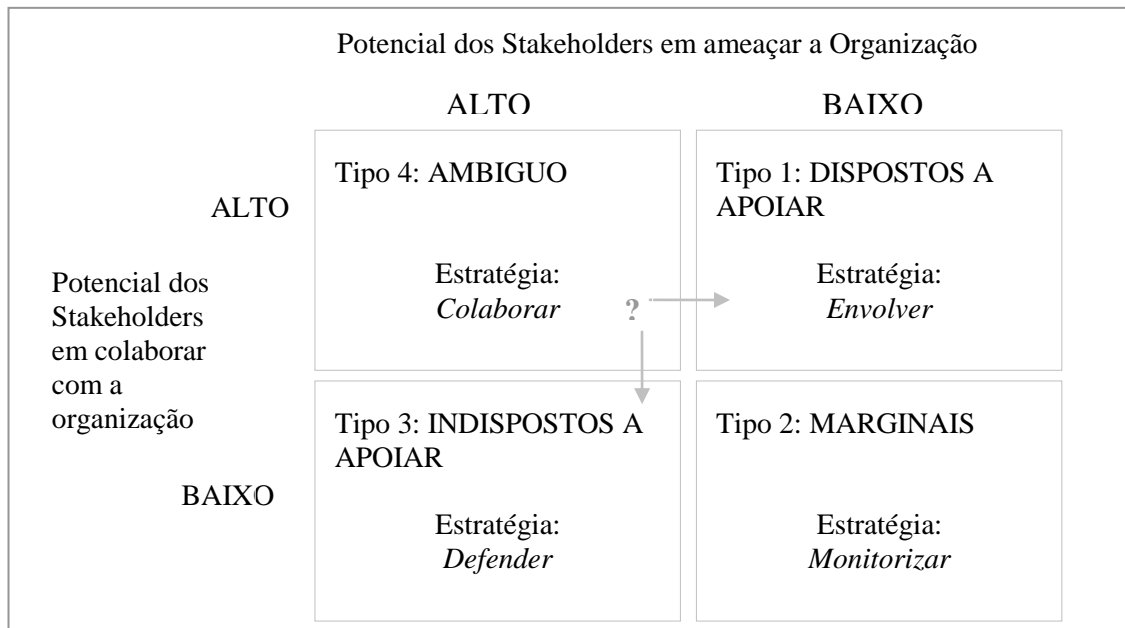
5. Stakeholder “perigoso”: Detêm os atributos poder e urgência mas não o de legitimidade o que torna este stakeholder coercivo representado uma ameaça para a organização.
6. Stakeholder “dependente”: tendo os atributos de urgência e legitimidade não têm o poder pelo que depende de outro stakeholder para as reivindicações serem consideradas pela organização.
7. Stakeholder “definitivo”: Quando se juntam os atributos poder e legitimidade um stakeholder poderá ser identificado como definitivo. Alegando urgência a organização necessita ter atenção acrescida a esse stakeholder.

### **2.5.3.3. O Modelo de Savage et al.**

As organizações deverão delinear as suas estratégias com base no conhecimento dos seus stakeholders com especial atenção nos considerados stakeholders-chave sendo necessária uma análise crítica para identificar o potencial desses stakeholders relativamente a ameaças à organização mas também no que diz respeito a possibilidades de cooperação. Segundo a classificação de Savage e al. (1991) ter-se-á quatro classes de stakeholders conforme abaixo mencionado e tal como se expõe na figura 2.4:

1. Stakeholders dispostos a apoiar: com alto potencial cooperativo e baixo relativamente a ameaça à organização.
2. Stakeholders marginais: não têm uma posição claramente definida e não causando ameaça também não se revelam particularmente cooperantes com a organização.
3. Stakeholders indispostos a cooperar – com alto potencial de ameaça, mas baixo potencial de cooperação com a organização.
4. Stakeholders ambíguos: detêm alto potencial quer relativamente à ameaça como à cooperação.

**Figura 2.4: Diagnóstico dos Tipos de Stakeholders**



Fonte : Adaptado de Savage et al. (1991)

Segundo Savage et. al. o potencial de cooperação dos stakeholders não é , por vezes, tido em consideração pelas organizações que prestam mais atenção aos tipos e magnitude de ameaças dos seus stakeholders. No entanto, o potencial cooperativo é de particular importância dado que pode levar os grupos a unir forças objectivando uma gestão mais eficiente. A organização ao analisar o potencial de ameaça mas também o de cooperação está em posição de reconhecer necessidades emergentes dos seus stakeholders e poderá evitar implementação de estratégias contrárias aos objectivos dos stakeholders

#### 2.5.4 .Modelos de Gestão de Stakeholders

Freeman et al. (2007) referem a existência de, pelo menos, quatro grandes tendências com impacto significativo, no mundo dos negócios e modelos de gestão:

1. Enquanto os mercados se tornam mais abertos e liberais poucos contestam a necessidade de mais planeamento a nível governamental e controlo/regulamentação dos negócios privados.
2. Com a liberalização dos mercados veio a liberalização das instituições políticas a nível mundial. A globalização é notória numa escala sem precedentes.

3. A consciência ambiental e responsabilidade social são preocupação cada vez mais presente incentivando a inovação e o investimento em causas sociais.
4. As três grandes tendências atrás referidas alimentam-se da notória e rápida evolução das tecnologias de informação. O mundo dos nossos dias está permanentemente ligado e conectado de forma que motivou a mudança nos métodos de trabalho enfatizando o conhecimento em detrimento da localização.

Estas quatro tendências trouxeram mais intensidade e uma maior complexidade à relação com os stakeholders num mundo onde poucos segredos resistem à sociedade de informação.

Segundo Freeman et al. (2007: 12) o modelo de gestão de stakeholders assenta no conceito de estratégia empresarial e tenta responder a questões essenciais tais como: 1) Como beneficiar cada dos stakeholders da empresa?”; 2) “O que representa a empresa?”; 3) “Quais os objectivos?”; 4) “Que legado se pretende deixar ao mundo?”. Dado que estas questões implicam ética e valores nos negócios o modelo de gestão de stakeholders é valorizado em detrimento de um modelo vocacionado exclusivamente para um grupo de intervenientes (shareholders referenciados como accionistas).

A orientação estratégica a nível empresarial é um conceito assente em quatro parâmetros base:

1. Existência de um objectivo claramente definido e alinhado com os interesses dos interveniente-chave (stakeholders) de forma a motivar a sua participação activa.
2. Existência de um conjunto de princípios e estratégias capazes de reunir e manter o compromisso dos stakeholders de forma continuada.
3. Reconhecimento por parte da organização que as expectativas sociais desempenham um papel importante no processo de criação e manutenção de valor para os stakeholders.
4. A estratégia empresarial deverá ser conduzida num espírito de liderança baseada num código de ética considerando a multiplicidade de stakeholders e o complexo ambiente empresarial.

A abordagem de estratégia empresarial focada nos stakeholders é a linha condutora da gestão da organização segundo o modelo acima apresentado que considera que a criação

de valor para os stakeholders se refere a conhecimento/entendimento e satisfação das suas necessidades e preocupações (Freeman et al., 2007;15)

#### **2.5.4.1 .“Shareholder Management” versus “Stakeholder” Management**

O moderno modelo organizacional de gestão apelidado de capitalismo de “shareholders” emergiu durante o século XX assumindo-se como uma das mais importantes inovações da humanidade nesta área (Freeman et al., 2007: 21). Ao longo das últimas décadas este modelo de gestão colocou os accionistas no centro das organizações como o mais importante grupo e com o aumento da complexidade do mundo dos negócios incrementou a necessidade de manter o foco nos seus interesses (accionistas) gerando cada vez mais valor.

Contudo, as grandes mudanças no mundo actual obrigam a que os modelos de gestão conhecidos se reinventem. A estabilidade e a previsibilidade necessárias à manutenção do capitalismo de shareholders não podem ser asseguradas num mundo em transformação (Freeman e al., 2007: 21).

Um modelo de gestão focado apenas no grupo de accionistas coloca o interesse destes acima dos interesses dos outros grupos como clientes, fornecedores e recursos humanos entre outros. É um modelo organizacional baseado numa hierarquia que actua com o objectivo de criar cada vez mais valor a favor de grupos no topo da pirâmide – os shareholders. Virando-se para o interior este modelo atenta exclusivamente num grupo de intervenientes (os *shareholders*) e evita um olhar exterior na busca de novas fontes de crescimento e inovação.

Freeman et al. (2007, 21) analisam este modelo de gestão, concluindo que face à actual conjuntura, suas características e tendências, urge evoluir para um modelo mais adequado e robusto que apelidam de “*Managing for stakeholders view*”. Efectivamente, a crítica a um modelo de capitalismo de accionistas (“*shareholder management*”) baseia-se na confiança em um modelo de gestão conhecido como “*stakeholder management*”.

O modelo de gestão de stakeholders assume que, no processo de criação de valor que é, em última instância, a alma do negócio, reside a preocupação pelos interesses e relacionamentos dos mais diversos intervenientes. Considerando que os stakeholders são todos os grupos que podem afectar ou ser afectados pela conquista de objectivos da organização o negócio terá sucesso enquanto criar valor e obtiver satisfação aos seus intervenientes de forma sustentada e continuada.

Naturalmente que na generalidade das organizações haverá que se chegar a um consenso entre todos os intervenientes relativamente a objectivos e benefícios comuns. O papel do gestor será, então, o de encontrar um equilíbrio entre os interesses dos vários grupos, geral valor e manter uma co-participação activa e focada de todos num objectivo final previamente acordado. Não se assume como uma tarefa fácil mas a manutenção de um rumo partilhado é considerado crucial servindo os diversos interesses dos vários grupos intervenientes.

Encontram-se numerosas referências literárias à temática da gestão das organizações e o conflito inerente entre shareholders e stakeholders (e.g. Jensen, 2001; Mintzberg et al., 2002). Uma gestão orientada para os stakeholders implica que uma organização seja gerida considerando os interesses de todos os seus stakeholders em detrimento de uma gestão focada exclusivamente nos shareholders (Rose & Mejer, 2003). Contudo não se verifica na literatura consenso no que diz respeito a uma definição teórica sobre stakeholders.

#### **2.5.4.2. A Responsabilidade Social na Gestão de Stakeholders**

As organizações contemporâneas necessitam alinhar os seus objectivos de carácter económico a questões relacionadas com cidadania, ética e sustentabilidade ambiental. A sociedade valoriza cada vez mais a responsabilidade social organizacional como decisiva ao sucesso ou fracasso empresarial (Costa e Carvalho, 2009).

Uma das características da responsabilidade social organizacional é a abrangência de várias dimensões do relacionamento ético que a organização deve ter para com os diversos grupos de interesse sociais, também identificados como stakeholders. Esta

abordagem fundamenta que este novo conceito de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da responsabilidade social das organizações (Mostardeiro e Ferreira, 2009)

Actualmente muitas organizações aplicam a gestão de stakeholders integrada na área conhecida como “responsabilidade social organizacional”. No entanto, considerando que a responsabilidade é a essência da abordagem empresarial levanta-se a questão se o termo “social” captura a verdadeira essência de responsabilidade.

Freeman et al. (2007:99) defendem que, neste aspecto, o grande desafio que se coloca é promover formas inovadoras de estar no mercado integrando considerações de negócio, ética e sociedade. A estratégia empresarial é apresentada, pelos autores, como a abordagem mais apropriada devendo as responsabilidades para com os seus stakeholders, e a criação de valor para os mesmos, serem tomadas em séria consideração. Sugerem até a redenominação de responsabilidade social organizacional para responsabilidade organizacional para com os stakeholders considerando ser esta uma denominação mais próxima do pretendido.

### **2.5.5. Estratégias e Implicações dos Modelos de Gestão**

Segundo Freeman et al. (2007:52) o princípio de gestão para stakeholders oferece um bom padrão organizacional mas carece de linhas de orientação para que os gestores a possam aplicar no mundo real dos seus negócios. Estes autores apresentam, então, algumas orientações, que defendem como resultado da sua experiência e, representativas da forma de pensar própria da gestão de stakeholder, sendo esta essencial para a aplicação de estratégias desta abordagem na prática:

1. Os interesses dos diversos stakeholders confluem num interesse comum ao longo do tempo num esforço de sustentável equilíbrio.
2. Terão de ser encontradas soluções que satisfaçam múltiplos stakeholders em simultâneo.
3. Todas as acções, visão e missão estão focadas nos diversos stakeholders e não poderá a organização favorecer um stakeholder em detrimento de outro de forma continuada. O foco organizacional apenas nos interesses internos poderá ter como

consequência a irrelevância da própria organização embora nem sempre seja possível conciliar os interesses de todos os stakeholders em simultâneo. Inovação e capacidade de negociação revelam-se, então, valores essenciais.

4. A organização tem por missão honrar o seu compromisso com os seus stakeholders.
5. A organização necessita agir numa base pró-activa para integrar, de forma dinâmica, os seus stakeholders e gerir, eficazmente, as relações entre estes não dependendo exclusivamente de entidades governamentais. O voluntariado e pró actividade necessários exigem compromisso por parte de todos e sinergias de sucesso.
6. A comunicação intensa e o diálogo são aplicados a todos os stakeholders sem excepções e não apenas aos mais favoráveis e coniventes com a estratégia adoptada pela organização.
7. Os stakeholders são pessoas reais com nomes, faces e crenças pelo que são complexos.
8. Uma estratégia de marketing abrangente é necessária sendo importante entender as necessidades dos diversos stakeholders com recurso a ferramentas de marketing que permitam a segmentação possibilitando, assim, um melhor entendimento das necessidades individuais. Poderá se revelar necessário estar mais atento aos stakeholders críticos à organização dado que poderão comprometer o sucesso da organização no longo prazo. A aplicação de estratégias de marketing com recurso às ferramentas consideradas mais adequadas induz à inovação e crescimento tendo como consequência o desenvolvimento de novos produtos.
9. A organização envolve tanto os stakeholders primários como os secundários pelo que a interacção e estratégia são duas ferramentas importantes.
10. A monitorização e adaptação dos processos de forma continuada e sustentável é essencial para um serviço cada vez melhor aos stakeholders da organização.

A aplicação destes 10 princípios de gestão para stakeholders e mentalidade, que lhe é implícita, pode ser aplicada tomando em consideração três níveis de pensamento no mundo dos negócios:

- 1- A gestão de stakeholders tem que fazer sentido para a organização no seu todo. É necessário identificar quais os stakeholders críticos a cada área de negócio e quais as influências de cada um deles.

- 2- Terá que haver um profundo entendimento do negócio e processos de gestão utilizados, de forma explícita ou implicitamente, para gerir as relações com os stakeholders chave;
- 3- É necessário entender as interacções e transacções diárias com os stakeholders (Freeman et al., 2008:60)

### **2.5.6. Estratégias de “Clustering”, Parcerias e Alianças Estratégicas**

Porter (cit. in Firmino, 2007:293) define “aglomerado” (“*cluster*”) como: “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlacionadas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” e aponta grandes vantagens competitivas e duradouras dos “*clusters*” que são “locais”.

A actividade turística integra-se numa rede de relações empresariais capazes de a dotar de atractividade e competitividade. As principais características dos *clusters* enumeradas por Jackson e Murphy (cit. in Firmino, 2007:309) são:

- Interdependência de organizações.
- Fronteiras flexíveis das firmas.
- Competição cooperativa.
- Confiança na colaboração sustentada.
- Cultura da comunidade.
- Políticas públicas de apoio.

Acresce ao referido a caracterização dos *clusters* por disporem de: 1) entendimento partilhado da ética competitiva dos negócios; 2) liderança do sector privado; 3) envolvimento amplo dos *clusters* participantes. 4) Fronteiras apropriadas dos clusters. 5) Institucionalização de relações. 6) Estrutura social e atenção a relações pessoais. 7) Ciclos de vida.

Considera-se que as parcerias e alianças estratégicas são um importante contributo para a melhoria do desempenho das organizações nos mercados actuais. Joyce e Woods, referenciados em Firmino (2007:294) definem alianças estratégicas como “*acordos de*

*parceria (formais e informais) entre duas firmas que podem concordar em cooperar de várias maneiras incluindo: joint-ventures, desenvolvimento conjunto do produto e transferência de competências, entre outros”*. Aaker, inspira-se em Ohmae (cit. in Firmino, 2007:295) e reforça esta ideia apresentando as alianças estratégicas como *“inevitáveis e necessárias num mundo globalizado”*.

Referenciando as relações organizacionais a importância das parcerias e alianças estratégicas é elevada sendo uma prática recomendável, principalmente, entre as pequenas e médias empresas do sector turístico.

Algumas das vantagens das alianças estratégicas para as organizações são: criação de sinergias favorecendo a inovação de produtos ou eficiência de processos; aquisição de economias de escala; favorecimento da reputação, credibilidade e imagem organizacional; integração da organização em redes e mercados internacionais; capacidade de minimizar riscos pelo acesso a mais recursos técnicos e financeiros, entre outros; possibilidade de vencer barreiras comerciais e de investimento pela associação a parceiros nos mercados internacionais.

Uma nova cultura de cooperação entre as organizações vai de encontro às necessidades da actividade turística, dos stakeholders e satisfação do turista trazendo, em simultâneo valor acrescentado para o destino e organizações num contexto de sinergias entre stakeholders do destino turístico (Firmino, 2007:311).

Machiavelli (cit. in Firmino: 2007:312) recomenda a adopção de um sistema de oferta integrada por oposição a um modelo de elevada fragmentação das unidades. Koch, igualmente referenciado em Firmino (2007:312), sugere um modelo de cooperação aplicado a actividade turística o que acarretará uma mudança cultural nas relações empresariais.

Keller (cit. in Firmino, 2007:312) refere que as sinergias e alianças estratégicas são um desafio para as organizações dos destinos turísticos caracterizadas, maioritariamente, por estruturas fragmentadas como é o caso das PME. Este autor salienta, também, que a cooperação entre organizações do sector turístico envolve: *“ a cooperação horizontal entre ramos, cooperação vertical entre empresas de diferentes ramos ao nível do destino; a economia*

*de escala intersectorial para melhorar produtividade e as economias de escala intersectoriais que se adaptem às necessidades do cliente”.*

Firmino (2007), por sua vez, defende a aplicação de um modelo de competitividade para um destino turístico baseado numa cultura de cooperação entre empresas em regime de alianças estratégicas.

### **2.5.7. As Comunidades Locais: Apoio ao Desenvolvimento do Destino**

O desenvolvimento turístico dos destinos não acontece como um fenómeno isolado mas ocorre dentro de ambientes específicos nos quais o apoio dos residentes ao desenvolvimento e implementação de iniciativas de sucesso é um factor chave (Oviedo-Garcia et al., 2008:95).

Considerando que o desenvolvimento turístico pode ocorrer mesmo sem planeamento, os gestores turísticos deverão ter em consideração as percepções e atitudes das comunidades locais face ao desenvolvimento turístico objectivando obter o seu apoio. Efectivamente, aspectos económicos, culturais e ambientais estão identificados como determinantes nas atitudes dos residentes face ao planeamento e desenvolvimento turístico sendo esta, uma perspectiva reforçada por Dwyer et al. (cit. in Oviedo-Garcia et al., 2008:95) ao afirmar que: *“the residents’ participation in planning and development stages is a fundamental necessity for sustainability of the development, like good will and cooperation of host communities”*.

A literatura e pesquisas (Ap, Perdue, Mansfeld, Akis et al., Gursoy et al., Harril, cit. in Oviedo-Garcia et al. 2008: 96) constataam que poderão existir diferentes padrões comportamentais em variadas comunidades consoante os diferentes benefícios que os residentes obtêm da actividade turística.

Jamal e Getz (1995) defendem que o envolvimento da comunidade tem como consequência um turismo socialmente responsável com efeitos sociais positivos nos destinos turísticos. Efectivamente, a atitude e comportamento dos residentes assume um efeito significativo na satisfação do visitante relativamente a um destino (Pizam et al.,

cit. in Oviedo-Garcia et al., 2008:98) pelo que se afigura crucial a monitorização continuada da atitude dos locais relativamente ao fenómeno turístico se se quer garantir o sucesso de iniciativas futuras.

Oviedo-Garcia et al. (2008) salientam que as comunidades locais são sensíveis a três aspectos em particular – económico, cultural e ambiental – sendo estes claramente diferenciados e percebidos de forma positiva ou negativa. É o tipo de percepção obtida que determina o apoio ao planeamento turístico numa comunidade.

Considera-se que o nível de benefícios pessoais obtidos da actividade turística influencia a percepção dos residentes relativamente ao impacto da actividade turística no destino. No entanto, é interessante constatar que os residentes que revelam maior interesse no planeamento turístico dos destinos são, muitas vezes, os que não obtêm benefícios directos do turismo revelando uma maior sensibilidade aos efeitos negativos da actividade turística, não planeada na comunidade em que residem. Em contrapartida, os residentes que beneficiam directamente da actividade turística revelam-se mais tolerantes relativamente às consequências negativas acentuando e valorizando mais os impactos positivos do turismo.

#### **2.5.8. DMO's, Stakeholders e o Sucesso dos Destinos Turísticos**

Bornhorst et al. (2009:16) aferem a existência de relação entre o sucesso do destino turístico e as organizações de gestão do Destino (DMO's: “Destination Management Organizations”) sendo a implicação desta conclusão, à luz da gestão, que um grande número de stakeholders afere o sucesso do destino com base em indicadores visíveis tais como:

1. Iniciativas de comunicação com a comunidade incluindo informação sobre as actividades dos DMO e da actividade turística dentro do próprio Destino.
2. O grau e o nível de reportagens positivas dos media locais relativamente às DMO e ao turismo em geral.
3. Actividades de marketing das DMO

4. Indicadores económicos considerados como medidas quantitativas do sucesso do Destino (nº de visitantes / gasto turístico / nº de empregos em turismo)

Todos estes indicadores irão afectar as percepções dos stakeholders, quer internos quer externos, relativamente ao sucesso do destino e acção das DMO.

Reconhecendo-se que as DMO têm como função influenciar positivamente todos os aspectos mencionados e indicadores quantitativos existem factores que ultrapassam o controlo dessa organização tais como o são os eventos políticos, flutuação monetárias, condições climatéricos podendo estes afectarem os indicadores económicos de sucesso de um destino.

Não obstante as similaridades entre o sucesso do destino e das DMO existem factores que os stakeholders consideram únicos a cada um deles conforme o quadro 2.9. que se apresenta abaixo:

**Quadro 2.9: Factores Críticos de Sucesso percebidos pelos Stakeholders**

<i>Factores críticos de sucesso percebidos pelos stakeholders relativamente a:</i>	
<b>DMO</b>	<b>Destino Turístico</b>
• Relacionamento com fornecedores	• Oferta serviços
• Gestão efectiva	• Experiência providenciada ao turista
• Planeamento estratégico	• Localização
• Foco nos objectivos	• Acessibilidade
• Orçamento e recursos humanos adequados	• Combinação de evidências tangíveis e intangíveis
• Eficácia organizacional	• Apoio da comunidade local

Fonte: Adaptado de Bornhorst et al. (2009)

Conclui-se que as relações existentes entre os fornecedores de turismo, residentes e entidades governamentais são cruciais para o sucesso de um destino turístico. Os DMO's com uma gestão orientada para stakeholders têm maiores probabilidades de sucesso, principalmente, se os stakeholders entenderem este conceito e se empenharem em consistentemente providenciar experiências holísticas aos turistas (Bornhorst et al., 2009: 17).

### **2.5.9. Boas Práticas: Integração de Stakeholders na Gestão da Marca de Destinos Turísticos**

Freeman define stakeholders como o indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pela realização de objectivos da organização. No caso dos Destinos turísticos o consumidor é, actualmente, um stakeholder relevante com poder sem precedentes graças à internet e Web 2.0 (associado a aplicações da Web que facilitam a partilha interactiva de informação, design focado no utilizador e colaboração na Web).

Segundo Carvão (2010) a internet proporcionou uma nova abordagem a destinos e agentes turísticos dado que o turista/consumidor detém os meios para partilhar informação, opiniões e imagens quer do destino quer dos serviços turísticos. Assim, a mensagem antes veiculada apenas pelos destinos está agora nas mãos do consumidor que tem o poder de influenciar outros, estabelecer ou modificar a imagem do destino.

De acordo com a literatura o consumidor final é considerado um stakeholder relevante que viu crescer a sua influência e aumentar o seu poder negocial graças à evolução da internet e, como tal, deve ser tido em consideração pelas marcas de destinos turísticos. Esta é uma também uma janela de oportunidade para futuras pesquisas relativamente ao impacto do consumidor na gestão do destino turístico.

#### **2.5.9.1. O Caso de Malta**

Face ao fenómeno da globalização e crescente número de destinos turísticos a nível mundial que tentam atrair turistas são cada vez mais os destinos que necessitam de uma abordagem criativa e inovadora com vista a se posicionarem e diferenciarem.

Sob o tema MALTA; um processo permanente de inovação em Turismo o alto responsável pela pasta do Turismo (Dr. John C Grech) dirigiu-se à organização OCDE, em 2004, referindo que o valor apresentado ao visitante é derivante da experiência e não apenas dos serviços consumidos pelo que a promoção de Malta como uma experiência assume-se como uma parte vital no processo de promoção da ilha dotando o destino de características diferenciadores que o distingam claramente de outros produtos. Esta

dinâmica, refere, implica não só repensar toda a oferta turística mas passa também por um processo continuado de interligação activa entre todos os stakeholders implicando até o diálogo activo com a comunidade local considerada parte do produto Malta.

O argumento base deste processo assume a comunidade local como anfitriã e o turista como convidado sendo que um relacionamento pautado por genuína hospitalidade é um factor fortemente diferenciador e com impacto muito mais abrangente. Este processo teve o seu início em 1999 assumindo-se como um grande desafio com resultados expectáveis no longo prazo. Esta intervenção terminou com um alerta que visava manter presente a ideia que o turismo é a indústria da hospitalidade e que a sua manutenção e o seu crescimento implicam que a hospitalidade tem que ser mantida na essência da própria indústria.

## **2.6. Conclusões da Revisão Bibliográfica**

Este capítulo dedicado à revisão bibliográfica explorou diversos aspectos do Turismo, destinos turísticos, marcas de destinos turísticos e o papel dos stakeholders na gestão de destinos turísticos expondo-se abaixo as conclusões mais relevantes para este estudo.

O turismo é uma indústria de serviços com alcance internacional e características únicas que o diferenciam de qualquer outro sector pelo que deverá integrar várias visões: Territorial (onde se está e quais as capacidades existentes); Turística (o que é o destino e o que se pode fazer); Sustentada (Como o fazer).

Estas visões do turismo deverão ser co-criadas e partilhadas por todos os stakeholders desde a concepção à implementação das mesmas e deverão, ainda, considerar a actividade turística sob diversas perspectivas: o indivíduo pela sua sobrevivência, a comunidade residente pela sua qualidade de vida, o território pela sua capacidade de carga e o destino turístico pelo seu posicionamento competitivo.

Conforme Ritchie e Crouch (cit. in Bornhorst, 2009), um destino turístico deverá procurar melhorar o bem-estar económico e social dos residentes via a oferta de um

leque de actividades e experiências que possam ser enquadradas na definição de experiências de turismo.

Os destinos turísticos que ambicionam posicionar a sua marca no mercado internacional, e obter desenvolvimento económico, necessitam obter respostas a questões cruciais como: Como se quer ser conhecido? Como se destacar dos outros destinos? Que pensamentos e emoções se querem despertar face à exposição das pessoas ao nome do destino? Estas questões são a alma e a essência do Marketing Estratégico de Destinos Turísticos (“Branding”) e uma resposta de sucesso exigirá foco no cliente, estratégia e criatividade visando comunicar a marca do destino de forma a despertar junto do público-alvo emoções positivas, respeito e lealdade.

Conforme referem Lendrevie et al. (1996) a marca é « *um activo da empresa que tem ganho cada vez mais importância. Hoje, a marca é um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado* ». Baker (2007) referindo-se, especificamente, às marcas de destinos turísticos afirma que a mesma pode ser definida como o somatório das percepções, pensamentos e sentimentos que os clientes têm sobre um determinado local.

A mais recente literatura sobre o turismo foca a necessidade de crescente cooperação no processo de planeamento turístico dos destinos e um envolvimento cada vez mais dinâmico de todas as pessoas associadas ao desenvolvimento turístico de um território. Estas pessoas, ou organizações, são denominadas stakeholders e, define Freeman (2004) são todos os grupos que são vitais à sobrevivência e sucesso de qualquer organização.

De acordo com Firmino (2007), é importante uma nova cultura de cooperação entre organizações turísticas indo de encontro às necessidades da actividade turística, dos stakeholders e à satisfação do turista criando, assim, valor acrescentado ao destino e organizações turísticas num contexto de sinergias entre stakeholders de um destino turístico.

O capítulo que se segue apresenta a metodologia aplicada neste estudo para analisar o caso da Região Autónoma da Madeira no que diz respeito ao tema do papel dos stakeholders chave e a gestão deste destino turístico.

### **3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

---

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida para o desenvolvimento da pesquisa empírica. É descrito e justificado o processo de pesquisa e as fases que o compõem: a definição do problema e dos objectivos da investigação, o design da pesquisa, o processo de amostragem aplicado e a quem, o método de recolha e análise de dados utilizado neste trabalho.

#### **3.2. Métodos de Pesquisa**

Método em pesquisa significa, de acordo com Richardson (cit. in Maschieto, 2006,26), a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de determinados fenómenos. Para Gil (cit. in Silva et. al., 2001, 19) a pesquisa tem um carácter pragmático, e é:

*“Um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.*

Os métodos de investigação, a saber qualitativo e quantitativo, diferenciam-se pela forma de abordagem ao problema e pela sistemática aplicável a cada um deles conforme refere Richardson (cit. in Maschieto, 2006). Segundo Neves (cit. in Maschieto, 2006) estes dois métodos diferem em relação à forma e ênfase mas não se excluem mutuamente.

Considerando que o método necessita ser apropriado ao tipo de estudo expõe-se no quadro 3.1 as principais diferenças entre ambos os métodos.

**Quadro 3.1: Método Qualitativo Versus Método Quantitativo**

	<b>Qualitativo</b>	<b>Quantitativo</b>
Objectivo	Alcançar compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.	Quantificar dados e generalizar resultados da amostra para a população alvo
Amostra	Reduzido número de casos não representativos.	Elevado número de casos representativos.
Recolha de dados	Não estruturada.	Estruturada.
Análise de dados	Não estatística.	Estatística.
Resultado	Desenvolve um entendimento inicial sobre problema em análise.	Recomenda um curso final de actuação.

Fonte: Adaptado de Malhotra

A pesquisa quantitativa é, regra geral, baseada em questionários devidamente estruturados nos quais a amostra do design responde exactamente às mesmas questões embora haja diversas respostas possíveis. Este é um método usado para obter indicações básicas sobre motivações embora não se possa prever o que os indivíduos pensam sobre diferentes produtos e, como tal, revela-se um método inviável para explorar as atitudes, sentimentos ou percepções dos consumidores (Maschieto, 2006).

Por outro lado, os estudos qualitativos partem do princípio que há atitudes e motivações a serem exploradas e para as quais podem não haver respostas previstas. Um exemplo será aferir como os clientes se sentem sobre determinada marca comparativamente a uma outra, quais os atributos e valores atribuídos a uma marca em detrimento de outra, ou que tipo de consumidor escolhe uma marca e não outra (Maschieto, 2006). No caso específico das marcas de destinos turísticos, a pesquisa qualitativa é essencial para entender e comunicar o posicionamento e os valores da marca.

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

Para Sykes (cit. in Maschieto, 2006:31) uma importante questão relativamente ao método de pesquisa qualitativa é a sua validade revelando preocupação em especificar

até que ponto uma determinada metodologia produz não apenas informações relevantes resultantes de amostras individuais (uma pessoa, entidade ou um grupo) mas, em simultâneo, informações precisas e produtivas.

O quadro 3.1 acima apresentado é, por si, representativo da selecção do método qualitativo aplicado a este estudo que objectiva avaliar o papel dos stakeholders chave na gestão da marca do destino turístico Madeira. Sendo uma marca nova e não tendo sido encontrados estudos recentes que analisem o problema em análise o método qualitativo revelou-se como a mais indicado para corresponder aos objectivos propostos.

### **3.3. Fases do Processo de Pesquisa**

Conforme referem McDaniel e Gates (2004:26) o processo de pesquisa é iniciado com o reconhecimento de um problema ou oportunidade de marketing orientada pela informação. Isto implica determinar especificamente as informações que são necessárias e a forma como estas poderão ser obtidas de forma eficiente e eficaz sendo o objectivo do processo a obtenção de novas informações coadjuvantes à tomada de decisões.

No caso deste estudo as fases do processo de pesquisa foram orientadas pelo levantamento da questão da pesquisa e selecção de documentos para obtenção de dados secundários relacionados com a temática. Após este levantamento passou-se à fase de obtenção de dados primários por via das entrevistas dirigidas a diversos stakeholders chave. Obtidas as respostas procedeu-se à fase de classificação das entrevistas em unidades de registo e categorização das respostas. A última fase foi a de análise de conteúdo o que motivou as recomendações e conclusões apresentadas.

Abaixo descreve-se pormenorizadamente as fases do processo de pesquisa conforme foi realizado:

1. Questão de Pesquisa: O papel dos stakeholders chave na gestão de destinos turísticos. O caso da Região Autónoma da Madeira.

2. Seleção de documentos: dados secundários obtidos por revisão bibliográfica representativa, homogénea e pertinente com consulta a autores conceituados sobre a temática da questão em análise. Dados primários obtidos por entrevistas em profundidade dirigidas a uma amostra não probabilística seleccionada por julgamento.

3. Unidades de registo: respostas dos entrevistados que foram classificadas segundo diversas categorias seleccionadas com base no modelo de planeamento estratégico de Aaker.

4. Categorização: Com base no modelo de Aaker consideram-se cinco categorias principais de análise da marca: identidade, valor, estratégia, personalidade e alianças estratégicas. Esta categorização permitiu extrapolar resultados agrupando os stakeholders de acordo com o modelo de Savage de diagnóstico de stakeholders classificando-os como dispostos ou indispostos a apoiar a marca.

5. Técnica de análise: Análise de conteúdo comparando a posição expressa pelos stakeholders entrevistas com a posição expressa oficialmente pela marca e contrapondo-a aos modelos defendidos por autores como Aaker e Savage conforme os modelos seleccionados como pedra basilar. A análise de recorrência de palavras-chave encontradas nas respostas dos entrevistados originou confirmação, ou não, das hipóteses apresentadas orientados por três linhas gerais: visão partilhada / consistência e sustentabilidade

Com base nos resultados obtidos pela técnica de análise exposta obtiveram-se conclusões que tiveram como resultado final as recomendações apresentadas neste estudo.

### **3.3.1. Definição do Problema**

Segundo McDaniel e Gates (2004,27), a definição do problema é um processo de pesquisa e a etapa essencial que requer mais atenção e percepção uma vez que não se trata apenas dum primeiro passo para encontrar uma solução. A definição correcta do problema proporciona a orientação e direcção necessárias a todo o processo de pesquisa.

De acordo com Litteljohn (2007), o marketing estratégico de destinos turísticos é um importante instrumento de marketing e relevante no sentido em que pode unir os stakeholders oferecendo um conjunto de valores para um destino turístico.

As conclusões e recomendações da V Conferência Anual do Turismo (2011) promovida pela Ordem dos Economistas – Delegação Regional da Madeira ratificam a importância do sector turístico na RAM. Neste documento afere-se a recomendação de reposicionar o Turismo no quadro do Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Madeira conferindo-lhe posição equivalente à sua contribuição para a economia regional e salienta-se o quão fundamental é a coesão ao nível do destino para que o mesmo fale a uma única voz.

Regista-se a importância do marketing de destinos turísticos, os grandes desafios que se colocam à marca do destino Madeira e a existência de uma Associação de Promoção assente num modelo de sinergia público privada. Conforme exposto no Plano de Marketing da Associação de Promoção da Madeira (2008) esta organização assenta num modelo que prevê alianças estratégicas entre diversos stakeholders e que objectiva uma cooperação dinâmica em prol de um objectivo comum.

Assim releva-se importante aferir a importância e grau de impacto dos stakeholders – chave e aferir estratégias que possam potenciar boas práticas em prol do destino e do objectivo partilhado - a consistência, diferenciação e sustentabilidade da Marca Madeira.

### **3.3.1.1. Objectivos**

O objectivo deste trabalho é o de aferir o papel dos stakeholder chave na gestão do destino turístico Madeira avaliando-o em diversas categorias: identidade, valor, estratégia, personalidade e alianças estratégicas existentes. Pretende-se avaliar o papel dos stakeholders-chave pela análise de três linhas de orientação nas quais se baseiam as hipóteses apresentadas: visão partilhada pelos stakeholders-chave, consistência e sustentabilidade.

Este estudo pretende ainda ser um ponto de partida à investigação do tema sob outros prismas como: 1) o papel de stakeholders importantes e diferenciadores como é o caso da comunidade local dado que é um destino que se distingue pela hospitalidade conforme referência do Barómetro de qualidade do Turismo Madeira. 2) O turista como stakeholder da marca Madeira analisando-se variáveis da gestão estratégica de destinos turísticos às quais que este estudo não é dedicado.

### **3.3.1.2. Hipóteses**

Considerando o problema em estudo e os objectivos apresentados objectiva-se avaliar a gestão da marca do destino turístico Madeira em três categoria chave: 1. visão/gestão partilhada pelos stakeholders-chave. 2. Consistência. 3. Sustentabilidade. Para cada uma destas categorias colocam-se várias hipóteses as quais estão intrinsecamente relacionadas com os stakeholders chave identificados como amostra neste estudo:

#### **Tema 1. Visão / Gestão partilhada stakeholders-chave**

**H1.1)** Existe uma visão partilhada por todos os stakeholders relativamente à marca do Destino Madeira.

**H1.2)** A Marca é activa e consistentemente “adoptada” por todos os stakeholders chave.

#### **Tema 2. Consistência**

**H2.1)** Existe consistência na promoção/comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos.

**Tema 3. Sustentabilidade**

**H3.1)** A sustentabilidade da marca e a estratégia aplicada pelos stakeholders são um objectivo activamente partilhado por todos os stakeholders-chave.

**3.3.2. Design da Pesquisa**

Este estudo envolve uma pesquisa aplicada dado que objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática focados na solução de um problema específico (papel desempenhado pelos stakeholders) envolvendo verdades (gestão da marca) e interesses locais (objectivos dos diversos stakeholders da marca Madeira)

O quadro 3.2 compara três tipos gerais de pesquisa e apresenta os objectivos, características e métodos de diferentes design sendo possível, pela sua análise, extrapolar as razões pelas quais a pesquisa exploratória é o design aplicado neste estudo.

**Quadro 3.2: 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 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>• Entrevistas 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 (2006)

Refere Malhotra (2006) 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.

Também para Churchill (cit. in Maschieto, 2006), a pesquisa exploratória é indicada no início do processo de investigação quando o conhecimento e familiaridade com o problema, por parte do investigador, são inexistentes ou insuficientes sendo um tipo de pesquisa útil para:

- Ajudar a formular um problema
- Favorecer o conhecimento e familiaridade com o problema
- Definir prioridades para futuras pesquisas
- Clarificar conceitos

Tal como refere Mattar (cit. in Maschieto, 2006, 20), a pesquisa exploratória serve os seguintes objectivos: reunir informação disponível sobre uma determinada temática em estudo; ajudar a determinar variáveis relevantes a ter em consideração na análise do problema e aferir sobre a existência de pesquisas similares, métodos e resultados daí obtidos.

Conforme Gil (cit. in Silva et. al, 2001,21), a pesquisa exploratória visa tornar o problema mais explícito e construir hipóteses envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm experiências práticas relativas ao problema em estudo e análise de exemplos que estimulem o entendimento.

O quadro 3.2 acima apresentado refere ainda um terceiro tipo de pesquisa: a causal. Esta exige um modelo planeado e estruturado tal como o requer a pesquisa descritiva. No entanto, enquanto a pesquisa descritiva pode ser usada para determinar associações entre as variáveis a causal procura estabelecer relações causa-efeito sendo o seu principal método de pesquisa a experiência que poderá decorrer em ambiente natural ou em laboratório (Malhotra, 2006).

O modelo de pesquisa exploratória é conduzido para explorar a situação do problema, ou seja, tendo em vista a obtenção de ideias e informações relevantes em relação ao problema em estudo. O objectivo deste método de pesquisa é a descoberta de ideias e levantamento de factos esclarecedores caracterizando-se por ser um modelo flexível e versátil. Constitui a primeira parte do modelo de total de pesquisa aplicado utilizando como método o levantamento de peritos (stakeholders de relevância), estudos de caso e recurso a dados secundários.

Uma técnica de pesquisa qualitativa aplicada foi o estudo de caso, apresentado no capítulo 4, investigando um fenómeno actual dentro da situação em que ele ocorre e como estratégia para responder a questões do tipo “como” e “por que” tendo sido utilizado uma variedade de dados recolhidos em diferentes momentos e por várias fontes de informação conforme referidas no método de recolha de dados.

Após a análise documental foram realizadas entrevistas em profundidade (conforme guião de recolha de dados) aos stakeholders – chave constante da amostra.

O modelo de pesquisa descritiva é aplicado neste estudo objectivando a descrição das características da marca Madeira, a sua promoção turística externa bem como a relevância e envolvimento dos stakeholders identificados neste processo. É um método que se baseia no levantamento de dados secundários, relevantes e pertinentes à temática em análise, e num método de recolha de dados primários obtidos por via de entrevistas em profundidade aos stakeholders que fazem parte da amostra.

Este estudo caracteriza-se por um misto de modelo exploratório e modelo descritivo sendo, essencialmente de carácter qualitativo. O modelo aplicado a este estudo foi definido em função do problema em análise dado que se objectiva entender a relação de uma situação em particular sobre a qual existe, por ora, pouca informação disponível (Richardson, cit. in Maschieto, 2006).

### **3.3.3. Processo de Amostragem**

Considera-se como universo os elementos de uma população a que se refere um tema em estudo sendo referenciado como amostra o subconjunto dessa mesma população (Cardoso, 2010).

Conforme refere Salazar (2010), a amostra de um estudo tem que ser válida, sendo esta condição dependente de dois aspectos importantes:

1. **Fiabilidade:** grau que os enviesamentos estão ausente da amostra não havendo variação sistemática.
2. **Precisão:** esta é medida pelo erro padrão da estimativa reflectindo a influência do caso dos membros da amostra (flutuações aleatórias) e havendo uma maior representatividade da população. A precisão é medida pela amplitude de intervalo na qual se espera encontrar a estimativa do parâmetro e pelo grau de confiança que se pretende da estimativa.

Segundo Salazar (2010), o processo de amostragem pode ser classificado como: probabilístico ou não probabilístico. Enquanto a amostra probabilística requer um procedimento controlado de forma a assegurar que cada elemento da população tem uma probabilidade diferente de zero de ser seleccionado a amostragem não probabilística é uma selecção não aleatória não sendo possível estimar a precisão.

O quadro 3.3., abaixo, esquematiza os processos de amostragem utilizáveis em estudo de âmbito quantitativo e/ou qualitativo e suas principais características:

**Quadro 3.3. Processo de Amostragem e Principais Características:**

<b>Universo:</b> Elementos de uma população a que se refere o tema em estudo	<b>Amostra:</b>  Parcela do universo junto da qual se vai realizar a investigação pretendida	<b>Probabilística:</b>  Seleccção da amostra ao acaso	✓ Aleatória Simples  ✓ Aleatória complexa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistemática</li> <li>○ Cluster</li> <li>○ Estratificada</li> <li>○ Dupla</li> </ul>
		<b>Não Probabilística:</b>  Seleccção da amostra obedece a critérios do investigador	✓ Por conveniência /dirigida ✓ Por julgamento ✓ Por quota ✓ Bola de Neve

Fonte: Elaboração própria

Conforme salienta Salazar (2010), o tamanho da amostra é função da variação dos parâmetros da população e da precisão necessária considerando-se que quanto maior for a dispersão ou variância da população maior terá que ser a amostra para garantir uma determinada precisão. No entanto, uma amostra maior não é obrigatoriamente melhor dado que dependerá de como foi calculado o tamanho da amostra a aplicar num estudo.

Sendo a amostra não probabilística por julgamento a que se afigura exequível neste estudo, não se aplica nenhuma fórmula estatística determinante da dimensão da amostra a inquirir não podendo se assumir como representativa da população em estudo (Kerlinger 1973:129). Recorreu-se a determinação da amostra por julgamento baseando-se em bom senso, conhecimento e competências pessoais, profissionais e académicas com o objectivo de minimizar, tanto quanto possível, a relativa representatividade da amostra deste estudo empírico.

A parcela do universo junto do qual se realiza a amostra é exposta no quadro 3.4 abaixo. De notar que este quadro se subdivide apresentando-se até ao stakeholder nº11 as respostas válidas e devidamente consideradas na análise de dados exposta.

Do stakeholder nº 12 ao nº16, registam-se todos aqueles que receberam a entrevista mas que, apesar de manifesta intenção de resposta não a enviaram durante período que decorreu a recolha de dados, a saber de Setembro a 10 Dezembro de 2011.

De notar que os stakeholders identificados com os números 12, 13, 14 e 15 não responderam à entrevista por motivos de agenda profissional que os impediu de responder atempadamente sendo que um deles (que se mantém anónimo por pedido expresso do mesmo) respondeu apenas não se querer envolver, oficialmente, na questão de gestão da marca Madeira por a considerar de carácter político. Relativamente ao stakeholder nº 16, de notar que optou por não resposta devido ao que considerou “complexidade da questão”.

<b>Quadro 3.4 Amostra a quem foi dirigida a Entrevista</b>			
	<b>Sector</b>	<b>Organizações associadas</b>	<b>Na pessoa de:</b>
1.	Institucional	Ministério da Economia.	Dr. Bernardo Trindade (Secretario de Estado à data)
2.	Institucional	SRT: Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes da RAM	Dr <sup>a</sup> Conceição Estudante (Secretária SRT)
3.	Institucional	Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes da RAM	Dr <sup>a</sup> Dorita Mendonça (Director Promoção Turística SRT)
4.	Institucional	Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes da RAM	Dr. Bruno Freitas (Director Regional SRT Nov 2011 e ex Director Portos da Madeira)
5.	Publico/privado	AP: Associação de Promoção da Madeira	Dr <sup>a</sup> Kátia Carvalho (Directora AP Madeira)
6.	Privado	Director Turismo Portugal Suécia	Dr. Oto Oliveira (1º Director Regional AP Madeira.)
7.	Publico/privado	Aeroportos da Madeira – Director Adjunto / Associados AP Madeira	Dr. Roberto Santa Clara Gomes
8.	Privado	Presidência Mesa Hotelaria Associação Comercial Industrial do Funchal	Dr. Manuel Duarte
9.	Privado	Hotelaria / Associado AP Madeira	Dr. André Barreto
10.	Privado	Agente Viagens / Associado AP	Sr. Willy de Sousa
11.	Privado	Ordem dos Economistas – Delegação Regional. Organizadores Conferência Anual Turismo	Dr. Eduardo de Jesus
<b>Stakeholders com ausência de resposta à entrevista</b>			
<b>Entrevistas não validadas</b>			
12.	Privado	Agente de Viagens / Associado AP Madeira	Sr. Emilio Rodrigues
13.	Privado	Agência de Viagens / Delegação Regional APAVT	S.r João Welsh
14.	Privado	Hotelaria / Associado AP Madeira	Dr. António Trindade
15.	Privado	Animação Turística / Associado AP Madeira (“Rota dos Cetáceos”)	Dr. Pedro Mendes Gomes
16.	Institucional	Câmara Municipal do Funchal – Sector Turismo	Dr <sup>a</sup> Bruno Pereira (Director Turismo CMF)

Fonte: (elaboração própria)

Não obstante as reduzidas dimensões da amostra, esta classifica-se como representativa, quer pela ligação directa à gestão da marca no sector institucional e sector privado, quer pelos conhecimentos e vasta experiência profissional e pessoal associada ao sector turístico da RAM. No que diz respeito às entrevistas não validadas foram, acima, expostas as razões apresentadas pelos stakeholders para a não resposta, pese embora o facto de, algumas das explicações serem por si mesmas esclarecedoras e, como tal, terem contribuído para as recomendações apresentadas e conclusão obtida relativamente à não confirmação das hipóteses colocadas.

### 3.3.4. Método de Recolha de Dados

Este estudo aplica um design de carácter exploratório recorrendo-se à análise de dados secundários como forma de definir claramente o problema da pesquisa e desenvolver a abordagem mais adequada ao mesmo. Esgotadas as fontes de dados secundários tentou-se obter dados primários via entrevistas em profundidade a stakeholders-chave do sector institucional e sector privado associados à gestão da marca do destino turístico Madeira.

Conforme refere Churchill (cit. in Maschieto, 2006,28), a análise de dados secundários constitui o primeiro passo rumo à solução de um problema de pesquisa devendo o recurso a dados primários ser utilizado apenas quando se esgotam as fontes de dados secundários. O quadro 3.5 apresenta uma comparação entre os dois tipos de dados.

**Quadro 3.5: Dados Primários Versus Dados Secundários**

	<b>Dados Primários</b>	<b>Dados secundários</b>
Objectivo da recolha de dados	Específico do problema em mãos	Referente a outros problemas
Processo de recolha de dados	Muito envolvido	Rápido e acessível
Custos da recolha	Elevado	Relativamente baixo
Tempo da recolha	Longo	Relativamente curto

Fonte: Adaptado de Malhotra (2006)

Neste estudo o levantamento em fontes secundárias incluiu profunda revisão bibliográfica envolvendo trabalhos realizados por outros investigadores e publicados quer em livros quer em revistas especializadas, ou não, bem como dissertações e teses apresentadas em universidades.

Recorreu-se, ainda, a informação publicada por instituições internacionalmente reconhecidas como é o caso da Organização Mundial de Turismo, European Travel Commission e outros, órgãos governamentais como Turismo de Portugal bem como as associações de promoção turística nacional e regional com relevo para a Secretaria Regional de Turismo e Transportes da Madeira e Associação de Promoção da Madeira.

De referir que a análise do problema foi acompanhada pela consulta regular das notícias publicadas pelas referidas instituições quer nos principais jornais nacionais quer nas revistas da especialidade publicadas.

O acompanhamento das newsletters e notícias especializadas em turismo online foi realizado de forma continuada objectivando atenção consistente ao problema em estudo e analisar a evolução da política de promoção turística externa nacional e regional bem como aferir as notícias publicadas por diversos stakeholders quer a nível institucional quer a nível das diversas organizações turísticas e clientes.

Após recolha de dados secundários conforme acima mencionado tentou-se, igualmente, obter dados primários e como método de recolha de dados o presente estudo fez uso de entrevistas em profundidade a stakeholders chave seleccionados pela sua relevância e conhecimento ou impacto e poder de decisão relativamente à gestão da marca do destino turístico Madeira.

O guião da entrevista teve por inspiração o modelo de planeamento de identidade da marca de Aaker (2007), e algumas categorias importantes na gestão de destinos turísticos conforme demonstrado na literatura: identidade, valor, imagem do destino, estratégia (posicionamento, marketing mix, consistência e acções, destinos concorrentes e mercados alvo), personalidade e alianças estratégicas.

A análise das respostas permite aferir a percepção dos stakeholders relativamente a cada uma das cinco categorias referidas para analisar se existe uma visão partilhada do planeamento/gestão da marca e confirmar/desmentir as hipóteses que são expostas neste estudo.

A entrevista realizada, principalmente, com recurso a correio electrónico, foi orientada pelo guião apresentado abaixo objectivando-se aferir a opinião de cada um dos entrevistados avaliando as respostas em diversas categorias: identidade, valor, estratégia, personalidade e alianças estratégicas conforme modelo de planeamento estratégico de Aaker (2007).

## GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Quais os principais factores (atributos / benefícios) diferenciadores da Marca Madeira?
2. Quais as principais fontes de valor (notoriedade / qualidade/associações / benefícios funcionais – emocionais) que considera estar presentes na marca do Destino Madeira?
3. Considerando a personalidade de uma marca como as características humanas associadas à mesma (“*Big five: sinceridade / excitação / competência / sofisticação / irregularidade / irreverência*”), na sua opinião, como descreveria a personalidade da marca Madeira?
4. Considerando o posicionamento de uma marca o lugar que a mesma ocupa na mente do consumidor, na sua perspectiva como se posiciona, actualmente, a marca Madeira no exterior?
5. Como poderá o *mix* (produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas) ser gerido para suportar o posicionamento da marca Madeira?
6. Considera que a imagem do Destino Madeira está a ser comunicada de forma correcta no que diz respeito à imagem, tagline, meios utilizados e público-alvo?
7. Na sua opinião existe consistência entre a promessa que considera veiculada pela marca e a oferta real no destino Madeira?
8. Que acções gostaria de ver desenvolvidas / implementadas para assegurar essa consistência?
9. Quais os principais destinos turísticos que considera concorrentes do destino Madeira?
10. Na sua perspectiva quais deverão ser os principais mercado-alvo da marca Madeira?
11. Na sua perspectiva quem são os stakeholders-chave associados à gestão da marca do destino Madeira?
12. Que acções poderão os stakeholders levar a cabo de forma a relacionar-se para assegurar consistência na forma como a marca é comunicada ao cliente externo e cliente interno?
13. Que alianças estratégicas sugere no sentido de assegurar a competitividade da marca Madeira no médio / longo prazo?
14. Que iniciativas de comunicação com a comunidade local poderiam ser adoptadas tendo em consideração que a hospitalidade é um importante factor de fidelização do turista, conforme o barómetro da qualidade do Turismo Madeira?
15. Observações, comentários, sugestões para melhorar a gestão da marca Madeira:

Fonte: Elaboração própria

O quadro 3.6. relaciona as questões colocadas aos entrevistados (conforme amostra) com as categorias de análises segundo o modelo de Aaker (2007) e associa cada uma das perguntas às hipóteses formuladas neste estudo. A última coluna do quadro expõe os objectivos propostos sendo estes a pedra basilar que fundamentou a elaboração das questões apresentadas no guião da entrevista.

**Quadro 3.6. Apresentação e relação entre as perguntas do guião da entrevista, categorias, hipóteses e objectivos**

N	Perguntas	Categoria	Hipóte	Objectivo
1.	Quais os principais factores diferenciadores (atributos / benefícios) da Marca Madeira?	Identidade	H1.1 /1.2	<p>1. Aferir o papel dos stakeholders –chave na gestão do destino Madeira avaliando-o nas diferentes categorias: identidade, valor, estratégia, personalidade, alianças estratégicas.</p> <p>2. Avaliar s o papel dos stakeholders –chave pela análise de 3 linhas de orientação que são as pedras basilares das hipóteses:</p> <p>2.1. Visão partilhada</p> <p>2.2. Consistência</p> <p>2.3. Sustentabilidade</p>
2.	Quais as principais fontes de valor (notoriedade / qualidade/associações / benefícios funcionais – emocionais) que considera estar presentes na marca do Destino Madeira?	Identidade / Valor	H1.1 /1.2	
3.	Considerando a personalidade de uma marca como as características humanas associadas à mesma (“ <i>Big five: sinceridade / excitação /competência / sofisticação /irregularidade / irreverência</i> ”) na sua opinião como descreveria a personalidade da marca do Destino Madeira?	Personalidade	H.2.1	
4.	Considerando o posicionamento de uma marca o lugar que a mesma ocupa na mente do consumidor, na sua perspectiva, como se posiciona, actualmente, a marca Madeira no exterior?	Posicionamento ( <i>Estratégia</i> )	H1.1 /1.2	
5.	Como poderá o <i>mix</i> (produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas) ser gerido para suportar o posicionamento da marca Madeira?	Marketing Mix ( <i>Estratégia</i> )	H.2.1	
6.	Considera que a imagem do Destino Madeira está a ser comunicada de forma correcta no que diz respeito à imagem, tagline, meios utilizados e público-alvo?	Destino/Imagem	H.2.1	
7.	Na sua opinião existe consistência entre a promessa que considera veiculada pela marca e a oferta real no destino Madeira?	Consistência ( <i>Estratégia</i> )	H.2.1	
8.	Que acções gostaria de ver desenvolvidas / implementadas para assegurar essa consistência?	Acções ( <i>Estratégia</i> )	H.2.1	
9.	Quais os principais destinos turísticos que considera concorrentes do destino Madeira?	Concorrentes ( <i>Estratégia</i> )	H.2.1	
10.	Na sua perspectiva quais deverão ser os principais mercado-alvo da marca Madeira?	Mercados-alvo ( <i>Estratégia</i> )	H.2.1	
11.	Na sua perspectiva quem são os stakeholders-chave associados à gestão da marca do destino Madeira?	Stakeholders	H2.1	
12.	Que acções poderão os stakeholders levar a cabo de forma a relacionar-se para assegurar consistência na forma como a marca é comunicada ao cliente externo e cliente interno?	Acções / Consistência ( <i>Estratégia</i> )	H2.1	
13.	Que alianças estratégicas sugere no sentido de assegurar a competitividade da marca Madeira no médio / longo prazo?	Alianças estratégicas	H3.	
14.	Que iniciativas de comunicação com a comunidade local poderiam ser adoptadas tendo em consideração que a hospitalidade é um importante factor de fidelização do turista, conforme o barómetro da qualidade do Turismo Madeira?	Alianças estratégicas	H3	
15.	Observações, comentários, sugestões para melhorar a gestão da marca Madeira:	Marca ( <i>Estratégia</i> )	H3	

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.5. Análise de Dados

Tomando em consideração as questões de validade e fiabilidade deste estudo procedeu-se, na primeira fase, a uma exaustiva e abrangente análise de conteúdo da pesquisa documental resultante da investigação à bibliografia apresentada com o objectivo de obter uma descrição objectiva e sistemática da questão em estudo. Aos autores com reconhecimento e relevância académica foi dada primazia tendo-se recorrido a livros, “*papers*” e outros artigos publicados até 2011.

Foram também analisados dados resultantes de publicações de entidades oficiais directamente ligadas ao Turismo de Portugal e gestão da marca Madeira a nível regional, dados estatísticos, artigos de opinião publicados em imprensa e trabalhos académicos de universidades em Portugal e estrangeiro.

Conforme refere Krippendorf (cit. in Pinto, sd) a análise de conteúdo é definida como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”.

Neste estudo foi aplicada a análise de conteúdo, nomeadamente, às respostas dos stakeholders tendo sido aplicada ainda uma análise de recorrência às palavras-chave mais referidas associadas cinco categorias exploradas, neste estudo, em associação à gestão da marca de destinos turísticos e importância atribuída à existência de alianças estratégicas entre stakeholders (a recordar: identidade, valor, estratégia, personalidade da marca e alianças estratégicas) e ao que são considerados aspectos diferenciadores da marca por cada um dos entrevistados.

Os resultados obtidos das entrevistas permitirão extrapolar dados com o objectivo de aferir se os stakeholders apoiam a marca ou revelam indisponibilidade para apoiar a mesma conforme sugerido pelo Modelo de Savage de diagnóstico de stakeholders.

As respostas às entrevistas foram ainda utilizadas para:

1. Identificar a perspectiva e posição expressa pelos diversos stakeholders relativamente à marca Madeira (onde estamos? Para onde vamos? Que estratégias adoptar?).
2. Aferir a posição expressa pelos stakeholders versus a posição expressa pelas directrizes da marca relacionando-as com as perspectivas expressas por autores referenciados na revisão bibliográfica mas com particular inspiração no modelo de Aaker e aplicação ao modelo de diagnóstico de Stakeholders de Savage et. al.
3. Avaliar se existe consistência relativamente a diversos aspectos (imagem, comunicação, personalidade, identidade, posicionamento da marca).
4. Discussão de resultados para obter conclusões e fazer recomendações que sejam um contributo para o sector académico e para o sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

No que diz respeito às categorias de análise estas foram definidas *a priori* tendo por inspiração o modelo de planeamento de Aaker. No entanto, teve-se particular cuidado na análise às respostas às entrevistas evitando ideias pré concebidas relativamente à tipologia e métodos de gestão de destinos turísticos e, especificamente, do destino Madeira.

Além das categorias já referidas de análise associadas à gestão da marca: Identidade, valor, estratégia (focando o Posicionamento, Marketing mix, Acções e consistência, concorrentes e mercados alvo, Comunicação e marca), imagem e personalidade considerou-se, em associação a stakeholders, as alianças estratégicas. Como complemento e alinhamento com as hipóteses colocadas consideraram-se ainda três categorias de análise conforme abaixo.

Uma categoria de análise é visão partilhada dado que se pretende aferir se os stakeholders entrevistados, os quais estão directa ou indirectamente associados à gestão da marca Madeira, partilham da mesma opinião relativamente a aspectos considerados cruciais como o são os factores únicos e diferenciadores do destino e as suas fontes de valor.

Uma outra categoria é a consistência considerando que a salvaguarda da mesma, bem como o possibilitar que todos falem em uníssono, passa pela existência de concordância

e/ou apoio ao posicionamento assumido pela marca, a forma como o mesmo é comunicado, a quem e de que forma. A análise às respostas dos entrevistados pretende aferir se existe uma posição comum ou opiniões díspares que possam constituir uma ameaça à consistência e sustentabilidade da marca Madeira sendo a sustentabilidade a última categoria de análise considerada.

As categorias de análise alinharam-se com as hipóteses formuladas e os objectivos a que este estudo se propõe e que constituíram as pedras basilares à concepção do guião de entrevista.

Os resultados obtidos são apresentados no capítulo V deste estudo dedicado às conclusões e resultaram em várias recomendações.

### **3.4. Conclusão**

Neste estudo aplicou-se um método de investigação qualitativo visando alcançar entendimento das razões e motivações subjacentes à actuação dos diferentes stakeholders-chave associados à gestão da marca do destino Madeira.

O design considerado caracteriza-se como exploratório envolvendo uma pesquisa aplicada dado que objectiva-se gerar conhecimentos para uma aplicação prática focando a solução de um problema específico (o papel desempenhado pelos stakeholders-chave), evoluindo a verdade que é a gestão da marca Madeira e os interesses locais que são os objectivos dos diversos stakeholders-chave do sector turístico da Madeira.

As fases do processo de pesquisa foram orientadas pela questão da pesquisa e selecção de dados secundários pertinentes e relacionados com o tema em análise. De seguida, procedeu-se à obtenção de dados primários com recurso a entrevistas dirigidas a uma amostra não probabilística seleccionada por julgamento aplicando-se, como critério de selecção da mesma, o envolvimento e proximidade à gestão da marca e, também, a experiência e conhecimentos profissionais e pessoais reconhecidos aos stakeholders entrevistados sendo que todos eles estão, ou estiveram, associados ao sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

A análise de dados será feita com análise de conteúdo considerando-se esta uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas. Os resultados das entrevistas permitirão fazer inferências e obter dados com o objectivo de apresentar resultados, fazer recomendações e diagnosticar o tipo de stakeholders-chave relacionados com a marca.

A metodologia de investigação descrita foi aplicada por se afigurar como a que permite responder aos objectivos do estudo e contribuir para um aumento do grau de conhecimento sobre a temática e caso em análise.

## **4. CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

---

### **4.1. Introdução**

Este capítulo é o final deste estudo empírico e apresenta uma caracterização da promoção turística em Portugal, os objectivos da mesma e identifica as agências de promoção regional existentes. Segue-se uma caracterização da marca Madeira e a identificação de quem são os stakeholders-chave e quais as suas competências.

Em seguimento a análise às entrevistas recolhidas junto de stakeholders identificados neste estudo como amostra apresentam-se os dados aferidos e expõem-se recomendações pertinentes.

### **4.2. Promoção Turística em Portugal**

Conforme dados em site do Turismo de Portugal no que diz respeito à promoção turística nacional considera-se competência do Estado a elaboração e implementação de uma estratégia coerente de promoção turística que permita a manutenção e aumento da quota de mercado e das receitas turísticas nacionais, contribuindo para a dinamização de uma actividade económica importante enquanto geradora de riqueza e emprego no país.

Dado o carácter estratégico do sector turístico para o desenvolvimento económico e social do país a promoção turística é considerada, conforme refere o Protocolo para a promoção turística externa: *“Um meio essencial para a valorização e expansão da actividade turística nacional, no quadro da forte concorrência internacional em que se insere”*.

Com base nestes pressupostos o Turismo de Portugal, IP, dando seguimento às orientações definidas no Plano Nacional Estratégico para o Turismo (PENT), desenvolveu um modelo de promoção turística Nacional com os parceiros competentes que são a Confederação do Turismo Português (CTP), a Direcção Regional de Turismo da Madeira e a dos Açores e a Associação Nacional das Regiões de Turismo (ANRET).

O vigente protocolo de Promoção Externa é válido para o ciclo de 2011 a 2013 e surge na sequência de dois anteriores protocolos para a Contratualização da Promoção Externa (2003 a 2006 e 2007 a 2010) considerando-se que o modelo de promoção turística atingiu agora um grau de maturidade necessário para a elaboração de um novo modelo visando um acréscimo da capacidade futura e objectivando uma promoção turística mais eficaz, adequada e coerente.

O protocolo a vigorar de 2011 a 2013 continua a apontar para a redução da intervenção directa do Estado favorecendo as parcerias entre os sectores públicos e privados e centra-se na maximização de recursos e na maior eficácia da comercialização da oferta turística nacional no exterior. É um modelo que tem por base o sentido recomendado pelos principais organismos internacionais de Turismo (caso da Organização Mundial de Turismo) e toma como exemplo experiências de países com particular relevância no domínio do Turismo.

As grandes linhas de força do modelo de promoção externa que norteiam a actuação de todos os parceiros são a consolidação da promoção externa; o reforço da abordagem estratégica; o aumento da eficácia operacional; o desenvolvimento do controlo da gestão; aperfeiçoamento do modelo de gestão e clarificação e aperfeiçoamento das regras de financiamento e representatividade.

#### **4.2.1. Objectivos da Promoção Turística Externa**

Os principais objectivos da Promoção Turística externa em Portugal são expostos no PENT e são parte integrante do Protocolo para o Promoção turística em vigor para o ciclo 2011 a 2013 que é assumido pelas entidades representadas no quadro 4.1 abaixo:

**Quadro 4.1 Parceiros Subscritores do Protocolo de Promoção Turística**

1.	Turismo de Portugal, IP
2.	Confederação do Turismo Português
3.	Secretaria Regional do Turismo e Transportes da Madeira
4.	Secretaria Regional de Economia dos Açores
5.	Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte – Associação de Turismo do Porto
6.	Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal - Associação de Turismo do Centro de Portugal
7.	Agência Regional de Promoção Turística de Lisboa – Associação Turismo de Lisboa
8.	Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo – Associação Turismo do Alentejo
9.	Agência Regional de Promoção Turística do Algarve – Associação Turismo do Algarve
10.	Agência Regional de Promoção Turística da Madeira – Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira
11.	Agência Regional de Promoção Turística dos Açores – Associação de Turismo dos Açores

Fonte: Protocolo para a Promoção Turística Externa Regional (2011-2013)

Conforme exposto no referido Protocolo (2010) os principais objectivos nas suas componentes nacional e regionais são:

- *Garantir a coerência das estratégias de promoção, nomeadamente pelo alinhamento das propostas de valor, imagem e comunicação nacional e regionais;*
- *Garantir uma arquitectura equilibrada de promoção de marcas turísticas, na qual as marcas regionais devem contribuir para a afirmação do destino Portugal no estrangeiro;*
- *Garantir a articulação entre as actividades de promoção e de comercialização aumentando a eficácia do marketing turístico nacional;*
- *Aumentar o envolvimento da iniciativa privada no processo concertado de promoção externa e ampliar a competitividade comercial das empresas, apoiando-as na obtenção de melhores resultados;*
- *Aumentar a interlocução entre as ARPTs e o tecido empresarial do sector do Turismo, contribuindo para a afirmação das Agências e para um melhor conhecimento das necessidades e prioridades das empresas;*
- *Evidenciar a actuação nos instrumentos de promoção prioritários e nos novos canais disponíveis.*

As metas a atingir com este reformulado ciclo de promoção incluem ainda:

1. Maior eficácia na integração das variáveis de marketing, nomeadamente do produto, da promoção e comunicação como factor considerado essencial para a correcta eficaz actuação promocional nos mercado externo.

2. Reforço da concentração no plano regional para a abordagem dos canais de distribuição.

Reforça, ainda, este protocolo a importância de intensificar alianças e parcerias entre organizações de turismo estimulando a competitividade e crescimento dos seus resultados como factores essenciais à recuperação do sector turístico considerado como um dos principais motores da economia nacional.

#### **4.2.2. Agências Regionais de Promoção Turística**

Para a promoção regional externa, foram designadas 7 Agências Regionais de Promoção Turística, que articulam entre si e o Turismo de Portugal, a execução do Plano Nacional de Promoção Externa

São 7 as Agências Regionais de Promoção Turística correspondendo às 7 áreas promocionais: **Porto e Norte** – ADETURN – Associação de Turismo do Norte de Portugal; **Centro**: Agência Regional de Promoção Turística Centro de Portugal; **Lisboa**: ATL – Associação Turismo de Lisboa, Visitors and Convention Bureau; **Alentejo**: Associação Turismo do Alentejo; **Algarve**: ATA – Associação Turismo do Algarve; **Madeira**: APM – Associação de Promoção da Madeira; **Açores**: ATA – Associação de Turismo dos Açores.

As Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT's), são associações de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas por representantes dos agentes económicos do turismo, por um número relevante de empresas privadas com actividade turística e de entidades do sector público, de carácter ou âmbito local ou regional, designadamente os órgãos regionais e locais de turismo (ORLT's). É a estas que compete a elaboração, apresentação e execução dos respectivos Planos Regionais de Promoção Turística.

O plano de promoção regional de cada ARPT será financiado de acordo com a regra de: por cada 4€ de investimento do Turismo de Portugal, IP, corresponde o mínimo de 1€ de investimento público regional e 1€ de investimento privado.

A contribuição financeira do Turismo de Portugal é transferida de acordo com objectivos atingidos obedecendo aos seguintes moldes: 50% após aprovação e contratação do Plano Regional de Promoção Turística e os restantes 50% em função de resultados pela apreciação do relatório de execução do 2º trimestre apresentado pelas ARPT implicando assim uma análise ao cumprimento do acordado, nomeadamente no referente à execução promocional previstas e contribuições financeiras dos parceiros.

A articulação do Turismo de Portugal, IP com os destinos regionais está prevista através de logótipo próprio apresentando-se, a título exemplificativo, o logótipo correspondente às Ilhas da Madeira:



Imagem 4.1: Logotipo Turismo Portugal e Ilhas da Madeira

### 4.3. Caracterização da Marca Madeira

Considerando que a marca do destino Madeira, tal como apresentado no presente, derivou de um estudo elaborado em 2005 pela Wolff Olins pretende-se caracterizar a marca aferindo os parâmetros abaixo apresentados:

- Estudo de mercado levado a cabo junto de stakeholders considerados representativos no estudo Wolff Olins e a opinião veiculada pelos mesmos sobre o que consideraram adequado à marca do destino Madeira.
- Factores de identificação e diferenciação da marca como pedras basilar do posicionamento e proposta de valor da marca.
- Factores críticos de sucesso.
- Produtos turísticos associados à marca Madeira.

#### 4.3.1. Estudo de Mercado e Proposta de Stakeholders para o Destino Madeira

Em 2005, com o objectivo de criar a nova marca Madeira foi encomendado, pelas entidades responsáveis pelo Turismo na Região Autónoma da Madeira, um estudo de mercado (Wolff Olins) em que se tentou aferir a percepção dos turistas visitantes e, também, foram realizadas entrevistas a stakeholders de diversas áreas (Operadores Turísticos; Agentes de Viagem; Hoteleiros; Representantes do Turismo e da Associação de Promoção; Sindicato Nacional da Actividade Turística e Jornalistas).

Como resultado desse estudo aferiram-se aspectos valorados pelos turistas bem como foi elaborada uma proposta dos stakeholders entrevistados relativamente ao que se pretendia para a marca Madeira.

A percepção pelo destino Madeira identificou-se nos seguintes aspectos que foram a grande maioria das respostas à questão: A Madeira é?

Tranquilidade	Exotismo	Um Local seguro
---------------	----------	-----------------

No que diz respeito aos aspectos mais importantes e **valorados pelos turistas** foram indicados pelos turistas inquiridos durante a elaboração do estudo o seguinte:

Tranquilidade	Exotismo	Um Local seguro
Descoberta	Natureza	Sensação de relaxe
Novas sensações	Hospitalidade	Diversidade de ambientes

Reportando-se às pretensões dos stakeholders entrevistados conclui-se que a pretensão dos mesmos para o destino Madeira é conforme apresentada no quadro abaixo:

Proposta Stakeholders para o Destino Madeira:	
☺ Mais turistas	☹ Não Turismo de Massas
☺ Pessoas mais jovens	☹ Não demasiado jovens
☺ Natureza & Passeios	☹ Não apenas Natureza
☺ Diversificar	☹ Não diluir
☺ Incentivar	☹ Não convencer

Elaboração própria. Fonte: Estudo Wollf Ollins (2005)

A essência considerada ideal para a Marca foi a de: Ilha Holística sendo os valores base de suporte a essa essência apontados como: libertação / Inspiração/ Plenitude.

Relativamente ao tag line a utilizar para transmitir a mensagem da Marca Madeira as palavras seleccionadas para representar a essência da marca e a ser consistentemente utilizadas para despertar associação na mente do consumidor à Madeira foram baseadas no conceito de Wellness/Bem-estar resultando no slogan: BODY.MIND.MADEIRA

O tag line seleccionado pretende representar os valores e atitude da Marca conforme apresentado abaixo:

<b>Madeira é:</b>	<b>A sua atitude é:</b>	<b>Os benefícios são:</b>
Rica	Natural	Libertação
Contemporânea	Vibrante	Inspiração
Holística	Abrangente	Plenitude

Elaboração própria. Fonte: Estudo Wollf Ollins (2005)

A marca Madeira, com o slogan BODY.MIND.MADEIRA pretende diferenciar o destino “personalizando-o” e apostando forte em mensagens inspiradoras e imagens evocativas que representam os factores únicos e diferenciadores das ilhas. Com ênfase nos valores paisagísticos e naturais capazes de potenciar sensações de Bem-Estar a marca apela às emoções, sensações, experiências.

A nova marca Madeira tenta, então, ir de encontro às tendências mais actuais como interesse crescente pela saúde, crescimento pessoal e profissional e a atenção aos

factores ambientais. Ciente da importância atribuída a estes factores a ilha pretende passar a mensagem que a Madeira oferece experiências holísticas aos visitantes apelando a estes aspectos.

Sugerindo ser muito mais do que uma ilha a Madeira objectiva diferenciação dos seus destinos concorrentes pela promoção de valores e atitudes caracterizadoras sendo a mensagem da marca apresentada, institucionalmente, pela Associação de Promoção da Madeira no seu website ([www.ap-madeira.pt](http://www.ap-madeira.pt)) ficando assim acessível para consulta.

Com base no referido estudo são, assim, definidas as linhas orientadoras da marca tendo por base um estudo de mercado que contemplou a auscultação a diversos stakeholders. O ponto seguinte explora a identificação e diferenciação que, de acordo com plano de Marketing da Associação de Promoção da Madeira (2008) revelam o posicionamento assumido pela marca.

#### **4.3.2. Posicionamento, Identificação e Diferenciação da Marca**

O posicionamento assumido pela marca Madeira tem por pedra basilar o estudo realizado pela Wolff Olins e, conforme exposto no Plano de Marketing da Associação de Promoção da Madeira (2008) aponta para uma estratégia de diferenciação do produto aproveitando as suas características próprias e únicas e utilizando-as como vantagem competitiva.

O posicionamento engloba dois aspectos complementares e fundamentais que são a identificação e diferenciação. O quadro 4.2, abaixo, esquematiza o posicionamento assumido pela marca bem como quais os factores identificativos e diferenciadores em que se alicerça:

<b>Quadro 4.2 Posicionamento Marca Madeira</b>	
Autenticidade / Tranquilidade, Natureza e Paisagem / Bem-Estar físico e emocional / Tradição e Elegância / Hospitalidade	
<b>Identificação</b>	<b>Diferenciação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilha Holística (Corpo/ Mente / Espírito)</li> <li>• Arquipélago de contrastes (sol e neve; mar e montanhas; Florestas e praia)</li> <li>• 4 Estações num só dia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente tranquilo e natural</li> <li>• Harmonização entre tradição (autenticidade) e conforto (sofisticação)</li> <li>• Valorização e preservação do património cultural e natural (marítimo e terrestre)</li> <li>• Natureza imaculada e por descobrir</li> <li>• Clima ameno todo o ano</li> </ul>

Fonte: Plano de Marketing AP Madeira (2008)

Com base no exposto a assinatura adoptada para a marca Madeira confirmou-se como Body.Mind.Madeira por se considerar que se enquadra no conceito de Ilha holística ao explorar a ideia que a Ilha da Madeira é mais que a soma dos seus produtos.

Relativamente à proposta de valor, e conforme especificado no Plano de Marketing da Associação de Promoção (2008) esta consubstancia-se na ideia de Bem-Estar numa perspectiva macro ao englobar as características intrínsecas do arquipélago (paisagem, oferta hoteleira de qualidade, paisagem, segurança, clima) como elementos chave.

#### **4.3.3. Produtos Turísticos Associados à Marca**

Conforme apresentado no Plano de Marketing da Associação de Promoção da Madeira (2008), foram definidos produtos turísticos prioritários e secundários para o destino, conforme apresentado no quadro 4.3 abaixo.

<b>Quadro 4. 3: Produtos Turísticos Destino Madeira</b>		
<b>Prioritários</b>	Core	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Touring</li> <li>• Sol e Mar</li> <li>• Turismo de Natureza</li> </ul>
	Redução sazonalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de Negócios</li> <li>• Turismo Náutico (cruzeiros)</li> </ul>
	Diversificação da Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e Bem-Estar</li> <li>• Resorts integrados e Turismo Residencial (Ilha de Porto Santo)</li> <li>• Golfe</li> </ul>
<b>Secundários</b>	Promoção específica (por notoriedade e/ou potencial de crescimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porto Santo (enquadrado no produto Sol e Mar)</li> <li>• Quintas da Madeira (Touring)</li> <li>• Hotéis Spa (Saúde e Bem-Estar)</li> <li>• Turismo Activo (Turismo da Natureza)</li> <li>• Turismo em Espaço Rural (Turismo da Natureza)</li> </ul>

Fonte: Plano Marketing AP Madeira (2008)

Os produtos turísticos apresentados no quadro 4.3 acima estão em sintonia com as linhas orientadoras estabelecidas no Plano Nacional Estratégico para o Turismo (PENT) e tiveram em consideração quer as características próprias do destino quer as condições naturais que o mesmo oferece.

Considerando os objectivos dos produtos turísticos seleccionados, refere o referido Plano de Marketing que os mesmos são:

- Captar novos segmentos nos mercados tradicionais do destino.
- Permitir orientação para novos mercados com elevado potencial de crescimento.

#### **4.3.4. Factores Críticos de Sucesso**

De acordo com o Plano de Marketing da AP Madeira (2008) os elementos chave de destino Madeira objectivando-se a conquista de uma posição de destaque e vantagens competitivas no sector turístico são:

- Distribuição:
  - Favorecer a percepção de diferenciação do destino junto de Companhias Aéreas e Operadores Turísticos favorecendo a comunicação junto de potenciais clientes dos mesmos.

- Incentivar a procura do consumidor final visando, assim, a diminuição da dependência face aos operadores turísticos.
- Comunicação:
  - Favorecer a consistência da comunicação enfatizando a natureza, cultura, clima, diversidade de produtos, actividades e animação.
- Mercados Emissores:
  - Reduzir a dependência de um reduzido número de mercados emissores pela procura de quota de mercado junto de novos mercados considerados secundários no actual plano.
- Identidade:
  - Manutenção da identidade do produto turístico Madeira.

Os factores acima apresentados englobam-se na estratégia de marketing da AP Madeira sendo os mesmos identificados como os factores críticos de sucesso a ter em primordial consideração.

#### **4.4. Stakeholders Regionais Associados à Gestão da Marca Madeira**

A gestão institucional do Turismo na Madeira é da responsabilidade de duas entidades principais: a Secretaria Regional do Turismo e Transportes da Madeira (SRTT) que é uma entidade exclusivamente institucional e a Associação de Promoção da Madeira (AP Madeira) que funciona numa óptica de sinergia entre o sector publico e o sector privado.

A SRTT é o órgão de estudo, coordenação, promoção, execução e fiscalização, no âmbito e em conformidade com a política governamental definida para o sector do turismo. É a este órgão que compete, entre outras funções, o estudo e contributo para a definição da política turística regional propondo os planos, programas e projectos a realizar no sector do turismo

A AP Madeira é uma associação, sem fins lucrativos, fundada em Agosto de 2004 por uma entidade pública e uma entidade privada – a Direcção Regional de Turismo e a Associação Comercial e Industrial do Funchal.

#### **4.4.1. As Competências da Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes da Madeira**

Conforme publicado em website institucional da SRTT reportando-se às competências deste organismo o mesmo é dirigido por um director regional e tem a seguinte estrutura organizacional: Divisão de Serviços Administrativos (DISA); Direcção de Serviços de Empreendimentos e Actividades Turísticas (DSEAT); Direcção de Serviços de Promoção Turística (DSPT): unidade orgânica com acção no domínio do planeamento e da promoção turística da RAM, a nível nacional e internacional, através dos adequados meios e técnicas promocionais e em colaboração com as entidades vocacionadas para o efeito; Direcção de Serviços de Animação Turística (DSAT) e Núcleo de Serviços de Turismo do Porto Santo (NSTPS).

As estratégias e principais acções, nomeadamente da DSPT que compreende a Divisão de Promoção e Relações Públicas (DPRP) são:

- Organização da participação da Madeira em feiras de turismo, workshops e seminários
- Realização de campanhas publicitárias do destino Madeira nos mercados nacional e internacional
- Apoio a Operadores Turísticos
- Apoio logístico a congressos, conferências, reuniões e eventos realizados na Região
- Apoio a nível logístico e de material promocional e informativo a eventos desportivos que se realizem na Madeira e possam divulgar o nome da Madeira no exterior.
- Postos de Turismo

O website oficial ([www.madeiraislands.travel](http://www.madeiraislands.travel)) apresenta informação sobre o destino, promove os cartazes turísticos da ilha e apresenta o calendário de eventos mais significativos para o ano a decorrer e para os dois anos seguintes sendo apresentado em vários idiomas em sintonia com os mercados com maior expressão para o Destino Madeira. Promove ainda newsletters, de carácter mensal acessíveis nos diversos idiomas aos utilizadores registados. Estas newsletters são apresentadas por correio electrónico mas ficam disponíveis no site para futuros downloads podendo ser consultadas pelo consumidor final e utilizadas pelo trade para efeitos de informação e promoção.

#### **4.4.2. Competências da Associação de Promoção da Madeira**

A associação de Promoção da Madeira nasceu em 2004 fruto da necessidade de criar uma entidade que, em colaboração com a SRTT e a sua Direcção Regional de Turismo, trabalhasse exclusivamente na promoção do destino Madeira.

Conforme referem os estatutos desta organização público privada esta pretende promover a Região da Madeira como destino turístico, incidindo, particularmente, na promoção e captação do negócio. A sua missão é referida como a de criar oportunidades para os associados, com particular incidência em novos e diferenciados fluxos turísticos, através do investimento em relações públicas, apoio a eventos, congressos e incentivos, acções promocionais e parcerias.

Assume, ainda a função de promover o destino Madeira nos mercados estratégicos, nomeadamente o Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Itália, Escandinávia, Áustria, Suíça, Holanda e Bélgica tendo a SRTT a tutela da promoção do destino nos mercados emergentes; Portugal continental, Brasil e Europa de Leste.

As principais competências da AP Madeira são referidas como:

- Aquisição e negociação de novos voos com companhias aéreas dos principais mercados estratégicos;
- Apoio a projectos e acções de operadores turísticos e associados;
- Desenvolvimento de um plano estratégico de promoção do destino, que passa por campanhas de publicidade em vários suportes comunicacionais e na realização de publi-reportagens nos principais meios de comunicação da Europa.
- Realização de press Trips e fam Trips.
- Apoio a eventos, congressos e incentivos.

No que diz respeito às acções que esta organização refere no seu website nomeando as vantagens de ser associado as mesmas integram-se em cinco grandes áreas que são:

1. Representação do Destino Madeira nas feiras predominantemente de trade.
2. Representação do destino Madeira nos órgãos criados pelo Governo central de coordenação da promoção turística no exterior, sem prejuízo das competências

institucionais e próprias da DR Turismo, o que se traduz nomeadamente por ser a entidade que propõe o Plano de Promoção Turística no Exterior do Destino Madeira para posterior obtenção de financiamento.

3. Interlocutor do trade Internacional sobre o Destino Madeira, nomeadamente para o desenvolvimento de parcerias, acções conjuntas ou apoio logístico ou financeiro a acções desses operadores turísticos.
4. Entidade responsável pela implementação de acções próprias de promoção no Exterior junto do “*trade*” sobre o Destino Madeira.
5. Entidade com capacidade para avaliar e apoiar, logística e financeiramente acções de promoção no exterior de empresas instaladas no Destino Madeira desde que apresentadas em conjunto e com objectivos coincidentes com as definidos no Plano de Promoção Turística a aprovar anualmente.

#### **4.4.3. Sinergias entre Sector Público e Sector Privado**

Considerando-se que as duas entidades que a nível da Região Autónoma da Madeira, desempenham funções associadas à promoção turística do destino Madeira são a Secretaria Regional do Turismo e Transportes e Associação de Promoção da Madeira é esta última que, conforme estabelecido no seus estatutos, se assume como uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, englobando sócios do sector institucional e do sector privado.

Conforme especificam os estatutos da referida Associação esta não visa substituir os órgãos competentes do Governo Regional da Madeira no desenvolvimento e promoção do destino nem cercear o seu campo de actuação tradicional.

O artigo 4 dos referidos estatutos refere a existência de associados fundadores, ordinários e honorários. Como sócios fundadores são indicados a Região Autónoma da Madeira e a ACIF (Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira).

Como sócios ordinários são consideradas as pessoas colectivas, público ou privadas, que prossigam fins que se coadunam com o objecto da Associação de Promoção e,

finalmente, como sócios honorários são referidas as pessoas singulares ou colectivas, público ou privadas, que mereçam tal distinção pelo seu contributo para o sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

A lista de associados, tal como apresentada no website desta organização, integra Hotéis, Agências de Viagem, Organizações de Animação turística, Restaurantes, Turismo em Espaço Rural e, ainda organismos oficiais tais como Aeroportos da Madeira, Portos da Madeira, Companhia Aérea SATA Internacional, Sociedade de Desenvolvimento da Ponta Oeste, Sociedade de Desenvolvimento do Porto Santo e Teleféricos da Madeira.

A consulta, online, às vantagens de ser associado da AP Madeira refere que, no âmbito das suas áreas de actuação desta organização os associados beneficiam de:

- Descontos de participação em feiras.
- Acesso e informação em condições privilegiadas comparativamente com os não associados.
- Podem participar e apresentar propostas de acção no âmbito de qualquer uma das cinco grandes áreas de intervenção da AP Madeira.
- Podem ser eleitos para os órgãos sociais entre os quais está o Conselho Consultivo que emite parecer vinculativo sobre o Plano de Promoção Turística antes da sua aprovação.

A análise à gestão do destino Madeira resultou na aferição que esta Associação é, no momento presente, a única entidade com referência explícita a uma aliança estratégica entre o sector público e o sector privado no âmbito do sector turístico da RAM

#### **4.5. Análise e Discussão dos Resultados**

A concepção das entrevistas e análise dos resultados obtidos, considera várias categorias importantes na gestão da marca de destinos turísticos e, finalmente, faz uma relação com o Modelo de Savage et al., de diagnóstico de tipo de stakeholders, para aferir a existência de disponibilidade, ou não, para apoiar a marca e a estratégia que o referido autor recomenda para cada uma das situações.

Tendo por inspiração o modelo de Aaker já referido e considerando também a investigação efectuada sobre a gestão da marca de destinos turísticos, é apresentado cada um dos tópicos abaixo referindo-se a importância do mesmo para a marca, conforme a literatura, justificando-se assim a sua inclusão nas questões da entrevista aos stakeholders-chave. Pretende-se expor e clarificar os aspectos fundamentais de cada um dos tópicos, relacionando-os individualmente com as hipóteses e as respostas dadas pelos stakeholders em cada uma das perguntas associadas. De notar que as perguntas estão expostas no quadro 4.6 do capítulo da metodologia, que associa cada uma das perguntas às categorias de análise e aos objectivos propostos.

Os quadros correspondentes a cada categoria com exposição das respostas de cada stakeholder identificam-se com as letras “SH” sendo o número atribuído a cada um deles, em conformidade com a ordem com que são apresentados no quadro 3.4, correspondente à amostra e exposta por sectores. De notar que não é atribuído ao número de cada stakeholder nenhum significado específico, importância ou representatividade. O sector foi identificado como “S” sendo especificado com a letra “I” para o sector institucional, com as letras “PP” para os público-privados e as letras “PR” para os que optaram por resposta de carácter privado (stakeholder nº 6) e os que estão associados ao sector privado.

Finalmente, a análise de conteúdo dos dados primários permitiu inferir e diagnosticar a sua classificação de tipo de stakeholder tendo por base o modelo de Savage et al e reportando-se à estratégia que o autor recomenda.

### 4.5.1. Identidade

A identidade da marca tem uma orientação externa aspiracional, expondo como se quer que a marca seja percebida. Como tal, revela-se essencial a uma visão estratégica e os seus principais aspectos, conforme a literatura, são expostos abaixo estando associados às questões da entrevista aplicada e hipóteses colocadas neste estudo.

**Quadro 4.4: Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à categoria Identidade**

Categoria: IDENTIDADE		
<b>Principais aspectos.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação externa (Como se quer que a marca seja percebida) devendo reflectir as qualidades básicas que perduram.</li> <li>• Aspiracional e essencial à visão estratégica da marca.</li> <li>• Proporciona sentido, finalidade e significado à marca.</li> <li>• Ajuda a estabelecer um relacionamento entre marca /cliente via proposta de valor.</li> <li>• Tem uma perspectiva dinâmica reflectindo uma estratégia organizacional.</li> <li>• Baseia-se num esforço disciplinado para especificar potencialidades, valores e visão da marca.</li> <li>• A sua estrutura inicial inclui: a identidade central (essência atemporal) e a expandida (elementos de identidade)» Modelo de Aaker.</li> <li>• Deverá ser estratégica reflectindo uma estratégia empresarial que conduza a uma vantagem sustentável.</li> </ul>
<b>Perguntas</b>	1.	• Quais os principais factores diferenciadores (atributos/benefícios) da marca Madeira?
	2.	• Quais as principais fontes de valor (notoriedade/qualidade/associações / benefícios funcionais-emocionais) que considera estar presentes na marca do Destino Madeira?
<b>Hipóteses</b>	1.1	Existe uma visão partilhada por todos os stakeholders relativamente à marca Madeira.
	1.2	A marca é activa e consistentemente “adoptada” por todos os stakeholders-chave.

Fonte: elaboração própria

O quadro 4.4.1, que se segue, expõe as respostas dos stakeholders às questões associadas à categoria identidade.

**Quadro 4.4.1: Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Identidade**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P1	Como principais factores destacaria: o clima ameno durante todo ano, as belezas naturais facilmente atingíveis, a cordialidade do seu povo e uma cultura de serviço resultado de ser a região turística mais antiga do país
		P2	Uma região segura, um clima aprazível, uma natureza disponível e propiciador de bem-estar físico e mental
2.	I	P1	Clima, paisagem, qualidade dos serviços e urbanismo cidadão.
		P2	Qualidade, Natureza e Identidade
3.	I	P1	Beleza paisagística; amenidade climática; ambiente urbano com algum valor arquitectónico e outras mais-valias como: amabilidade das pessoas, a segurança, cultura tradicional com aspectos pitorescos e identificadores, a qualidade dos serviços e infra-estruturas, equilíbrio na relação preço/qualidade e prestação de serviços qualificados. Natureza / Cultura / Clima / Alojamento
		P2	Qualidade, autenticidade, beleza, segurança, confiança no destino
4.	I	P1	Marca que transmite a ideia de lugar de sonho, seguro e genuíno onde a hospitalidade, a natureza, a tranquilidade e o cosmopolitismo convivem entre si proporcionando experiências únicas e distintivas daquelas que outros destinos proporcionam no mercado.
		P2	A qualidade dos serviços prestados, a segurança e a multiplicidade da oferta associados a uma cultura turística que faz toda a diferença na hora de agradar e fidelizar turistas.
5.	PP	P1	Qualidade das infra-estruturas; Qualidade do serviço; Beleza natural; Clima Ameno; Segurança; Hospitalidade.
		P2	Sem dúvida nenhuma, a notoriedade, A Marca Madeira é imediatamente percebida e interiorizada.
6.	PR	P1	Natureza, segurança, clima, beleza, relação qualidade/preço.
		P2	Bem-estar; Destino acolhedor (“cosy”)
7.	PP	P1	Natureza; Mar; Hospitalidade; Qualidade de serviço; Cosmopolitismo da baixa do Funchal; escala do destino.
		P2	As acima referidas com uma priorização sobre as mais relevantes.
8.	PR	P1	Bom clima, segurança, hospitalidade, tranquilidade e recursos naturais para a prática de diversas actividades de montanha, mar e ar.
		P2	200 anos de história de turismo e um Know-how de Bem Servir o que foi passando de geração de profissionais para as gerações seguintes. Simpatia do povo madeirense no Bem receber.
9.	PR	P1	Um dos grandes problemas com que o destino se depara é exactamente a ausência de uma marca Madeira. Temos o nome do destino, uma série de assinaturas e um conjunto de outros factores pouco conjugados entre si, entre os quais destaco as sub-marcas, que são elas próprias trabalhadas separadamente (Vinho, Quintas etc) pelo que não existe uma marca. Há que distinguir a marca Madeira do destino Madeira: são diferentes, talvez infelizmente geram confusão.
		P2	A Natureza como principal factor. A capacidade quase única de proporcionar experiências tão próximas de serra e de mar. O clima, segurança, e a simpatia das pessoas que se reflecte numa forma diferente de receber quem nos visita.
10.	PR	P1	Clima ameno e bem temperado; Tranquilidade; Natureza exuberante com paisagem de contrastes; Segurança.
		P2	Contraste entre oceano profundo e montanhas altas, o sol e a neve, as levadas, o azul calmo do mar e as cores exuberantes das flores. Paisagem e natureza únicas que são o seu <i>ex-libris</i> e o principal factor de diferenciação face a outros destinos.
11.	PR	P1	Natureza.
		P2	De forma genérica: emocionais. Sem ligação específica ao destino.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Face ao exposto no quadro 4.4.1, acima, considera-se que:

- Os principais factores diferenciadores da marca são referidos pela grande maioria dos entrevistados como: natureza e beleza natural, clima ameno, hospitalidade e qualidade de serviços associada a uma cultura turística de bem servir.
- Relativamente às fontes de valor da marca são referidos os factores diferenciadores acima mencionados sugerindo-se que a marca se destaca por benefícios emocionais associados à cultura turística do povo madeirense.

Conclui-se que, no que diz respeito à categoria identidade existe uma visão partilhada pelo que se poderá inferir que existe uma base válida para que a marca possa ser activa e consistentemente adoptada pelos stakeholders. No entanto, não se pode verificar efectivamente se, na prática, tal se verifica embora se registe concordância relativamente a qualidades básicas que perduram e, como tal, essenciais a uma visão estratégica da marca Madeira.

#### **4.5.2. Valor**

O valor de uma marca é reforçado pela consistência na satisfação do cliente considerando-se que a marca tem valor quando o cliente tem uma atitude diferenciadora quando exposto à mesma.

O quadro 4.5 abaixo expõe outros aspectos cruciais do valor da marca bem como a pergunta e hipóteses a que se associa neste estudo.

**Quadro 4.5: Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à categoria Valor**

<b>Categoria: VALOR</b>		
<b>Principais aspectos.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O valor é construído a cada contacto do consumidor com a marca através de experiências memoráveis não dependendo, como tal, apenas das características físicas do local.</li> <li>• As fontes de valor da marca são: notoriedade, qualidade, fidelidade, associações, atributos, benefícios e atitudes.</li> <li>• A proposta de valor da marca (benefícios funcionais, emocionais e/ou de auto-expressão) providencia uma base racional para o cliente escolher uma marca em detrimento de outra.</li> </ul>
<b>Questão</b>	2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as principais fontes de valor (notoriedade/qualidade/associações / benefícios funcionais-emocionais) que considera estar presentes na marca do Destino Madeira?</li> </ul>
<b>Hipóteses</b>	1.1	Existe uma visão partilhada por todos os stakeholders relativamente à marca Madeira.
	1.2	A marca é activa e consistentemente “adoptada” por todos os stakeholders-chave.

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 4.5.1: Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Valor**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P2	Uma região segura, um clima aprazível, uma natureza disponível e propiciador de bem-estar físico e mental
2.	I	P2	Qualidade, Natureza e Identidade
3.	I	P2	Qualidade, autenticidade, beleza, segurança, confiança no destino
4.	I	P2	A qualidade dos serviços prestados, a segurança e a multiplicidade da oferta associados a uma cultura turística que faz toda a diferença na hora de agradar e fidelizar turistas.
5.	PP	P2	Sem dúvida nenhuma, a notoriedade, A Marca Madeira é imediatamente percebida e interiorizada.
6.	PR	P2	Bem-estar; Destino acolhedor (“cosy”)
7.	PP	P2	As referidas na pergunta 1 com priorização para as mais relevantes: Natureza; Mar; Hospitalidade; Qualidade de serviço; Cosmopolitismo da baixa do Funchal; escala do destino
8.	PR	P2	200 Anos de história de turismo e um Know-how de Bem Servir o que foi passando de geração de profissionais para as gerações seguintes. Simpatia do povo madeirense no Bem receber.
9.	PR	P2	A Natureza como principal factor. A capacidade quase única de proporcionar experiências tão próximas de serra e de mar. O clima, segurança, e a simpatia das pessoas que se reflecte numa forma diferente de receber quem nos visita.
10.	PR	P2	Contraste entre oceano profundo e montanhas altas, o sol e a neve, as levadas, o azul calmo do mar e as cores exuberantes das flores. Paisagem e natureza únicas que são o seu <i>ex-libris</i> e o principal factor de diferenciação face a outros destinos.
11.	PR	P2	De forma genérica: emocionais. Sem ligação específica ao destino

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Conforme apresentado no quadro 4.5.1 regista-se que a pergunta 2 associa-se quer à categoria identidade, previamente explorada, quer à categoria valor que agora se analisa.

Tendo em consideração que o valor da marca ultrapassa os atributos físicos do destino (já identificados pelos stakeholders na categoria identidade) e que a proposta de valor engloba aspectos intangíveis, neste categoria de análise, é de realçar que os aspectos mais referidos pelos entrevistados são: hospitalidade, simpatia e arte de bem receber, qualidade de serviços e segurança. Como tal, infere-se que a proposta de valor da marca Madeira apresenta, primordialmente, benefícios emocionais ao consumidor.

Reportando-se às hipóteses colocadas nesta categoria poder-se-á referir que os stakeholders partilham de uma visão associada à proposta de valor da marca Madeira existindo, como tal, base para que a marca seja consistentemente adoptada pelos stakeholders de acordo com o que são as suas percepções relativamente ao valor da marca Madeira.

A acção dos stakeholders-chave, caso seja orientada pelos factores qualitativos que referem como valor, é crucial para possibilitar experiências memoráveis no destino potenciando atitudes diferenciadoras do turista relativamente ao destino e, como tal, promovendo fidelidade à marca Madeira.

### 4.5.3. Imagem do Destino

A imagem é um conceito simplificado e relativamente estável de percepções e associações mentais ligadas a um produto, organização ou destino turístico sendo considerado um conceito do receptor. Conforme destaca Aaker (2007), quanto mais numerosas e diferentes forem as imagens de uma marca mais difícil é a sua coordenação em apoio a uma marca forte.

O quadro 4.6 abaixo expõe outros aspectos relativos à imagem de um destino turístico bem como a questão e hipótese a que se associa neste estudo.

**Quadro 4.6: Principais Aspectos, Perguntas , Hipóteses associados à categoria Imagem / Destino**

Categoria: IMAGEM / DESTINO		
<b>Principais aspectos.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A imagem é a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca</li> <li>• A imagem da marca é, habitualmente, passiva e voltada para o passado mas a mesma deverá ser activa e focada no futuro e representar as associações que se pretendem. (Aaker, 2007)</li> <li>• A imagem da marca reflecte como a marca é, efectivamente, percebida no momento.</li> </ul>
<b>Questão</b>	6.	• Considera que a imagem do Destino Madeira está a ser comunicada de forma correcta no que diz respeito à imagem, tagline, meios utilizados e público-alvo?
<b>Hipóteses</b>	2.1	Existe consistência na promoção/comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.6.1 é apresentado, abaixo, expondo as respostas dos stakeholders à questão associada a esta categoria:

**Quadro 4.6.1: Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Imagem /Destino**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P6	Não, julgo que a imagem Madeira precisa de ser repensada atendendo às ameaças externas e à necessidade de rejuvenescer a sua mensagem
2.	I	P6	Correcta mas limitada pelos meios disponíveis
3.	I	P6	As acções desenvolvidas para a promoção do destino Madeira, ao nível da publicidade no mercado nacional, e não só, assentam na utilização de diferentes meios publicitários, nomeadamente imprensa escrita, outdoor, Web e mobile marketing, ou seja, a promoção da marca Madeira realiza-se em meios de comunicação de grande impacto e abrangência, São privilegiados os meios de comunicação que obtêm maior impacto junto do público-alvo e que melhor comunicam o destino Madeira, e ainda propiciem uma maior interactividade e captação do público para o site oficial do Turismo da Madeira e respectivas redes sociais.
4.	I	P6	A comunicação de um destino turístico acompanha as tendências e a evolução do mercado, adaptando-se às diferentes necessidades e expectativas dos seus clientes. Assim sendo, a imagem e a mensagem que têm vindo a ser transmitidas acerca do destino Madeira têm vindo a ser bem sucedidas já que conseguem atrair e, inclusive, fidelizar os turistas que nos visitam. Atendendo a que o nosso público-alvo se identifica com as mensagens que passamos, podemos considerar estar no caminho certo. Todavia, importa aqui salientar que a capacidade financeira e promocional de outros destinos e a conseqüente concorrência no mercado acaba por condicionar resultados que seriam naturalmente mais positivos, se a Madeira tivesse um orçamento superior para este fim.
5.	PP	P6	Sou defensora de que não há formas correctas, há as ideais, há aquelas em que acreditamos. Só um estudo pode comprovar a eficácia da comunicação. Temos um estudo que defende a assinatura actual da comunicação da Madeira, que explica claramente o racional que está por trás, temos um estudo que define um tipo de público-alvo, por isso, posso afirmar que acredito que a imagem da Madeira está a ser comunicada de forma correcta.
6.	PR	P6	Pelo atrás exposto, não. É preciso ver que comunicar directamente para o cliente final, exige um suporte financeiro muito superior ao necessário para concretizar as campanhas conjuntas com os T.O. Passando o core para o cliente final, significa deixar de utilizar o poder de atracção dos T.O. e centrar a atractividade no destino e não no facto de ser vendido por este ou aquele Tour Operador.
7.	PP	P6	Julgo que essencialmente pode e deve ser mais comunicada. Obviamente que existe margem de melhoria quanto ao que actualmente é feito.
8.	PR	P6	Devido a escassez de verbas para o sector do turismo, os meios utilizados para a difusão da imagem do destino Madeira são muito limitados, devendo haver um maior contributo financeiro para este sector que tem um grande peso para a economia regional.
9.	PR	P6	Não, em nenhum dos campos que a questão referencia. Para que isso aconteça, têm os departamentos encarregues dessa comunicação de ser munidos dos meios correctos – humanos e financeiros – que hoje em dia não possuem.
10.	PR	P6	Acreditamos que a promoção da imagem do destino Madeira não tem sido sempre coerente e fiel às suas características essenciais. A necessidade de inovar e de rejuvenescer a imagem não deve ser sinónimo de perda de identidade.
11.	PR	P6	Julgo que existe um grande caminho a percorrer nesse sentido e que a Madeira está, constantemente, a perder terreno para os concorrentes mais directos.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

As respostas dos stakeholders, conforme exposto no quadro 4.6.1 acima, revelam que existem duas linhas de opinião relativamente à imagem do destino turístico Madeira dado que é referido que esta está a ser veiculada de forma correcta com base em estudos já efectuados mas, é também referido que a imagem da Madeira tem que ser repensada

considerando as ameaças externas, necessidade de coerência e respeito às suas características essenciais. É focada a necessidade de rejuvenescimento da imagem do destino Madeira e da sua mensagem.

Referenciando-se a comunicação da imagem do destino Madeira, é salientado que esta necessita ser trabalhada de forma mais intensa e coerente com respeito pela identidade da marca. No entanto, a limitação de meios, quer a nível financeiro quer a nível de recursos humanos por parte da marca Madeira, é apontada como um entrave significativo à existência de uma comunicação mais dinâmica e abrangente e à obtenção de melhores resultados para o destino Madeira.

#### **4.5.4. Estratégia**

Associada à categoria estratégia foram colocadas perguntas que englobam vários aspectos estratégicos como é caso do posicionamento, o mix, a comunicação, consistência entre promessa veiculada e oferta real no destino e acções para desenvolver essa consistência, a comunicação e, ainda mercados quer ao nível de destinos concorrentes quer ao nível de mercados alvo para o destino Madeira.

A estratégia adoptada por uma marca é importante para incrementar a eficácia e eficiência dos esforços de marketing definindo linhas de orientação para a forma como o local deverá ser representado e posicionado relativamente aos seus mercado-alvo.

O objectivo para esta categoria abrangente foi o de aferir se existe concordância e base para uma adopção da marca capaz de motivar uma estratégia consistente e partilhada pelos diversos stakeholders visando-se a sustentabilidade da marca e destino Madeira.

O quadro 4.7 refere aspectos importantes associados à estratégia e, também, associa as questões e hipóteses consideradas nas entrevistas deste estudo.

**Quadro 4.7: Principais Aspectos, Perguntas , Hipóteses associados à categoria Estratégia**

		<b>Categoria: ESTRATÉGIA</b> (Posicionamento, marketing-mix, Consistência, Acções, Concorrentes, Mercados alvo.)
<b>Principais aspectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação da estratégia deverá responder a questões como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O destino é bem conhecido?</li> <li>○ A Imagem do destino é precisa e correcta?</li> <li>○ O destino é tido em boa consideração?</li> <li>○ O mercado-alvo é sensível ao que o destino oferece?</li> <li>○ Quais são os factores únicos e diferenciadores do destino?</li> </ul> </li> <li>• A implementação da estratégia implica a monitorização dos índices de satisfação aferindo-se se as experiências obtidas são de elevada qualidade e estão em sintonia com a promessa veiculada</li> </ul>	
	<b>Questão</b>	4.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando o posicionamento de uma marca o lugar que a mesma ocupa na mente do consumidor, na sua perspectiva, como se posiciona, actualmente, a marca Madeira no exterior?</li> </ul>
5.		<b>MARKETING-MIX</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como poderá o mix (produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas) ser gerido para suportar o posicionamento da marca Madeira?</li> </ul>
7		<b>CONSISTÊNCIA</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, existe consistência entre a promessa que considera ser veiculada pela marca e a oferta real no destino Madeira?</li> </ul>
8.		<b>ACÇÕES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que acções gostaria de ver desenvolvidas/implementadas para assegurar essa consistência?</li> </ul>	
9.	<b>CONCORRENTES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais destinos turísticos que considera concorrentes do destino Madeira?</li> </ul>	
10	<b>MERCADOS ALVO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua perspectiva quais deverão ser os principais mercado-alvo da marca Madeira?</li> </ul>	
12	<b>CONSISTÊNCIA / ACÇÕES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que acções poderão os stakeholders levar a cabo de forma a relacionar-se para assegurar consistência na forma como a marca é comunicada ao cliente externo e interno?</li> </ul>	
<b>Hipóteses</b>	1.1	Existe uma visão partilhada por todos os stakeholders relativamente à marca Madeira.
	1.2	A marca é activa e consistentemente “adoptada” por todos os stakeholders-chave.
	2.1	Existe consistência na promoção/comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.7.1 é apresentado, abaixo, expondo as respostas dos stakeholders à pergunta associada à categoria Estratégia /Posicionamento da marca.

**Quadro 4.7.1 Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Estratégia/ Posicionamento**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P4	A Marca Madeira é um pouco o reflexo da Marca Portugal, tem valor percebido inferior à realidade.
2.	I	P4	Destino tradicional e para seniores especialmente no inverno.
3.	I	P4	O posicionamento da Madeira baseia-se na harmonia entre a tradição (é um destino com de mais de 200 anos) e a modernidade (necessária para proporcionar os melhores serviços e conforto aos turistas) integrados num ambiente natural (áreas protegidas, parque natural, floresta Laurissilva). A assinatura adoptada BODY.MIND.MADEIRA – enquadra-se perfeitamente neste conceito. A identificação com o conceito de “Ilha holística” explora a ideia que o todo (a Madeira) é mais que a soma dos seus produtos. Assim, o posicionamento da Madeira assentará nos seguintes conceitos: autenticidade; Tranquilidade, Natureza e Paisagem; Bem-estar físico e emocional; Tradição e elegância. Hospitalidade. A Marca Madeira é conhecida e reconhecida pela sua beleza natural, vegetação exuberante, relevo montanhoso, clima temperado e hospitalidade da sua população. O conjunto destas características, fazem da Madeira um local com uma energia especial, um lugar onde se descobre a natureza ao mesmo tempo que nos descobrimos a nós próprios. Em termos de posicionamento, pretende-se que a Madeira seja identificada como uma “ilha Holística”, onde o bem-estar físico e mental se encontra.
4.	I	P4	Posiciona-se com um destino de qualidade, destino a um segmento médio alto.
5.	PP	P4	Depende muito do mercado, porque há mercados, como o Reino Unido, por exemplo, em que a Madeira está mais presente na mente dos consumidores, sobretudo os mais seniores. Na grande maioria dos mercados, a Madeira ainda não está no <i>top-of-mind</i> dos consumidores, mas não deixa de se posicionar como um destino de turismo activo, associado a uma beleza natural única.
6.	PR	P4	“Sem sal”, sem <i>glamour</i> .
7.	PP	P4	Um bom Destino que atravessa uma fase de declínio enquanto produto turístico.
8.	PR	P4	É o refúgio para o descanso, fugir ao stress, estar em contacto com a natureza e, oportunidade para o romance, tudo num ambiente calmo, tranquilo e com um serviço de qualidade.
9.	PR	P4	Julgo que a Madeira continua a ser percebida, por quem ainda não nos visitou, como um destino de alta qualidade destinado a um segmento médio/ médio-alto e para uma população menos jovem.
10.	PR	P4	Madeira enquanto destino exótico, multifacetado, sofisticado.
11.	PR	P4	Trata-se de uma marca sem alma, que poderia ser de qualquer destino em qualquer parte do mundo.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Conforme opinião expressa pelos stakeholders, a Madeira posiciona-se como um destino de qualidade associado à natureza e paisagens naturais e vocacionado, maioritariamente, para um segmento médio/alto mas com especial significado para seniores. Importante salientar que o posicionamento do destino Madeira é, também, considerado como percebido com valor inferior ao real referindo-se estar em fase de declínio e sendo, ainda, referenciado como um destino (e uma marca) que necessita

ser posicionado de forma mais intensa e capaz de se diferenciar dos destinos concorrentes de forma a ocupar uma posição privilegiada na mente dos consumidores.

O quadro 4.7.2 abaixo apresenta as respostas dos stakeholders-chave entrevistas à categoria Estratégia associando-a ao marketing-mix:

**Quadro 4.7.2 Respostas dos stakeholders à pergunta da categoria Estratégia / MARKETING MIX**

SH n.º	S.	P:	Respostas:
1.	I	P5	Um produto renovado, rejuvenescido, acessível em termos de ligações aéreas e com canais de distribuição cada vez mais numa base B2S.
2.	I	P5	Sem resposta...
3.	I	P5	<p>Produto – conforme o definido no PENT. Preço – relativamente a esta variável a SRT/DRT não tem intervenção directa na medida em que a actividade turística é uma actividade sujeita às regras do livre mercado, regulada assim pela relação entre procura e oferta e por todos os restantes factores que influenciam o sector, nomeadamente, sociais, financeiros e económicos e ainda pelos intervenientes do mesmo: prestadores de serviços turísticos, companhias aéreas, operadores turísticos, hotéis. etc.</p> <p>Distribuição – a política de distribuição é um elemento fundamental da implementação de uma estratégia “push” que consiste em “empurrar” o produto, através dos vendedores e distribuidores, para chegar ao cliente final. De nada serve criar através da comunicação uma procura, se esta não for amplamente distribuída (Operadores turísticos e Companhias Aéreas), se não estiver presente nos locais de venda (Agências de Viagens), ou se os distribuidores nada fizerem para a vender e preferirem “empurrar” marcas concorrentes. Os cais de distribuição para os serviços/destinos turísticos podem resumir-se em: Companhias Aéreas, Operadores Turísticos, Agências de Viagens (Porta a porta; Fam Trips), Internet (Site oficial, Campanhas on-line, redes sociais). Em suma, as acções de marketing a desenvolver para os canais de distribuição visam, essencialmente, consolidar as vendas do destino Madeira nos mercados estratégicos (Portugal) e aumentar as vendas nos mercados prioritários tendo como alvo os Operadores Turísticos, Agentes de Viagem e consumidor final.</p> <p>Comunicação: a implementação de uma política de comunicação requer elevados recursos financeiros que permitam aguentar um esforço publicitário prolongado, que crie nos consumidores o desejo de visitar o destino. As acções de comunicação a desenvolver para os vários públicos-alvo visam essencialmente aumentar a notoriedade da Madeira enquanto destino turístico e incentivar a compra de férias na região, através de uma estratégia “pull” que estimule a procura dos produtos turísticos, tanto por parte do público-alvo como dos canais de distribuição. De forma a concretizar estes objectivos, a comunicação turística/promoção da Madeira assentará fundamentalmente em acções nos <i>media</i>, nomeadamente através de investimentos publicitários em imprensa generalista e especializada, em publicidade outdoor e também na internet... Uma das acções fundamentais e de maior sucesso, que tem sido utilizada na política de comunicação da Madeira é a organização de visitas de imprensa ao destino, das quais tem resultado uma vasta cobertura mediática na imprensa generalista e especializada.</p>
4.	I	P5	Deverá ser gerido de forma integrada, sem descurar as tradicionais formas de comercialização, ainda que atendendo e acompanhando a evolução e, nesta óptica, os actuais padrões de distribuição e canais de consumo.
5.	PP	P5	Não creio que numa marca como um destino e, estando a falar do destino Madeira, esse mix possa ser gerido de forma equilibrada, porque estamos perante uma série de intervenientes de natureza diferente e, de certa forma, demasiado individualistas. O Turismo da Madeira poderia ser a entidade responsável pela gestão dos vários factores, mas não pode controlar o preço, que está nas mãos dos hoteleiros e dos TO’s, pode comunicar e promover qualidade, mas não tem como garantir a qualidade do produto e do serviço e por ai fora...
6.	PR	P5	Algumas alterações a nível de produto (oferta) no sentido de poder dar uma resposta mais integrada verticalmente a diversos nichos. Perante uma alteração radical na forma de

			distribuição (menos interesse dos T.O, pelo destino por força da entrada das low cost no mercado, urge procurar outras de distribuição, passando, certamente, pela centralização no cliente final. Se assim for, toda a política promocional tem que ser alterada, passando a comunicação a ser centrada na atractividade do destino e na emotividade da sua oferta.
7.	PP	P5	Através da realização de um plano integrado dos vários itens que resulte de um profundo diagnóstico sobre a realidade actual.
8.	PR	P5	Através da união de esforços de todos os intervenientes (instituições públicas como privadas – hotéis, agências de viagens, restaurantes. Etc) trabalhando para os mesmos objectivos; Definindo um plano estratégico para uma promoção mais dinâmica do produto Madeira; apostando na formação continua dos profissionais para uma prestação de serviço de qualidade; fixando preços mínimos para assim não comprometer a qualidade do destino; e com informações sempre actualizadas sobre o destino Madeira e a sua oferta, nos canais de distribuição certos.
9.	PR	P5	Com a total noção de que todos os intervenientes devem ter uma palavra a dizer; com a percepção de que o público não é mais importante que o privado e vice-versa; com a humildade de perceber que ninguém é inteiramente dono da verdade; com a capacidade de entender que isto não se faz sem que exista por detrás um Plano estratégico para o sector
10.	PR	P5	Acreditamos que o sucesso e a longevidade do posicionamento da marca Madeira assenta sobretudo na promoção das suas características endémicas (ex: levadas, Floresta Laurissilva, etc) que lhe conferem autenticidade e que não se encontram presentes noutros destinos. Toda a promoção deverá dedicar-se ao reforço destas características que nos definem internacionalmente: natureza, clima, bem-estar, serenidade...
11.	PR	P5	De forma estratégica, integrada privilegiando o compromisso da emoção/sensação e relevando os atributos intrínsecos do destino

O quadro 4.7.2 apresenta as respostas dos stakeholders relativamente a categoria estratégia em associação ao Marketing mix (Produto, serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas) e afere-se que os stakeholders reconhecem necessidade de trabalhar o mix destacando algumas acções a tomar:

- Análise e diagnóstico do actual ambiente envolvente.
- Consulta e co-participação de todos os intervenientes de forma a garantir consistência e estabelecer padrões de qualidade e preço.
- Renovação e rejuvenescimento do produto turístico garantindo a qualidade do mesmo.
- Comunicação mais dinâmica e apelativa à emoção/sensação privilegiando os factores únicos e diferenciadores (Natureza, clima, hospitalidade) do destino.
- Manutenção dos canais de distribuição existentes mas foco e atenção crescente no cliente final.

O quadro 4.7.3, que se segue, expõe as respostas dos stakeholders às questões da categoria Estratégia em associação a Acções e Consistência.

**Quadro 4.7.3 Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Estratégia / CONSISTÊNCIA / ACÇÕES**

SH n.º	S.	P:	Respostas:
1.	I	P7	Sim, mas com necessidade de refrescamento.
		P8	De alguma forma já fui respondendo anteriormente.
		P12	Acompanhamento permanente do processo de rejuvenescimento do produto turístico global.
2.	I	P7	Existe consistência entre a promessa veiculada pela marca e a oferta real no destino.
		P8	Manutenção da qualidade dos diferentes produtos/ofertas.
		P12	Associar-se e agir coordenadamente.
3.	I	P7	Sim, na medida em que se tem comunicado de uma forma consistente com ênfase na natureza, na cultura, no clima, na diversidade de produtos e actividades, na animação que a região oferece, atributos que correspondem à oferta real, sem defraudar expectativas. Ou seja, não se comunica um destino de sol e praia de forma global para o destino Madeira porque na realidade essa “promessa” só faz sentido para o destino Porto Santo.
		P8	Não responde...
		P12	Na Madeira o desenvolvimento do produto turístico é feito de forma coordenada entre a Direcção Regional do Turismo e a Associação de Promoção da Madeira (uma entidade que congrega os sectores público e privado) através do desenvolvimento de vários projectos conjuntos em diversas áreas de actuação. A Secretária Regional da Cultura, Turismo e Transportes é a presidente da Associação de Promoção da Madeira, logo coordena directa e activamente quer esta Associação, quer a Direcção Regional do Turismo, alinhando estratégias, metodologias de trabalho e formas de intervenção. A AP RAM (Associação de Promoção da RAM) é uma associação, fundada por uma entidade pública e uma entidade privada – A SRT e ACIF (Associação Comercial do Funchal), fazendo parte do núcleo Hotéis, Agências de Viagem, Rent a Car, Organismos oficiais e Empresas de Animação Turística. Nasceu da necessidade de criar uma entidade que, em colaboração com a DRT, trabalhasse exclusivamente na promoção do destino Madeira mas com uma participação mais próxima dos agentes privados do sector, também importantes Stakeholders. Destaque ainda para a ANAM, APRAM que têm forte influência na promoção da marca Madeira, no contexto dos transportes, importante componente do produto turístico
4.	I	P7	Julgo que existe consistência e, sobretudo, coerência entre a imagem que se vende ao exterior e aquilo que os nossos turistas aqui encontram. A qualidade, a experiência e a tradição turística que nos caracterizam acabem por promover essa mesma consistência.
		P8	Não responde...
		P12	Nesta matéria, o apoio às iniciativas de cariz turístico, introdução de factores de diferenciação e atractividade junto de novos públicos, assim como a manutenção dos actuais mercados e o desenvolvimento de iniciativas que visem o incremento da notoriedade do destino Madeira, assumem a maior importância.
5.	PP	P7	Sim. A promessa veiculada representa aquilo que o destino nos transmite aquilo que nos proporciona.
		P8	Gostaria de ter verbas disponíveis para colocar a Madeira nos principais canais online e para reforçar as viagens de imprensa, de forma a termos cada vez mais artigos escritos sobre a Madeira.
		P12	Uma comunicação contínua, uma partilha de informação e, acima de tudo, a tomada de decisão de assumir a mesma comunicação.
6.	PR	P7	Há várias discrepâncias, baseadas sobretudo em percepções erradas do destino, construídas ao longo dos anos e que nunca foi possível desmitificar.
		P8	Campanhas fortes dirigidas ao cliente final que mostrem claramente qual o core do destino.
		P12	O destino só poderá dar um salto qualitativo e quantitativo se perceber que sozinho nunca chegará lá. A entejuda entre os diferentes stakeholders é fundamental para tornar reais e

			congruentes a oferta e a marca.
7.	PP	P7	Não.
		P8	Um plano de melhoria das características do produto aliado a utilização, em comunicação, dos valores intrínsecos do destino.
		P12	Elaborar um extenso e profundo diagnóstico sobre o actual estado do destino que depois sirva de base ao desenvolvimento e implementação das acções de gestão do destino.
8.	PR	P7	Como a imagem/marca da Madeira não está suficientemente divulgada no exterior, a nossa oferta acaba por surpreender aqueles que nos visitam e por vezes excede as suas expectativas (o turista não espera encontrar tanta atractividade numa só ilha).
		P8	Acções promocionais mais agressivas em mercados alvos (tradicionais e novos); melhor comunicação de toda a informação de interesse turístico aos interessados (hotéis, agências, rent-a-car, restaurantes etc); maior intercâmbio de ideias, sugestões e informações entre o sector privado e instituições públicas.
		P12	Em primeiro lugar reunir os principais stakeholders (a Secretaria Regional de Turismo e os privados de turismo – hoteleiros e agencias de viagens) para definir bem o que é que pretendem que seja o produto da marca Madeira. Em segundo lugar estabelecer um plano estratégico de promoção e o seu financiamento. Depois prosseguir para uma comunicação consistente da Marca Madeira para o cliente externo e interno. Por último, haver constante diálogo entre as partes para que no fim estejam todos a remar para o mesmo lado e atingir os mesmos objectivos.
9.	PR	P7	Não e creio que isso trará consequências negativas em grande escala num futuro próximo.
		P8	Nenhuma decisão de nenhuma Câmara Municipal, entidade empresarial, Governo ou empresa privada podia ser tomada sem antes se analisarem os impactos na indústria do Turismo e contrariando o disposto no tal Plano Estratégico que reputo de primordial importância.
		P12	Como só há um stakeholder, na minha opinião, a questão não se coloca. Resta saber se este, um dia, quererá que existam mais.
10.	PR	P7	Existe consistência entre a promessa e a oferta real. A questão muitas vezes é que a promessa não reflecte a qualidade e a excelência da oferta real.
		P8	Acções de promoção do destino Madeira miradas exclusivamente à captação de negócio e à sua fidelização: missões comerciais B2B e B2C, <i>road-shows</i> , <i>fam trips</i> , etc. O público-alvo seria sobretudo Tour operadores e agências de viagens internacionais dispostos a conhecerem e a investirem na promoção <i>in loco</i> do destino Madeira.
		P12	Acções de promoção do destino Madeira miradas exclusivamente à captação de negócio e à sua fidelização: missões comerciais B2B e B2C, <i>road-shows</i> , <i>fam trips</i> , etc. O público-alvo seria sobretudo Tour operadores e agências de viagens internacionais dispostos a conhecerem e a investirem na promoção <i>in loco</i> do destino Madeira.
11.	PR	P7	Não, absolutamente.
		P8	A definição de um compromisso alargado, de natureza estratégica e de implementação obrigatória.
		P12	Articulando as acções de cada um, numa actuação concertada e direccionada para um objectivo comum.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Conforme exposto no quadro 4.7.3 acima, relativamente a Consistência e acções para a manter, referencia-se a existência de consistência entre a promessa veiculada e a oferta real no destino Embora a maioria dos stakeholders refira a sua concordância com essa consistência, importa referir que existem opiniões contrárias alertando-se para as consequências graves que a falta de sintonia entre a comunicação e o que se encontra no destino pode acarretar. Afere-se que alguns stakeholders ressaltam a necessidade de agir de forma integrada e coesa pela adopção de um plano estratégico para o Turismo da Madeira que seja partilhado por todos os stakeholders em detrimento de acções

individuais ou unilaterais. Destaca-se a necessidade de reunir todos os intervenientes para, então, em conjunto, adoptar acções que visem favorecer uma comunicação em unísono do destino promovendo a diferenciação do mesmo. O garante da consistência da comunicação da marca é apontado como um aspecto a trabalhar havendo necessidade de um maior esforço promocional do destino junto do público-alvo (com foco no cliente final), apesar do reconhecimento da existência de dificuldades económicas para efectivar estas acções.

O quadro 4.7.4 que se segue apresenta as respostas à pergunta 9 da categoria Estratégia em associação aos concorrentes do Destino Madeira.

**Quadro 4.7.4 Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Estratégia / DESTINOS CONCORRENTES**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	p9	Todos os dependentes da operação consolidada. Canárias, Tunísia, Turquia, Egipto.
2.	I	p9	Toda a bacia do Mediterrâneo e Ilhas Atlânticas.
3.	I	P9	Ilhas Canárias e alguma das ilhas do Mediterrâneo (Baleares, Malta, Chipre, Croácia). No mercado interno, Açores e Algarve são os principais destinos concorrentes. O clima, a geografia, a beleza natural e a variedade de produtos disponíveis a preços competitivos são os principais pontos comuns destes destinos. Contudo, a Madeira oferece um conjunto de infra-estruturas turísticas e serviços de invulgar qualidade, com uma relação custo-benefício superior à dos seus concorrentes mais directos.
4.	I	P9	Todos os destinos turísticos são concorrentes entre si. Actualmente, podemos dizer que os principais concorrentes directos do destino Madeira são as Canárias (ainda que apresentem uma vocação completamente diferente da nossa). Os destinos do Mediterrâneo Leste, a Tunísia e a Turquia.
5.	PP	P9	Canárias, Turquia, Egipto, Marrocos, enquanto destinos concorrentes em termos de desvio de turistas, mas no que se refere a características idênticas apontaria Malta e Córsega.
6.	PR	p9	No caso dos países nórdicos, diria, Tailândia, Açores, Canárias.
7.	PP	p9	Egipto, Malta, Turquia, Grécia e Tailândia.
8.	PR	p9	As Ilhas Canárias, Cabo Verde e os destinos da zona do Mediterrâneo e norte de Africa.
9.	PR	p9	Todos os que se encontram à mesma distância de avião dos grandes mercados emissores, com a excepção daqueles que souberam posicionar-se como verdadeiros destinos de luxo, com preços em conformidade com a imagem.
10.	PR	P9	Ilhas Canárias, Malta, Palma de Maiorca, Ibiza e destinos longínquos e exóticos com preços iguais ou mais competitivos do que a Madeira.
11.	PR	p9	Todos os que se diferenciam pelos mesmos atributos da Madeira, ou seja, a natureza.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Relativamente aos destinos concorrentes, conforme exposto no quadro 4.7.4 acima, são referidos, principalmente, as Ilhas Atlânticas (Açores e Cabo Verde) e países da Bacia do Mediterrâneo com particular referência às Canárias, Baleares, Malta e Córsega. Os

mercados concorrentes da Madeira são distinguidos sob duas principais perspectivas: 1) A nível de desvio de turistas relativamente a destinos que, não oferecendo os mesmos padrões de qualidade da Madeira, conquistam quota de mercado pelo factor preço com destaque para Canárias, Tunísia, Grécia, Turquia, Egipto e Tailândia. 2) A nível de competição pela existência de atributos e características similares ao destino Madeira (Natureza) e/ou mesma distância e tempo de deslocação a nível de ligação aérea (Açores, Córsega, Cabo Verde).

O quadro 4.7.5 que se segue apresenta a categoria Estratégia e as respostas associadas à pergunta 10 que se refere, especificamente, aos mercado-alvo do destino Madeira:

**Quadro 4.7.5 Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Estratégia/  
MERCADOS ALVO**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P10	Todos aqueles onde o factor clima e a busca de uma ligação à natureza seja uma prioridade.
2.	I	P10	Norte da Europa e Europa de Leste para o Inverno. Sul da Europa para o verão, mais os anteriores.
3.	I	P10	A conjuntura económica actual, e a mudança de comportamentos dos consumidores, com a tendência para escolher destinos de curta ou média distância, obrigam à adaptação de novas estratégias comunicacionais. Logo, a estratégia de promoção do destino Madeira assenta na divulgação de um destino seguro e acessível, muito próximo da Europa e que oferece atractivos únicos e valiosos. Os mercados tradicionais continuam a merecer uma óbvia atenção, porque não podemos abandoná-los pois são mercados de sustentação. No entanto, a estratégia é diversificar os mercados, apostando nos mercados emergentes, com poder de compra e que se mantêm mais estáveis a nível económico.
4.	I	P10	A Madeira tem cinco principais mercados – Portugal, Alemanha, Reino Unido, França e Espanha – e tem vindo a apostar, paralelamente, numa estratégia de diversificação que tem assentado em mercados emergentes que se afirmam, cada vez mais, com excelentes oportunidades, como é o caso dos mercados escandinavos, dos países da Europa Central e de Leste, assim como do Brasil.
5.	PP	P10	Portugal Continental, Reino Unido, Alemanha e França.
6.	PR	P10	Depende da época do ano. Diria que os nórdicos, UK, Alemanha, Áustria e Suíça no Inverno. Espanha, França, Bélgica, Alemanha, UK no verão.
7.	PP	P10	Mercado Nacional; Alemanha; Reino Unido; França e Escandinávia.
8.	PR	P10	Continuar a apostar nos mercados tradicionais: Inglês, Alemão, Português, Espanhol, Francês. Recuperar o mercado Escandinavo e incrementar a vinda de turistas dos novos mercados: Polaco e Russo. Os mercados Brasileiro e Americano poderiam servir como uma extensão da viagem ( <i>post tour</i> ) ao continente português.
9.	PR	P10	Os tradicionais – Inglaterra, Alemanha, Portugal e Escandinávia, numa primeira linha e França, Benelux, Espanha numa segunda linha. Se quiser, existiria uma terceira linha onde incluiria a Áustria, a Suíça e a Itália.
10.	PR	P10	Portugal, Espanha, Inglaterra, França, Alemanha, Escandinávia, Holanda, Irlanda, Brasil sempre em base ao plano de acessibilidades aéreas.
11.	PR	P10	Os tradicionais, dada a escassez de meios.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Com referência aos mercados-alvo as principais referências dos stakeholders apontam para os mercados tradicionais (Portugal, Alemanha, Reino Unido, França e Espanha) que devem ser mantidos dada a já existente relação com o destino Madeira e devido à escassez de meios financeiros no presente. O mercado Escandinavo é referido várias vezes como uma aposta de interesse para o destino Madeira.

Considerando a diversificação de mercados são referidos países do Norte da Europa e Europa de Leste e, numa óptica de “*short-break*” e viagens combinadas com o território Português continental, o Brasil é referenciado como sendo um mercado alvo.

Conclui-se que relativamente à categoria estratégia e aos aspectos que lhe foram associados (Posicionamento, Marketing mix, Acções e consistência, Concorrentes e Mercados Alvo) são apresentados resultados para cada um dos aspectos e salienta-se que é referida e reconhecida a necessidade de criação de um Plano Estratégico para o sector turístico regional sendo o mesmo co-criado e adoptado por todos os stakeholders tendo sido identificadas algumas dificuldades do destino e sugeridas acções a tomar.

Com base na expressão da opinião dos stakeholders conclui-se não haver confirmação das hipóteses colocadas à luz da categoria estratégia e aspectos específicos considerados apesar de se registar a existência de condições que podem ditar uma eventual confirmação no futuro.

#### 4.5.5. Personalidade

A personalidade de uma marca deverá reflectir os valores, palavras e acções de todos os elementos-chave da organização e do destino turístico pelo que pode ser considerada uma forma essencial de diferenciação sustentável dado ser muito difícil copiar uma personalidade.

O quadro 4.7, abaixo, expõe alguns aspectos essenciais da personalidade da marca e associa esta categoria às questões e hipóteses aplicadas neste estudo.

**Quadro 4.8: Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à categoria Personalidade**

Categoria: <b>PERSONALIDADE</b>		
<b>Principais aspectos.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refere-se ao conjunto de características humanas associadas à marca.</li> <li>• Reflecte 5 dimensões da personalidade humana (“<i>Big Five</i>”: sinceridade, excitação, competência, sofisticação, irreverência).</li> <li>• Tem 3 dimensões essenciais (“<i>Core</i>”): coração, mente, corpo. Tem atributos intangíveis que alertam os sentidos, tocam o coração e estimulam a mente.</li> <li>• Incrementa a preferência e uso da marca, evoca emoção, aumenta os índices de confiança e lealdade.</li> <li>• Instrumento que auxilia os gestores a orientar os esforços de comunicação e enriquece a compreensão sobre percepção e atitude das pessoas relativamente à marca.</li> </ul>
<b>Questão</b>	3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando a personalidade da marca como as características humanas associadas à mesma (“<i>Big Five</i>”: <i>sinceridade, excitação, competência, sofisticação, irreverência</i>), na sua opinião, como descreveria a personalidade da marca do Destino Madeira?</li> </ul>
<b>Hipóteses</b>	2.1	Existe consistência na promoção/ comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.8.1, abaixo, apresenta as respostas dadas pelos stakeholders relativamente à pergunta 3 referente à categoria Personalidade.

**Quadro 4.8.1 Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Personalidade**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P3	A personalidade do destino Madeira resulta da sua própria autenticidade. O cosmopolitismo da cidade do Funchal associado às belezas naturais constitui uma proposta de valor interessante.
2.	I	P3	Hospitaleira, calorosa e única
3.	I	P3	Modernidade, Tradição e Excelência são as características que melhor definem o destino Madeira.
4.	I	P3	São muitas as palavras que nos vêm à memória quando se pretende exprimir a Marca Madeira. Em suma, podemos citar palavras como beleza, genuidade, sofisticação, qualidade, hospitalidade, multiplicidade, prazer, relaxamento, surpresa, encanto.
5.	PP	P3	Descreveria como sincera e excitante.
6.	PR	P3	Sinceridade e competência.
7.	PP	P3	Excitação
8.	PR	P3	Maturidade / beleza / rústico/ simpatia/pacífico/activo.
9.	PR	P3	A simpatia reflectida numa forma diferente de receber é a principal característica do madeirense que conjuga com alguma competência e alguma sinceridade.
10.	PR	P3	Sofisticação, excitação, serenidade, beleza, irreverência, autenticidade, diversidade, exotismo.
11.	PR	P3	Sofisticação.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Sob a categoria Personalidade e, conforme exposto no quadro 4.8.1 acima, a marca Madeira é identificada, primordialmente como uma marca com uma personalidade sincera e sofisticada. Serão, então, estes os aspectos que deverão estar subjacentes aos valores, acções e comunicação de todos os stakeholders de forma a potenciar uma diferenciação sustentável do Destino Madeira.

Havendo base de concordância nos aspectos essenciais da personalidade da marca Madeira afere-se existir condições para a implementação de consistência na promoção/ comunicação do destino Madeira e da marca que o representa. No entanto, à luz das informações conhecidas não se poderá considerar ainda existir confirmação da hipótese colocada.

#### 4.5.6. Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são consideradas inevitáveis e necessárias num mundo globalizado (Aaker, 2007) sendo um importante contributo para a melhoria do desempenho das organizações nos mercados da actualidade. Conforme Firmino (2007) os destinos turísticos deverão adoptar modelos de competitividade baseados numa cultura de cooperação entre organizações em regime de alianças estratégicas.

O quadro 4.9 que abaixo se apresenta revela alguns aspectos cruciais da categoria alianças estratégicas bem como expõe as questões e hipóteses consideradas neste estudo relativamente a esta categoria.

**Quadro 4.9: Principais Aspectos, Perguntas , Hipóteses associados à categoria Alianças Estratégicas**

<b>Categoria: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>	
<b>Principais aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As alianças estratégicas constituem clusters: agrupamentos geograficamente concentrados de organizações inter-relacionadas e veiculadas por elementos comuns.</li> <li>• Uma nova cultura de cooperação entre organizações vai de encontro às necessidades da actividade turística, dos stakeholders e satisfação do turista (Firmino, 2007)</li> <li>• Traz valor acrescentado para o destino e organizações num contexto de sinergias entre stakeholders do destino.</li> </ul>
<b>Questões</b>	13. • Que alianças estratégicas sugere no sentido de assegurar a competitividade da marca Madeira no médio/longo prazo?
	14. • Que iniciativas de comunicação com a comunidade local poderiam ser adoptadas tendo em consideração que a hospitalidade é um importante factor de fidelização do turista, conforme o barómetro da qualidade do Turismo da Madeira?
<b>Hipóteses</b>	2.1. Existe consistência na promoção/ comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos
	3. A sustentabilidade da marca e estratégia aplicada pelos stakeholders são um objectivo activamente partilhado por todos os stakeholders chave.

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.9.1, abaixo, apresenta as respostas dadas pelos stakeholders relativamente às perguntas 13 e 14 associadas à categoria alianças estratégicas.

**Quadro 4.9.1: Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Alianças Estratégicas**

SH n.º	S.	P:	Respostas:
1.	I	P13	O trabalho conjunto entre o Governo e as empresas na prossecução de objectivos comuns.
		P14	É essencial assegurar a manutenção da cultura de serviços que os 200 anos de história reflectem.
2.	I	P13	Sobretudo com os operadores turísticos e aéreos.
		P14	Formação nas escolas, programas didácticos e informativos nos diferentes <i>media</i> .
3.	I	P13	As parcerias existentes com a AP Madeira, a ANAM, ACIF, o Turismo de Portugal, com outras Secretarias Regionais, com entidades privadas sem fins lucrativos, com os agentes do sector, com operadores, companhias aéreas, etc são as desejáveis para assegurar a competitividade do Destino Madeira.
		P14	É já adoptada uma postura de integração e incentivo à colaboração da população residente nos eventos do calendário de animação do Turismo da Madeira, com destaque para a Festa do Carnaval, Festa da Flor, Festa do Vinho, entre outros. Existe também a preocupação constante da SRT em informar e sensibilizar a população acerca da importância do Turismo na economia regional e da necessidade de a par de um serviço de qualidade cultivar a hospitalidade e a arte de bem receber, efectivamente, um factor de fidelização do turista.
4.	I	P13	A sintonia e a parceria felizmente existentes entre os parceiros públicos e privados que intervêm no turismo da Madeira fazem com que as alianças estratégicas nasçam naturalmente, em prol, precisamente do incremento e da consolidação da notoriedade do nosso destino.
		P14	Procuramos envolver toda a população residente na adopção de comportamentos e atitudes adequadas a um destino turístico de qualidade, nomeadamente e com especial enfoque nas áreas dos serviços complementares. Efectivamente, toda a comunidade pode e deve assumir um papel mais proactivo e dinâmico neste processo e, inclusive, na identificação e exploração de novos produtos e experiências que enriqueçam o destino, assim como na maior divulgação da nossa oferta. No fundo, trata-se de valorizar, ainda com maior afinco, a nossa identidade e a cultura turística que nos distingue de outros destinos e que nos é reconhecida pelos nossos visitantes.
5.	PP	P13	As alianças já existem, entre o Governo Regional, o Turismo de Portugal e os privados, via AP, o que é necessário para assegurar a competitividade da marca é um maior investimento em promoção.
		P14	Eventualmente a SRTT poderia fazer algumas campanhas de sensibilização, mas de acordo com a grande maioria do <i>feedback</i> que recebemos, a Madeira tem sempre uma excelente qualificação no que toca a hospitalidade. Mas nunca é demais reforçar.
6.	PR	P13	A parceria pública/privada, sem estrelas, é o único caminho.
		P14	No estudo elaborado pela Wolf Olling, preconizava-se a necessidade de “sentar à mesma mesa”, Governo regional, Câmaras Municipais, hoteleiros, agentes de viagem e todos os satélites na área do turismo para que todos falem a uma só voz e comunguem do mesmo objectivo. Esta comunhão é fundamental para que o destino trabalhe como um todo. Um excelente exemplo é da Nova Zelândia.
7.	PP	P13	Repensar o modelo de promoção e gestão do destino como um todo.
		P14	Julgo que este é um dos pontos onde melhor estamos situados e como tal não me surgem de momento ideias.
8.	PR	P13	A promoção do destino deveria estar centrada numa única instituição. Deveria ser criada uma associação de turismo cujos membros fossem maioritariamente do sector privado (hotéis, agências de viagens, rent-a-car) e que uniriam todas as sinergias e estabelecer parcerias entre si, como também com as instituições públicas (do Turismo, Aeroportos e Portos do Funchal).
		P14	Envolver a comunidade local a participar em eventos culturais a apresentar ao turista; convidar as escolas a apresentar os seus programas de animação para o turista e desta forma inculcar nos jovens o sentido de hospitalidade e ao mesmo tempo criar mais atracções no Funchal, evitando-se assim uma cidade “cinzenta e morta” no fim-de-semana.
9.	PR	P13	Sugiro que se elabore um Plano Estratégico, chamando todos a contribuir e procurar envolver todos nas suas conclusões. Se isto for conseguido, todas as alianças surgirão naturalmente.

		P14	Tudo deve iniciar-se na escola, prosseguindo depois na Universidade, explicando a importância da hospitalidade, com a colaboração igualmente de Associações Empresariais.
10.	PR	P13	Entre as instituições governamentais e os tour operadores e especialmente com as companhias aéreas.
		P14	A comunidade local está ciente da necessidade e da importância do turismo para a economia desta região.
11.	PR	P13	Um compromisso que envolva todos os agentes turísticos da Madeira.
		P14	Esta preocupação deveria existir desde os primeiros anos de escolaridade até, de forma mais abrangente, permanentes ações de sensibilização da população e dos decisores.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Público-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Conforme se pode aferir do exposto no quadro 4.9.1. as alianças estratégicas entre todos os agentes turísticos são reconhecidas como importantes e necessárias referindo-se a partilha de informação e ações coordenadas como garante da competitividade.

Reflexo das respostas à pergunta 14, que foca a comunicação com a população no sentido de verificar a importância atribuída a este stakeholder, afere-se que a comunidade residente é vista como um interveniente importante na manutenção da cultura turística regional registando-se reconhecimento que a satisfação do turista está associada à hospitalidade do povo.

Ações de educação para o turismo, com particular incidência junto dos mais novos, são referenciadas como necessárias à manutenção de uma cultura turística com mais de 200 anos de história e tradição.

Conclui-se que existem as condições básicas para a existência de consistência na promoção/ comunicação do destino dado existir reconhecimento que há necessidade de reunir os stakeholders e assumir um compromisso estratégico, co-partilhado, como garante da sustentabilidade do sector turístico da Madeira.

No entanto, a nível prático tal ainda não se aplica sendo referido, uma vez mais, a necessidade de existir um plano estratégico para o Turismo da Madeira e um trabalho conjunto entre todos na prossecução de um objectivo comum. Como tal, não se podem considerar como confirmadas as hipóteses colocadas.

#### 4.5.7. Stakeholders

Conforme a revisão bibliográfica registou-se que os stakeholders são os indivíduos e/ou grupos que, tendo interesse nas acções de uma organização, detêm poder para exercer influência e, em alinhamento com a teoria dos stakeholders é reconhecida a necessidade de envolvimento activo de todas as pessoas afectadas pelo desenvolvimento das áreas turísticas.

O quadro 4.10. que abaixo se apresenta revela alguns aspectos cruciais da categoria stakeholders bem como expõe as questões e hipóteses consideradas neste estudo relativamente a esta categoria. De salientar que objectivou-se com a pergunta 11 aferir a percepção dos entrevistados (eles próprios stakeholders) relativamente à sua própria posição na gestão da marca.

**Quadro 4.10: Principais Aspectos, Perguntas, Hipóteses associados à categoria Stakeholders**

Categoria: STAKEHOLDERS	
<b>Principais aspectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Grupos sem o apoio dos quais a organização deixaria de existir” (Stanford Research Institute, 1963).</li> <li>• Os stakeholders podem afectar a conquista de objectivos da organização podendo, também ser afectados pelos mesmos. Grupos dos quais a organização depende para assegurar a sua continuidade (Freeman e Reed).</li> <li>• Detêm interesse nas acções da organização e têm capacidade para exercer influência (Savage et al., 1991).</li> <li>• Os stakeholders detêm reivindicações legítimas ou urgentes na organização ou o poder para influenciar a organização (Michell et al., 1997)</li> <li>• “A não ser que uma marca seja adoptada, suportada e mantida viva por todos os stakeholders não será nada mais que um logo, um slogan ou um mero papel”. Baker, 2006</li> </ul>
<b>Perguntas</b>	11. • Na sua perspectiva quem são os stakeholders-chave associados à gestão da marca do destino Madeira?
	15. • Observações, comentários e sugestões para melhorar a gestão da Marca Madeira.
<b>Hipóteses</b>	2.1 Existe consistência na promoção/ comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos
	3. A sustentabilidade da marca e estratégia aplicada pelos stakeholders são um objectivo activamente partilhado por todos os stakeholders chave.

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 4.10.1: Respostas dos stakeholders às perguntas da categoria Stakeholders**

SH n°	S.	P:	Respostas:
1.	I	P11	A operação turística.
		P15	Sem resposta.
2.	I	P11	Hoteleiros, operadores turísticos e aéreos e agentes de viagens. Portos e aeroportos.
		P15	Sem resposta.
3.	I	P11	Sem resposta
		P15	Sem resposta.
4.	I	P11	Os principais stakeholders são, sem dúvida, todas as entidades do sector público e privado que directamente beneficiam da actividade turística.
		P15	Sem resposta.
5.	PP	P11	A Secretaria Regional do Turismo e Transportes e a Associação de Promoção da Madeira.
		P15	Sem resposta.
6.	PR	P11	A AP Madeira, a SRTT e o Turismo de Portugal.
		P15	Sem resposta.
7.	PP	P11	Em primeiro lugar o Governo Regional da Madeira, secundado pela Associação de Promoção da Madeira e demais intervenientes no processo, quer sejam públicos ou privados.
		P15	Sem resposta.
8.	PR	P11	O Governo através da Secretaria Regional de Turismo, os hoteleiros, os tour operadores, agências de viagens e todos os profissionais que trabalham directa ou indirectamente com o turismo.
		P15	Sem resposta.
9.	PR	P11	A Secretaria Regional de Turismo.
		P15	Sem resposta.
10.	PR	P11	Governo Regional (SRTT), Associação de Promoção.
		P15	Sem resposta.
11.	PR	P11	Todos os agentes que promovem a Madeira.
		P15	Sem resposta.

Elaboração Própria (SH n° = Stakeholder; S = Sector; I = Institucional/ PP = Publico-privado /PR = Privado; P= Pergunta)

Sob a perspectiva dos entrevistados, conforme exposto no quadro 4.10.1 acima, os stakeholders chave associados à gestão do destino Madeira são, principalmente, a Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes, a Associação de Promoção da Madeira e o Turismo de Portugal.

No entanto, salienta-se que todos os intervenientes no processo turístico, quer do sector público quer do privado, são referenciados também como stakeholders-chave notando-se consciência da responsabilidade e crescente importância que é atribuída a todos os envolvidos no sector turístico da Madeira.

Sendo a entrevista dirigida a uma amostra composta exclusivamente por stakeholders, foi solicitado o contributo dos mesmos na forma de observações, comentários ou sugestões para melhorar a gestão da marca Madeira (P15), para além dos aspectos já referenciados no guião da entrevista. De notar que em todas as respostas às entrevistas, quer por parte do sector institucional, publico-privada e do sector privado, esta questão não foi preenchida, tendo-se referido que as respostas às outras perguntas já incluíam as observações e sugestões consideradas essenciais pelo que não havia mais nada pertinente a acrescentar.

À semelhança das categorias anteriores não se podem, ainda, considerar confirmadas as hipóteses embora existam condições basilares para que as mesmas venham, no médio/longo prazo a se confirmar.

#### **4.5.8. Diagnóstico Tipo de Stakeholders**

Tomando agora por referência o modelo de diagnóstico de tipo de stakeholders (Savage et al.) recorda-se que o mesmo refere que embora o potencial de cooperação dos stakeholders não seja, muitas vezes, tido em consideração pela organização este potencial é crucial dado que poderá favorecer alianças estratégicas objectivando-se uma gestão mais eficiente.

A análise deste potencial cooperativo revela-se importante pelo reconhecer que é feito às necessidades emergentes dos stakeholders, contribuindo para a implementação de estratégias que reforcem o apoio à organização gestora e limitem possíveis ameaças. Conforme o referido modelo de Savage et. al., são diagnosticados quatro tipos de stakeholders consoante o seu grau potencial de ameaça ou apoio à organização

(conforme figura 2.4) : 1) Dispostos a apoiar. 2) Marginais. 3) Indispostos a apoiar. 4) Ambíguos.

A análise dos dados primários obtidos em resposta dos entrevistados não sugerem indisponibilidade em apoiar a marca e, a grande maioria dos stakeholders chave do sector privado, está associado a sectores que, quer pela presença e participação em eventos de promoção externa (Feiras, Road-shows, Workshops, Fam Trips) quer pelo contacto com o cliente final, revelam grande potencial em apoiar mas detêm também um elevado potencial de ameaça caso alterem a sua disponibilidade de apoio.

Com base no referido modelo e análise dos dados consideraram-se os stakeholders-chave do sector turístico privado da Região Autónoma da Madeira como Ambíguos e Dispostos a Apoiar (alto potencial de ameaça mas revelam disponibilidade de apoio à marca sendo esta a organização avaliada). Com base nestes resultados a estratégia recomendada aos stakeholders institucionais (que se assumem como os principais gestores da marca) será uma de envolvimento e cooperação.

Estes resultados revelam estar em sintonia com a teoria de Stakeholders de Freeman (2007) que defende a cooperação entre os diversos stakeholders como participantes no processo de criação de valor que o são.

Não obstante esta constatação de diagnóstico de stakeholders a análise dos dados sugere que as sinergias e alianças estratégicas existem em estado muito embrionário e têm mais de teóricas do que efectivas sugerindo-se a implementação de estratégias que visem consolidar estratégias e instrumentos que possibilitem uma participação partilhada mais activa e interveniente dos stakeholders na gestão da marca Madeira.

#### **4.6. Recomendações para a Gestão do Destino**

Recomenda-se que a Madeira adopte um Modelo de Gestão do Destino alicerçado nos seus aspectos únicos e diferenciadores e numa proposta de valor com destaque para os benefícios emocionais dado que estes acrescentam riqueza e profundidade à experiência da marca, focam nas emoções e são muito difíceis de copiar pelos concorrentes.

O modelo de gestão a adoptar pelo destino Madeira deverá ter por pedra basilar um Plano Estratégico co-criado por todos os seus stakeholders-chave assumindo-se, por parte de todos, um compromisso de adopção da marca de forma consistente e coesa. Esta forma de gestão coesa e partilhada só se revela exequível se for acordado e assumido um modelo de gestão baseado em alianças estratégicas capazes de garantir a competitividade e sustentabilidade do sector turístico da Região Autónoma da Madeira. O Modelo “Área Criativa do Turismo” referido no capítulo II (2.3.2.3.) poderá ser usado como inspiração e orientação para um modelo de gestão do destino Madeira.

São seguidamente apresentadas acções concretas que se recomendam e que são inspiradas num modelo de gestão com as características acima referidas.

- **Reunir stakeholders-chave para análise às limitações da Marca Madeira.**

Como recomendação inicial deste estudo é sugerido que todos os stakeholders identificados se reúnam com o objectivo de, forma construtiva e num espírito de mente aberta, aferirem quais das limitações à construção de marcas fortes (conforme abaixo apresentadas) estão associadas ao destino Madeira e o grau de importância/urgência que lhes é atribuído individualmente:

1. Pressão para competir pelo preço.
2. Proliferação de concorrentes.
3. Fragmentação da comunicação e dos mercados (quanto mais numerosas e diferentes são as imagens de uma marca mais difícil é a sua coordenação e apoio).
4. Estratégias e relacionamentos complexos da marca (múltiplas marca e produtos = crescente nível de complexidade).
5. Tendência para modificar estratégias associadas à identidade da marca antes que a existente revele ou atinja o seu potencial.
6. Tendência contra a inovação.
7. Pressão para investimentos em produtos e actividades diversas.
8. Pressão para obtenção de resultados a curto prazo.

Este é um primeiro passo para uma tão necessária tomada de consciência e estado de alerta para factores limitativos inerentes e frequentes à construção de qualquer uma marca forte não se revelando necessária uma atribuição de culpas mas sim uma

responsabilização, assumida por todos, por um planeamento estratégico e conquista de objectivos comuns. Considera-se ser esta, também uma forma mais simples e, sem grandes encargos financeiros, de identificar os pontos em que existem discordâncias mais significativas entre os stakeholders e obstáculos mais urgentes a ultrapassar.

*Palavras-chave: Auditoria. Alianças estratégicas*

- **Plano Estratégico para o Turismo da Madeira**

As vantagens de um Plano Estratégico para um destino turístico estão bem representadas na literatura sobre a temática e, conforme análise de dados, são já um factor referido pelos stakeholders como necessário para o sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

Sugere-se a reunião de todos os stakeholders e, tomando por base o Modelo de Planeamento da Identidade da Marca de Aaker (2007), que seja feita uma análise estratégica à marca Madeira.

Como ponto de partida analisar, no momento presente, os clientes, o ambiente interno e externo envolvente (pesquisas anteriores, dados e padrões de mercado e vendas da marca, histórico, estratégias de identidade de destinos concorrentes identificados) e a própria marca numa análise objectiva e com o contributo de todos os intervenientes.

A análise à identidade central da marca (considerada essencial para o significado e sucesso da mesma) e à sua identidade expandida bem como a análise da marca em diversos aspectos: como produto turístico, como organização, como pessoa e como símbolo são um segundo passo importante.

Segue-se a aferição da proposta de valor para que esta conduza a uma sustentável relacionamento entre a marca Madeira e o seu cliente capaz de impulsionar as decisões de compra do turista. Após esta análise, isenta e co-partilhada por todos, poder-se-á encontrar a posição da marca que deverá ser diferenciadora e que constitui a pedra angular de um programa de comunicação de a implementar junto dos mercado-alvo primários e secundários. Esta será, então, activamente comunicada por todos os

stakeholders respeitando-se coerência e visando consistência da comunicação como promoção das vantagens competitivas e diferenciadoras do destino Madeira.

A execução de um Plano estratégico implica o assumir de um compromisso por parte de todos os stakeholders e uma gestão co-partilhada ao longo do tempo visando o acompanhamento continuado do processo e tomada de acção sempre que as circunstâncias o exijam.

Considera-se que o processo de criação de um Plano Estratégico para o Turismo da Madeira é um passo fundamental para a criação das tão necessárias alianças estratégicas reunindo todos os stakeholders na prossecução de um objectivo comum que é o sucesso do sector turístico da Região Autónoma da Madeira.

*Palavras-chave: Alianças estratégicas, Sustentabilidade*

- **Fórum do Turismo Regional: análise SWOT pelos stakeholders-chave e alianças estratégicas.**

Tal como comprova a mais recente literatura sobre turismo a tendência é o aumento das sinergias publico-privadas devido, também, à evolução da promoção governamental isolada e independente para acções de promoção em cooperação com organizações turísticas privadas. Demonstrado pela análise de dados deste estudo este é um aspecto que já foi iniciado mas que não está ainda interiorizado pelos intervenientes carecendo de urgente consolidação.

Sugere-se, assim, que aproveitando a iniciativa de sucesso comprovado que é a Conferência Anual do Turismo, organizada pela Ordem dos Economistas, se criem incentivos e apoios para a acrescentar um dia dedicado à realização de um Fórum do Turismo Regional.

Serviria este fórum como oportunidade para juntar os vários stakeholders-chave de diversas áreas (sector institucional, Privados: Hotelaria, Tour Operadores, Agentes de Viagem, Animação Turística) convidando-os a apresentar uma análise SWOT (Forças, fraquezas, Oportunidades e ameaças) à sua área de acção e sugestões que considere pertinentes para o sector turístico regional. De forma construtiva esta partilha de

informação poderá sensibilizar para as dificuldades vivenciadas por cada sector e o que consideram oportunidades favorecendo-se, assim, o envolvimento de todos na procura de soluções e de alianças estratégicas.

Se um passar da teoria à prática for a pedra basilar deste fórum do turismo regional poder-se-á estar perante uma oportunidade única para responder a questões essenciais como: Onde estamos? Para onde vamos? Como juntamos esforços para agir em prol de um objectivo comum que é o sucesso da Madeira como destino turístico?

Adicionalmente, poder-se-á colocar as questões mais pertinentes derivadas deste fórum aos oradores da Conferência para aferir uma perspectiva externa e até colocá-las em discussão em fórum on-line utilizado para manter continuidade e apresentação de soluções. A participação dos stakeholders neste fórum online poderá ser alvo de incentivo a considerar pelas entidades competentes como o seja, a título de exemplo, convite para participação em Feiras ou Workshops sem custos acrescidos ao stakeholder.

*Palavras-chave: Visão partilhada. Alianças estratégicas. Consistência. Sustentabilidade*

- **Consciencializar / Promover / Incentivar junto de todos os stakeholders a arte de bem receber.**

Visa-se o envolvimento de todos (aqui referem-se as organizações turísticas; Escolas no geral com extensão da aplicação do programa “Educar para o Turismo”; Escolas com cursos de turismo e comunidade residente) pelo reconhecimento da importância do turismo sob diversos aspectos e pelo valorizar de uma aspecto cultural e diferenciador do destino: a secular arte da hospitalidade do povo Madeirense.

De igual modo esta recomendação é considerada importante pelo favorecer da qualidade do destino e pelo potenciar da “qualidade percebida” pelo turista. Tal como reconhecido na literatura o apoio das comunidades é uma variável crucial à satisfação e qualidade percebida pelo turista implicando factores cruciais como lealdade e recomendação do destino. Além do referido a hospitalidade e forma de receber podem, facilmente, se

constituir como factores únicos e diferenciadores do destino sendo muito difíceis de copiar fielmente por destinos concorrentes.

*Palavras-chave: Manutenção de factores únicos e diferenciadores. Sustentabilidade*

- **Uma marca adoptada e partilhada por todos os stakeholders**

Conforme demonstram os resultados deste estudo, nem todos os stakeholders mantêm presente a importância e benefícios de “adoptar” a marca do destino de forma activa, consistente e continuada.

Considerando que as entidades estatais assumem, cada vez mais, um papel coordenador da actividade turística realçando-se cada vez mais a importância de sinergias recomenda-se que todos os organismos institucionais com ligação ao sector turístico (ex: Câmaras Municipais) adoptem o logótipo da marca disponibilizando, também, nos seus websites uma hiperligação ao site institucional do turismo.

De igual forma, sugere-se que toda e qualquer ligação/associação com eventual representatividade turística tenha, como implicação directa para obter esse reconhecimento, a obrigatoriedade de utilização do logo e simbologia da marca na sua comunicação online conforme parâmetros devidamente aprovados pela entidade responsável pela comunicação da marca. O mesmo se aplicaria no reconhecimento de qualquer organização / equipamento de animação turística como de utilidade turística e/ou atribuição de licença de funcionamento dos mesmos. Pretende-se com esta medida que quem e/o que for considerado como mais-valia para o turismo seja, efectivamente, um veículo de promoção da marca e uma forma mais abrangente de comunicação de, por exemplo, o calendário de animação turística da Madeira.

Considerando o caso particular das organizações turísticas tais como Hotelaria, Tour Operadores, Agentes de Viagem, Empresas de Animação Turística e outras em directo contacto com o turista sugere-se que: estas deverão utilizar o slogan e elementos identificativos da marca do destino Madeira em toda a sua comunicação externa (brochuras, websites, fóruns online) garantindo que a promoção do destino é feita de forma partilhada por todos. A marca Madeira seria endossante de cada uma destas organizações sendo esta utilização, correcta e partilhada da imagem da marca Madeira, uma das condições para se constituir associado da Associação de Promoção da Madeira

e, também, para ser beneficiário de qualquer tipo de apoio a acções e iniciativas que pretenda realizar (apoio aos custos de brochuras, participação privilegiada em road-shows, apoio nos custos de serviços a oferecer durante viagens de inspecção).

*Palavras-chave: Consistência. Sustentabilidade.*

- **Programas de valorização cultural e turismo de experiências favorecendo sinergias e envolvimento da comunidade local.**

O incentivo a programas de valorização cultural de forma a favorecer o turismo de experiências é uma recomendação que implica o favorecer do renascimento e/ou fortalecimento de actividades culturais características (“arraiais”, festas populares) bem como o apoio à produção de bens enraizados na cultura local (ex: Barracas de “Espetada”, Sopa de Trigo e outras iguarias tradicionais no mercado dos Lavradores que reabre à noite como restaurante; Bonecas de massa em material original e como recordação em substituição de produtos que não identificam a ilha como é o caso do Galo de Barcelos) seguido de uma promoção consistente dos referidos eventos/bens por todos os stakeholders.

Esta iniciativa visa favorecer, ainda, o aumento do gasto turístico, sinergias e cooperação entre organizações locais promovendo criação de riqueza a favor da comunidade local. Além da participação activa da comunidade no desenvolvimento turístico objectiva-se aumentar os índices de satisfação do turista graças à sua participação activa em manifestações de cultura e aprendizagem reflectindo-se na intenção de revisita e de promoção do destino junto de familiares, amigos e partilhas online.

Esta recomendação tem por pedra basilar o Modelo “Área Criativa do Turismo” sugerido por Russo e Serge (2009) conforme exposto no ponto 2.3.2.3.

*Palavras-chave: Envolvimento comunidade residente; Turismo de experiências: Sustentabilidade.*

- **Posicionar a marca Madeira nos motores de busca internacionais**

A Marca Madeira, institucional, não pode se dar ao luxo de não estar presente (e constantemente actualizada) nos principais motores de busca a nível internacional. Após

uma criteriosa selecção de palavras-chave representativas (e acordadas pelos stakeholders tais como é o caso de natureza, levadas, clima) é essencial o investimento em webmarketing colocando a marca no topo de apresentação de resultados de qualquer pesquisa online efectuada.

*Palavras-chave: Promoção turística online. Web marketing.*

- **Consistência na comunicação da Marca**

Verificou-se graças a análise à comunicação da marca Madeira em diversos meios de comunicação (Televisão, Jornais, Revistas) que a mesma é veiculada por diversas entidades (Turismo de Portugal; Secretaria do Turismo; Associação de Promoção) e o resultado tem sido inconsistência na imagem e no que é promovido correndo-se sérios e custosos riscos se não for criteriosamente respeitados os valores e essência da marca.

Considerando-se que uma imagem consistente e, em sintonia com a alma da marca, é crucial para a sua consolidação e diferenciação no competitivo mercado turístico internacional além de ser essencial para a sobrevivência e sucesso do destino Madeira recomenda-se que seja criado e implementado um mecanismo capaz de assegurar que a imagem do destino só é veiculada para o exterior após reconhecimento e validação por uma entidade devidamente qualificada e reconhecida para o efeito.

Tendo a consistência da imagem sido identificada como um aspecto que necessita de atenção, trabalho e dedicação imediata por parte de todos no sector turístico considera-se que uma entidade responsável pela uniformização da comunicação da marca é crucial. No entanto, há que ter em consideração que esta entidade deverá estar em permanente contacto com os stakeholders chave, deverá ser qualificada e estar preparada para actuar com celeridade e clareza além de partilhar a comunicação que está a ser feita (e o seu objectivo) de forma regular e continuada. Sugere-se, ainda, a instalação de um “mupi” junto das instalações da Secretaria de Turismo dedicado, em exclusivo, à exibição da comunicação da marca Madeira para que a mesma seja visualizada e reconhecida, também, pela comunidade local.

*Palavras-chave: Consistência da comunicação.*

#### **4.7. Conclusão**

Este capítulo dedica-se à apresentação e análise de resultados do problema em estudo: o papel dos stakeholders-chave e a gestão da marca Madeira como destino turístico.

Em primeiro lugar é apresentada uma caracterização da promoção turística em Portugal, seus objectivos e principais intervenientes ao que se segue uma caracterização da marca Madeira e identificação dos seus stakeholders-chave que estão, directamente, associados à gestão da marca bem como as competências atribuídas aos mesmos.

De seguida são apresentados, para cada uma das categorias em análise (a saber: identidade, valor, imagem do Destino, estratégia (Posicionamento, marketing-mix, Consistência e acções, Destinos concorrentes e mercados alvo), personalidade, alianças estratégicas e stakeholders), os aspectos mais relevantes identificados na revisão bibliográfica. Seguem-se as questões da entrevista e hipóteses que lhes estão associadas, e num quadro associado é apresentado as respostas dos stakeholders (conforme as entrevistas) o que permite fechar cada categoria com a exposição dos resultados e aspectos mais pertinentes e, ainda, com a consequente confirmação, ou não, das hipóteses colocadas.

A análise dos dados permite a inferência de resultados e, aplicando-se o modelo de Savage et al. (2001) de diagnóstico de stakeholders, aferir que os stakeholders-chave do sector turístico da Madeira podem ser classificados como ambíguos e dispostos a apoiar a marca sendo, assim, recomendada a aplicação de uma estratégia de envolvimento e cooperação dos mesmos na gestão da marca Madeira optando-se por um modelo orientado por alianças estratégicas coesas e orientadas pela existência de um objectivo comum e partilhado.

Finalmente, e como resultado final da pesquisa desenvolvida, são apresentadas recomendações consideradas pertinente relativamente à gestão da marca e dos stakeholders da região.

O capítulo V, que se apresenta de seguida, expõe as conclusões desta dissertação.

## 5. CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

---

### 5.1.Tema

As marcas de destinos turísticos têm que ser activamente assumidas por todos os intervenientes, tal como demonstrado na literatura dedicada à temática, onde o papel dos stakeholders chave assume crescente importância, sendo considerado como essencial à sobrevivência e não apenas ao sucesso dos destinos turísticos.

Este estudo empírico é dedicado à análise do papel dos stakeholders-chave (neste caso em particular os intervenientes mais directamente envolvidos) e à gestão do destino turístico que é a Região Autónoma da Madeira, pretendendo-se aferir qual o contributo dos stakeholders identificados como “chave” para a Marca Madeira. Foi, portanto, a relação entre stakeholders-chave e a gestão da marca do destino turístico Madeira o tema explorado neste trabalho.

O capítulo inicial (I) surge como enquadramento ao trabalho que se segue apresentando, de forma sucinta, o tema a que se dedica, o problema a analisar, os objectivos pretendidos e o caminho que se propõe seguir para delinear recomendações.

O capítulo II dedica-se a uma revisão bibliográfica explorando, à luz da mais recente literatura consultada, diversos aspectos sobre: Turismo; Gestão de marcas de destinos turísticos; Quem que são e qual é o papel dos stakeholders nas organizações e em destinos turísticos. Considerou-se neste capítulo a opinião, visão e modelos de conceituados autores conforme publicado em livros, revistas especializadas, “papers” e trabalhos académicos.

O capítulo III versa sobre metodologia passível de aplicação em métodos de investigação de ciências sociais e explica qual o tipo de pesquisa, o design, o processo de amostragem, a recolha e análise de dados adoptados neste estudo, bem como as razões de selecção dos mesmos de forma a atingir os objectivos propostos.

O capítulo IV assume-se como um estudo de caso à marca Madeira, à gestão da mesma e dos seus stakeholders, apresentando aspectos essenciais ao entendimento e

caracterização do mesmo. Os resultados das entrevistas efectuadas, presencialmente e via correio electrónico, são apresentados e relacionados quer com o Modelo de Planeamento Estratégico de Marcas de Aaker quer com modelo de Tipos de Stakeholders de Savage et al. Confrontou-se a revisão bibliográfica efectuada versus o levantamento das directrizes assumidas, institucionalmente, pela marca versus os dados primários oriundos da opinião emitida pelos stakeholders em resposta à(s) entrevista(s) que lhes foram dirigidas resultando este processo em algumas conclusões fundamentais à elaboração de recomendações no capítulo seguinte que encerra este trabalho.

O capítulo V que é aqui exposto dedica-se ao rematar deste trabalho reiterando o tema, expondo o problema e objectivos a que se propôs. É, de seguida, explicado o que se crê ser o contributo do mesmo quer para o sector académico quer para o sector turístico da Região Autónoma da Madeira apresentando-se, ainda, as limitações e dificuldades notadas. Porque o conhecimento adquirido permite novas perspectivas de abordar um problema e uma nova visão sobre a temática, apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras, à luz de perspectivas distintas, para que mais e pertinentes recomendações venham a enriquecer as que se apresentam neste trabalho.

## **5.2. Objectivos**

O objectivo que norteou este estudo foi o de aferir o papel/contributo dos stakeholders na gestão da marca Madeira. Avaliou-se esta performance considerando diversas categorias da marca (identidade, valor, imagem do destino, estratégia (Posicionamento, marketing-mix, consistência e acções, destinos concorrentes e mercados-alvo), personalidade e alianças estratégicas) e sob as perspectivas que formaram as hipóteses: Visão/gestão partilhada pelos stakeholders chave; Consistência e sustentabilidade.

Embora não delineado como objectivo inicial considera-se que este trabalho constitui um ponto de partida à investigação desta temática sob outras perspectivas.

### **5.3. Hipóteses**

Considerando o tema, problema e objectivos as hipóteses colocadas neste estudo foram as seguintes:

#### **1. Visão / Gestão partilhada stakeholders-chave**

H1.1) Existe uma visão partilhada por todos os stakeholders relativamente à marca do Destino Madeira.

Com base na análise às respostas dos stakeholders-chave esta hipótese não pode ser considerada confirmada de momento, embora existam condições embrionárias para a sua eventual confirmação.

H1.2) A Marca é activa e consistentemente “adoptada” por todos os stakeholders chave. Esta hipótese, face aos resultados, não se confirma de momento, mas existem condições para uma futura confirmação da mesma desde que sejam tomadas as medidas consideradas necessárias e pertinentes.

#### **2. Consistência**

H2.1) Existe consistência na promoção/comunicação do destino e da marca que o representa em todos os seus aspectos.

Esta hipótese não é passível de ser considerada, confirmada face aos resultados alcançados na análise efectuada. No entanto, revelou-se existir condições basilares para uma confirmação da mesma no futuro.

#### **3. Sustentabilidade**

H3.1) A sustentabilidade da marca e os métodos para a alcançar são um objectivo activamente partilhado e alvo de uma estratégia aplicada por todos os stakeholders.

Também esta hipótese não pode ser considerada efectiva e, como tal, não se confirma à luz das informações recolhidas neste estudo.

Concluiu-se que as hipóteses revelaram ser aspectos considerados, e reconhecidos, cruciais para o sucesso da marca de destinos turísticos, mas nenhuma delas se confirma como efectiva relativamente ao destino Madeira, constituindo-se como aspectos a ser trabalhados pelo sector turístico e seus stakeholders.

## **5.4. Contributo do Estudo**

Este estudo empírico apresenta perspectivas e vários modelos focando os stakeholders mas, também os destinos turísticos e a gestão de destinos e marca, podendo ser um contributo para outros estudos académicos. Para o sector turístico poderá representar uma das mais recentes análises à temática apresentando várias recomendações sem implicação de custos financeiros acrescidos ao sector.

Considera-se que face à importância estratégica do Turismo, e à actual conjuntura económica em Portugal, os estudos académicos deste âmbito podem constituir uma significativa mais-valia no delinear de acções e recomendações pertinentes a considerar pelas entidades competentes. Referenciando o turismo como uma actividade crucial para a economia de Portugal e para a qualidade de vida da sua população pretende, este estudo, ser um ponto de partida para a análise da temática sob outras perspectivas conforme se sugere no ponto 5.8 dedicado às recomendações para pesquisas futuras.

### **5.4.1. Para o Sector Académico**

Este trabalho apresenta vários modelos de gestão de destinos turísticos (Modelo “5 Estrelas”; Modelo “Turismo de Massas” e Modelo “Área Criativa do Turismo) e suas características. É feita, ainda, uma exposição relativamente à competitividade, posicionamento e diferenciação, webmarketing, imagem e sustentabilidade em associação à gestão de destinos turísticos. Consultados vários estudos sobre gestão da marca de destinos turísticos esta dissertação, apresenta alguns aspectos cruciais da marca e temas actuais como o marketing experiencial, marketing de experiências, o papel da internet e dos conteúdos gerados pelo próprio consumidor/turista (USG). Finalmente é apresentada a temática do papel dos stakeholders, a sua relevância e modelos associados à gestão de destinos turísticos focando estratégias e implicações dos mesmos bem como demonstrando o valor que os stakeholders assumem num destino.

No caso particular deste trabalho expõe-se a opinião de alguns stakeholders-chave relativamente à gestão do destino Madeira o que resulta no diagnóstico do tipo de stakeholders tomando por referência o Modelo de Diagnóstico de Stakeholders de

Savage et al. Consequentemente, são apresentadas recomendações para um modelo de gestão do destino alicerçado em alianças estratégicas e numa comunicação em uníssono com base na identidade central e factores únicos e diferenciadores identificados.

#### **5.4.2. Para o Sector Turístico**

Face ao tema exposto e investigação realizada pode-se concluir o seguinte:

- Os stakeholders-chave consultados e com resposta efectiva denotam disponibilidade para apoiar a marca e o destino Madeira.
- Os stakeholders institucionais (Secretaria Regional do Turismo e Transportes e Associação de Promoção da Madeira) assumem que necessitam de participação mais activa dos demais stakeholders e evidenciam que há necessidade que a marca seja activa e continuamente “adoptada” por todos.
- A marca não é activamente adoptada por todos (com especial incidência pelos stakeholders do sector privado) e muitos não identificam/reconhecem o papel essencial que detêm numa gestão mais activa e eficiente da marca. Ou seja, a disponibilidade revelada é, de momento, denotada como mais teórica que efectiva.
- Infere-se que há algum desconhecimento relativamente a formas de participar mais activamente em prol do sucesso da marca e do destino além de ser notório que os resultados no curto prazo são o aspecto a que mais atenção é dedicada mesmo no que diz respeito ao planeamento estratégico da marca.
- Fruto do exposto surgem como aspectos do problema a não concordância, participação activa e implementação efectiva de aspectos essenciais como é o caso da identidade, valor, imagem e personalidade da marca Madeira. As alianças estratégicas que existem não estão a funcionar de forma partilhada e consistente em prol de um objectivo comum (o sucesso da Madeira como destino turístico) podendo este aspecto ser considerado uma ameaça à sustentabilidade do sector.
- As recomendações apresentadas relativamente ao papel dos stakeholders-chave não podem ser dissociadas de recomendações à própria marca dado que estes factores estão intrinsecamente ligados e, também, porque os aspectos quantitativos e análises à performance do sector turístico influenciam profundamente a disponibilidade dos stakeholders (directa e indirectamente associados à gestão) para apoiar e participar na gestão da marca.

Sendo, a deste estudo, uma perspectiva da análise pouco frequente uma vez que as limitações orçamentais do sector na Região Autónoma da Madeira implicam uma selecção de outros critérios mais urgentes para a elaboração de estudos, poderá este trabalho vir a revelar-se útil e pertinente à existência de uma nova visão e abordagem ao sector e à gestão da marca do destino Madeira.

Considera-se ainda que este estudo possa ser útil para uma tomada de consciência da actual posição da gestão da marca junto de alguns stakeholders tornando-se mais evidentes áreas em que é necessário trabalhar/investir mais para promover consistência e sustentabilidade da marca.

### **5.5. Recomendações**

O trabalho efectuado levou à elaboração de algumas recomendações e sugestões que se consideram pertinentes e capazes de conduzir a marca Madeira a uma posição mais competitiva e sustentável. Assim, são seguidamente enunciados os tópicos das acções concretas que foram objecto de recomendações mais pormenorizadas, oportunamente apresentadas no capítulo IV.

- Reunir os stakeholders-chave para análise às limitações da Marca Madeira.
- Elaborar um Plano Estratégico para o Turismo da Madeira.
- Criar um Fórum do Turismo Regional: análise SWOT pelos stakeholders-chave e alianças estratégicas.
- Consciencializar / Promover / Incentivar junto de todos os stakeholders a arte de bem receber.
- Fomentar uma marca adoptada e partilhada por todos os stakeholders.
- Desenvolver programas de valorização cultural e turismo de experiências, favorecendo sinergias e envolvimento da comunidade local.
- Posicionar a marca Madeira nos motores de busca internacionais.
- Desenvolver um mecanismo que permita a consistência da comunicação da Marca.

## **5.6. Limitações do Estudo**

Uma das principais limitações deste estudo associa-se à dificuldade de recolha de dados primários devido a barreiras geográficas (relativamente a alguns stakeholders-chave a trabalhar fora da região) e, também, fruto da demora de alguns stakeholders-chave por motivos de agenda profissional, apesar de manifesta intenção de colaboração aquando da recepção da entrevista.

Regista-se, também, como limitação a inexistência (e dificuldade de acesso) a dados actualizados sobre a gestão da marca Madeira como o sejam estudos mais actualizados sobre o destino e perfil dos turistas; o Plano de Marketing da Associação de Promoção da Madeira (o último obtido data de 2008); o Plano orçamental detalhado da Promoção Turística e stakeholders com mais contribuição ao mesmo.

De considerar ainda que a amostra reduzida não possibilita a generalização dos resultados e um grau de precisão superior. Assumindo-se que a comunidade residente pode ser classificada como stakeholder chave, refere-se que a impossibilidade de aferir a perspectiva destes poderá constituir uma limitação à generalização de resultados e elaboração de outras recomendações, pese embora o facto que este estudo se dedica aos stakeholders mais próximos e directamente associados à gestão da marca Madeira.

## **5.7. Sugestões de Pesquisas Futuras**

Fruto da investigação efectuada, no âmbito deste estudo empírico, surgiram outras perspectivas de análise que não foram contempladas e que poderão se constituir tema de pesquisas futuras:

- Analise do problema junto de outros stakeholders, tais como a comunidade residente e/ou turista aplicando uma análise quantitativa e com recurso a questionários por um período alargado de tempo visando, assim, obtenção de uma amostra significativa e resultados com maior probabilidade de generalização.
- Analisar a temática da comunicação da marca Madeira avaliando como a mensagem veiculada é percebida externamente (público-alvo) versus internamente (organizações turísticas e stakeholders locais), visando aferir a existência, ou não, de

consistência e objectivando recomendações para veicular uma mensagem adequada à essência da marca mas capaz de satisfazer expectativas do turista quando confrontado com a realidade no destino.

- Aferir boas práticas e métodos eficientes para “recrutar” a comunidade local para a promoção activa do destino incentivando a arte de bem receber e, consequentemente, a qualidade do destino neste aspecto.
- Aferir métodos de sucesso comprovado para promover a “consciência estratégica” (o ser conhecido pela razões correctas) junto de todos os stakeholders após análise aos factores únicos e diferenciadores existentes no destino, relativamente aos quais todos os intervenientes acordem apoiar e suportar de forma continuada.

## **5.8. Conclusão**

Este capítulo encerra este estudo empírico fazendo referência ao tema, problema, objectivos e hipóteses que orientaram a investigação e análise efectuadas. É apresentado o contributo deste trabalho, quer para o sector académico quer para o sector turístico, ao que se seguem recomendações dedicadas, em particular, ao turismo da Madeira e aos seus stakeholders-chave numa óptica de alianças estratégicas efectivas em prol da sustentabilidade dum sector vital à economia da Região Autónoma da Madeira.

Finalmente, são referidas as limitações notadas durante todo o processo de execução da dissertação e o fecho do trabalho é feito com algumas notas de referência e orientação para pesquisas futuras.

## BIBLIOGRAFIA

Aabo, T (2004), *Stakeholder versus Shareholder Satisfaction in Corporate Risk Management* EFMA 2004 Basel Meetings Paper,

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=487602](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487602) consultado 08 dez 09

Aaker, J (2007), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, vol 34, nº 3 (August 1997) 347-357, Research paper series, Stanford Graduate School of Business

Alegre, J; Cladera, M; 2009, “Analysing the Effect of Satisfaction and Previous Visits on Tourist Intentions to Return”, *European Journal of Marketing*, vol 43 nº5/6, 2009, 670-685, Emerald Group Publishing

Baker, B. (2007), *Destination Branding for Small Cities*, Creative Leap Books, Cidade

Barlow, J; Stewart, P, 2004, “*Branded Costumer Service: The new Competitive Edge*”, Bernett Koehler Publishers, Inc.

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

Brida, J; Pereyra, J; Devesa, M; 2008, “Evaluating the Contribution of Tourism to Economic Growth”, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 19, nº 2, winter 2008, 351-357

Bornhorst, T; Ritchie, J; Sheehan, L (2009),“Determinants of Tourism Success for DMO’s & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders Perspectives”, *Tourism Management*, Elsevier

Bosque, I; Martín, H; Salmones, J; 2009, “A Framework for tourist expectation”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol 3 nº 2, 2009. 139-147, Emerald Group Publishing

Candela & Figini, 2009, “*Destination Unknown. Is there any Economics beyond Tourism Areas?*” Department of Economy, University of Bologna;  
<http://ssrn.com/abstract=1531569> (consultado 18 de Fevereiro 2010)

Carvão, S; 2010 “Embracing user generated content within destinations management organizations to gain a competitive insight into visitors’ profile”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*”, vol.2 No.4, 376-382. Emerald Group Publishing

Costa, C; Drummond, D; Fonseca, J; Silva, J; De Castro, J; Silva, L (2008, “Guia de Experiências: A percepção do Turista – Imagens e Imaginários de Belo Horizonte” *PUC Minas – Revista de Turismo*, Volume 3/2008 – No 4 – Novembro de 2008

Costa, J; Salazar, A; Montenegro, M; Gomes, J (2010), “How can tourist destinations become more competitive; What key tools can be used to achieve this aim?”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol 2, nº 4; 455-457, Emerald Group Publishing

Decrop, Alain, 2010, “Destination Choice Sets, An inductive longitudinal Approach”, *Annals of Tourism Research*, vol 37, nº1:93-115, Elsevier Lda

Direcção Regional de Comércio, Indústria e Energia, (2008), Barómetro da Qualidade, Funchal

Dimitrios, S; Terzidou, M; Terzidis K (2008) “Island and Destination Image: The Case of Ios” *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*” Volume 3, number 1, Spring 2008, pp 180-199

Dionisio, P; Rodrigues, J; Faria, H; Nunes, R (2009) “ *B-Mercator, Blended Marketing*”, Dom Quixote.

Eccles, Gavin (2008) Documentação entregue no âmbito do MBA em Hotelaria e Turismo em seminários de Brand Management

European Travel Comission, 2009, *European Tourism in 2009 – Trends & Prospects, Quarterly Report 03/2009* <http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC-Insights-2009Q3-web.pdf> consultado 13 Fevereiro 2010

European Travel Comission, 2009, *European Tourism in 2009 – Trends & Prospects, Quarterly Report 04/2009* <http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC-Insights-2009Q4.pdf>

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

Firmino, M, s.d., artigo “A Oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos”

Freeman, E e Mcvea, J (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, University of Virginia – Darden Graduate School of Business Administration [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511) (consultado a 08 Dez 09)

Friedman, A; Miles, S: (2006), “*Stakeholders: Theory and Practice*”, Oxford University Press

Furtado, J (Abril 2010), “*Turismo – Marketing The Competitive Destination of the Future*” (revisão). Universidade de las Palmas de Gran Canaria, Espanha repescado em <http://liberal.sapo.cv/noticia.asp?idEdicao=64&idSecao=527&Action=noticia>

Gaio, S; Gouveia, L (sem data) “*O branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade*”, Universidade Fernando Pessoa Porto

Gomez, J & Maquieira, J (2005), “*An Analysis of the Evolution of Tourism Destinations from the Point of View of the Economic Growth Theory*”, Social Science Research Network electronic collection: <http://ssrn.com/abstract=861885>

Hahn, D (Julho 2006), “Identity-Driven branding, branding from inside out” artigo recuperado de <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?page=11,54,9> (consultado a 25 de Maio de 2010)

Heller, R. (2000) *Peter Drucker, O grande pioneiro da teoria e prática da Gestão*, Editora Civilização

Jennings, G; Lee, Y; Ayling, A; Lunny, B; Cater, C; Ollenburg, C; “Quality Tourism Experiences: Reviews, Reflections, Research Agendas”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2 294-310

Jensen, M C. “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”: *Harvard Business School*; Social Science Electronic Publishing (SSEP),Inc.[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=220671&rec=1&srcabs=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671&rec=1&srcabs=263511)

Keller, K e Richey, K. (2006), “The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21<sup>st</sup> Century Business”, *Journal of Brand Management*, 14; 74-81, Palgrave Macmillan Lda

Kotler, Haider and Rein (1993) *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nation*, The Free Press

Leão,A, Souza, M, Neto, A; Mello, S “Compreendendo os Valores das Marcas: Aplicação da Lista de Valores em Diferentes Indústrias”. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba.

Lendrevie, J; Lindon, D; Dionísio, P; Rodrigues, V (1996) “*Novo Mercator, Teoria e Prática do Marketing*”, 6ª edição, Publicações Dom Quixote

Lim, C; Cooper C (2009) “Beyond Sustainability: Optimising Island Tourism Development”, *International Journal of Tourism Research*, 89-103, Wiley Interscience

Litteljohn, D (2007) “Lugares e Branding”, “*Turismo em 2007*”, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, Santa Maria da Feira

Lyra, M; Gomes, R; Jacovine, L (2009) “O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise.” *Revista de Administração Contemporânea* Curitiba, v. 13, n. spe, Junho 2009 .

Loda,M; Teichman,K; Zins,A (2009), “Destination Websites’ Persuaviness”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol 3 nº1/2009: 70-80, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1750-6182

Maschieto, A (2006) Tese de Mestrado “ Contribuição para o Desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas”, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Middleton, V. e Clarke, J. (2002), *Marketing de Turismo Teoria & Prática*, 3ª edição, Campus, Rio de Janeiro

Militaru, G e Serbanica, D (2008) “Competitive Advantage by Integrated E-business in Supply Chains: A Strategic Approach”, *Academy of Economic Studies Bucharest*

Ministério da Economia e da Inovação (2008), Plano Estratégico Nacional do Turismo), Lisboa

Miranda, C; Arruda, D (2004) “ A Evolução do Pensamento do Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX”; *RIMAR – Revista interdisciplinar do Marketing*”, vol 3 nº 1, p 40-57, Jan. – Jun. 2004.

Monney, K. & Rollings, N (2008), “*The Open Brand – When the Push comes to Pull in a Web-based World*”, New Riders Aiga Design Press

Morgan, N; Pritchard, A; Pride R (2004) “*Destination branding, creating the unique destination proposition*, 2ª edição, Elsevier

OMT, 1999 “ *O Código Mundial de Ética do Turismo*”, tradução de Direcção Geral do Turismo Portugal

Oviedo-Garcia, M., Castellanos-Verdugo, M., Martin-Ruiz, D. (2008) “Gaining Residents’ Support for Tourism and Planning”, *International Journal of Tourism Research*, Wiley InterScience.

Pimentel, M (2008), “*O Marketing experiencial versus o marketing da experiência*” em “*Rebranding: Como Aproximar uma Marca do Consumidor*”, Booknomics.

Projecto “Estratur”, 2008, “*Low cost carriers: High success, high impact*” *Cenários Prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM*”, Executado por Price WaterHouse e Cooper em colaboração com ACIF-CCIM

“*Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira: Resultados Definitivos Ano 2010*” (2011), Secretaria Regional do Plano e Finanças, Direcção Regional de Estatística. (em linha) disponível em <http://estatistica.gov-madeira.pt> (consultado 28 Setembro de 2011)

Richie, B. e Goeldner, C (1994) *Travel, Tourism and Hospitality research; a handbook for managers and researchers*, 2ª edição, John Wiley & Sons, Inc

Russo, A e Segre, G (2009), “Destination Models and Property Regimes: Na Exploration”, *Annals of Tourism Research*, vol 36, nº 4, 587-606., Elsevier Science, Lda

Sautter, E. e Leisen, B (1999) “Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model”, in *Annals of Tourism Research*, Vol 26, nº 2: pp 312-328, Elsevier Science Lda

Série Retrospectiva Estatísticas do Turismo (1976-2010). DRE, disponível em [http://estatistica.gov-madeira.pt/DRE\\_SRPC/IndicadoresEstatisticos/Servicos/Turismo/PDF%20-%20Serie%20Turismo%201976-2010.pdf](http://estatistica.gov-madeira.pt/DRE_SRPC/IndicadoresEstatisticos/Servicos/Turismo/PDF%20-%20Serie%20Turismo%201976-2010.pdf) (Consultado 20 de Setembro de 2011)

Silva, E.; Menezes, E. (2001) “*Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*” 3º edição, Universidade Federal de Santa Catarina

Wang, Y (2008), “Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation”, *International Journal of Tourism Research*, 10: 55-70. Wiley InterScience

*Turismo em 2008*, (2008), Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, Santa Maria da Feira

UMWTO World Tourism Barometer – Turismo Mundial – notas de leitura. Janeiro 2010 / Junho 2010 [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

[http://www.anp.gov.br/CapitalHumano/Arquivos/PRH21/PAULA-RUBEA-B-M-EBRAICO\\_PRH21\\_UFRJ\\_G.pdf](http://www.anp.gov.br/CapitalHumano/Arquivos/PRH21/PAULA-RUBEA-B-M-EBRAICO_PRH21_UFRJ_G.pdf) (consultado a 21 Outubro 2011)

<http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER14/14.2.pdf>

“Avaliação dos destinos turísticos das ilhas dos açores com base em modelos gravitacionais” (consultado a 21 Outubro 2011)

[http://www.ap-madeira.pt/madeira/apm/apmassociados.asp?cat=top&Site\\_Lang=pt](http://www.ap-madeira.pt/madeira/apm/apmassociados.asp?cat=top&Site_Lang=pt)  
(consultado a 21 Outubro 2011)

<http://www.ap-madeira.pt/madeira/uploads/recursos/anexos/WolffOlins.pdf> (consultado a 21 Outubro 2011)

[http://www.apmadeira.pt/madeira/apm/imagens/associacao/associados/Estatutos\\_Associacao\\_Promocao\\_pt.pdf](http://www.apmadeira.pt/madeira/apm/imagens/associacao/associados/Estatutos_Associacao_Promocao_pt.pdf) (consultado a 21 Outubro 2011)

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-DS-08-001/EN/KS-DS-08-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DS-08-001/EN/KS-DS-08-001-EN.PDF) (Consultado a 15 de Março de 2010)

<http://www.etourismnewsletter.com/efocus.htm#profile> “Use of the internet for Travel and Tourism – extract of the European Internet Travel Monitor 2000”; (Consultado a 15 de Março de 2010)

[www.forma-te.com/.../5543-competitividade-dos-destinos-turisticos.htmls](http://www.forma-te.com/.../5543-competitividade-dos-destinos-turisticos.htmls)

Artigo: “Planeamento e Desenvolvimento do Turismo – Cap I: A competitividade dos destinos turísticos”, 2008 – repescado em 14 Janeiro de 2010

<http://www.lachsr.org/documents/policytoolkitforstrengtheninghealthsectorreformpartii-EN.pdf> Stakeholder Analysis Guideline – Kammi Schemer. (Consultado 21 de Novembro de 2009)

[http://www.madeiraislands.travel/pls/madeira/wsmwdet0.DETALHE\\_CONTEUDO?p\\_cot\\_id=4112&p\\_lingua=pt&p\\_sub=1](http://www.madeiraislands.travel/pls/madeira/wsmwdet0.DETALHE_CONTEUDO?p_cot_id=4112&p_lingua=pt&p_sub=1) (consultado a 18 de Março de 2010)

[www.oecd.org/dataoecd/56/15/34268084.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/15/34268084.pdf) Home: Tourism: Innovation and Growth in Tourism: Conference Papers [Malta: A Permanent Process of Innovation in Tourism](#) John C. Grech Chairman, Malta Tourism Authority ;( Consultado a 30 Novembro de 2009)

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a03v11n2.pdf> “A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos” (consultado 10 de Fevereiro de 2010)

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/promocao/Pages/Promocao.aspx> (consultado 21 Janeiro 2009)

<http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine.php> (Consultado a 27 de Outubro de 2009)

[www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine.php](http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine.php). Professional: How to organize an event.pdf WTO: Towards sustainable event management. Pdf *Tourism Review Online Magazine* - IX/2009. (Consultado 28 Setembro de 2009)

[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO\\_Highlights09\\_en\\_HR.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights09_en_HR.pdf) (Consultado a 07 de Fevereiro 2010)

[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom10\\_1\\_en\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_1_en_excerpt.pdf) (Consultado a 07 de Fevereiro 2010)