

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A importância das pesquisas online na segmentação estratégica de um destino: O Caso Madeira

João Eduardo Seixas Carlos da Silva Paulo

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Mónica Montes Mendes Rocha Ferreira, Prof.^a. Auxiliar Convidada,
ISCTE Business School

Outubro, 2019



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A importância das pesquisas online na segmentação estratégica de um destino: O Caso Madeira

João Eduardo Seixas Carlos da Silva Paulo

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Mónica Montes Mendes Rocha Ferreira, Prof.^ª. Auxiliar Convidada,
ISCTE Business School

Outubro, 2019

AGRADECIMENTO

Com todo o reconhecimento gostaria de começar este caso agradecendo a todos os que contribuíram para a sua realização.

À minha orientadora, Professora Mónica Mendes Ferreira, por todo o apoio e empenho demonstrado durante esta viagem.

Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim, e por ao final destes anos lhes poder retribuir todo o esforço que fizeram.

À minha irmã, que lutou lado a lado comigo nesta etapa. Sem ela, provavelmente, não o conseguiria.

Por fim, à minha namorada, que nas horas mais difíceis teve sempre a palavra certa.

A todos eles, e aos meus amigos, que também sempre me incentivaram a terminar esta etapa, o meu mais sincero obrigado.

Esta tese não é só para vocês, é também por vocês!

A importância das pesquisas *online* na segmentação estratégica de um destino: O Caso Madeira

RESUMO

Atualmente, o turismo é um sector que se destaca dos demais e que contribui expressivamente para a sociedade e economia de um país.

Portugal é, cada vez mais, um destino na mente dos turistas de todo o mundo, apresentando-se como um dos *players* mais competitivos no contexto internacional, alavancado pelas diferentes ofertas que o país proporciona aos turistas.

Nos últimos anos, com a massificação do turismo e facilidade em chegar a potenciais turistas, registou-se um novo fenómeno um pouco por todo o mundo. Localidades, cidades e regiões romperam com estratégias antigas e avançaram para a promoção dos seus locais de forma autónoma. Com a nova era digital, torna-se fácil atingir um elevado número de potenciais turistas e a promoção ocorre de forma mais imediata.

O presente caso, tem como objetivo analisar como as pesquisas online, realizadas por potenciais turistas, podem apoiar na definição da estratégia de segmentação de um destino turístico, no caso, a Madeira. Adicionalmente, será analisado o contexto concorrencial da Madeira, nomeadamente a nível internacional e como este se poderá distinguir dos mesmos. Para mais fácil compreensão do caso, será feita uma abordagem ao sector do turismo a nível global, nacional e à região da Madeira de uma forma mais pormenorizada.

A atualidade do tema proposto, numa altura em que é necessário criar novas estratégias de promoção e estudar outros mercados como possíveis emissores de turistas, torna-o bastante pertinente para qualquer destino turístico, bem como um interessante objeto de estudo e ensino para os entusiastas da área.

Palavras-Chave: Turismo, Segmentação, Pesquisas Online e Estratégia

JEL Sistema de Classificação: Turismo (L83) e Inovação; Pesquisas e Desenvolvimento; Mudança Tecnológica; Direitos de propriedade intelectual: Geral (O30)

A importância das pesquisas *online* na segmentação estratégica de um destino: O Caso Madeira

ABSTRACT

Nowadays the tourism sector stands out from others, as a fundamental contributor for a country's society and economy.

Portugal is becoming an increasingly attractive destination for tourists from all around the world, presenting itself as one of the most competitive players in the international context, due to the country's multiple tourist offers.

In recent years due to the tourism massification and the ease in reaching new potential tourists, a new phenomenon has been noted. Places, cities and regions have eliminated old strategies and opted to promote their locations independently. With the new digital era, it is becoming easier to reach a high number of potential tourists and promote in a more immediate way.

The present study, focused on the Madeira region, has as its goal to analyze how *online* researches done by potential tourists can support a strategic destination segmentation. In addition, Madeira's competition context will be analyzed in terms of its international competitors and how should be differentiated from others. For an easier understanding of the study, the touristic sector it will be approached at a worldwide, national and local level.

Currently, this theme is highly topical. For every touristic destination it is important to create new promotional strategies and to study new touristic markets thereby validating its importance as an interesting teaching and learning matter for subject enthusiasts.

Keywords: Tourism, Segmentation, online searches and Strategy

JEL Classification System: Tourism (L83), Innovation; Research and Development; Technological Change; Intellectual Property Rights: General (O30)

A importância das pesquisas *online* na segmentação estratégica de um destino: O Caso Madeira

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimento | i |
| Resumo | iii |
| Abstract | v |
| Capítulo 1 | 1 |
| Caso | 1 |
| 1.2.1. Turismo Internacional | 1 |
| 1.2.2. Turismo Nacional..... | 3 |
| 1.2.3. Turismo na Madeira | 7 |
| 1.2.4. Pesquisa Online | 13 |
| 1.2.5. O arquipélago da Madeira..... | 15 |
| 1.2.6. Pesquisas online sobre a Madeira..... | 17 |
| Capítulo 2 | 31 |
| Nota Pedagógica..... | 31 |
| 2.1. Público-alvo do caso | 31 |
| 2.2. Objetivos Pedagógicos | 31 |
| Capítulo 3 | 33 |
| Revisão Bibliográfica | 33 |
| 3.1. Turismo..... | 33 |
| 3.1.1. Definição e tipos de turismo | 33 |
| 3.1.2. Características e motivações para realizar viagens turísticas | 35 |
| 3.2. Destinos | 37 |
| 3.2.1. Definição e objetivos | 37 |
| 3.2.2. Tipos de destinos turísticos | 39 |
| 3.3. Segmentação | 39 |
| 3.3.1. Definição..... | 39 |
| 3.3.2. Objetivos e importância | 39 |
| 3.3.3. Critérios de Segmentação | 41 |
| Capítulo 4 | 43 |
| Ferramentas de Análise..... | 43 |
| Capítulo 5 | 45 |
| Plano de Animação..... | 45 |
| Capítulo 6 | 47 |

| | |
|--|----|
| Questões de Animação..... | 47 |
| Capítulo 7 | 49 |
| Resolução | 49 |
| 7.1. Questão 1 | 49 |
| 7.2. Questão 2 | 51 |
| 7.3. Questão 3 | 53 |
| 7.4. Questão 4 | 55 |
| 7.5. Questão 5 | 57 |
| 7.6. Questão 6 | 61 |
| 7.7. Questão 7 | 63 |
| Capítulo 8 | 65 |
| Slides de Resolução | 65 |
| Capítulo 9 | 71 |
| Ilacões a retirar do caso para a aprendizagem de gestão..... | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 - Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) | 4 |
| Figura 7.1 - Matriz de Ansoff | 52 |
| Figura 7.2 - Mapa concorrencial do destino Madeira: elaboração própria | 61 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1.1 - Evolução do número de chegadas internacionais de turistas (milhões) | 2 |
| Quadro 1.2 - Hóspedes por país de residência (milhões) | 5 |
| Quadro 1.3 – Dormidas por país de residência (milhões) | 5 |
| Quadro 1.4 - Receitas turísticas por ano (milhões) | 6 |
| Quadro 1.5 - Hóspedes na Madeira por país de residência (milhares) | 7 |
| Quadro 1.6 - Hóspedes estrangeiros na Madeira, em 2018, por país emissor (milhares) | 8 |
| Quadro 1.7 - Dormidas na Madeira por país de residência (milhões) | 9 |
| Quadro 1.8 - Dormidas estrangeiras na Madeira, em 2018, por país emissor (milhares) | 9 |
| Quadro 1.9 - Dormidas por município da Madeira em 2018 (milhares) | 10 |
| Quadro 1.10 – Número de Escalas e Passageiros Desembarcados nos portos da Madeira | 11 |
| Quadro 1.11 - Nacionalidades de Passageiros Desembarcados nos portos da Madeira (2018) | 12 |
| Quadro 1.12 - Proveitos turísticos da Madeira (milhões de €) | 13 |
| Quadro 1.13 - População dos municípios do arquipélago da Madeira, em 2017 (milhares) | 16 |
| Quadro 1.14 – Quota de pesquisas por mercados-alvo (agosto 2016 a julho 2018) | 18 |
| Quadro 1.15 - Temas mais procurados pelos mercados-alvo sobre a Madeira (agosto 2016 a julho 2018) | 19 |
| Quadro 1.16 - Temas mais procurados globalmente sobre a Madeira (agosto 2016 a julho 2018) | 20 |

| | |
|---|----|
| Quadro 1.17 - Número de pesquisas dos destinos concorrentes, entre agosto 2016 a julho 2018 (milhões)..... | 21 |
| Quadro 1.18 - Número de turistas dos destinos concorrentes, entre agosto 2016 a julho 2018 (milhões)..... | 22 |
| Quadro 7.1 - Número de hóspedes estrangeiros no arquipélago da Madeira entre 201 e 2018 (milhares) | 51 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 5.1 - Plano de animação do caso pedagógico..... | 45 |
|--|----|

Glossário

APM – Associação de Promoção da Madeira

OMT – Organização Mundial de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

DREM – Direção Regional de Estatística da Madeira

ONU – Organização das Nações Unidas

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

RAM – Região Autónoma da Madeira

CAPÍTULO 1

Caso

1.1. Apresentação do Problema

O turismo é, hoje em dia, um dos principais motores da economia mundial e o seu crescimento tem sido notório um pouco por todo o mundo. Cidades, regiões e até meros lugares promovem-se por forma a atrair turistas.

A região da Madeira é um dos principais destinos turísticos portugueses e um dos mais proeminentes no que toca aos destinos insulares europeus. Desta forma, como pode o destino Madeira continuar a promover-se, de forma diferenciada, junto dos mais diversos mercados, indo ao encontro das necessidades e desejos dos turistas? Foi esta questão que Rita e Pedro, membros da equipa de planeamento estratégico da Associação de Promoção da Madeira (A.P.M), colocaram a si mesmos durante os meses de verão de 2018. Para além desta questão primordial, para os dois colaboradores da A.P.M, era também importante acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação e a forma como estas impactam nas escolhas dos destinos a visitar.

A partir desse momento, a Rita e Pedro, procuraram, persistentemente, uma forma de entender como é que os turistas internacionais olham para a Madeira. Chegaram à conclusão de que a melhor maneira de a compreender seria através do conhecimento dos hábitos de pesquisa dos turistas. O que procuram estes sobre a Madeira? Quando procuram? De onde procuram? Através de que dispositivo realizam essa procura? Os dois colegas olharam um para o outro e perceberam que desta forma poderiam realizar uma segmentação diferenciada para cada mercado emissor de turistas, seja ele um país, região ou cidade.

1.2. Enquadramento

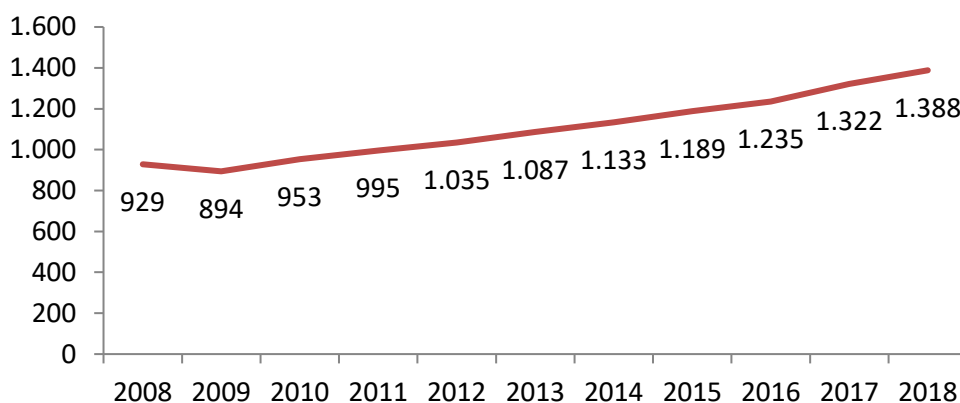
1.2.1. Turismo Internacional

De acordo com o Barómetro da Organização Mundial do Turismo (OMT), o número de turistas em 2018 cresceu 6%, comparativamente a 2017, atingindo um total de 1.4 milhões de turistas (Quadro 1.1). Para 2019, é esperado que o crescimento continue, contudo com uma taxa entre os 3% e os 4%.

Em 2018 (OMT), todas as regiões do globo apresentaram um forte crescimento, com especial destaque para as regiões do Médio Oriente e África, que cresceram respetivamente 10% e 7%. Ásia e Pacífico e Europa obtiveram um crescimento de 6%, enquanto que o continente americano regista a mais baixa taxa de crescimento, 3%, muito por culpa dos Estados Unidos da América que registaram uma diminuição no fluxo de turistas.

O continente europeu continua a ser aquele que atrai mais turistas, ultrapassando os 713 milhões de turistas, em 2018, sendo responsável por 51% do fluxo total nesse ano.

Quadro 1.1 – Evolução do número de chegadas internacionais de turistas (milhões)



Fonte: Organização Mundial do Turismo

A importância do sector turístico não se mede apenas pelo número de turistas. De acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, em 2018, a contribuição direta do sector do Turismo para o PIB mundial foi de 8,8 triliões de dólares (10,4% do total do PIB mundial). No que respeita ao emprego, o sector do turismo é responsável por mais de 319 milhões postos de trabalho (10% do total de emprego mundial). Quanto às exportações geradas por este sector, ascenderam em 2018 a 1,643.2 biliões de dólares (6,6% do total das exportações mundiais). Por fim, o investimento realizado pelo sector turístico em 2018 cifrou-se nos 940.9 biliões de dólares, correspondentes a 4,5% do investimento total nesse ano.

O sector do Turismo é o segundo que mais cresce a nível global, crescendo pelo oitavo ano consecutivo, acima do crescimento médio do PIB mundial. Com uma taxa de crescimento de 3,9%, em 2018, este setor apenas surge atrás do setor produtivo que cresceu 4%. No entanto o Turismo apresenta um ritmo de crescimento bastante superior ao setor dos Cuidados de Saúde (3,1%), Tecnologia de Informação (1,7%) e do sector de Serviços Financeiros (1,7%).

1.2.2. Turismo Nacional

O sector do turismo tem vindo a ganhar uma maior preponderância para a economia portuguesa, suportado por um robusto investimento e numa relação articulada entre as entidades públicas e privadas (Estratégia Turismo 2027, 2017). Em 2018, e de acordo com dados do Turismo de Portugal, as receitas sobre o turismo nacional tiveram um peso de 8,2% no PIB (Produto Interno Bruto) nacional e 18,6% quando analisamos o peso das receitas no valor global das exportações, traduzindo este setor na maior atividade exportadora do país. A estes resultados, associam-se alguns destaques do turismo de Portugal a nível mundial como: 14º destino mais competitivo; 17º destino com mais chegadas de turistas e 21º ao nível das receitas turísticas. Apesar de Portugal ser apenas o 10º país com maior número de turistas, em termos europeus, a nível de receitas surge como 8º país com mais volume, gastando cada turista, em média, 861 euros na visita ao nosso país.

Para tal, muito contribuiu uma definição clara dos vários destinos turísticos nacionais, de acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007): Algarve, Lisboa, Madeira, Porto e Norte, Centro, Açores e Alentejo.

Ainda segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), foram definidos dez produtos turísticos estratégicos, tendo por base a sua quota de mercado e potencial de crescimento, e a competitividade de Portugal e dos seus destinos turísticos.

- Sol e Mar
- Touring Cultural e Paisagístico
- City Breaks
- Turismo de Negócios
- Turismo de Natureza
- Golfe
- Turismo Náutico
- Resorts Integrados e Turismo Residencial
- Saúde e Bem-estar
- Gastronomia e Vinhos

A definição dos destinos e dos respetivos produtos turísticos possibilita perceber quais os produtos que têm mais impacto nos diferentes destinos e permite ainda medir a importância em cada um deles.

Contribuição dos produtos para cada destino:

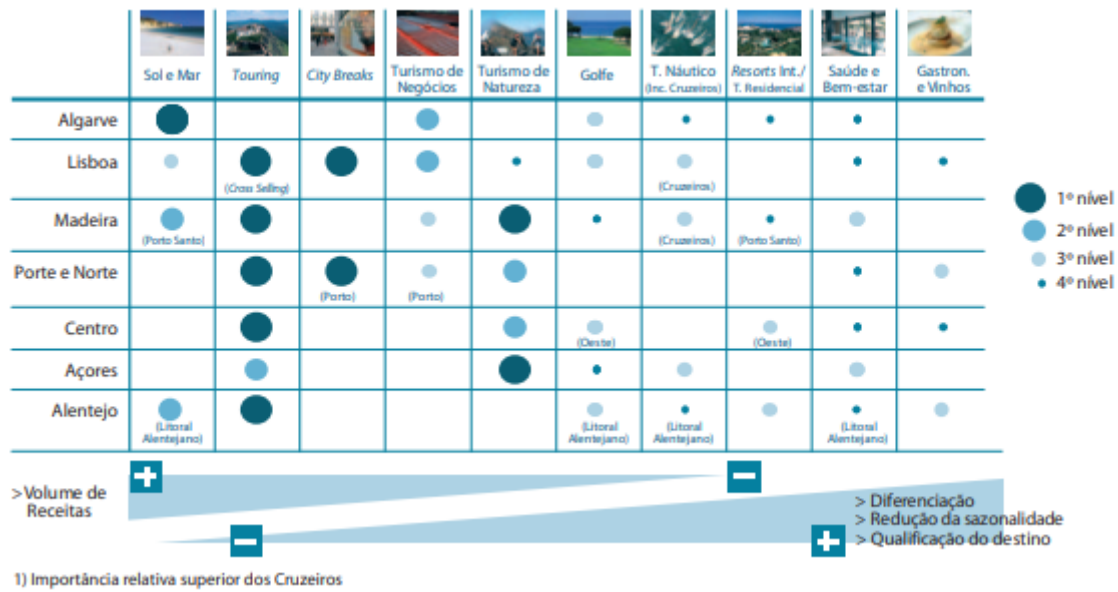


Figura 1. 1 – Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007)

Fonte: Turismo de Portugal

Na figura acima, observa-se que Touring Cultural e Paisagístico é o produto que mais contribui para o destino. Não só em termos de importância, mas também ao nível de volume de receitas, sendo o produto mais preponderante nas regiões de Lisboa, Madeira, Porto e Norte, Centro e Alentejo. Apesar do Plano Estratégico Nacional do Turismo definir dez produtos turísticos estratégicos, apenas quatro se apresentam no maior nível de importância (Sol e Mar, Touring Cultural e Paisagístico, City Breaks e Turismo de Natureza).

Hóspedes

Portugal ficou perto, pela primeira vez, em 2018, dos 25 milhões de hóspedes, registando um crescimento de 3,8% face a 2017 (Quadro 1.2). Os hóspedes estrangeiros têm vindo a crescer nos últimos anos, atingindo, no ano de 2018, 60,5% do total de hóspedes. Segundo o Turismo de Portugal, os principais destinos são a Área Metropolitana de Lisboa, com 30% dos hóspedes, seguindo-se as regiões do Norte e Algarve, com uma quota de 21% e 19%, respetivamente. Já a região da Madeira agrega apenas 7% do total de hóspedes em Portugal (Turismo em Portugal, 2017).

Quadro 1.2 – Hóspedes por país de residência (milhões)

| País de Residência | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Estrangeiros | 9,9 | 11,1 | 12,6 | 14,5 | 15,0 |
| Portugal | 7,4 | 8,1 | 8,7 | 9,4 | 9,8 |
| Total | 17,3 | 19,2 | 21,3 | 23,9 | 24,8 |

Fonte: Turismo de Portugal

Dormidas

As dormidas no território nacional mantêm a tendência de crescimento iniciada em 2009. Entre 2014 e 2018, segundo dados do Turismo de Portugal, o número de dormidas em Portugal cresceu mais de 36%, atingindo em 2018 perto de 66 milhões de dormidas. Os turistas provenientes de países estrangeiros são responsáveis por mais de 70% do total das dormidas em Portugal. Por outro lado, os turistas nacionais estão a ganhar cada vez mais preponderância, sendo que entre 2017 e 2018 o número de dormidas cresceu mais de 5% (Quadro 1.3). As regiões nacionais com maior quota de dormidas são Algarve (31%), Lisboa (26%) e a região Norte (15%). Estas três regiões são responsáveis por mais de 71% das dormidas, sejam elas realizadas por turistas nacionais ou estrangeiros (Turismo em Portugal, 2018).

Quadro 1.3 – Dormidas por país de residência (milhões)

| País de Residência | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Estrangeiros | 33,8 | 36,9 | 41,8 | 46,4 | 46,5 |
| Portugal | 14,9 | 16,2 | 17,3 | 18,6 | 19,6 |
| Total | 48,7 | 53,1 | 59,1 | 65,0 | 66,1 |

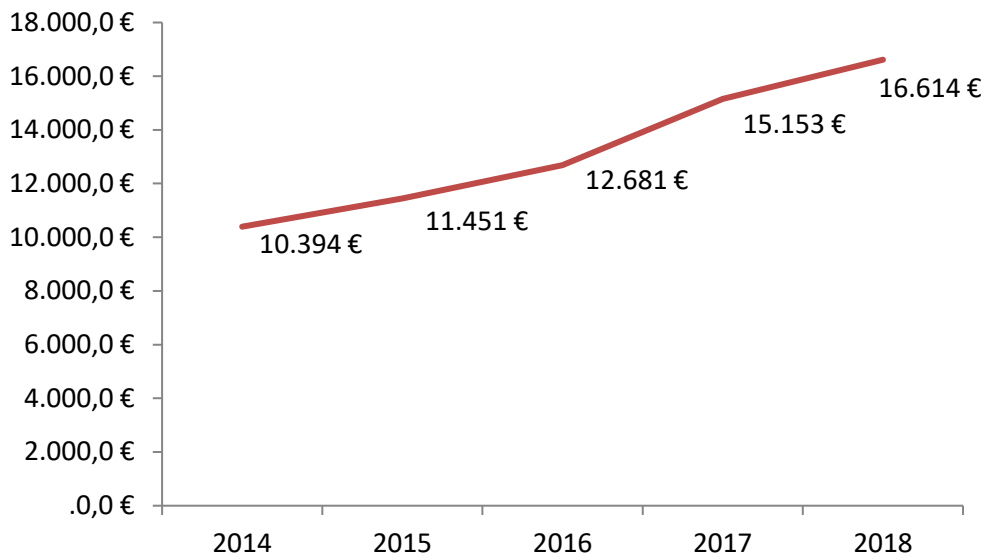
Fonte: Turismo de Portugal

As dormidas em Portugal provêm, na sua grande maioria (81%) de países do continente europeu. No entanto, os continentes que mais cresceram, entre 2017 e 2018, foram a América do Sul (21%), a América do Norte (12%) e Oceânia (9%), demonstrando que o destino Portugal tem cada vez mais reconhecimento. No que aos mercados emissores diz respeito, os cinco principais encontram-se na Europa. O Reino Unido é o principal mercado com uma quota de 20%. Alemanha, Espanha e França são ainda mercados emissores proeminentes para o turismo em Portugal. No total, estes quatro mercados são responsáveis por 53% do total das dormidas em território nacional. Por fim destaque ainda para o mercado brasileiro, que ascende ao quinto mais importante no número de dormidas (2,6 milhões). (Turismo em Portugal, 2018).

Receitas

As receitas decorrentes de todas as atividades turísticas em Portugal apresentaram, 2014 e 2017, um elevado ritmo de crescimento sempre acima dos 10%. No passado ano de 2018, as receitas turísticas ascenderam aos 16.614,00 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 9,6% face a 2017 (Quadro 1.4).

Quadro 1.4 – Receitas turísticas por ano (milhões)



Fonte: Turismo de Portugal

Do valor de receitas de 2018, mais de 81% foi proveniente de turistas de mercados europeus, seguindo-se o continente americano com 12%. Os mercados que mais contribuem para as receitas turísticas são o Reino Unido (16,9%), França (16,4%), Espanha (13,0%) e Alemanha (11,4%). Estes quatro mercados são responsáveis por 58% do total das receitas turísticas portuguesas. Por outro lado, o mercado norte-americano e irlandês foram aqueles que mais cresceram ao nível das receitas, comparativamente a 2017.

1.2.3. Turismo na Madeira

Hóspedes

A região madeirense, em 2018, registou as melhores taxas de ocupação, sendo a que apresenta uma menor taxa de sazonalidade, a par da região de Lisboa. Há imagem do que ocorre a nível nacional, também na Madeira os hóspedes estrangeiros representam grande parte dos turistas, onde quatro em cada cinco turistas que visita a região são provenientes de países estrangeiros.

Quadro 1.5 – Hóspedes na Madeira por país de residência (milhares)

| País de Residência | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Estrangeiros | 923 | 1.039 | 1.164 | 1.251 | 1.213 |
| Portugal | 217 | 240 | 286 | 298 | 297 |
| Total | 1.140 | 1.278 | 1.450 | 1.549 | 1.511 |

Fonte: Turismo de Portugal

De acordo com os dados do Turismo de Portugal, o número de hóspedes na Madeira atingiu o seu máximo histórico em 2017, com mais de um milhão e quatrocentos mil hospedados na ilha, tendo sofrido uma quebra de 38 mil hóspedes em 2018 (Quadro 1.5). Esta descida significa um decréscimo de 2,5% face a 2017, e uma quota de 6% no número total de hóspedes em Portugal durante o ano 2018. Tanto os hóspedes portugueses como estrangeiros viram, em 2018, o seu número diminuir na ilha.

Abaixo, (Quadro 1.6) podemos analisar quais os mercados estrangeiros mais importantes para a região da Madeira, em número de hóspedes, no ano de 2018.

Quadro 1.6 – Hóspedes estrangeiros na Madeira, em 2018, por país emissor (milhares)

| País | Hóspedes | Quota % |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Alemanha | 277.068 | 25,0% |
| Reino Unido | 264.981 | 23,9% |
| França | 155.002 | 14,0% |
| Holanda | 45.672 | 4,1% |
| Polónia | 38.618 | 3,5% |
| Espanha | 38.069 | 3,4% |
| Dinamarca | 33.230 | 3,0% |
| Suécia | 28.591 | 2,6% |
| Suiça | 27.436 | 2,5% |
| Finlândia | 25.127 | 2,3% |
| Bélgica | 23.431 | 2,1% |
| Itália | 17.012 | 1,5% |
| Áustria | 15.593 | 1,4% |
| República Checa | 15.104 | 1,4% |
| Noruega | 13.787 | 1,2% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

Com base nos dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM), verifica-se que é da Alemanha que provêm mais turistas para o destino Madeira. O mercado do Reino Unido é o segundo maior emissor de turistas para a Madeira, com quase 265 mil hóspedes, em 2018. Estes dois mercados representam 49% do fluxo total das hóspedes estrangeiros na região da Madeira. Se adicionarmos a França, terceiro mercado emissor de hóspedes, perfaz 63% do total dos hóspedes estrangeiros. Os quinze mercados mais importantes, em termos de hóspedes para a Madeira, são todos europeus e representam 92% do total de hóspedes no arquipélago em 2018. O primeiro mercado situado fora da Europa, é os Estados Unidos da América, de onde chegaram à Madeira mais de treze mil turistas.

Dormidas

A Madeira é o quarto destino regional mais procurado pelos turistas portugueses e estrangeiros. Segundo dados do Turismo de Portugal, o número de turistas neste arquipélago tem vindo a crescer, atingindo em 2017, pela primeira vez, 8 milhões de dormidas, mas descendo em 2018 para perto de 7,7 milhões de dormidas (Quadro 1.7).

Quadro 1.7 – Dormidas na Madeira por país de residência (milhões)

| País de Residência | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Estrangeiros | 5,6 | 6,2 | 6,8 | 7,1 | 6,8 |
| Portugal | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Total | 6,3 | 6,9 | 7,7 | 8,0 | 7,7 |

Fonte: Turismo de Portugal

As dormidas na região da Madeira decresceram, em 2018, 3,8% por comparação com 2017. Este decréscimo deve-se à queda das dormidas dos turistas estrangeiros, que pernoveram menos 4,2% noites nas ilhas madeirenses (Quadro 1.7).

Os hóspedes estrangeiros são responsáveis por praticamente 90% das dormidas, sendo Portugal apenas o terceiro mercado mais importante para o turismo madeirense, neste ponto.

Quadro 1.8 – Dormidas estrangeiras na Madeira, em 2018, por país emissor (milhares)

| País | Dormidas | Quota % |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Alemanha | 2.093.307 | 28,2% |
| Reino Unido | 1.970.750 | 26,6% |
| França | 791.384 | 10,7% |
| Holanda | 297.733 | 4,0% |
| Polónia | 275.753 | 3,7% |
| Dinamarca | 237.239 | 3,2% |
| Suécia | 207.484 | 2,8% |
| Espanha | 194.287 | 2,6% |
| Finlândia | 190.207 | 2,6% |
| Suiça | 154.996 | 2,1% |
| Bélgica | 147.869 | 2,0% |
| Noruega | 111.164 | 1,5% |
| Áustria | 103.515 | 1,4% |
| Itália | 97.787 | 1,3% |
| República Checa | 88.125 | 1,2% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

Segundo a DREM, quase 97% das dormidas em território madeirense são provenientes de hóspedes de países europeus, onde se destacam novamente países como Alemanha e Reino Unido. Estes dois mercados correspondem a 55% do total das dormidas na Madeira, passando os seus hóspedes, em média, mais de 7 dias no arquipélago. Analisando o número de dormidas em 2018, de acordo com a DREM, a grande variação surge no mercado espanhol, que é o sexto mercado mais importante ano nível do número de hóspedes (Quadro 1.6), mas apenas o oitavo quando se analisa o número de dormidas. Os turistas espanhóis são também aqueles que, em média, dormem menos noites na Madeira (5,10).

Na variação entre 2017 e 2018, e segundo dados da DREM, os mercados que mais cresceram em número de dormidas foram o espanhol, com um incremento de 31%, e o sueco e checo com mais 28% do número de dormidas. No polo oposto, onde existiu um decréscimo do número de dormidas, destaca-se o mercado holandês com menos 1,4% e o mercado polaco com uma redução de 0,4% no número de dormidas.

Dormidas por Município

A Região Autónoma da Madeira é composta por onze municípios divididos em duas diferentes ilhas: Madeira e Porto Santo. A ilha do Porto Santo conta apenas com um município, que dá nome à ilha. A ilha da Madeira é composta por dez municípios: Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana e São Vicente.

Quadro 1.9 – Dormidas por município da Madeira em 2018 (milhares)

| Município | Dormidas | Quota % |
|------------------|-----------------|----------------|
| Funchal | 5 557 886 | 66,5% |
| Santa Cruz | 1 013 978 | 12,1% |
| Porto Santo | 494 936 | 5,9% |
| Calheta | 460 057 | 5,5% |
| Machico | 240 479 | 2,9% |
| São Vicente | 151 738 | 1,8% |
| Câmara de Lobos | 127 217 | 1,5% |
| Ponta do Sol | 105 487 | 1,3% |
| Santana | 78 801 | 0,9% |
| Porto Moniz | 73 881 | 0,9% |
| Ribeira Brava | 56 384 | 0,7% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

A ilha da Madeira obtém 94,1% das dormidas no arquipélago, e a ilha de Porto Santo agrega 6,7%, tornando o município o terceiro preferido para pernoitar. O município do Funchal representa dois terços do número total de dormidas, se a este adicionarmos o município de Santa Cruz, verifica-se que quatro em cada cinco hóspedes pernoita num destes dois municípios.

Cruzeiros

A ilha da Madeira é também um destino internacionalmente reconhecido pelo turismo de cruzeiros, estando o porto do Funchal habilitado a receber vários navios de grandes dimensões, como acontece habitualmente em todas as passagens de ano. Apesar do número de escalas ter sido igual em 2017 e 2018, o número de passageiros desembarcados diminuiu ligeiramente.

Quadro 1.10 – Número de Escalas e Passageiros Desembarcados nos portos da Madeira

| Cruzeiros | Escalas | Passageiros em trânsito |
|------------------|----------------|--------------------------------|
| 2017 | 293 | 537.532 |
| 2018 | 293 | 536.874 |
| Variação | 0,0% | -0,1% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

De acordo com os dados da DREM, o número de escalas de navios de cruzeiros em portos da Madeira manteve-se face a 2017, com as mesmas 293 escalas. Contudo, o número de passageiros em trânsito, decresceu 0,1% atingindo em 2018 perto 537 mil, apenas superado pelo registo de 2017 e em 2015, onde se registaram mais de 574 mil passageiros.

Quadro 1.11 – Nacionalidades de Passageiros Desembarcados nos portos da Madeira (2018)

| Nacionalidade | Nº Passageiros em trânsito | Quota % |
|----------------------|-----------------------------------|----------------|
| Alemanha | 199.827 | 37,3% |
| Reino Unido | 193.559 | 36,1% |
| E.U.A. | 29.093 | 5,4% |
| Itália | 21.111 | 3,9% |
| França | 11.723 | 2,2% |
| Espanha | 9.301 | 1,7% |
| Canadá | 8.285 | 1,5% |
| Brasil | 7.925 | 1,5% |
| Áustria | 7.284 | 1,4% |
| Países Baixos | 6.671 | 1,2% |
| Suíça | 6.234 | 1,2% |
| Israel | 2.796 | 0,5% |
| Irlanda | 2.752 | 0,5% |
| Austrália | 2.681 | 0,5% |
| Rússia | 2.196 | 0,4% |

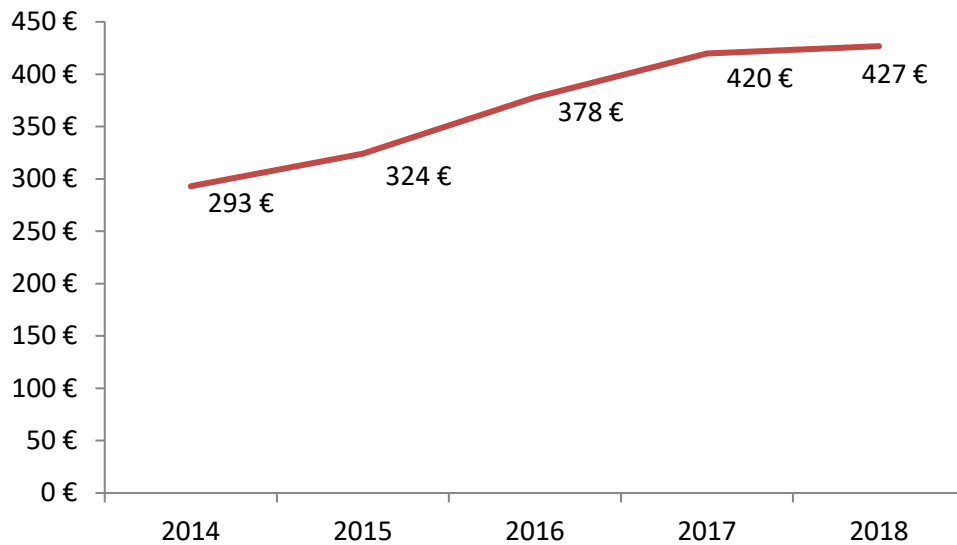
Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

De acordo com a DREM, a Alemanha e o Reino Unido são os países que dominam o mercado de cruzeiros na Madeira, visto que 73% dos passageiros que a visitam através deste meio de transporte, provêm destas duas nações. A terceira nação mais representada neste mercado são os Estados Unidos da América, mas com uma quota bastante inferior (5%), o que indicia a passagem de várias embarcações de cruzeiro provenientes do outro lado do oceano Atlântico. Nas 8 nações que mais turistas visitam a Madeira através de cruzeiros, destaque para três nações americanas: Estados Unidos da América, Canadá e Brasil.

Proveitos

A Madeira é a quarta região portuguesa com maiores proveitos globais provenientes da atividade turística, atrás de Lisboa, Algarve e Norte de Portugal. À imagem das restantes regiões, também a Madeira apresenta um ritmo elevado de crescimento desde 2014.

Quadro 1.12 – Proveitos turísticos da Madeira (milhões de €)



Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

De acordo com a informação disponibilizada pelo Turismo de Portugal, a Madeira atingiu, em 2018, 427 milhões de euros em proveitos na atividade turística. Com um crescimento de 1,6% face a 2017, e com um crescimento médio de 7,8% desde 2014, a região madeirense atingiu o seu melhor resultado de sempre ao nível de proveitos, suportado, principalmente, pelos proveitos provenientes do alojamento, que ascendem a 65% dos proveitos globais turísticos do arquipélago.

1.2.4. Pesquisa Online

1.2.4.1 O que são pesquisas online?

Pesquisa *online* foi um processo que surgiu na década de 1980 com o aparecimento de base de dados mais rápidas e de terminais inteligentes. A pesquisa *online*, é o processo de pesquisar e recuperar informação interactivamente, por meio de um computador ou dispositivo móvel, *smartphone* ou *tablet*, a partir de uma base de dados *online*. Hoje, as pesquisas através dos respetivos motores na web, constituem a larga maioria das pesquisas *online*.

1.2.4.2 Tendências de pesquisas online

De acordo com um relatório publicado pela Google, em 2016, as pesquisas *online* têm vindo a ganhar cada vez mais importância, especialmente no que concerne às pesquisas dirigidas a destinos turísticos.

Este mesmo estudo, denominado “How Mobile Influences Travel Decision Making in Can't-Wait-to-Explore Moments”, refere que 85% pesquisam pelas atividades a realizar no destino de férias. O estudo indica ainda que a procura por atividades a ocorrerem num futuro próximo, isto é, a pesquisa por atividades ligadas com as palavras hoje ou amanhã, cresceram mais de 150% nos últimos dois anos. Este facto, confirma a mudança verificada no processo de decisão dos turistas aquando da sua escolha. Hoje, assistimos, sem dúvida, ao crescimento da utilização das tecnologias de informação para decidir qual será o seu próximo destino.

Ainda segundo informação divulgada pela Google, em 2017, 79% dos turistas que fizeram reservas *online* após terem realizado uma pesquisa *online* sobre esse local.

1.2.5. O arquipélago da Madeira

1.2.5.1 Localização

O arquipélago da Madeira encontra-se situado no Oceano Atlântico, a uma distância que, traduzida em minutos, representa 90 minutos de voo a partir da cidade de Lisboa. Encontra-se entre 30° e 33° de latitude norte, quase à mesma latitude de Casablanca, a 978 km a sudoeste de Lisboa, cerca de 700 km a oeste da costa africana, e 450 km a norte das Ilhas Canárias. Este arquipélago, é formado pela Ilha da Madeira com uma área de 740,7 km²; pelo Porto Santo com 42,5 km²; pelas Ilhas Desertas com um total de 14,2 km², no conjunto das suas 3 ilhas desabitadas; e ainda pelas Ilhas Selvagens (2 ilhas e inúmeros ilhéus desabitados) que detêm uma área de 3,6 km². Das sete ilhas, apenas as duas maiores (Madeira e Porto Santo) são habitadas, tendo, como principais acessos, o Aeroporto da Madeira, no Funchal, e o Aeroporto do Porto Santo.

1.2.5.2 Demografia

A população do arquipélago da Madeira está evidentemente concentrada em duas ilhas: Madeira e Porto Santo. Segundo a DREM, em 2016, a densidade populacional da RAM (Região Autónoma da Madeira) era de 319,0 habitantes por Km². O Funchal foi o município a registar o maior valor (1 380,4Hab/Km²), contrastando com o Porto Moniz, que apresentava o valor mais baixo (29,0 Hab/Km²).

De acordo com a DREM, a proporção de jovens (população com menos de 15 anos) continuou a diminuir em 2016, representando 14,3% da população total (14,8%, em 2015). Por sua vez, a proporção de idosos (população com 65 ou mais anos) apresenta uma tendência crescente nos últimos anos, atingindo 16,0% da população residente (15,6%, em 2015). Em consequência, o índice de envelhecimento continuou a aumentar, fixando-se em 111,5 pessoas idosas por cada 100 jovens (105,3 em 2015).

A população do arquipélago da Madeira está distribuída pelas cidades abaixo apresentadas:

Quadro 1.13 – População dos municípios do arquipélago da Madeira, em 2017 (milhares)

| Cidade | População | Quota % |
|-----------------|------------------|----------------|
| Funchal | 104.442 | 41,1% |
| Santa Cruz | 44.417 | 17,5% |
| Câmara de Lobos | 33.847 | 13,3% |
| Machico | 20.272 | 8,0% |
| Ribeira Brava | 12.428 | 4,9% |
| Calheta | 10.901 | 4,3% |
| Ponta do Sol | 8.559 | 3,4% |
| Santana | 6.808 | 2,7% |
| Porto Santo | 5.173 | 2,0% |
| São Vicente | 5.151 | 2,0% |
| Porto Moniz | 2.370 | 0,9% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

O município do Funchal é largamente o mais populoso do arquipélago, com mais de 104.000 mil habitantes, o que corresponde a 41% do total da população. Os municípios vizinhos de Funchal, Santa Cruz e Câmara de Lobos, segundo e terceiros mais populosos, agregam, perto de 31% do total da população. Estes três municípios congregam 72% do total da população do arquipélago.

1.2.5.3 Economia

A economia da região assenta fundamentalmente nos serviços de vocação internacional, constituindo o turismo e o Centro Internacional de Negócios as maiores fontes de receita da economia regional.

No sector agrícola, com reduzida expressão, assumem relevo a produção de banana, dirigida fundamentalmente ao consumo local e continente português, e do afamado e internacionalmente conhecido Vinho Madeira.

No sector industrial, coexistem atividades de carácter artesanal e viradas para a exportação, como os bordados, as tapeçarias e artigos de vime, e outras, sobretudo orientadas para o mercado regional, como as atividades a montante e jusante da construção civil, as moagens e produtos de panificação e pastelaria, os lacticínios, a cerveja, o tabaco e o vinho.

O clima de estabilidade política vivido desde o último quarto do século XX, bem como a adesão à CEE em 1986, tem permitido à região recuperar do seu atraso estrutural. A zona franca sustentou também a recuperação, com o aumento do investimento internacional, que levou a várias empresas estrangeiras a estabelecerem-se na ilha.

1.2.6. Pesquisas online sobre a Madeira

Em 2018, foi realizado um estudo sobre quais os temas mais pesquisados sobre a Madeira, não só a nível global, como também direcionado a dezoito diferentes mercados-alvo. Para além desta análise, foi ainda desenvolvido um estudo que compara o destino Madeira com quatro destinos europeus.

Os dezoito mercados-alvo considerados foram os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Holanda, Itália, Noruega, Polónia, Reino Unido, República Checa, Suécia, Suíça.

Os quatro destinos concorrentes foram os seguintes: Canárias (região), Chipre (país), Croácia (país), Maiorca (região).

As palavras-chave usadas para as pesquisas deste estudo foram criadas em 16 diferentes línguas: Alemão, Checo, Croata, Dinamarquês, Espanhol, Finlandês, Francês, Grego, Holandês, Inglês, Italiano, Norueguês, Polaco, Português, Sueco e Turco. As pesquisas foram realizadas, para o período entre agosto de 2016 e julho de 2018, subsequentemente, para cada uma das 23 das regiões e países, incluindo a Madeira.

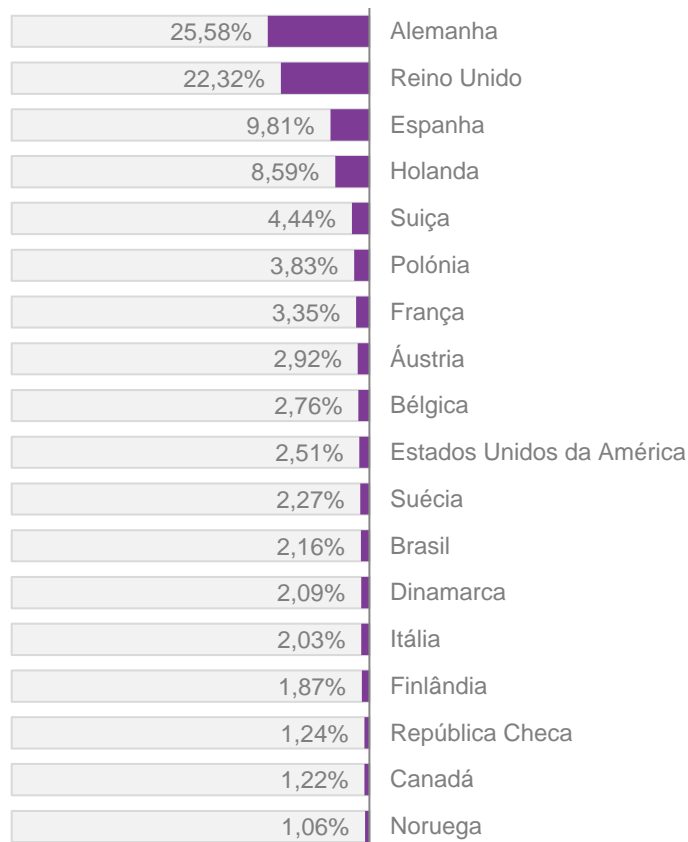
1.2.6.1 Resultados

Os resultados obtidos foram cedidos pela empresa "XX", presente no sector da consultoria, mais especificamente na definição de estratégias de branding para países, regiões ou cidades, e que desenvolveu o estudo de análise sobre as pesquisas relacionadas com a Madeira.

1.2.6.1.1 Mercados-alvo que mais procuram

Neste ponto é apresentado a quota de pesquisas por mercado de origem sobre a Madeira:

Quadro 1.14 – Quota de pesquisas por mercados-alvo (agosto 2016 e julho 2018)



Fonte: Empresa "XX"

Os países que mais pesquisam pela Madeira não seguem a tendência daqueles que a mais visitam (Quadro 1.6). A Alemanha é o mercado que mais pesquisa sobre a Madeira, 25,6% do total das pesquisas, enquanto que o Reino Unido representa 22,3%.

O terceiro mercado-alvo que mais procura a Madeira, Espanha, poderá fazê-lo pela proximidade com o território madeirense, sendo responsável por quase 10% das procuras. A Holanda situa-se como o quarto mercado-alvo que mais procura, com 8,6% enquanto que a Suíça completa o top cinco com 4,4% das pesquisas. Os restantes mercados não ultrapassam a barreira dos 4% de pesquisas.

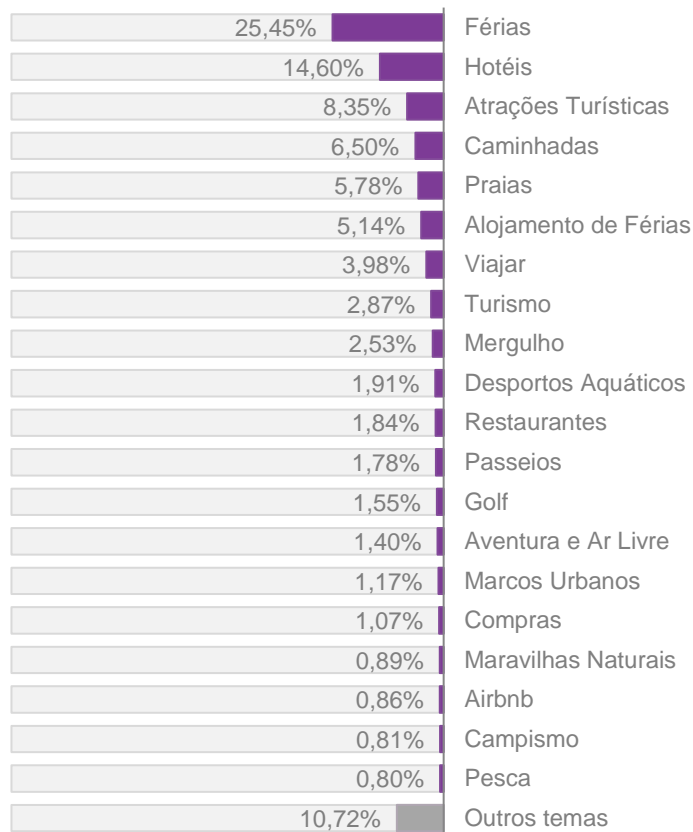
O primeiro mercado fora da Europa é os Estados Unidos da América, que se situam na décima posição, com uma quota de 2,5% do total das pesquisas. O Brasil é outro mercado não europeu que apresenta uma quota superior a 2%, demonstrando que a importância deste mercado pode ainda ser alavancada. Por fim, o último mercado fora da Europa é o Canadá e regista apenas uma quota de 1,22%.

1.2.6.1.2 Quais os temas mais procurados nos mercados-alvo?

Este ponto aborda as pesquisas realizadas pelos turistas nos dezoito mercados-alvo selecionados para este estudo. Os resultados abaixo referem-se às 4.713,119 milhões de pesquisas de todos os mercados-alvo pelos diferentes temas.

Ao observar o gráfico abaixo, verifica-se que a distribuição de temas para a Madeira é bastante equilibrada, exceto para os dois temas mais procurados, Férias e Hotéis, que apresentam quotas de 25,45% e 14,60%, respetivamente. Dos restantes nenhum apresenta um resultado superior a 9%.

Quadro 1.15 – Temas mais procurados pelos mercados-alvo sobre a Madeira (agosto 2016 e julho 2018)



Fonte: Empresa "XX"

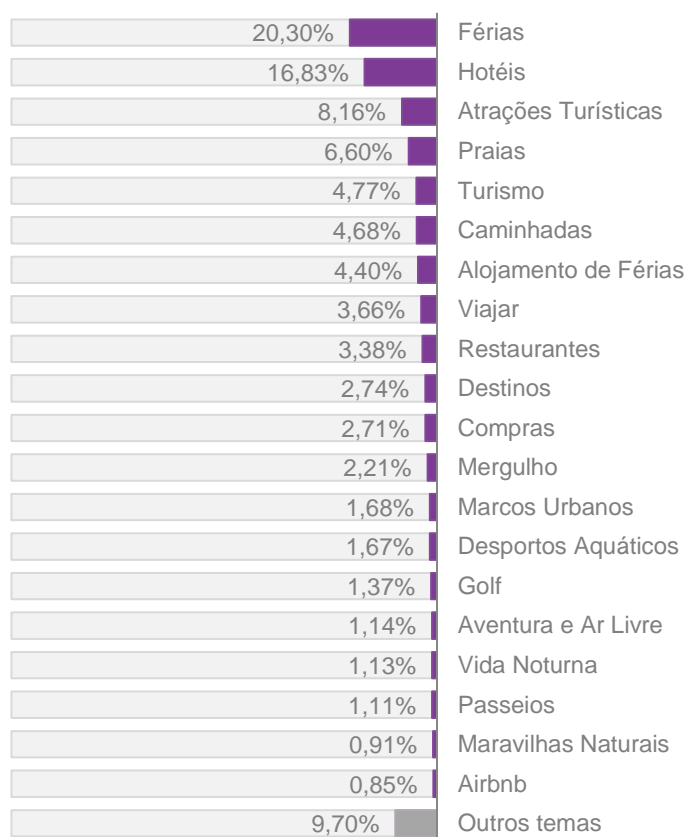
Atrações Turísticas (8,35%), Caminhadas (6,50%) e Praias (5,78%) completam o top cinco dos temas mais procuradas entre os mercados-alvo. Os dez temas mais procuradas representam 77% das pesquisas de todos os mercados-alvo envolvidos neste estudo.

1.2.6.1.3 Quais os temas mais procurados a nível global?

Ao analisar os temas os temas mais procurados sobre a Madeira pelos turistas de todo o mundo, os resultados seguem as tendências do ponto acima, uma vez que os mercados-alvo selecionados correspondem a 94% da procura global sobre a Madeira.

Ao observar o gráfico abaixo, Férias (20%) e Hotéis (17%), são os temas mais procurados e representam mais de 37% do total das pesquisas sobre a Madeira. A completar o último lugar do pódio surge o tema Atrações Turísticas (8%).

Quadro 1.16 – Temas mais procurados globalmente sobre a Madeira (agosto 2016 e julho 2018)



Fonte: Empresa "XX"

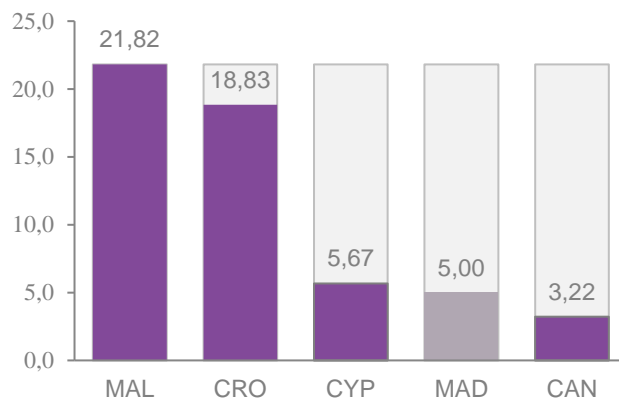
Praias (7%), Turismo (5%), Caminhadas (5%), Alojamento de Férias (4%), Viajar (4%), Restaurantes (3%) e Destinos (3%) fecham o Top 10 das procuras internacionais sobre o turismo na Madeira. Os 10 temas mais procurados agregam mais de 75% do total das procuras de turismo sobre a Madeira. Os restantes 25% encontram-se distribuídos por mais de 50 temas diferentes.

1.2.6.1.4 Madeira e destinos concorrentes

Neste subcapítulo é fornecida uma visão geral sobre o desempenho de cinco destinos de referência neste estudo. Através do volume de pesquisa total, é possível criar um *benchmark* que compara esses cinco destinos classificando-os do mais para o menos procurado.

Ao analisar as pesquisas globais para a Madeira e restantes concorrentes do *benchmark*, é possível verificar que Maiorca é o destino concorrente que atrai mais pesquisas relacionadas com turismo.

Quadro 1.17 – Número de pesquisas dos destinos concorrentes, entre agosto 2016 e julho 2018 (milhões)

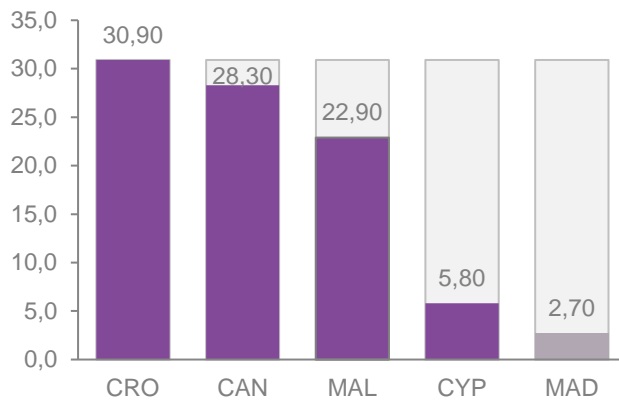


Fonte: Empresa "XX"

Ao verificar o quadro acima, Maiorca (21,8 milhões) é o concorrente que apresenta o maior número de pesquisas no período entre agosto de 2015 e julho de 2017. De seguida surge a Croácia, que regista cerca de 18,8 milhões de pesquisas. A seguir seguem-se o Chipre e a Madeira, que registam valores similares, com o primeiro a obter 5,6 milhões de pesquisas e a Madeira a obter 5 milhões. Por fim surgem as Ilhas Canárias que conseguem atrair mais de 3,2 milhões de pesquisas neste período.

Analisando o número de turistas, a Madeira é aquela que apresenta um menor número no período em análise. Com apenas 2,7 milhões de turistas o arquipélago madeirense situa-se bastante longe dos 5,8 milhões de turistas do Chipre, destino acima da Madeira. Os restantes destinos, registam maior fluxo de turistas, Maiorca cerca de 23 milhões, Canárias perto de 28,2 milhões e a Croácia com quase 31 milhões de turistas (Quadro 1.18).

Quadro 1.18 – Número de turistas dos destinos concorrentes, entre agosto 2016 e julho 2018 (milhões)



Fonte: Empresa "XX"

1.3. Questões

O sector do turismo tem vivido nestes últimos anos o seu período mais próspero e até mesmo cidades, regiões e países que não tinham um elevado interesse para os turistas até então, começam a ganhar cada vez mais importância, como alguns países do continente asiático. Para além destes novos destinos, a região da Madeira encontra-se inserida num mercado bastante competitivo, como é o europeu, pelo que ganha maior importância posicionar-se de uma forma diferenciadora.

Tendo por base o caso anteriormente apresentado o contexto do turismo nacional e internacional, e as necessidades dos turistas provenientes de vários mercados, realize uma análise à conjuntura do turismo da Madeira e a uma possível estratégia de promoção turística, respondendo às seguintes questões.

Questão 1: Como podem as pesquisas online contribuir para a definição de uma estratégia de segmentação de um destino?

Questão 2: Quais os mercados emergentes em que a Madeira deve apostar para uma estratégia de diversificação de mercados.

Questão 3: Que medidas ou ações tomaria para promover o destino Madeira.

Questão 4: Caracterize os motivos de interesse de cada mercado e explique se a promoção do destino pode ser igual para diferentes mercados.

Questão 5: Indique quais os fatores críticos que levam ao sucesso turístico do destino Madeira.

Questão 6: Defina o contexto concorrencial do destino Madeira.

Questão 7: Elabore uma análise SWOT relativa ao destino Madeira.

1.4. Anexos

Anexo 1 – Receitas de turismo em Portugal por países em 2018

Anexo 2 – Dormidas em Portugal por região em 2018 (milhões)

Anexo 3 – Dormidas em Portugal, de turistas estrangeiros, por região em 2018 (milhões)

Anexo 4 – Número de dormidas na Madeira, em 2018, por país de residência habitual

Anexo 5 – Número de hóspedes, na Madeira, em 2018, por país de residência habitual

Anexo 6 – Proveitos globais do turismo em Portugal, por regiões, em 2018 (milhões)

Anexo 7 – Temas mais pesquisados globalmente sobre a Madeira

Anexo 1 – Receitas de turismo em Portugal por países em 2018

Unidade: 10⁶ Euros

| Países | Receitas | |
|----------------------|-----------------|---------------|
| | 2018 | Tx var. |
| Total | 16 614,0 | 9,6% |
| Europa | 13 511,0 | 9,4% |
| U.E. | 12 784,2 | 9,5% |
| Reino Unido | 2 809,7 | 8,4% |
| França | 2 726,5 | 9,8% |
| Alemanha | 1 900,7 | 9,8% |
| Espanha | 2 158,4 | 8,2% |
| Holanda | 674,2 | 5,8% |
| Outros U.E. | 2 514,7 | 12,5% |
| Outros Europa | 726,8 | 8,0% |
| dos quais | 408,8 | 4,3% |
| África | 467,3 | -11,8% |
| PALOP | 390,9 | -16,9% |
| Angola | 289,6 | -24,8% |
| Moçambique | 71,8 | 17,5% |
| Outros PALOP | 29,5 | 22,8% |
| Outros África | 76,4 | 28,2% |
| América | 2 051,2 | 16,0% |
| E. U. A. | 968,1 | 19,1% |
| Brasil | 639,9 | 10,6% |
| Canadá | 330,1 | 20,3% |
| Outros América | 113,1 | 11,1% |
| Ásia | 433,7 | 14,8% |
| China | 153,4 | 18,3% |
| Outros Ásia | 280,3 | 13,0% |
| Oceania | 98,1 | 23,9% |

Fonte: Banco de Portugal - julho 2019

Fonte: Turismo de Portugal, 2018

Anexo 2 – Dormidas em Portugal por região em 2018 (milhões)

| Região | Nº dormidas |
|---------------|--------------------|
| Algarve | 20,5 |
| A.M. Lisboa | 17,5 |
| Norte | 9,8 |
| Madeira | 7,8 |
| Centro | 6,8 |
| Alentejo | 2,7 |
| Açores | 2,1 |

Fonte: Turismo de Portugal, 2018

Anexo 3 – Dormidas em Portugal, de turistas estrangeiros, por região em 2018 (milhões)

| Região | Nº dormidas |
|---------------|--------------------|
| Algarve | 15,7 |
| A.M. Lisboa | 13,8 |
| Madeira | 6,9 |
| Norte | 5,7 |
| Centro | 3,0 |
| Açores | 1,2 |
| Alentejo | 1,0 |

Fonte: Turismo de Portugal, 2018

Anexo 4 – Número de dormidas na Madeira, em 2018, por país de residência habitual

| Países de Residência Habitual | Total geral |
|--------------------------------------|--------------------|
| Total mensal | 8 360 844 |
| Portugal | 938 269 |
| Estrangeiro | 7 422 575 |
| Europa | 8 162 525 |
| UE-28 | 7 805 074 |
| Portugal | 938 269 |
| Alemanha | 2 093 307 |
| Áustria | 103 515 |
| Bélgica | 147 869 |
| Dinamarca | 237 239 |
| Espanha | 194 287 |
| Estónia | 8 751 |
| Finlândia | 190 207 |
| França | 791 384 |
| Hungria | 28 916 |
| Irlanda | 25 733 |
| Itália | 97 787 |
| Luxemburgo | 23 066 |
| Países Baixos | 297 733 |
| Polónia | 275 753 |
| Reino Unido | 1 970 750 |
| República Checa | 88 125 |
| Roménia | 25 172 |
| Suécia | 207 484 |
| Outros países da UE-28 | 59 727 |
| Outros Países da Europa | 357 451 |
| dos quais: | |
| Noruega | 111 164 |
| Rússia | 65 136 |
| Suiça | 154 996 |
| África | 10 755 |
| América | 142 587 |
| dos quais: | |
| Brasil | 36 778 |
| Canadá | 37 137 |
| E.U.A | 59 956 |
| Ásia | 31 278 |
| Oceania | 13 699 |

Fonte: DREM

Anexo 5 – Número de hóspedes, na Madeira, em 2018, por país de residência habitual

| Países de residência habitual | Hóspedes entrados | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| | Jan a dez 2017 | Jan a dez 2018 | Var. |
| | N.º | | % |
| Total mensal | 1 395 981 | 1 395 023 | -0,1 |
| Portugal | 284 404 | 286 761 | 0,8 |
| Estrangeiro | 1 111 577 | 1 108 262 | -0,3 |
| Europa | 1 354 591 | 1 349 226 | -0,4 |
| UE-28 | 1 297 022 | 1 292 827 | -0,3 |
| Portugal | 284 404 | 286 761 | 0,8 |
| Alemanha | 273 950 | 277 068 | 1,1 |
| Áustria | 16 140 | 15 593 | -3,4 |
| Bélgica | 24 073 | 23 431 | -2,7 |
| Dinamarca | 34 479 | 33 230 | -3,6 |
| Espanha | 33 948 | 38 069 | 12,1 |
| Estónia | 1 418 | 1 478 | 4,2 |
| Finlândia | 25 481 | 25 127 | -1,4 |
| França | 146 610 | 155 002 | 5,7 |
| Hungria | 4 288 | 4 895 | 14,2 |
| Irlanda | 5 698 | 3 886 | -31,8 |
| Itália | 16 434 | 17 012 | 3,5 |
| Luxemburgo | 3 166 | 3 343 | 5,6 |
| Países Baixos | 53 904 | 45 672 | -15,3 |
| Polónia | 41 661 | 38 618 | -7,3 |
| Reino Unido | 276 096 | 264 981 | -4,0 |
| República Checa | 15 486 | 15 104 | -2,5 |
| Roménia | 3 691 | 4 315 | 16,9 |
| Suécia | 24 332 | 28 591 | 17,5 |
| Outros países da UE-28 | 11 763 | 10 651 | -9,5 |
| Outros Países da Europa | 57 569 | 56 399 | -2,0 |
| dos quais: | | | |
| Noruega | 14 986 | 13 787 | -8,0 |
| Rússia | 10 785 | 10 673 | -1,0 |
| Suíça | 27 767 | 27 436 | -1,2 |
| África | 2 422 | 2 558 | 5,6 |
| América | 28 954 | 32 347 | 11,7 |
| dos quais: | | | |
| Brasil | 9 187 | 9 556 | 4,0 |
| Canadá | 6 081 | 7 025 | 15,5 |
| E.U.A | 12 073 | 13 676 | 13,3 |
| Ásia | 8 032 | 8 422 | 4,9 |
| Oceânia | 1 982 | 2 470 | 24,6 |

Fonte: DREM

Anexo 6 – Proveitos globais do turismo em Portugal, por regiões, em 2018 (milhões)

| Região | Proveitos |
|---------------|------------------|
| A.M. Lisboa | 1.267 |
| Algarve | 1.144 |
| Norte | 560 |
| Madeira | 427 |
| Centro | 333 |
| Alentejo | 150 |
| Açores | 105 |

Fonte: Turismo de Portugal, 2018

Anexo 7 – Temas mais pesquisados globalmente sobre a Madeira

| Tema | % de pesquisas |
|-----------------------------|-----------------------|
| Férias | 20,30% |
| Hotéis | 16,83% |
| Atrações Turísticas | 8,16% |
| Praias | 6,60% |
| Turismo | 4,77% |
| Caminhadas | 4,68% |
| Alojamento de Férias | 4,40% |
| Viajar | 3,66% |
| Restaurantes | 3,38% |
| Destinos | 2,74% |
| Compras | 2,71% |
| Mergulho | 2,21% |
| Marcos Urbanos | 1,68% |
| Desportos Aquáticos | 1,67% |
| Golf | 1,37% |
| Aventura e Ar Livre | 1,14% |
| Vida Noturna | 1,13% |
| Passeios | 1,11% |
| Maravilhas Naturais | 0,91% |
| <i>Airbnb</i> | 0,85% |
| Parques de Entretenimento | 0,84% |
| Alojamento Rural | 0,79% |
| Eventos Especiais | 0,68% |
| Pesca | 0,62% |
| Passeios de Barco | 0,61% |
| Hostels | 0,60% |
| Casais | 0,43% |
| Cruzeiros | 0,41% |
| Alojamento Tudo Incluído | 0,40% |
| Alojamento de Luxo | 0,35% |
| Jogo | 0,34% |
| Alojamento com SPA | 0,33% |
| <i>Bed and Breakfast</i> | 0,30% |
| Museus | 0,29% |
| Viagens Curtas | 0,28% |
| Família | 0,25% |
| Atividades Gastronómicas | 0,24% |
| Campismo | 0,23% |
| Alojamento de Praia | 0,23% |
| Turismo Rural e Sustentável | 0,22% |
| Observação de Animais | 0,19% |

| Tema | % de pesquisas |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Bem-Estar | 0,13% |
| Resorts | 0,12% |
| Turismo de Luxo | 0,11% |
| Aquário | 0,11% |
| Locais Históricos | 0,10% |
| Feiras Tradicionais | 0,07% |
| Alojamento de Casino | 0,07% |
| Jovens e <i>Backpackers</i> | 0,06% |
| Zoo | 0,06% |
| Negócios | 0,06% |
| Alojamento de Família | 0,05% |
| LGBT | 0,04% |
| UNESCO | 0,02% |
| Desportos de Inverno | 0,02% |
| Turismo Médico | 0,02% |
| Alojamento Especial | 0,02% |
| Artes Performativas | 0,02% |
| Caça | 0,01% |
| Locais Religiosos e de Peregrinação | 0,00% |
| Sénior | 0,00% |
| Alojamento de Golf | 0,00% |
| Alojamento de Ski | 0,00% |
| Alojamento LGBT | 0,00% |

Fonte: Empresa "XX"

CAPÍTULO 2

Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

O presente caso insere-se no âmbito das áreas de marketing estratégico e marketing turístico e destina-se a alunos e docentes das áreas de Marketing e Gestão, com noções de marketing e estratégia.

Estes têm como objetivos a aquisição de conhecimentos gerais sobre as principais matérias de estratégia de marketing e marketing turístico, e o desenvolvimento do raciocínio baseado na análise e tomada de decisão num contexto real. Desta forma, o caso permitirá a articulação entre a análise de dados e posterior desenvolvimento estratégico, com vista a definir uma política de segmentação turística para um destino específico.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Este caso foi estruturado para proporcionar os seguintes objetivos:

- Aplicar o conhecimento científico a um estudo de caso prático.
- Dotar os alunos das competências necessárias para a tomada de decisões em processos de definição da estratégia de marketing no contexto do posicionamento de destinos turísticos.
- Conhecer o ambiente em que o destino opera e criar um quadro de referência para melhor compreender a concorrência e estudar onde o destino está posicionado no mercado.
- Fornecer aos alunos as ferramentas necessárias para realizar um planeamento de marketing turístico, em especial na análise de mercado, concorrencial, segmentação e posicionamento.
- Identificar quais os principais fatores decisores na criação de uma estratégia de posicionamento de um destino turístico.
- Fomentar a capacidade analítica e a criatividade no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de segmentação de mercado.

CAPÍTULO 3

Revisão Bibliográfica

3.1. Turismo

3.1.1. Definição e tipos de turismo

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) o turismo é “um fenómeno social, cultural e económico, que envolve o movimento de pessoas para locais fora do local de residência habitual.” Esta organização refere ainda que a atividade turística se assume como a atividade dos visitantes. Um visitante é um viajante que realiza uma viagem para um destino fora do seu habitat natural, por menos de um ano, por qualquer razão que não esteja ligada à sua atividade profissional. As viagens deste género são consideradas viagens turísticas. Os visitantes podem ainda ser classificados como turistas, se a viagem realizada incluir uma dormida, caso contrário será apenas um excursionista - visitante de um só dia (ONU, 2008).

Já Weaver e Lawton's (2002) apresentam uma abordagem mais centrada no marketing e na gestão, sustentando que o turismo “é a soma dos fenómenos e relações decorrentes da interação entre turistas, a indústria do turismo, dos governos locais e de origem, bem como das comunidades de acolhimento, universidades e organizações não-governamentais, no processo de atração, transporte e alojamento.”

Por sua vez, lazer tem sido relacionado à ausência de trabalho e obrigações, uma sensação de liberdade que ocorre no tempo livre e que é geralmente associada a férias. No entanto, isso não implica, obrigatoriamente, o alojamento ou componente de viagem como o turismo faz, o que denota que o lazer pode ser uma razão para fazer turismo. Contudo, lazer é também considerado um meio de negócios onde as experiências da sociedade impulsionam o consumo, sendo cada vez mais recomendado nos locais de trabalho para melhorar a qualidade de vida (Lockyer, 2013).

Da mesma forma, Laws (2004), evidencia que a procura por turismo depende do tempo livre dos turistas. Também Kotler e Armstrong (2014), afirmam que o turismo é “estimulado pelo interesse individual em viagens e por uma gama de atividades que os destinos oferecem e que apelam a necessidades pessoais ou a estilos de vida promovidos não apenas pela indústria publicitária, mas pela ligação dos produtos do sector a vários locais turísticos.” Assim, viagens e turismo foram transformados numa expressão do comportamento de lazer determinado de acordo com a personalidade, motivação, atitude e fatores situacionais e ambientais (Lockyer, 2013).

Ainda assim, existem três formas de realizar turismo: o turismo doméstico, que compreende as atividades de um visitante residente dentro do seu país; o turismo inbound, onde se incluem as atividades de um visitante não residente, dentro de um país; e por fim o turismo outbound, que abrange as atividades de um visitante residente fora do seu país.

De acordo com a ONU (2008), a combinação das formas de turismo, acima referidas, pode resultar em várias diferentes maneiras de turismo, onde deve ser utilizada a seguinte nomenclatura. Turismo interno, que compreende os tipos de turismo doméstico e inbound, que se referem às atividades de viajantes residentes e não residentes, dentro de um país; turismo nacional, que compreende turismo doméstico e outbound, ao qual aludem as atividades dos viajantes residentes, dentro e fora do seu país; e o turismo internacional que engloba o turismo inbound e outbound. O primeiro, refere-se às atividades de um visitante não residente dentro de um país, enquanto o segundo alude às atividades de um visitante residente fora do seu país.

Atualmente, a Organização das Nações Unidas (ONU) aponta o turismo como um dos maiores sectores da economia mundial. O sector do turismo cria empregos, aumenta exportações e gera riqueza em todo o mundo (Travel & Tourism – Economic Impact 2017 World, 2017).

3.1.2. Características e motivações para realizar viagens turísticas

A classificação de uma viagem de acordo com o seu objetivo primordial deve estar relacionada com as principais atividades realizadas durante a viagem. Desta forma, a ONU (2010), divide as viagens em dois grandes grupos: pessoais e negócios.

As viagens pessoais incluem diferentes atividades como férias, visitas a amigos e familiares, educação e formação, viagens de bem-estar e cuidados médicos, religião e peregrinações, compras e trânsito, entre outras viagens. Por outro lado, as viagens de negócios são aquelas que têm o trabalho como a razão principal da viagem.

Estes dois grupos de viagens originam dois tipos distintos de clientes. O cliente da viagem pessoal é um turista num ambiente informal, que pode fazer o que quer e gosta na viagem, enquanto o cliente de negócios está inserido num ambiente formal com um calendário de viagem previamente planeado, sendo uma estadia, normalmente curta (Chon & Maier, 2009).

Srihadi et al. (2016), verificaram que as diferenças no estilo de vida dos visitantes pode influenciar a decisão sobre um destino de férias. Ainda segundo os mesmos autores, é crucial compreender as necessidades e desejos dos visitantes, para que os profissionais de marketing possam atrair o correto segmento de turistas.

Para Lin e Huang (2006), inúmeros fatores influenciam os consumidores na hora de escolher o destino para onde vão viajar. Campanhas de publicidade, ofertas ou promoções de agências de viagens, filmes ou programas de TV, opiniões de terceiros (amigos, líderes de opinião, comunidades com os mesmos interesses). Além disso, o consumidor contemporâneo tende a dar mais atenção à sua saúde e ao ambiente que o rodeia. Como resultado de uma maior consciencialização ambiental, está a nascer um novo tipo de consumidor, que prefere consumir produtos ecológicos, privilegia as economias locais de fabrico artesanal e preocupa-se com a diminuição da chamada pegada ecológica (Niezgoda, 2013). Aliás, o turismo responsável e ecológico é uma tendência que está a emergir um pouco por todo lado, no contexto do comportamento ético do novo consumidor, o qual está progressivamente a adotar um novo estilo de vida (Goodwin & Francis, 2003). Os autores defendem que todo o turismo tem impactos ambientais, sociais e económicos nos destinos envolvidos, sugerindo responsabilidades comuns nos seguintes aspetos: proteção do ambiente, respeito pelas culturas locais, beneficiar as comunidades locais, conservar os recursos naturais e minimizar a poluição.

Já para Swarbrooke e Horner (2004), os fatores mais importantes que determinam a intenção de um indivíduo para viajar são:

- Personalidade – social / solitário, aventureiro / cauteloso e confiante / tímido;
- Estilo de vida – o indivíduo pode ser uma pessoa preocupada com a moda ou saúde, pode gostar de viajar sozinho e fazer novos amigos ou apenas pode gostar de festas;

- Experiências passadas – a experiência de ser um turista em geral, mas também em certos tipos de férias, são tidos em conta tanto experiências positivas como negativas;
- Passado – a nostalgia por certos destinos já visitados anteriormente;
- Percepções – sobre os pontos fortes e fracos de um destino;
- Estatuto – a forma como são percebidos por outras pessoas.

Desta forma, é possível organizar produtos e serviços que efetivamente atraiam cada segmento e aumentem a competitividade do sector do turismo.

Buhalis (2019), refere que atualmente a internet é a maior fonte de informação e a ferramenta de planeamento de viagem mais utilizada. Alguns motores de busca como Google, Bing e Baidu, são intermediários entre os turistas e as empresas prestadoras de serviços, tornando-se nas principais fontes de informação sobre viagens.

Ainda segundo o mesmo autor, as estratégias de procura de informação para a escolha das atrações no destino são diferentes para os distintos tipos de viagem. As características de cada viagem e as capacidades dos dispositivos móveis pessoais, transformaram todo o processo de procura de informação, tornando-o num processo contínuo e dinâmico que pode ocorrer antes, durante e até após a realização da viagem.

3.2. Destinos

3.2.1. Definição e objetivos

Após ter sido abordado o conceito Turismo, torna-se importante apresentar o conceito de destino turístico, local onde se desenvolvem as ações que desencadeiam a experiência turística.

O destino é, por natureza, um conceito complexo. Os destinos são combinações de produtos turísticos, oferecendo uma experiência integrada aos consumidores. Tradicionalmente, os destinos são considerados áreas geográficas bem definidas, como um país, ilha ou uma cidade. No entanto, é cada vez mais reconhecido que um destino também pode ser um conceito, que pode ser interpretado subjetivamente pelos consumidores, dependendo do seu itinerário de viagem, background cultural, objetivo da visita, nível educacional e experiência passada (Buhalis, 2000).

Por outro lado, a OMT, define destino como um espaço físico onde os turistas possam pernoitar pelo menos uma noite, e que seja constituído por serviços de suporte e atrações, e recursos turísticos com limites administrativos físicos que definem a sua gestão (2016).

Já Pike (2008), explica destino turístico como uma acumulação de recursos turísticos e atrações, infraestruturas, equipamentos, prestadores de serviços e outros sectores de apoio e organismos administrativos, cuja sua coordenação e gestão integrada visa fornecer aos clientes as experiências que os turistas esperam obter no destino que escolheram visitar.

O Governo e os Operadores Turísticos, stakeholders determinantes para a promoção de um destino, olham para este como uma marca que deve ser promovida. O marketing de destino pode ser considerado como o coração do marketing de turismo devido ao seu papel de catalisador, ligando todas as outras indústrias aos sectores de turismo, transporte, alojamento e atrações (Seaton & Bennett, 2004).

Considerando a perspectiva de gestão ou marketing, o papel do apoio do sector público e a criação de parcerias do sector privado no marketing de um destino não pode ser ignorado (Seaton & Bennett, 2004). Assim, as estratégias e ações devem ter em conta os desejos de todas as partes interessadas, habitantes locais, empresas e investidores, turistas, operadores turísticos e intermediários, e outros grupos de interesse (Buhalis, 2000).

De acordo com Saarinen (2004), o turismo e os turistas estão cada vez mais presentes na sociedade contemporânea. A importância económica do turismo e o facto do mesmo estar em contínua evolução, significa que novos destinos, locais e regiões estão em constante transformação para atrair mais turistas e investidores. Nesta perspetiva, Saquib (2019), refere que, é conceptualmente aceite que o posicionamento, prático e estratégico é fundamental na gestão de marketing, tanto a nível académico como comercial. Por essa razão, pelo valor gerado e pelo sucesso que confere no mundo empresarial, o posicionamento foi aplicado aos destinos turísticos, tornando-os em marcas ou produtos, com uma identidade própria. Esta forma de comunicação ajuda a distinguir destinos turísticos idênticos, para que o turista possa escolher aquele que mais o agrada. Assim, o posicionamento diferencia um destino dos seus concorrentes nos atributos mais importantes para os turistas, alavancando a vantagem competitiva que este apresenta.

3.2.2. Tipos de destinos turísticos

De acordo com Buhalis (2000), desenvolver uma tipologia de destino é uma tarefa complexa, contudo estes podem ser divididos consoante as suas atratividades mais importantes. Segundo o autor, os destinos turísticos podem ser classificados pela seguinte tipologia:

- 1) Destinos Urbanos: presentes no turismo desde os primeiros tempos da civilização. As pessoas viajavam para as cidades para realizarem reuniões de negócios e encontrarem-se com familiares e amigos;
- 2) Destinos Costeiros e Resorts: turistas das regiões mais a norte do hemisfério Norte, tendem a passar uma parte das suas férias nas regiões mais a Sul para assim poderem aproveitar as melhores condições climatéricas;
- 3) Destinos Alpinos: atraem turistas para a realização de desportos de inverno, como ski, assim como turistas que gostam de atividades na natureza durante todo o ano;
- 4) Destinos de Turismo Rural: é um dos tipos de destinos em mais rápido crescimento. Populações localizadas em meios mais rurais tendem a ser visitadas por turistas que vivem em meios urbanos;
- 5) Destinos de Terceiro Mundo: atraem turistas que gostam de experiências autênticas em locais que experimentaram um desenvolvimento limitado do turismo;
- 6) Destinos Exóticos Exclusivos: oferecem uma experiência única e valiosa. Como resultado, esses destinos são comunicados como “a experiência de uma vida” e são propagados a preços premium.

3.3. Segmentação

3.3.1. Definição

“Segmentar um mercado consiste em dividi-lo num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos, ou a alguns deles” (Dionísio et al., 2010).

Numa vertente turística, Dolnicar (2008), define a segmentação de mercado como a estratégia que qualquer entidade na indústria do turismo pode usar de modo a alavancar a sua vantagem competitiva através da seleção dos subgrupos mais adequados para se focar e se especializar nestes.

3.3.2. Objetivos e importância

Bowen (1998), sugere que a segmentação de mercado é o conceito estratégico mais importante na atividade de marketing das empresas e outras organizações turísticas. O autor contraria os modelos de segmentação clássicos e propõe uma abordagem baseada nas novas tecnologias, que garantem

maior rigor e menos exposição ao erro humano. A segmentação tende a ser um processo flexível que contempla novas variáveis e análises em diversas extensões, o que resulta numa melhor informação para o gestor.

Jang, et al. (2002), referem que o principal objetivo da segmentação de mercado é identificar aqueles que possuem maior interesse em bens e serviços singulares e orientar as ações de marketing a estes de uma forma efetiva.

Segundo Dias (2005), a segmentação de mercado conduz a algumas vantagens, entre as quais uma maior percepção das necessidades do cliente com um menor esforço no desenvolvimento de novos produtos ou serviços; maior facilidade no conhecimento de como obter um cliente; melhor posicionamento de um produto/serviço no mercado e otimização do plano de marketing com base em informações mais precisas e credíveis.

Com o aumento do fluxo de turismo por todo o mundo, torna-se importante para os destinos poderem segmentar os diferentes mercados para mais facilmente se promoverem junto destes. Segundo vários autores (Bieger & Laesser, 2002; Bloom, 2004; Lee et al. 2006), a segmentação de mercado é amplamente utilizada para perceber os diferentes tipos de turistas e para desenvolver estratégias de marketing.

Conforme Dolnicar (2008), os gestores de turismo podem beneficiar da segmentação de mercado utilizando-a de forma ativa como método de análise estrutural do mercado. Assim, os gestores de marketing podem obter importantes informações sobre o mercado e segmentos específicos do mesmo de modo a identificar qual a mais promissora estratégia que os leve a obter vantagem competitiva.

3.3.3. Critérios de Segmentação

Para o sector do turismo, diferentes autores apresentam abordagens distintas, patenteando, no entanto, uma abordagem complementar em alguns dos critérios de segmentação. Dias e Cassar (2005), sustentam a seguinte tipologia de segmentação para o turismo:

- 1) Demográfica – Onde a divisão do mercado terá por base características populacionais como o género, estado civil, idade, nacionalidade, etnia e religião;
- 2) Geográfica – Divide o mercado de acordo com a localização geográfica (cidade, país, bairro, região) ou outros fatores regionais (densidade populacional ou clima);
- 3) Socioeconómica – Apoia-se em características como renda familiar ou pessoal, classe social, ocupação profissional e escolaridade;
- 4) Por benefícios – Corresponde tanto às necessidades físicas como psicológicas, sociais ou emocionais do consumidor; ou a vantagens que determinado serviço ou produto é capaz de proporcionar ao consumidor, como preço, distância do mar, clima (praia ou montanha), entre outros;
- 5) Psicográfica – Identificação dos consumidores de acordo com o estilo de vida, conceitos, personalidade, interesses, valores e opiniões. Possibilita diferenciar o consumidor mais tradicional do moderno, o dinâmico do acomodado, o independente do dependente;
- 6) Por Comportamento de Compra – Comportamento do consumidor no processo de compra: a sua lealdade e fidelidade, compras regulares ou aleatórias, prudentes ou impulsivas, facilmente influenciáveis por promoções ou não. Levam a estratégias como as de utilização de registos e cartões de fidelidade por hotéis e companhias aéreas para identificar e manter os clientes mais fiéis;
- 7) Por Múltiplos Fatores - este tipo de segmentação combina os diferentes critérios apresentados acima.

Por outro lado, Pavlic (2011), refere que os gestores de marketing da indústria do turismo adotavam na sua segmentação os critérios geográfico, demográfico e objetivo da viagem, defendendo ainda que passarão tendencialmente a utilizar o critério psicográfico, o qual identifica o estilo de vida, os interesses e opiniões, a forma como o tempo é gasto e as preferências em termos de férias. O autor propõe sete formas de divisão do mercado para efeitos de segmentação: objetivo da viagem; necessidades e motivações do turista; comportamento de compra e de utilização do produto/serviço; perfil demográfico, económico e geográfico; perfil psicográfico; perfil geo-demográfico; e preço.

De acordo com o estudo “Future Traveller Tribes 2030: Building a more rewarding journey” (Amadeus, 2015), o futuro da segmentação do turismo irá sofrer ainda mais alterações, surgindo seis tipos de viajantes: Social Capital Seekers, Cultural Purists, Ethical Travellers, Simplicity Searchers, Obligation Meeters e Reward Hunters. Os viajantes Social Capital Seekers, estruturam as suas férias, quase exclusivamente, com o público online, confiando muito nas avaliações e recomendações. Os Cultural Purists olham para as férias como uma oportunidade para mergulhar numa cultura desconhecida, onde para apreciar a pausa depende da autenticidade da sua experiência. Por sua vez, os Ethical Travellers fazem planos de viagem com base nos motivos morais, por exemplo diminuindo a presença de carbono ou melhorar a vida de terceiros. Os viajantes Simplicity Searchers, preferem ofertas agregadas, procurando evitar gerir demasiados detalhes, sendo a viagem um raro momento para cuidar de si mesmo. Os Obligation Meeters, impulsionados por um propósito específico para as suas viagens, sejam elas de negócios ou lazer, e com restrições de tempo e orçamento vão procurar um “smart algorithm” capaz de excluir o que torna as viagens desconfortáveis. Por fim, os Reward Hunters, são os únicos interessados nas viagens indulgentes, procurando um retorno sobre o investimento de tempo e energia na sua vida profissional.

CAPÍTULO 4

Ferramentas de Análise

A análise do caso apoia-se, em grande maioria, numa abordagem quantitativa e descritiva. Passando de um contexto mais genérico, o turismo internacional, para um mais específico, o turismo no destino Madeira, e a estratégia de se segmentar diferenciadamente nos diferentes mercados. O principal objetivo passa pela análise dos resultados das pesquisas digitais, um conceito bastante recente no mercado turístico, e que poderá ser uma ferramenta de elevada importância para qualquer gestor de marketing turístico. Esta pesquisa, visa ainda a identificação de um conjunto de fatores críticos de sucesso e como estes podem influenciar a estratégia de segmentação de um destino turístico.

Para além da abordagem quantitativa será ainda utilizada a abordagem qualitativa, a fim de serem conhecidos os diferentes comportamentos sociais que os turistas provenientes dos diferentes mercados possuem sobre o destino Madeira.

Informação quantitativa:

- Evolução dos indicadores de turismo a nível internacional;
- Evolução dos principais indicadores de turismo (chegadas) a nível nacional;
- Evolução dos principais indicadores do turismo (chegadas) do arquipélago da Madeira;
- Identificação dos principais mercados emissores de turistas para o arquipélago da Madeira;
- Estatísticas sobre os diversos tipos de alojamento em contexto nacional e no arquipélago da Madeira;
- Evolução das pesquisas online sobre o destino Madeira;
- Identificação das pesquisas online sobre o destino Madeira e os seus concorrentes.

Para melhor compreender a informação quantitativa e qualitativa, existem ferramentas que são indispensáveis à compreensão e análise das situações acima mencionadas. Relativamente ao presente caso, sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

Análise Externa

Modelo das 5 Forças de Porter

Este modelo é sugerido na resolução como ferramenta estratégica de análise do mercado.

Ciclo de Vida

Também a nível turístico, é crucial conhecer a dinâmica do ciclo de vida do produto para obter bons resultados. Para uma estratégia bem definida é importante perceber onde o produto se encontra perante o mercado.

Grupos Estratégicos

A definição de grupos estratégicos, de acordo com atributos relevantes da oferta será ser utilizada para a análise do contexto concorrencial. Deve ainda ser utilizada a representação gráfica para facilitar a sistematização da informação.

Análise de Fatores Críticos de Sucesso

Visa a identificação e compreensão dos fatores que determinam o sucesso dos destinos que concorrem no mesmo mercado.

Análise Interna

Matriz Ansoff

A utilização da matriz produtos-mercados, auxilia na tomada de decisão relativamente à estratégia a adotar, podendo passar pela criação de novos produtos ou pela diferenciação de mercados.

Modelo das estratégias competitivas de Porter

A amplitude de mercado e a vantagem competitiva apresentada pelo destino, contribuem de forma fundamental para a definição da estratégia a utilizar em novos mercados.

Marketing de Serviços – 7 P's

Essencial no desenvolvimento do marketing-mix para um destino turístico. Permite a definição das políticas relativas a produto, preço, comunicação, distribuição, processos, evidências físicas e pessoas como forma de garantir diferenciação junto dos seus competidores.

Análise Externa/Interna

Análise SWOT

Apresentação dos pontos fortes e fracos próprios do destino turístico e das ameaças e oportunidades que sejam relevantes para o mesmo, que possam via a impactar na sua evolução.

CAPÍTULO 5

Plano de Animação

Para a resolução do caso, propõe-se o seguinte plano: o caso será distribuído aos alunos para que estes o possam analisar em casa. Em aula, serão discutidas, faseadamente, um conjunto de questões relativas ao caso. A sessão deverá ser orientada para a problemática, no entanto os alunos serão estimulados na sua criatividade para apresentarem novas ideias.

Tabela 5.1 – Plano de animação do caso pedagógico

| Sessão | Objetivos | Meios | Tempo |
|------------------|---|---|--------------|
| 1ª Sessão | Familiarização e interesse para a resolução do caso. | Distribuição e apresentação do caso aos alunos. Visualização de um vídeo explicativo do destino Madeira. Discussão em aula, das principais características do mercado em análise. | 45 min. |
| Sessão para casa | Conhecimento do caso. Analisar as especificidades do mercado em estudo. | Leitura e análise do caso em casa. Pesquisa de informação complementar para respostas às questões. | 120 min. |
| 2ª Sessão | Atividade de grupo e compreensão do caso. | Divisão dos alunos em diferentes grupos, compostos por 3/4 alunos. Início do estudo aprofundado e compreensão do caso. | 90 min. |
| Sessão para casa | Resolução do caso e elaboração da apresentação. | Pesquisa de material e informação complementar. | 150 min. |
| 3ª Sessão | Apresentação das respostas dos diferentes grupos. Discussão sobre as respostas apresentadas. | Apresentação de resolução do caso pelos diferentes grupos de trabalho. Promover o debate entre grupos após apresentadas todas as respostas. | 120 min. |

CAPÍTULO 6

Questões de Animação

Questões para a aula

Questão 1: Tendo em conta o caso apresentado, e recorrendo a distintas fontes de informação, elabore uma análise PESTAL sobre o arquipélago da Madeira.

Questão 2: Quais são, no seu entender, as principais fontes de informação para a formulação estratégica de uma eficiente segmentação de mercado? Em que medida estas fontes se podem aplicar ao caso da Madeira?

Questão 3: No seu entender, as pesquisas online devem ser uma ferramenta a utilizar aquando da segmentação de um destino turístico?

Questão 4: Explique como é que as perceções sobre um local podem influenciar a escolha de um destino de férias.

Questão 5: Analisando os concorrentes da Madeira no caso, refira quais os fatores utilizados para a sua definição.

Questão 6: Elabore um plano de ação para promoção da Madeira.

CAPÍTULO 7

Resolução

7.1. Questão 1

Questão 1: Como podem as pesquisas online contribuir para a definição da estratégia de segmentação da Madeira?

Um dos aspetos mais importantes sobre um destino é o brand awareness que esse cria na mente dos turistas, isto é, quais as perceções que os turistas têm quando pensam num determinado destino. Esta é uma característica essencial para que um destino seja conhecido e diferenciado nos mercados-alvo em que pretende atuar. As pesquisas online têm, nesta vertente, um papel muito importante sobre como os destinos são vistos pelos turistas.

Em 2017, foram realizadas diariamente, mais de 3,5 biliões de pesquisas, apenas no motor de busca Google, prevendo-se que o número de pesquisas diárias continue a aumentar. Estes dados reforçam a ideia de que as pesquisas online são hoje uma forma rápida e barata de conhecer possíveis destinos de férias. De acordo com Inversini e Buhalis (2009), antes de serem tomadas decisões sobre a reserva da viagem, os turistas despendem algum tempo na procura de informação sobre o possível destino. Se os destinos conseguirem juntar toda a informação sobre o que é procurado e de onde partem as pesquisas sobre o seu destino encontrarão uma nova ferramenta que permite criar uma estratégia de segmentação mais direcionada a cada mercado-alvo. Desta forma, o destino Madeira deverá ter por base as seguintes premissas para formular a sua estratégia:

- O que procuram as pessoas sobre a Madeira?
- De onde realizam essas procuras?
- Como pode a Madeira diferenciar-se dos seus concorrentes?

Através da análise das pesquisas online sobre o seu destino, os gestores de marketing podem encontrar uma nova ferramenta de como chegar mais facilmente aos turistas. Ao perceber quais os temas que os internautas mais pesquisam sobre a Madeira, e consequentemente conhecer que perceções o arquipélago madeirense gera nas pessoas, os gestores de marketing podem aferir com maior precisão os gostos e ativos que o território madeirense tem que despertam maior interesse.

Depois de conhecer os gostos e ativos que geram um maior interesse daqueles que pesquisam sobre a Madeira, é importante saber de onde partem essas pesquisas, de forma a poder delinear melhor a estratégia para cada mercado-alvo. Saber em que mercados difundir a sua comunicação é fulcral para conseguir chegar mais fácil e rapidamente aos turistas que realmente têm a Madeira como um possível destino de férias. As pesquisas dos mercados-alvo revelam que os gostos são diferentes de mercado para mercado, pelo que a mensagem a passar para cada um deles deve ser feita de forma diferenciada, indo ao encontro das percepções que os turistas desse país esperam da Madeira.

Por último, e considerando a cada vez maior concorrência entre destinos, é importante para a Madeira perceber como se pode diferenciar dos seus concorrentes (Ilhas Canárias, Maiorca, Chipre e Croácia). Ao conhecer, não só os gostos dos turistas pelos ativos do seu território, mas também aquilo que os turistas mais procuram nos seus concorrentes poderá formular uma estratégia diferenciadora e posicionar os seus produtos de uma forma distinta dos seus concorrentes.

O conhecimento sobre o que é pesquisado sobre a Madeira, de onde provém cada pesquisa, tem um grande impacto na forma como a estratégia de segmentação será delineada. Com este conhecimento, a estratégia deve ser mais assertiva e focada para cada mercado-alvo, indo ao encontro daquilo que os turistas desse mercado procuram quando escolhem a Madeira como destino de férias.

7.2. Questão 2

Questão 2: Quais os mercados emergentes em que a Madeira deve apostar para uma estratégia de diversificação de mercados.

Primeiramente, é importante analisar a evolução dos maiores mercados emissores de turistas para o arquipélago da Madeira. Abaixo, quadro resumo, podemos verificar, quais os principais mercados emissores de turistas.

Quadro 7.1 – Número de hóspedes estrangeiros no arquipélago da Madeira entre 201 e 2018 (milhares)

| País | 2016 | 2017 | 2018 | Variação média anual |
|-----------------|---------|---------|---------|----------------------|
| Reino Unido | 250.866 | 311.287 | 264.981 | 4,6% |
| Alemanha | 224.143 | 293.261 | 277.068 | 12,7% |
| França | 116.829 | 132.380 | 155.002 | 15,2% |
| Holanda | 46.737 | 55.910 | 45.672 | 0,7% |
| Polónia | 31.606 | 46.332 | 38.618 | 15,0% |
| Dinamarca | 27.664 | 39.217 | 33.230 | 13,2% |
| Espanha | 29.601 | 32.312 | 38.069 | 13,5% |
| Finlândia | 18.492 | 29.138 | 25.127 | 21,9% |
| Suécia | 21.357 | 27.742 | 28.591 | 16,5% |
| Suíça | 20.810 | 27.040 | 27.436 | 15,7% |
| Bélgica | 22.203 | 24.808 | 23.431 | 3,1% |
| Noruega | 11.921 | 17.110 | 13.787 | 12,1% |
| Áustria | 14.088 | 17.023 | 15.593 | 6,2% |
| Itália | 13.904 | 16.072 | 17.012 | 10,7% |
| República Checa | 9.139 | 13.407 | 15.104 | 29,7% |
| E.U.A | 8.642 | 11.277 | 13.676 | 25,9% |
| Rússia | 6.953 | 9.753 | 10.673 | 24,9% |
| Brasil | 5.563 | 8.488 | 9.556 | 32,6% |
| Irlanda | 5.413 | 6.289 | 3.886 | -11,0% |
| Canadá | 3.312 | 5.258 | 7.025 | 46,2% |
| Hungria | 3.892 | 4.085 | 4.895 | 12,4% |
| Roménia | 1.965 | 3.784 | 4.315 | 53,3% |
| Luxemburgo | 3.028 | 3.393 | 3.343 | 5,3% |
| Estónia | 1.195 | 1.351 | 1.478 | 11,2% |

Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

Com base no quadro acima, observa-se que os três principais mercados, em números de hóspedes, apresentam taxas de crescimento menores do que outros mercados. Esta situação pode significar que estes mercados estejam a atingir a sua capacidade máxima, ou seja, que num futuro próximo o número de hóspedes provenientes destes não venha a aumentar. Para que o arquipélago da Madeira continue a crescer ao nível dos turistas que recebe, terá de optar por uma estratégia de desenvolvimento de mercados, isto é, com o seu produto atual, atrair mais hóspedes de mercados que usualmente não visitam o arquipélago.

| | | Produtos | |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | Existentes | Novos |
| Mercados | Existentes | Penetração De Mercado | Desenvolvimento De Produtos |
| | Novos | Desenvolvimento De Mercado | Diversificação |

Figura 7.1 – Matriz de Ansoff

Assim, e analisando todos os dados, existem duas regiões onde o arquipélago da Madeira deve desenvolver o seu produto por forma a atrair mais hóspedes. São elas, a Europa do Norte e a América do Norte.

Na Europa do Norte, o enfoque deverá recair sobretudo sobre a Finlândia e Suécia, que apresentam elevadas taxas de crescimento, no número de hóspedes, nos últimos três anos. Para além deste facto, todos os mercados desta região possuem um elevado poder de compra e podem facilmente aumentar o número de turistas no arquipélago madeirense. Outro mercado que poderá ser importante para a Madeira é a República Checa, que apresenta também uma elevada taxa de crescimento, e que apesar do menor número de hóspedes recebidos, poderá contribuir para equilibrar a descida de alguns mercados, como o irlandês.

No que concerne aos mercados da América do Norte, Canadá e Estados Unidos da América, surgem como potenciais mercados de excelência para o arquipélago. Apesar de juntos, representarem pouco mais de 20 mil hóspedes na Madeira em 2018, o seu potencial é enorme. Para além da ligação destes mercados a Portugal, o elevado poder de compra dos mesmos e os mais de 350 milhões de potenciais turistas, tornam estes dois mercados um “plano B” a uma possível descida do número de hóspedes por parte dos mercados mais importantes, em especial o Reino Unido.

7.3. Questão 3

Questão 3: Que medidas ou ações tomaria para promover o destino Madeira.

O arquipélago da Madeira apresenta particularidades que tornam este território num destino turístico singular. Com o surgir de novas tecnologias, de novos métodos de pesquisa e reserva de pacotes turísticos, a promoção de um destino deve adaptar-se ao novo ambiente criado.

Tendo por base os dados fornecidos pelo caso, o destino Madeira, deverá focar-se não só nos mercados emissores de onde mais turistas partem com destino à Madeira, mas também naqueles que apresentam maiores taxas de crescimento e dimensão de mercado, no que ao número de turistas diz respeito. Desta forma, até como respondido na questão 2, o destino Madeira deverá optar por uma estratégia de diferenciação de mercados, assente em quatro pilares distintos:

- Produto
- Cooperação entre todos os parceiros
- Comunicação
- Distribuição

Ao nível do produto, um destino turístico deve trabalhar a diferenciação do mesmo, apresentando oferta para os gostos dos diferentes tipos de turistas, como golfe, mergulho, caminhadas e aventura, entre outros. Todos os produtos que o destino Madeira possui, trabalhados de uma forma integrada, resultam na oferta de pacotes diferenciadores e mais orientados para as preferências dos turistas. Estes produtos, devem ser desenvolvidos em rede, unindo as motivações das empresas turísticas às dos habitantes locais, tornando o produto turístico ainda mais diferenciador.

A cooperação entre todos os parceiros locais é de fulcral importância para a promoção de um destino turístico. Apenas quando todos os players do mercado (sector hoteleiro, sector da restauração, agências de viagem, órgãos de decisão, entidades governamentais) estiverem coordenados relativamente à estratégia a adotar para o destino, poderão dar a conhecer a sua ideia para a Madeira, para que na promoção a mensagem transmitida seja coerente e divulgada por todos de forma uníssona.

Atualmente, a forma como se comunica um destino desperta a atenção, o desejo de conhecer e experimentar um lugar. Existem várias formas de comunicar e promover um destino. Anteriormente, agências de viagem e os antigos media – imprensa escrita, rádio e televisão, era a forma de chegar ao maior número de potenciais turistas. Hoje, e de modo a acompanhar as tendências, é cada vez mais relevante ter uma boa estratégia de Social Media, pois são raros os turistas que não estão ligados às plataformas digitais. Assim, é crucial apostar em qualquer meio online – sejam elas, as redes sociais como Facebook, Instagram, Youtube, WhatsApp e Twitter, bem como Influencers e Vloggers que ocupam um papel já igualmente importante como as redes sociais para a escolha de um destino. Por fim, é importante salientar o papel das entidades governamentais da Madeira. Estas, não só apoiam todas as formas de comunicação acima mencionadas, mas também funcionam como um importante veículo da promoção do destino além-fronteiras. Toda a estratégia de comunicação deve ser definida e aplicada tendo por base os diferentes mercados-alvo onde o destino Madeira pretende reter e atrair mais turistas.

Todos os pilares acima definidos, produto, cooperação e comunicação desempenham um papel fundamental na distribuição do destino, pois se não for claramente definida e compreendida, a estratégia poderá estar comprometida. O modo como a Madeira chega ao consumidor final é crucial para a venda do destino nos diferentes mercados. Para conseguir obter um maior retorno, a nível de turistas, a Madeira deve colaborar com uma larga rede de operadores turísticos nacionais e internacionais. Desta forma, os turistas dos mercados-alvo definidos pelas diferentes campanhas de comunicação da Madeira, poderão conhecer mais detalhadamente os produtos turísticos que ela oferece, assim como as infraestruturas existentes no arquipélago e os preços dos diferentes pacotes turísticos.

7.4. Questão 4

Questão 4: Caracterize os motivos de interesse para os diferentes mercados e explique se a promoção do destino Madeira pode ser igual para todos eles.

A Madeira, enquanto destino turístico, suscita nos turistas dos diversos mercados-alvo, vários motivos de interesse, mas ao serem analisados como um grupo, é possível verificar que os motivos de interesse acabam por ser idênticos para a maioria dos mercados.

Dessa forma, e de acordo com os dados apresentados no início do caso, onde foram exibidos os temas mais procurados pelos mercados-alvo. Consta-se que os temas mais generalistas acabam por absorver perto de 60% do total das pesquisas. Temas como “Férias”, “Hotéis”, “Atrações Turísticas” e até mesmo “Viajar”, suscitam grande interesse para todos os mercados-alvo. Desta forma, podemos caracterizar os principais motivos de interesse como produtos turísticos generalistas, onde se destaca a pesquisa por “Férias” (25% do total das pesquisas), que engloba os tradicionais pacotes de férias. Para além desta procura, importa ainda destacar a procura efetiva sobre “Hotéis” (15% do total das pesquisas), para os turistas que preferem adquirir a viagem por si, construindo o pacote à sua medida. Com base nestes dados, é possível referir que o destino Madeira é ainda visto pelos principais mercados emissores de turistas, Alemanha e Reino Unido, como um destino de pacote de férias, onde podem usufruir das mais diferentes atividades.

Para além dos interesses mais generalistas que os mercados-alvo apresentam, é também importante analisar quais os temas específicos que tendem a procurar. É através destes temas mais singulares que a Madeira poderá realizar uma segmentação de mercado mais clara para cada mercado-alvo, ou até mesmo para um grupo de vários mercados.

Importa ainda destacar o desempenho do Turismo de Natureza e Turismo Náutico desempenham no destino Madeira. Com uma quota de 17% do total das pesquisas realizadas sobre o destino, estes produtos turísticos podem ser fatores diferenciadores da Madeira relativamente aos seus concorrentes. Analisando o tema, “Caminhadas” (6,5% das pesquisas), onde constam as conhecidas Levadas da ilha da Madeira, aliam-se ainda temas como “Aventura e Ar Livre” e “Maravilhas Naturais”, com menor expressão, mas que caracterizam alguns dos produtos e experiências diferenciadores da Madeira. Relativamente ao Turismo Náutico, temas como “Mergulho” e “Desportos Aquáticos” suscitam também um elevado interesse por parte dos turistas, onde se destaca a possibilidade de observação de animais, em especial baleias e golfinhos. Por fim, importa ainda referir o papel que o Golfe pode desempenhar, pois, apesar da procura por este desporto ser muito seletiva, atrai habitualmente turistas que estão predispostos a despendem um maior valor durante a sua estadia.

Por tudo isto, e tendo em conta as especificidades de cada mercado, um destino não se deve promover de forma idêntica para diferentes mercados. O destino Madeira deve analisar e compreender cada mercado de forma individual, verificar quais os gostos dos seus habitantes e, a partir daí, promover-se junto deste de forma a alavancar as suas potencialidades. Enquanto destinos como Alemanha têm uma maior tendência a adquirir a viagem até à Madeira através de um pacote completo de férias, outros, como a Dinamarca, procuram mais atividades ao ar livre, como as caminhadas e aventura. Assim, o destino Madeira deve promover-se de forma diferentes nestes dois mercados, que apesar de serem vizinhos geograficamente, exibem gostos completamente diferentes quando se trata de uma viagem de lazer.

7.5. Questão 5

Questão 5: Indique quais os fatores críticos que levam ao sucesso turístico do destino Madeira.

Os fatores críticos de sucesso representam as variáveis que mais valor proporcionam ao cliente e que melhor os distinguem dos concorrentes num determinado sector de atividade. A identificação dos fatores críticos de sucesso revela-se fundamental no processo de planeamento estratégico, uma vez que ajudará no cumprimento dos objetivos estabelecidos na estratégia. No caso do sector do turismo, e tendo por base os dados exibidos, é possível definir os principais fatores críticos de sucesso.

Recursos Humanos

Uma das variáveis mais importantes em qualquer atividade e em que o turismo não foge à regra. Não será, porventura, um dos fatores mais importantes aquando da escolha de um destino, mas tem uma elevada quota parte na qualidade percebida pelo cliente no final da viagem. São os recursos humanos que, pela sua interação direta com os turistas em todas as etapas da sua viagem, contribuem expressivamente para a maior parte do valor gerado durante a viagem. Os recursos humanos, são aqueles que transmitem aos turistas os valores das marcas que compõem o arquipélago da Madeira. Contribuem de forma crítica para a partilha de confiança com os turistas, criando até um possível relacionamento, o que influenciará de forma positiva a possibilidade de um retorno ao destino. Um turista satisfeito com a forma como é recebido, poderá constituir um importante canal de distribuição no seu país, visto que uma das principais fontes de inspiração para a escolha de novos destinos de férias é a opinião de familiares e amigos.

Para além daqueles que diariamente contactam com os turistas, também os gestores de topo e todos aqueles que fazem parte das suas equipas, possuem cada vez mais uma formação profissional orientada para o mercado. Desta forma, existe um maior estudo sobre as diferentes necessidades e gostos por parte dos turistas, provenientes de qualquer continente.

Oferta Hoteleira e Infraestruturas

A oferta hoteleira de um destino é também umas das variáveis mais importantes no processo de escolha de um local. Se um destino possuir infraestruturas de qualidade, nomeadamente a nível hoteleiro e de restauração, estará, desde logo, mais próximo de atrair um maior número de turistas. A existência de uma vasta oferta hoteleira, que consiga abranger o maior número de segmentos de turistas, fará com que todos possam encontrar num destino um alojamento à sua imagem, ou de acordo com o seu poder de compra. Nesse aspeto, torna-se vital para um destino possuir hotéis de várias categorias (2 estrelas, 3 estrelas 4 estrelas e 5 estrelas), para além de unidades de alojamento

local, bem como hostels e parques de campismo. Para além da importância de possuir boas unidades hoteleiras, é fulcral ter infraestruturas de suporte como piscinas e parques aquáticos, bem como serviços contíguos que façam com que o turista consiga tirar o maior proveito da sua estadia.

Para que o destino Madeira se consiga manter no topo das preferências dos turistas, é necessário prestar um serviço de excelência, conseguindo que a experiência fornecida surpreenda o hóspede. Neste sentido, é essencial que os gestores de turismo estejam atentos à inovação que o mercado vai apresentando, bem como às mudanças de comportamento por parte dos turistas.

Produtos Turísticos

Os produtos turísticos e as experiências apresentadas têm um grande impacto na imagem criada sobre esse destino. Por isso mesmo, torna-se ainda mais importante que os produtos turísticos de um destino sejam bem delineados, de acordo com as preferências dos turistas que o visitam. Assim, é essencial que a Madeira apresente no seu portefólio uma grande variedade de produtos turísticos, que possam ir ao encontro das expectativas dos diferentes segmentos de turistas que visitam o território. Para além da variedade, é ainda de elevada importância que a Madeira tenha produtos para todos os preços, mas ao mesmo tempo que estes não percam a qualidade para o turista, para que o rácio preço / qualidade seja satisfatório.

Tal como os fatores críticos de sucesso apresentados anteriormente, também para os produtos turísticos é importante estar atento à inovação nesta área. O destino Madeira não se deve cingir somente aos produtos turísticos mais comuns (Touring Cultural e Paisagístico, Sol e Mar e City Break) mas sim procurar novos produtos como Turismo de Natureza, e também a Gastronomia e Vinhos, bem como experiências singulares que complementam o pacote que cada turista deseja.

Canais de Distribuição

A crescente importância das pesquisas online, veio transformar a forma como os destinos se vêm promovendo nos mais diferentes mercados. Desta forma, é vital para o destino Madeira conseguir ter uma presença assídua nas mais variadas plataformas de comunicação, sejam elas as mais tradicionais, como televisão, rádio e jornais, mas também nas plataformas digitais, como Instagram, Google Adwords, Facebook e outras ferramentas que registam elevado número de seguidores. Além dos meios de comunicação mais recentes, é importante para o destino Madeira que continue a marcar presença nos operadores turísticos, meio que garante o maior fluxo dos turistas que visitam o arquipélago da Madeira.

É através dos operadores turísticos, nomeadamente agências de viagem, que grande parte dos turistas adquire a sua viagem para a Madeira, visto que a maioria dos turistas são provenientes da Alemanha e Reino Unido, países que ao visitar a Madeira preferem a compra através de pacotes. Por isso, apesar do destino Madeira se dever promover nas plataformas digitais, até para captar a atenção de turistas mais novos e de novos mercados, deverá olhar para os operadores turísticos como o principal canal de distribuição do destino.

Preço

O preço é um dos elementos mais importantes para o marketing mix no turismo. O preço influencia toda a estratégia para um destino na medida em que está diretamente relacionado com a procura e a oferta. Do ponto de vista dos turistas, estes tendem a avaliar a sua experiência ou o destino turístico com base no valor despendido ao usufruir do mesmo, ou seja, se o custo da viagem tiver sido elevado e o nível de satisfação não corresponder ao esperado, os turistas irão certamente pensar nesse destino como um local caro para a realização de uma viagem.

O destino Madeira conta, nesta vertente, com preços distintos para os mais diferentes tipos de pacotes. É possível visitar a ilha da Madeira, para um pacote de 4 dias, e gastar cerca de 300€, como também despende cerca de 1000€. Esta amplitude de preços, demonstra que o destino Madeira apresenta pacotes para todos os tipos de turistas, não sendo o preço um claro critério de segmentação no turista pretendido para visitar o arquipélago.

Acessibilidades

As acessibilidades são sempre um fator crítico para qualquer destino, principalmente quando esse destino é uma ilha ou um arquipélago, como é o caso da Madeira. É somente possível alcançar via transporte aéreo ou marítimo, onde, dependendo das condições climatéricas, em muitos dias do ano, não é possível aterrar no aeroporto da Madeira, o que pode implicar uma alteração na viagem para o destino. Este ponto, tem vindo a ser crítico para o destino Madeira, pois a inoperacionalidade do seu principal aeroporto pode contribuir de uma forma muito importante para a classificação da viagem por parte do turista.

Para além desta contrariedade, do aeroporto da Madeira, o destino tem vindo sistematicamente, a perder ligações aéreas com outros pontos da Europa, visto que foram várias as companhias aéreas que efetuavam ligações para a Madeira que cessaram a sua atividade (Germania, Air Berlin e Monarch). Estas companhias que efetuavam ligações diretas com os principais mercados emissores de turistas, Reino Unido e Alemanha, eram responsáveis por mais de 150 mil lugares anuais para o destino.

Também as acessibilidades dentro do arquipélago podem ser um fator crítico para o sucesso do turismo. O arquipélago da Madeira, pela orografia bastante acidentada que caracteriza a ilha, possui acessibilidades com bastantes riscos, que têm vindo a provocar acidentes com elevado número de vítimas, sendo grande parte turistas estrangeiros. Apesar de poderem não ser vistas como importantes as acessibilidades ao destino, e a facilidade com que se chega e circula neste, pode moldar a opinião de um turista quando classifica a sua experiência.

7.6. Questão 6

Questão 6: Defina o contexto concorrencial do destino Madeira.

Qualquer cidade, região ou país pode ser considerado um destino turístico. O arquipélago da Madeira, assim como qualquer outro destino europeu, apresenta um contexto concorrencial bastante competitivo, onde a cada dia se disputa para conseguir atrair mais turistas. Por isso, é importante definir quais os verdadeiros concorrentes do destino Madeira, com o intuito de estudar o perfil dos mesmos. Desta forma pode ser definido um conjunto de fatores que permite identificar os concorrentes:

- Localização geográfica
- Tipos de produtos turísticos oferecidos
- Preço médio, por pacote, similar
- Volume de pesquisas turísticas
- Número de turistas por destino

De seguida, é apresentado um mapa de grupos estratégicos (Figura 3) cujas coordenadas correspondem aos dois elementos que distinguem os destinos em concorrência, volume de pesquisas e número de turistas por destino.

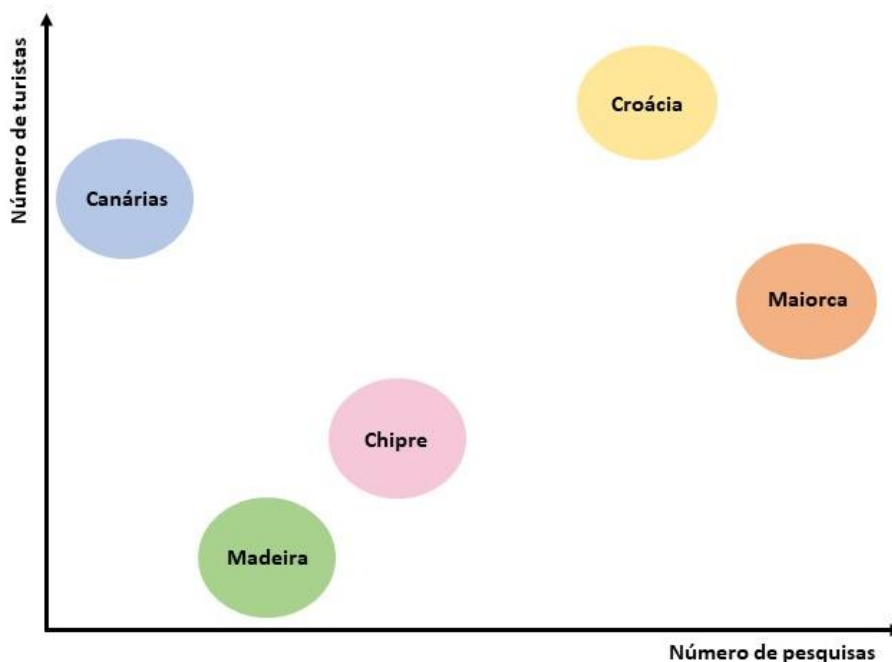


Figura 7.2 – Mapa concorrencial do destino Madeira: elaboração própria

Como se pode observar, Croácia e Maiorca distinguem-se dos demais por apresentarem um elevado número de pesquisas e turistas. Constata-se ainda que as Canárias apresentam um elevado número de turistas, mas um diminuto volume de pesquisas, traduzindo-se num elevado retorno das pesquisas em turistas. O Chipre tem um comportamento homogêneo, onde o número de pesquisas e de turistas é bastante similar. Por fim, o destino Madeira, regista um comportamento abaixo dos restantes concorrentes, não se destacando em nenhuma das vertentes apresentadas, sendo o destino onde são necessárias mais pesquisas para efetivar a visita de um turista.

7.7. Questão 7

Questão 7: Elabore uma análise SWOT relativa ao destino Madeira.

Pontos Fortes

- Destino turístico bastante conhecido e reconhecido no continente europeu;
- Recursos Naturais bem preservados;
- Baixa sazonalidade turística;
- Clima ameno durante todo o ano;
- Destino facilmente acessível via transporte marítimo e aéreo;
- Excelente qualidade hoteleira e boa capacidade instalada na restauração;
- Inúmeras áreas intactas e parques naturais;
- Boa resposta à diferente procura turística através de uma elevada diversidade de produtos turísticos;
- Localização estratégica para diferentes tipos de turismo (náutico, observação de animais e levadas);
- A Madeira é vista como um destino seguro e com ambiente familiar;
- Elevada taxa de repetição ao destino.

Pontos Fracos

- Falta de infraestruturas rodoviárias;
- Histórico elevado de acidentes rodoviários com grupos de turistas internacionais;
- Pouco conhecimento do destino Madeira fora do continente europeu;
- Ocorrência, com alguma frequência, de diversos desastres naturais (cheias, derrocadas, incêndios, entre outros);
- Pouca oferta cultural no território;
- Repartição das ações de promoção e marketing por diversas entidades (APM e Turismo da Madeira);
- Reduzida investigação na área turística;
- Posicionamento pouco consolidado do destino;
- Baixo tecido empresarial na região.

Oportunidades

- Surgimento de novos mercados emissores de turistas, como a Polónia, Holanda, Brasil e Estados Unidos da América;

- Elevado potencial do destino Madeira apresenta, como a diversidade de produtos turísticos (turismo náutico, caminhadas, turismo de natureza, turismo médico, turismo gastronómico e de vinho, entre outros);
- Abertura de novas rotas aéreas por parte da TAP, para potenciais mercados emissores (Estados Unidos da América e Israel);
- Possibilidade de utilização do novo Quadro Comunitário de Apoio – Portugal 2030;
- Crescente reconhecimento de Portugal como um destino turístico de excelência;
- Aumento consistente do número de turistas internacionais em Portugal Continental e Ilhas;
- Melhoria contínua das infraestruturas hoteleiras.

Ameaças

- Recuperação de alguns destinos internacionais tradicionalmente concorrentes, como Tunísia e Egípto, onde os principais mercados emissores de turistas para a Madeira (Reino Unido e Alemanha), normalmente representam uma grande fatia dos turistas que visitam estes países;
- Fortes campanhas de comunicação e preço por partes dos destinos internacionais concorrentes;
- Cessação de atividade por parte de algumas companhias aéreas, como a Monarch, Air Berlín e Germania Airlines, que detinham rotas entre o Funchal e grandes cidades europeias;
- Elevado grau de exposição aos concorrentes internacionais;
- Não acompanhamento das novas tendências do turismo internacional, onde se denota uma diminuição na compra de pacotes completos, versus atividades à medida de cada um;
- Elevados custos no aprovisionamento de bens e serviços.

CAPÍTULO 8

Slides de Resolução



RESOLUÇÃO CASO

A IMPORTÂNCIA DAS PESQUISAS ONLINE NA SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UM DESTINO: O CASO MADEIRA

Questão 1

Como podem as pesquisas online contribuir para a definição da estratégia de segmentação da Madeira?

Importância das pesquisas

» O que procuram?

Perceber quais os temas que mais pesquisam sobre a Madeira, e consequentemente conhecendo que percepções o arquipélago madeirense gera nas pessoas, os gestores de marketing podem aferir com maior precisão os gostos e ativos que o território madeirense tem que despertam maior interesse.

» De onde procuram?

Saber em que mercados difundir a sua comunicação é fulcral para conseguir chegar mais facilmente e rapidamente aos turistas que realmente têm a Madeira como um possível destino de férias.

» Como diferenciar dos concorrentes?

Conhecer, não só os gostos dos turistas pelos ativos do seu território, mas também aquilo que os turistas mais procuram nos seus concorrentes poderá apoiar na criação estratégia diferenciadora e no posicionamento dos seus produtos de uma forma distinta dos seus concorrentes.

Questão 2

Quais os mercados emergentes em que a Madeira deve apostar para uma estratégia de diversificação de mercados.

| País | 2015 | 2016 | 2017 | Variação média anual |
|-----------------|---------|---------|---------|----------------------|
| Reino Unido | 260.631 | 250.866 | 311.287 | 10,2% |
| Alemanha | 241.471 | 224.143 | 293.261 | 11,8% |
| França | 133.942 | 116.829 | 132.380 | 0,3% |
| Holanda | 38.567 | 46.737 | 55.910 | 20,4% |
| Polónia | 30.632 | 31.606 | 46.332 | 24,9% |
| Dinamarca | 26.632 | 27.664 | 39.217 | 22,8% |
| Espanha | 39.674 | 29.601 | 32.312 | -8,1% |
| Finlândia | 20.256 | 18.492 | 29.138 | 24,4% |
| Suécia | 25.470 | 21.357 | 27.742 | 6,9% |
| Suíça | 23.023 | 20.810 | 27.040 | 10,2% |
| Bélgica | 24.939 | 22.203 | 24.808 | 0,4% |
| Noruega | 17.939 | 11.921 | 17.110 | 5,0% |
| Áustria | 18.740 | 14.088 | 17.023 | -2,0% |
| Itália | 16.354 | 13.904 | 16.072 | 0,3% |
| República Checa | 8.796 | 9.139 | 13.407 | 25,3% |
| E.U.A | 6.802 | 8.642 | 11.277 | 28,8% |
| Rússia | 9.271 | 6.953 | 9.753 | 7,6% |
| Brasil | 6.742 | 5.563 | 8.488 | 17,5% |
| Irlanda | 5.087 | 5.413 | 6.289 | 13,3% |
| Canadá | 2.986 | 3.312 | 5.258 | 34,8% |
| Hungria | 4.402 | 3.892 | 4.085 | -3,3% |
| Roménia | 4.026 | 1.965 | 3.784 | 20,7% |
| Luxemburgo | 3.266 | 3.028 | 3.393 | 2,4% |
| Estónia | 1.110 | 1.195 | 1.351 | 10,4% |

Os principais mercados (Alemanha e Reino Unido) podem estar a atingir um ponto de saturação

Apostar em mercados de proximidade e com elevada taxa de crescimento

Holanda, Polónia e República Checa são mercados onde a Madeira deve apostar

Questão 3

Que medidas ou ações tomaria para promover o destino Madeira.

Estratégia de diversificação de mercado

» Produto

Um destino turístico deve trabalhar a diferenciação de produto, apresentando oferta para os gostos dos diferentes tipos de turistas, como golfe, mergulho, caminhadas e aventura, entre outros. Estes produtos, devem ser desenvolvidos em rede, aliando as motivações das empresas turísticas às dos habitantes locais, tornando o produto turístico ainda mais diferenciador.

» Cooperação entre parceiros

A cooperação entre os parceiros locais é fulcral para a promoção de um destino turístico. Quando todos os *players* do mercado estiverem coordenados relativamente à estratégia a adotar para o destino, poderão dar a conhecer a sua ideia, para que na promoção a mensagem transmitida seja coerente e divulgada por todos de forma uníssona.

Questão 3

Que medidas ou ações tomaria para promover o destino Madeira.

Estratégia de diversificação de mercado

» Comunicação

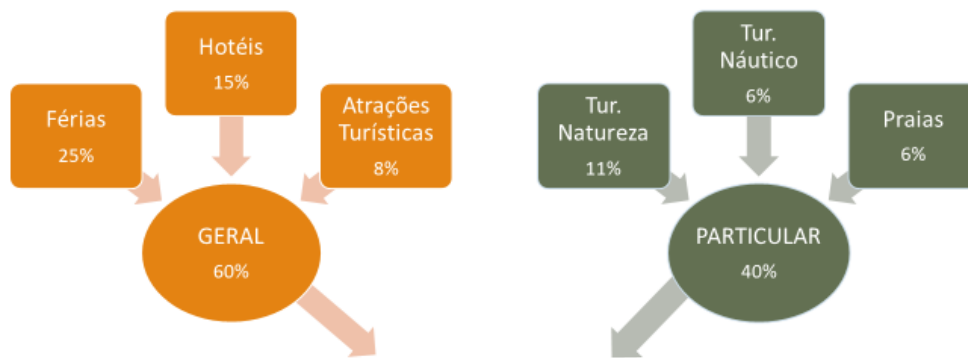
Hoje é cada vez mais relevante ter uma boa estratégia de *Social Media*, pois são raros os turistas que não estão ligados às plataformas digitais. Assim, é crucial apostar em qualquer meio *online* – sejam elas, as redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *WhatsApp* e *Twitter*, bem como *Influencers* e *Vloggers* que ocupam um papel já igualmente importante como as redes sociais para a escolha de um destino.

» Distribuição

O modo como a Madeira chega ao consumidor final é crucial para a venda do destino nos diferentes mercados. Para conseguir obter um maior retorno, a nível de turistas, a Madeira deve colaborar com uma larga rede de operadores turísticos nacionais e internacionais.

Questão 4

Caracterize os motivos de interesse para os diferentes mercados e explique se a promoção do destino Madeira pode ser igual para todos eles.



A PROMOÇÃO DO DESTINO DEVE SER ADAPTADA PARA CADA MERCADO ALVO

Questão 5

Indique quais os fatores críticos que levam ao sucesso turístico do destino Madeira.

» Recursos Humanos

Não será um dos fatores mais importantes aquando da escolha de um destino, mas tem uma elevada quota parte na qualidade percebida pelo cliente no final da viagem. São os recursos humanos que, pela sua interação direta com os turistas em todas as etapas da sua viagem, contribuem expressivamente para a maior parte do valor gerado durante a viagem.

» Oferta Hoteleira e Infraestruturas

A existência de uma vasta oferta hoteleira, que consiga abranger o maior número de segmentos de turistas, fará com que todos possam encontrar num destino um alojamento à sua imagem, ou de acordo com o seu poder de compra.

» Produtos Turísticos

Os produtos turísticos e as experiências apresentadas têm um grande impacto na imagem criada sobre esse destino. Por isso mesmo, torna-se ainda mais importante que os produtos turísticos de um destino sejam bem delineados, de acordo com as preferências dos turistas que o visitam.

Questão 5

Indique quais os fatores críticos que levam ao sucesso turístico do destino Madeira.

» Canais de Distribuição

A crescente importância das pesquisas online, veio transformar a forma como os destinos se vêm promovendo nos mais diferentes mercados. É vital para a Madeira conseguir ter uma presença assídua nas mais variadas plataformas de comunicação, sejam elas as mais tradicionais, como televisão, rádio e jornais, mas também nas plataformas digitais, como *Instagram*, *Google Adwords*, *Facebook* e outras ferramentas que registam elevado número de seguidores.

» Preço

O preço é um dos elementos mais importantes para o marketing mix no turismo. O preço influencia toda a estratégia para um destino na medida em que está diretamente relacionado com a procura e a oferta.

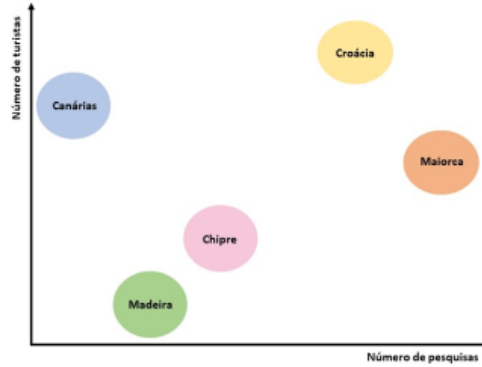
» Acessibilidades

As acessibilidades são um fator crítico para qualquer destino, principalmente quando esse destino é uma ilha ou um arquipélago, como a Madeira. Este ponto, tem vindo a ser prejudicial para o destino Madeira, pois a inoperacionalidade do seu principal aeroporto pode contribuir de uma forma muito importante para a classificação da viagem por parte do turista.

Questão 6

Defina o contexto concorrencial do destino Madeira.

A Madeira está inserida num contexto bastante competitivo, com vários concorrentes muito próximos geograficamente.



Questão 7

Elabore uma análise SWOT relativa ao destino Madeira.

Pontos Fortes

- Destino turístico bastante conhecido e reconhecido no continente europeu
- Recursos Naturais bem preservados
- Baixa sazonalidade turística
- Clima ameno durante todo o ano
- Destino facilmente acessível via transporte marítimo e aéreo
- Excelente qualidade hoteleira e boa capacidade instalada na restauração
- Inúmeras áreas intactas e parques naturais
- Boa resposta à diferente procura turística através de uma elevada diversidade de produtos turísticos
- Localização estratégica para diferentes tipos de turismo (náutico, observação de animais e levadas)
- A Madeira é vista como um destino seguro e com ambiente familiar
- Elevada taxa de repetição ao destino.

Pontos Fracos

- Falta de infraestruturas rodoviárias
- Histórico elevado de acidentes rodoviários com grupos de turistas internacionais
- Pouco conhecimento do destino Madeira fora do continente europeu
- Ocorrência, com alguma frequência, de diversos desastres naturais (cheias, derrocadas, incêndios, entre outros)
- Pouca oferta cultural no território
- Repartição das ações de promoção e marketing por diversas entidades (APM e Turismo da Madeira)
- Reduzida investigação na área turística
- Posicionamento pouco consolidado do destino
- Baixo tecido empresarial na região

Questão 7

Elabore uma análise SWOT relativa ao destino Madeira.

Oportunidades

- Surgimento de novos mercados emissores de turistas, como Polónia, Holanda, Brasil e Estados Unidos da América
- Elevado potencial do destino Madeira apresenta, como a diversidade de produtos turísticos (turismo náutico, caminhadas, turismo de natureza, turismo médico, turismo gastronómico e de vinho, entre outros)
- Abertura de novas rotas aéreas por parte da TAP, para potenciais mercados emissores (Estados Unidos da América e Israel)
- Possibilidade de utilização do novo Quadro Comunitário de Apoio – Portugal 2030
- Crescente reconhecimento de Portugal como um destino turístico de excelência
- Aumento consistente do número de turistas internacionais em Portugal Continental e Ilhas
- Melhoria contínua das infraestruturas hoteleiras

Ameaças

- Recuperação de alguns destinos internacionais tradicionalmente concorrentes, como Tunísia e Egipto, onde os principais mercados emissores de turistas para a Madeira (Reino Unido e Alemanha), normalmente representam uma grande fatia dos turistas que visitam estes países
- Fortes campanhas de comunicação e preço por partes dos destinos internacionais concorrentes
- Cessação de atividade por parte de algumas companhias aéreas, como Monarch, Air Berlin e Germania Airlines, que detinham rotas entre o Funchal e grandes cidades europeias
- Elevado grau de exposição aos concorrentes internacionais
- Não acompanhamento das novas tendências do turismo internacional, onde se denota uma diminuição na compra de pacotes completos, versus atividades à medida de cada um
- Elevados custos no aprovisionamento de bens e serviços

CAPÍTULO 9

Ilações a retirar do caso para a aprendizagem de gestão

O sector do turismo é um dos que mais tem crescido nos últimos anos, sendo peça indispensável para a economia mundial e para a subsistência financeira de muitas regiões e países. Num sector onde a competitividade é cada vez mais feroz, especialmente a nível internacional, compete aos destinos turísticos apresentarem propostas de produtos e serviços distintas que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos turistas.

Os mercados europeus, especialmente na Alemanha e Reino Unido, demonstram já um nível relevante de turistas na Madeira, enquanto outros mercados, como Holanda e Polónia constituem-se como emergentes para o destino. Para além destes, Brasil e Estados Unidos da América surgem também como mercados que demonstram um grande interesse sobre os produtos turísticos madeirenses.

A segmentação estratégica, através da análise das pesquisas online realizadas sobre o destino, pode ter um papel essencial na procura de novos mercados emergentes que venham a juntar-se àqueles que apresentam um elevado nível de maturação. Com a possível entrada em vigor do Brexit, bem como a chegada ao ponto de maturação de alguns mercados mais importantes, como Alemanha e França, a segmentação estratégica poderá ter um papel primordial na procura de novos mercados que venham a colmatar o decréscimo do número de turistas dos principais mercados emissores. Assim, será possível ao destino Madeira apresentar uma segmentação diferenciada para cada mercado-alvo, baseada nos desejos e necessidades dos turistas sobre a Madeira.

Apesar de ser uma nova metodologia, e ainda pouco utilizada pelos destinos turísticos, a verdade é que, hoje em dia quase todos os turistas realizam pesquisas sobre o próximo destino de férias, procurando tanto locais para comer, como coisas para fazer e ver. A análise destas pesquisas permite ao destino Madeira compreender os motivos pelo qual foi escolhida e utilizar esse conhecimento em novas formas de promoção.

Adicionalmente, através da análise das pesquisas online, a Madeira poderá posicionar-se de forma diferenciada para cada mercado-alvo. Se os mercados da Europa Central demonstram mais interesse em viagens com pacotes de férias, os mercados da Europa do Norte e Escandinávia têm nas atividades ao ar livre, como as típicas Levadas, um dos principais motivos em escolher a Madeira como destino de férias.

Para além da procura de novos mercados emissores de turistas, através de uma segmentação e promoção diferenciada, a Madeira precisa também de analisar os seus concorrentes. Destinos como as ilhas Canárias, apresentam produtos turísticos muito idênticos à Madeira, conseguindo atrair um maior número de turistas que o arquipélago madeirense, mesmo com um menor nível de pesquisas. Para suprir esta diferença, a Madeira deve olhar para os seus fatores críticos de sucesso e apresentar um elevado nível de serviço com produtos turísticos diferenciadores, sustentado em recursos humanos competentes e por um preço que corresponda às expectativas dos turistas.

Em suma, a região da Madeira deve apostar na diversificação dos seus produtos e em novos mercados, pois o sector turístico tem um peso cada vez mais relevante na economia nacional e em especial para a região da Madeira. Assim, devem ser feitos todos os esforços pela região, de modo aproveitar o ritmo de crescimento do turismo a nível mundial.

Referências Bibliográficas

- Amadeus. (2015). *Future Traveller Tribes 2030: Building a more rewarding journey*.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2002). Market segmentation by motivation: The case of Switzerland. *Journal of Travel Research*, 41(1), 68-76.
- Bloom, J. (2004). Tourist market segmentation with linear and non-linear techniques. *Tourism Management*(25), 723-733.
- Bowen, J. (2004). Market segmentation in hospitality research: no longer a sequential process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 96-116.
- Cetron, M. (2001). The World of Today and Tomorrow: The Global View. In A. Lockwood, & S. Medlik, *Tourism and Hospitality in the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chon, K.-S., & Maier, T. A. (2009). *Welcome to Hospitality: An Introduction*. Delmar Learning.
- Dias, R. (2005). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Atlas.
- Dias, R., & Cassar, M. (2005). *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Lévi, J., Lindon, D., & Rodrigues, J. (2010). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (13ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Dolnicar, S. (2008). Market Segmentation in Tourism: Analysis, Behaviour and Strategy. In A. G. Woodside, & D. Martin, *Tourism Management* (pp. 129-150). CAB International.
- INE. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- DREM. (2019). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira*. Direção Regional de Estatística da Madeira.
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Turismo de Portugal, I.P.
- Goodwin, H., & Francis, J. (2003). Ethical and responsible tourism: Consumer trends in the UK. *Journal of Vacation Marketing*.
- Google. (2016, Julho). *How Mobile Influences Travel Decision Making in Can't-Wait-to-Explore Moments*. Retrieved from Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/mobile-influence-travel-decision-making-explore-moments/>
- Inversini, A., Cantoni, L., & Buhalis, D. (2009). Destinations' Information Competition and Web Reputation. *Information Technology & Tourism*, 11(3), 221-234.
- Jang, S. C. (2002). The past, present, and future research of online information search. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 41-47.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing* (15ª ed.). Prentice Hall.

- Laws, E. (2004). *Considerations in improving tourism and hospitality service systems: Theory and International Applications*. CAB International.
- Lee, G., Morrison, A. M., & O'Leary, J. T. (2006, Agosto). The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destination marketing organizations. *Tourism Management*, 27(4), 576-588.
- Lin, Y.-S., & Huang, J.-Y. (2006, Outubro). Internet blogs as a tourism marketing medium: A case study. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1201-1205.
- Lockyer, T. (2013). Case study on the Hillside Hotel: A small boutique hotel in a unique location. *Journal of Hospitality and Tourism Cases*, 23-27.
- Niezgoda, A. (2013). Prosumers in the tourism market: the characteristics and determinants of their behaviour. *Economics and Business Review*, 13(4), 130-141.
- OMT-NU. (1999). *Actualización de las Recomendaciones sobre estadísticas de turismo OMT- ONU – Serie M No. 83 (1994)*.
- OMT-NU. (2016). *Terminology within Destination Management and Quality*.
- ONU. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics*. New York.
- Pavlic, I., Peručić, D., & Portolan, A. (2011). Tourists satisfaction as an important tool for increasing tourism destination competitiveness in the globalization conditions – The case of Dubrovnik – Neretva County. *International Journal of Management Cases*, 13(3).
- Pike, S. (2008). Destinations in change: The transformation process of tourist destinations. *Tourism Management*, 30(1), 140-141.
- Saarinen, J. (2004). Destinations in change: The transformation process of tourist destinations. *Tourist Studies*, 4(2), 161-179.
- Saqib, N. (2019). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions: A case of Kashmir, India. *Journal of Tourism Analysis*.
- Seaton, A. V., & Bennett, M. M. (1996). *The Marketing of tourism products: concepts, issues and cases*. International Thomson Business Press.
- Segmentation of the tourism market for Jakarta: Classification of foreign visitors' lifestyle typologies. (2016). *Tourism management perspectives*, 19.216(A), 32-39.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2004). *Consumer behaviour in tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- travelBI. (2018). *Turismo em Portugal | 2017*. Turismo de Portugal, IP, Direção de Gestão do Conhecimento.
- UNWTO. (2008). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo*. Madrid / New York: United Nations.

- Volchek, K., Liu, A., Song, H., & Buhalis, D. (2019). Forecasting Tourist arrivals at attractions: Search Engine empowered methodologies. *Tourism economics*, 25(3).
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2002, Feb.). Overnight Ecotourist Market Segmentation in the Gold Coast Hinterland of Australia. *Journal of Travel Research*, 40(3), 270-280.
- World Tourism Organisation. (2020). *Tourism 2020 Vision*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization. (1988). *Guidelines for the transfer of new technologies in the field of tourism*. Madrid: WTO.
- World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism – Economic Impact 2017 World*.

