

SAZONALIDADE NO TURISMO
NOVOS DESAFIOS À SUSTENTABILIDADE
– O caso prático do **troiaresort** –

Joana Lobo Machado Ribeiro e Castro

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Doutora Sandra Loureiro, Prof. Auxiliar de Marketing, ISCTE,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Coorientadora:

Prof.^a Doutora Ana Brochado, Prof. Auxiliar de Marketing, ISCTE,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2013

“Dizem sempre que o tempo muda as coisas, mas na realidade
somos nós próprios quem tem de as mudar.”

Andy Warhol

Sinopse

A variação da procura é um dos grandes desafios da atividade turística. Origens naturais e sociais, bem como múltiplas repercussões ao nível empresarial e local, têm vindo a ser alvo de vários estudos. Mas, apesar do vasto trabalho reflexivo, a sazonalidade está ainda longe de ser controlada, representando uma das maiores ameaças à sustentabilidade do sector.

Compreendido como um fenómeno inerente ao sector e difícil de combater, a sua previsibilidade permitiu porém identificar inúmeras estratégias para atenuar os seus impactos económicos e sociais, nomeadamente ao nível da diversificação do produto.

A partir do contexto particular do caso do **troiaresort**, este projeto pretende contribuir para o ajuste do plano de *marketing* do destino, propondo boas práticas de gestão da sazonalidade.

Como na maioria dos destinos de "sol e mar", o reduzido número de turistas fora da época alta, em contraste com os meses de verão, provoca o encerramento de alguns estabelecimentos da região. Posto isto, propõem-se dois eixos de intervenção: a captação de turistas estrangeiros e a notoriedade de Tróia enquanto destino. Para a estabilização da procura ao longo do ano – principal foco de uma das maiores indústria de Portugal – é fundamental aumentar a perceção de valor da experiência turística.

Palavras-Chave: Turismo, Sazonalidade, Tróia

Classificação JEL: L83 – Desporto, Jogo, Recreio, Turismo

M31 – *Marketing*

Abstract

Seasonality on demand is commonly considered one of the major challenges within the tourism business. Comprehensive studies have been developed explaining its natural or social causes and several impacts can be pointed out at an enterprise and local level. Although it is a largely researched subject this phenomenon is yet far from being under control and it represents one of the most problematic threats to the sustainability of tourism business.

Mitigating seasonality is generally perceived as a doubtful cause but countless strategies have been endorsed to reduce its economical and social impacts, mostly regarding product diversification.

Within the specific context of the **troia**resort case, this project intends to contribute to the adjustment of the marketing plan of a destination by proposing more favorable solutions to overcome seasonality.

Like most “sun and sea” destinations worldwide, the scarce number of tourists during off peak season, in contrast to that on the summer months, implies the closing of some services and enterprises working in the region.

Two main streams on which to work are proposed: searching for foreign tourists and raising the awareness of Tróia as a destiny. It is critical to elevate the experience’s perceived value in order to achieve a stabilization of the demand throughout the year, which represents the main struggle of one of the largest industries in Portugal.

Key words: Tourism, Seasonality, Troia

JEL Classification: L83 – Sports, Games, Recreation, Tourism

M31 – Marketing

Agradecimentos

Finda mais uma etapa nesta minha caminhada académica, há que agradecer a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.

A toda equipa do **troiaresort**, que me acolheu nesta mudança profissional e geográfica, obrigada pela orientação do meu percurso, desde os meus primeiros passos no universo de uma grande empresa, pela partilha de saber e, sobretudo, pelo acolhimento e aprendizagem proporcionada, pela experiência de uma diversidade de contextos e situações.

À Patrícia, agradeço a força do último ano; a gestão de dúvidas e incompreensões com que me ia deparando; o acompanhamento e reflexão conjunta; a amizade e o apoio incondicional que sempre me ofereceu.

De uma forma geral, estou grata pelo corpo docente com o qual tive o privilégio de me cruzar pelo caminho académico. Um agradecimento particular aos professores José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe pelo acompanhamento, aconselhamento e importantes instigações; pela disponibilidade e, sobretudo, pelo exemplo e positivismo com que me contagiaram.

Às professoras Ana e Sandra, um forte obrigada pela orientação deste estudo, pelo rumo inspirador nos meus medos e inseguranças, pelo acompanhamento neste complexo processo, sempre “à distância de um *click*”, apesar da separação geográfica.

À minha família e amigos – porto seguro das minhas aventuras – agradeço a força e suporte incondicional, o conforto e incentivo nas fragilidades do meu percurso, a admiração e questionamento das minhas opções profissionais, as ricas contribuições na discussão de diferentes perspetivas e partilha de outros saberes.

Grata por toda a cooperação, termino com um sentido reconhecimento a todos os colaboradores, em especial aos Clientes, Hóspedes e Visitantes do **troiaresort**, sem os quais não poderia ter realizado este projeto.

Índice

Sinopse	v
<i>Abstract</i>	vii
Índice de Figuras	xiii
Sumário Executivo	xv
Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico e Conceptual.....	5
1. Planeamento Estratégico – Gestão de <i>Marketing</i>	5
2. Relação com o Cliente	7
3. Sazonalidade no Turismo.....	9
4. Estratégias de Gestão da Sazonalidade	12
5. Enquadramento Legal – Políticas Sociais de Apoio ao Turismo.....	14
II. Contextualização do Caso de Estudo.....	19
III. Diagnóstico	23
1. Panorama Nacional do Turismo.....	23
2. O caso prático do troia resort	25
3. Análise Exploratória – entrevista a <i>stakeholders</i>	27
4. Hipóteses e Prioridades de Intervenção	35
IV. Reflexão Crítica	37
1. Constrangimentos e Recomendações de Ação	39
Conclusão	45
Referências Bibliográficas.....	49
Anexos.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 – Planeamento metodológico	3
Figura 2 – Espinha de Peixe	12
Figura 3 – Vista geral do troiaresort	19
Figura 4 – Vista aérea da área central do troiaresort	20
Figura 5 – Prémios de 2012	26
Figura 6 – Características próprias do destino	29
Figura 7 – Caracterização do projeto	30
Figura 8 – Pontos fracos do projeto	31
Figura 9 – Lógica de intervenção	32
Figura 10 – Análise SWOT	34
Figura 11 - Impulsionadores de escolha do troiaresort enquanto destino turístico	38
Figura 12 – Plano de Ação	40

Sumário Executivo

A sazonalidade – fenómeno que faz variar o número de turistas numa região, ameaçando conseqüentemente o desenvolvimento regional – constitui uma das mais significativas condicionantes da atividade turística, cuja complexidade tem vindo a ser alvo de vários estudos e reflexões. De maior ou menor impacto, estende-se transversalmente a todas as empresas turísticas, independentemente do ramo de atividade, localização, público-alvo ou qualidade do serviço prestado.

Tendo em conta o estado atual da economia portuguesa e a sua inserção no quadro competitivo internacional, salienta-se a importância da consciencialização e forte apoio do Estado no desenvolvimento territorial e na internacionalização da economia, através dos incentivos ao investimento empresarial, que representam um forte pilar para a produtividade e competitividade de Portugal. O presente estudo pretende refletir sobre as estratégias de redução do impacto da sazonalidade ao nível da gestão empresarial, permitindo identificar boas práticas para a sustentabilidade turística de uma região como Tróia.

A avaliação literária das produções científicas elaboradas permitiu apurar o conhecimento da problemática, bem como o levantamento das suas repercussões. Apesar de sobressaírem os diversos impactos económicos da variação da procura, pela redução da receita e desemprego associado, reconhecem-se também ligeiros benefícios, como a manutenção das infraestruturas e o descanso e formação dos funcionários.

Apesar da instabilidade financeira que predomina na sociedade atual, a sazonalidade em hotelaria continua de certa forma a ser um fenómeno algo previsível. Previsibilidade essa que permite a antecipação de múltiplas estratégias para contrariar este fenómeno e estimular a estabilização da procura ao longo do ano. Muito há a aprender com os esforços e ações nos mais diversos contextos, destacando-se a diversificação de mercado, a política de preços e a experiência proporcionada, cuja promoção deve refletir pacotes de atividades e eventos distintos.

O **troiaresort** é um espaço turístico de qualidade, com uma oferta concentrada em cinco áreas (alojamento, marina, golfe, ruínas romanas, lojas e restauração), que emerge como destino familiar por excelência. Um projeto que prima pela singularidade do ambiente em que se insere, segurança e localização – um lugar paradisíaco a meia hora de Lisboa.

Todavia, para além da natureza e casino, parece faltar alguma dinamização da península, onde recaem a maioria das críticas ao destino. Para completar a oferta do **troiaresort** e normalização da procura, sugerem-se estratégias de consolidação no mercado português (que representa 70% dos atuais clientes) e de penetração do mercado internacional (captação de clientes com potencial de investimento).

A viabilidade de um negócio turístico está na respetiva capacidade de competição num mercado global e entre uma panóplia de outros atores. O aumento da exigência do cliente reforça a necessidade de dinamização do destino e o valor de “Sol e Mar” não é suficiente para assegurar a sustentabilidade ao longo do ano. O segredo para uma redistribuição adequada da procura turística assenta num plano de diversificação do produto e potencialização de experiências marcantes.

A diversidade concentrada e a qualidade urbana, ambiental e paisagística são algumas das vantagens competitivas reconhecidas à região de Tróia. Sugerindo, o presente estudo, a otimização dessas mais-valias através da exploração do turismo associado à cultura e ao desporto. O golfe arrecada uma oportunidade de crescimento internacional imensurável, enquanto o turismo arqueológico garante investimento ao nível de conservação ambiental e proteção do património cultural.

A par com a retenção do cliente, avançam-se também estratégias de comunicação do destino, por meio do desenvolvimento de um turismo de eventos de elevada notoriedade, reduzindo o risco de variação da procura. Por seu lado, o esforço empresarial por si só não é suficiente para fazer face aos constrangimentos e desafios do sector e mercado global, sendo necessário reconhecer a importância da promoção concertada e sinergias locais, entre empresas e entidades governamentais, na partilha de conhecimento, meios e recursos.

Em suma, apesar da sua previsibilidade e das inúmeras reflexões e estudos de casos efetuados, a sazonalidade não é um fenómeno estático e os seus danos no desenvolvimento regional e economia de um país estão longe de ser solucionados. Um estudo aprofundado da problemática, que combine as perspetivas de vários contextos e realidades, poderá ser pertinente para a definição de estratégias de gestão sustentável transferíveis entre destinos.

Introdução

A Hotelaria e o Turismo representam a maior indústria e o principal empregador do mercado português, fortemente dependente do desempenho de três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira. Para além do espaço de lazer proporcionado, o sector turístico desempenha importantes papéis económicos e sociais para o desenvolvimento local de uma região, nomeadamente pela criação de postos de trabalho e pela receita financeira consequente da sua atividade.

Apesar das diversas restrições que imperam na sociedade atual, particularmente a acentuada redução do poder de compra, resultante de uma crise financeira mundial, continua a investir-se neste sector. Demarca-se o incentivo ao consumo nacional, reinventando-se em paralelo o turismo tradicional, tendo vindo a crescer os empreendimentos e explorações turísticas para conquistar o mercado através de novas práticas, como sendo o agro ou o enoturismo. (Curto, 2009)

Ainda assim, o fluxo de visitantes e consequentemente a receita gerada neste sector ressentem-se com os demais efeitos de uma elevada sazonalidade, um dos problemas mais marcantes desta atividade, tornando-se evidente a dificuldade de sobrevivência de um destino sazonal, sobretudo na atual conjuntura económica e social. A principal ameaça manifesta-se pelo aumento exponencial da oferta e interdependência de diversos fatores inerentes à sobrevivência de um negócio turístico. Entre destinos, hotéis, restaurantes e atividades, as escolhas são infinitas, tornando-se essencial maximizar a experiência proporcionada e o valor criado para o cliente. Deste modo, o caminho para captar a preferência na escolha do cliente pressagia-se pela cooperação e integração de serviços.

“Defende-se (...) que a investigação deve funcionar, não só como aproximação ao conhecimento da realidade social, mas também como estratégia para repensar e renovar as práticas.” (Amaro, 2009: 24) Assim sendo, a partir da realidade turística do Alentejo e da península de Tróia, propõe-se averiguar boas práticas para dessazonalizar o turismo, sobretudo numa região como esta.

A partir do caso particular do **troiaresort**, confirma-se a forte afluência no período de verão, seguida de uma descida abrupta da procura, resultando no encerramento temporário de alguns estabelecimentos hoteleiros e comerciais. Estatutos e documentação interna revelam como principal objetivo estratégico deste destino constituir-se como a primeira alternativa nacional ao Algarve enquanto destino turístico

de sol e mar; definindo-se, neste sentido, a sazonalidade no turismo como problemática de investigação para este projeto. As repercussões da oscilação da procura estendem-se pelos campos económico e social, com efeitos nefastos desde o Estado às empresas e contribuintes. A estabilização da procura ao longo do ano rentabilizaria, por um lado, os investimentos turísticos, assegurando paralelamente o mercado laboral dos profissionais deste sector.

Espera-se, com este trabalho, acautelar o rumo do Turismo em Portugal face às variações da procura turística, identificando formas de gestão da sazonalidade, a partir do caso concreto do **troiaresort**. Procurando compreender as alterações do comportamento do consumidor face à atual crise económico-financeira, pretendem-se avaliar estratégias de promoção turística em prol da sustentabilidade do negócio ao longo do ano. Neste sentido, o presente estudo pretende contribuir para a identificação estratégica de medidas de redução do impacto da sazonalidade turística.

Quivy e Campenhoudt (1998) explicam que a investigação é, sem dúvida, algo que se quer procurar mesmo implicando hesitações, desvios e incertezas sendo, por isso, essencial criar um fio condutor para que este trabalho seja coerente. O raciocínio lógico e coerência da investigação são garantidos pela pertinência das questões de partida e metodologia adotada para o processo. Não é fácil traduzir uma curiosidade ou interesse numa ou várias questões de investigação, mas a relevância da sua correta formulação prende-se com a objetividade do estudo e alcance dos propósitos definidos. Então, com o intuito de indicar um caminho para o turismo sustentável, sugerem-se duas questões de partida: Como promover um destino de “Sol e Mar” fora do período de verão? Como reduzir os efeitos negativos da sazonalidade turística?

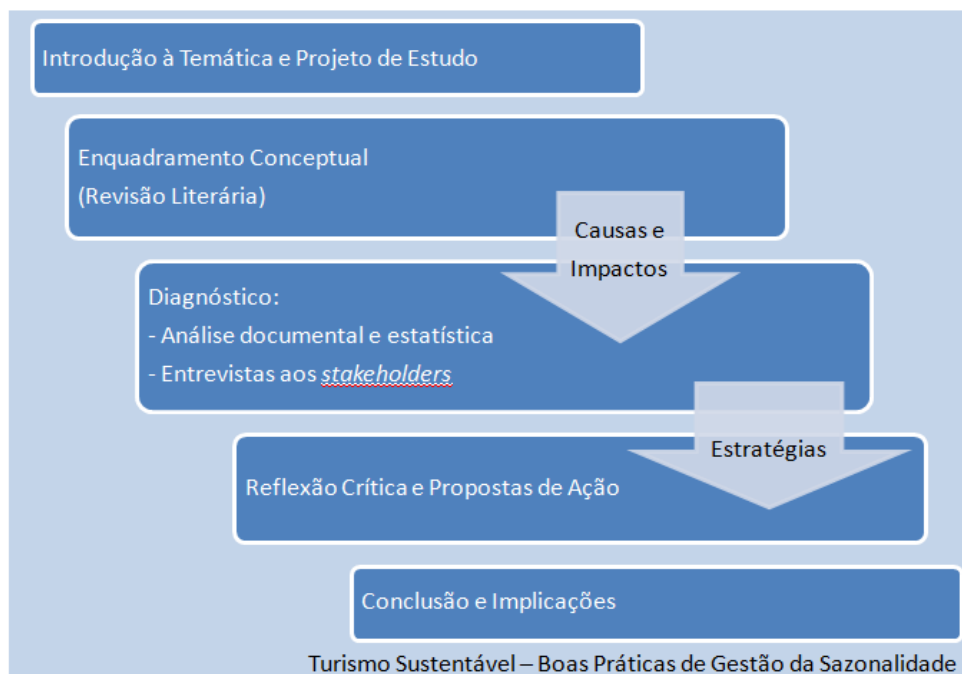
Ao nível metodológico, a presente dissertação segue uma tipologia de projeto empresa adaptado a uma região – Tróia. Numa vertente interpretativa, pretende-se, a partir da análise da realidade concreta do **troiaresort**, aprofundar o conhecimento e compreender o fenómeno da sazonalidade.

A metodologia adotada segue um estudo qualitativo – recolha de dados primários através da realização de entrevistas aos principais *stakeholders*; não descurando contudo os contributos complementares e essenciais da análise quantitativa na recolha de dados secundários. Quivy e Campenhoudt (1998), esclarecem que “as operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, ao passo que as entrevistas e os métodos complementares ajudam o investigador a contactar com a realidade vivida pelos atores sociais.” (*Idem, ibidem*: 49)

A pesquisa bibliográfica expõe o estudo de obras e artigos científicos para enquadramento da problemática e definição do quadro teórico de suporte; tendo, de igual modo, sido consultados alguns manuais académicos de referência na área de *Marketing* Turístico, para melhor perceção do sector e área de atividade. Por seu lado, a análise estatística e pesquisa documental assentam essencialmente na recolha, análise e tratamento de informação disponível em *sites* especializados, como o Turismo de Portugal e o Instituto Nacional de Estatística, à parte da documentação interna e resultados do **troiaresort**.

Ao nível das técnicas de recolha de informação, destacam-se a pesquisa bibliográfica e documental, a análise estatística e a realização de entrevistas em profundidade aos principais *stakeholders* do projeto, de modo a cruzar a perspetiva empresarial com os interesses do cliente/ visitante.

Estruturalmente, este documento encontra-se dividido em quatro partes nucleares: 1) enquadramento conceptual da problemática, 2) apresentação do caso de estudo, 3) diagnóstico do objeto de estudo, através do tratamento empírico da realidade turística nacional em geral e do **troiaresort** em particular, e 4) reflexão crítica e principais propostas de ação de combate à sazonalidade e gestão sustentável.



Fonte: elaboração própria

Figura 1 – Planeamento metodológico

Quivy e Campenhoudt (1998) esclarecem a importância da definição da problemática num quadro teórico fundamentado segundo as principais teorias de referência, delimitando o final do processo de rutura com o senso comum e iniciando o processo de construção da investigação. A apresentação e o relacionamento entre os principais conceitos e perspetivas em análise estabelecem a orientação teórica do processo investigativo, concedendo-lhe coerência e fundamentação científica. Neste sentido, a partir de uma revisão literária orientada para as particularidades da indústria hoteleira, começam por apurar-se as principais implicações da sazonalidade turística, bem como as respetivas causas e consequências. A gestão da sazonalidade é abordada numa ótica empresarial, segundo a capacidade de resposta do sector às oscilações de mercado, sem prejuízo do papel e exercício governamental.

O segundo capítulo anuncia o caso de estudo em análise, apresentando um breve enquadramento estratégico e histórico do **troiaresort**. A exposição e análise do contexto empresarial permite o levantamento de recursos e potencialidades, orientando o processo de consideração.

A terceira parte deste projeto refere o diagnóstico do problema, traduzindo o panorama atual do sector turístico. Os resultados locais indiciam um desenvolvimento em contraciclo com a generalidade do sector, mas a exploração e indagação dos principais *stakeholders* revelam as mesmas dificuldades em gerir o fenómeno da sazonalidade. A investigação aprofundada do território permite a caracterização dos principais atores e respetivos papéis, orientando as inspirações estratégicas, pela ponderação de hipóteses e definição de prioridades.

No quarto capítulo, reforçando a postura crítica e a prática reflexiva, e porque o desafio da identificação de obstáculos é a sua resolução, apresentam-se algumas recomendações de ação. Rentabilizando as potencialidades locais exploram-se três frentes de intervenção: a consolidação do posicionamento no mercado nacional, a continuidade e prossecução de um plano de internacionalização e a premente metodologia de projeção e notoriedade do destino.

Por fim, a conclusão traduz as principais implicações do estudo, confirmando a pertinência do seu desenvolvimento, assinalando algumas limitações e, *quicá*, impulsionando investigações futuras.

I. Enquadramento Teórico e Conceptual

Entende-se como turismo a ausência da residência oficial, por uma ou mais noites, por qualquer motivo que não educacional ou profissional, seja por motivo de férias ou visita a amigos ou familiares, entre outros.

No presente estudo, tratando-se da realidade concreta da península de Tróia, define-se por época alta o período decorrente entre os meses de Junho e Agosto, inclusive, enquadrando-se, de igual modo e por questões de facilidade de análise, os restantes meses do ano como época baixa.

1. Planeamento Estratégico – Gestão de *Marketing*

Com a globalização e evolução tecnológica, viajar ficou mais fácil. Multiplicam-se os agentes e mediadores turísticos e propaga-se o conhecimento e informação acerca de diversas opções. Num instante se conhecem e partilham variados destinos... E o mundo inteiro está ao alcance de um clique!

Surgem novos meios de comunicação e evoluem as estratégias de *marketing*, do mesmo modo que aumenta a competitividade entre os destinos. Países, regiões, cidades e complexos turísticos concorrem entre si pela atração de diversos atores. Cobiçam-se pelo investimento direto, claro está, para conquistar a preferência do consumidor; almejam captar residentes, empresários e turistas. Por outras palavras, a crescente mobilidade de capital, pessoas e empresas exige maior atratividade dos destinos, resultando na emergência do “*marketing* de destino” como novo campo de estudo. (Kuusik *et al.*, 2011)

Contrariamente ao que muitas vezes se pensa, não se trata em *marketing* apenas de uma abordagem para manipular a escolha do cliente, nem muito menos se propõe iludi-lo na aquisição ou escolha de um bem ou serviço. O *marketing* assume um papel fundamental em qualquer indústria, de mediador entre o produtor e o consumidor, integrando a leitura das necessidades e expectativas do cliente na estratégia empresarial.

Drucker (1973) afirma que “o propósito [do *marketing*] é conhecer e compreender tão bem o cliente para que o produto ou serviço lhe sirvam e se vendam por si só.” (*Idem, ibidem*, p. 64-65) Visão partilhada por Kotler *et al.* (2010), que definem o *marketing* como a área responsável pela busca e retenção de clientes rentáveis, salientando a importância da associação de unidades hoteleiras a outros operadores turísticos.

A gestão de *marketing* refere-se à análise de mercado e escolha do público-alvo e abordagem de intervenção, à qual se segue a segmentação e definição do posicionamento de mercado para o produto ou serviço disponibilizado. (Lindon *et al.*, 2009) De acordo com as especificidades do sector hoteleiro, o desafio para aumento da mais-valia passa agora, conforme previsões de Kotler *et al.* (2010), pela associação de serviços em pacotes variados, criando uma experiência mais compensatória e significativa para o cliente.

No sector turístico, esta estratégia operacionaliza-se em três frentes: promoção de atrações naturais ou induzidas (por exemplo, a observação de golfinhos ou um parque de diversões); desenvolvimento de eventos (como o fim de ano, festivais de verão, entre outros) e um destino de passagem. Este último retrata a possibilidade de exploração de regiões em rotas frequentemente utilizadas para aceder a outros destinos, seja num trajeto rodoviário ou aéreo, como é o caso do turismo em cidades de escala em voos de longo curso - *hub*¹.

1.1. Marketing Interno

Assumindo os recursos humanos como parte integrante de um serviço, torna-se essencial promovê-lo também dentro da própria organização. O *marketing* interno é o procedimento que, dirigido aos funcionários de uma empresa, promove o seu alinhamento com a estratégia organizacional e a prestação de um serviço de qualidade. (Lindon *et al.*, 2009; Kotler *et al.*, 2010)

A motivação dos colaboradores é fulcral para o bom funcionamento da empresa e sucesso do negócio, ainda mais no sector turístico. A comunicação interna assume, assim, uma importância extrema para garantir o envolvimento dos colaboradores nos serviços a desenvolver e essencialmente na partilha da missão empresarial.

É, neste sentido, que Kotler *et al.* (2010) referem a aliança da gestão de recursos humanos ao *marketing* para garantir o alinhamento com a visão da empresa e conhecimento dos serviços e abordagem ao cliente. Procura-se melhorar o serviço prestado pela atração, nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, de funcionários mais direcionados para o cliente e trabalho de equipa, bem como através de

¹ Movimento tradicionalmente registado no aeroporto de Frankfurt, bem como nos aeroportos de Lisboa, sobretudo para voos do Brasil; Madrid, para voos de outros países América Latina; Saint Louis, para os Estados Unidos da América, e, mais recentemente, o Dubai, com a expansão da *Emirates Airline*.

programas de formação (inicial e contínua) e sistema de recompensa e incentivo à satisfação das necessidades do cliente.

2. Relação com o Cliente

Por seu lado, a satisfação do cliente depende de determinados indicadores: o valor para o cliente, resultante da diferença entre o custo de um bem ou serviço e o benefício obtido pela aquisição do mesmo; a expectativa, baseada em informação e percepção de mercado, experiências anteriores e opiniões de terceiros, e por fim a satisfação do cliente, estritamente relacionada com a qualidade percebida, a qual resulta do cruzamento da experiência do bem ou serviço com a expectativa criada. (Kotler *et al.*, 2010)

Como se observa facilmente, com o desenvolvimento do mercado e o aumento da oferta, verifica-se cada vez mais um aumento também da qualidade exigida pelo cliente. Nomeadamente no contexto atual, com a redução do poder de compra, o cliente não só é mais ponderado nas suas escolhas, como parece valorizar mais o seu dinheiro e, por isso, espera e exige mais de cada produto ou serviço adquirido. Paralelamente, denota-se também, sobretudo em destinos de topo, menor condescendência e tolerância por parte do cliente, que anseia um tratamento exemplar e pequenos momentos de prazer.

Porém, a satisfação do cliente nem sempre se traduz pela concretização dos seus desejos, mas pela obtenção do que realmente se necessita. Neste sentido, destaca-se a importância da experiência dos colaboradores para a identificação e interpretação das necessidades do cliente. A atenção disponibilizada ao cliente marca de forma absolutamente crucial o seu relacionamento e percepção da experiência em causa.

Uma apropriada e favorável gestão do relacionamento com o cliente², regularmente monitorizada através de ferramentas próprias, conduz facilmente a uma redução de custos e a uma maior retenção de clientes. Por um lado, a conquista da lealdade dos visitantes reduz a volatilidade do serviço e a sensibilidade ao preço, o que permite à empresa reduzir os custos de comunicação. Por outro lado, os benefícios resultantes de uma experiência com sucesso – principalmente ao nível da partilha com terceiros e boa divulgação – potenciam as vendas e conquista de mercado, diminuindo o esforço de penetração no mercado e de destaque perante a concorrência.

² CRM – Customer Relationship Management

- Particularidades da Indústria Hoteleira

Kotler (2010) explica que há que considerar determinadas especificidades na prestação de um serviço – como a sua volatilidade – que diferem a hotelaria de outra atividade comercial, e influenciam o processo de satisfação do cliente.

A ausência de um produto físico confere uma certa subjetividade à percepção gerada no destinatário, dificultando, por um lado, a definição e análise de critérios de qualidade e exigindo, por outro, a transmissão de maior confiança. O valor de um produto é rapidamente perceptível pelo seu aspeto e especificações técnicas, enquanto o turismo depende fortemente da impressão gerada abstratamente, aumentando o desafio em termos de *marketing* e comunicação.

Na sequência da sua intangibilidade, grande parte do valor criado num serviço advém dos respetivos interlocutores. Cada caso é único e exclusivo! Contrariamente a um produto – produzido e armazenado até que haja um comprador – um serviço não existe por si só, mas apenas tem lugar na relação com o cliente, que se relaciona e percebe a transação. Por outro lado, a prestação de um serviço depende obviamente de quem o presta, dificultando claramente a sua consistência. Cada cliente deve sentir-se único e especial, mas o serviço peca muitas vezes nesta vertente, nomeadamente em época alta – não só pela forte afluência, como também pela inexperiência que caracteriza muitas vezes os reforços sazonais.

Para uma real orientação para o cliente, há que assumir uma “subserviência” perante o cliente, que nem sempre é fácil de encontrar em diversos estabelecimentos hoteleiros, nomeadamente na área da restauração. Porém, esta orientação não deve apenas ser uma boa prática, mas uma maneira de estar na vida, no negócio. A organização deve adotar uma cultura de servir, a partir de uma gestão exemplar, para que os colaboradores aprendam entre si. Neste sentido, demarca-se o contributo da formação de recursos humanos. O autor explica que, para o desenvolvimento e bem-estar do negócio, a formação deve ter lugar não aquando a entrada de um novo colaborador, mas ao longo do seu período de funções, por questões motivacionais e de crescimento e recompensa pessoal. (Kotler *et al.*, 2010)

3. Sazonalidade no Turismo

Com maior ou menor intensidade, são declaradamente conhecidas as oscilações do mercado turístico ao longo do ano, a partir das quais se definem diferentes temporadas para um empreendimento turístico – épocas alta, baixa e média. É precisamente a estes padrões bem estabelecidos de variação da procura que se refere o conceito de sazonalidade, habitualmente expressa pelo número de visitantes ou turistas e pela receita resultante da sua atividade. (Jang, 2004; Lee *et al.*, 2008)

Ora, muito embora a revisão literária realizada venha confirmar a antiguidade esperada no estudo deste fenómeno, percorre-se ainda um longo caminho para a gestão sustentável do sector turístico. Para uma plena compreensão da problemática, é importante analisar as características e causas da sazonalidade no destino (oferta turística), mas também na origem do visitante (procura turística). Os fatores são praticamente os mesmos em cada um dos extremos do percurso, interligando-se na constituição de uma panóplia de opções, adequadas a diferentes interesses.

A maioria das investigações desenvolvidas distingue fontes de sazonalidade: natural e institucional, relacionadas com a origem e destino do turismo. A primeira abrangendo aspetos físicos como o clima, variações de temperatura, horas de sol ou níveis de chuva e neve; enquanto a sazonalidade institucional se refere a comportamentos de origem cultural ou social, motivados por preferências individuais, normas sociais e religião, tais como eventos, feriados e épocas festivas, entre outros. (Jang, 2004; Lee *et al.*, 2008; Marcussen, 2011)

A sazonalidade natural deriva essencialmente da localização geográfica e da distância ao Equador. Tendencialmente, quanto maior a latitude de um destino, mais acentuados são os impactos da sazonalidade natural, especialmente no hemisfério Norte, como é o caso de Portugal. No entanto, já lá vai o tempo em que as estações do ano eram estanques e fiáveis. As diversas transformações climatéricas têm vindo a reduzir a previsibilidade meteorológica para as diferentes alturas do ano. Estudos recentes sobre os efeitos do aquecimento global em alguns destinos turísticos anunciam importantes consequências para a indústria do turismo, especialmente nos países Mediterrâneos, que privilegiam atividades ao ar livre. (Cannas, 2012)

Ao nível da sazonalidade institucional, distingue-se a preponderância dos feriados e períodos de férias. A aproximação de um feriado a um fim-de-semana incentiva por vezes pausas de maior duração, com claros efeitos benéficos no sector turístico. Por

outro lado, as férias escolares e o encerramento de alguns sectores de atividade, como é o caso frequente do período de verão, ditam os picos sazonais do turismo. (*Idem, ibidem*) Em Portugal, esta influência é claramente notória no tradicional aumento de circulação de veículos no início, meio e final de Agosto.

Com base nestas características, as regiões desenvolvem diferentes potenciais de atração em certas alturas do ano, para diferentes e determinados públicos. No entanto, o processo de decisão é bem mais complexo e outros fatores revelam-se preponderantes: a pressão social em seguir tendências ou modas, alturas adequadas à prática de desportos específicos – como o *ski*, *surf* ou *golf* – e, ainda, a inércia na procura de uma alternativa, conduzida pela força do hábito e tradição. (Jang, 2004) A força da inércia manifesta-se, por exemplo, pela propensão, em início da vida ativa, em marcar as férias durante o período de verão ou na expectativa de períodos de interrupção em épocas festivas, porque assim foi toda a vida até então. Todavia, fica a dúvida se de facto essas escolhas são propositadas pelo cliente ou se, pelo contrário, resultam de outros constrangimentos associados, como sejam as férias de um agregado familiar em virtude dos horários escolares das crianças.

De uma forma ou de outra, a sazonalidade confere grande instabilidade ao sector turístico e tem vindo a causar diversos problemas económicos e sociais. As flutuações de mercado geram sobretudo impactos ao nível económico (oscilações de preço e viabilidade financeira), sociocultural (empregabilidade e alterações na estrutura organizacional) e ambiental (segurança e poluição). Diversos estudos de caso apontam múltiplos efeitos negativos da sazonalidade e suas repercussões no desenvolvimento local, com uma forte tendência de destaque para os impactos económicos, nomeadamente no que respeita à necessidade de sustentação do negócio a partir da atividade em época alta. (Jang, 2004; Kastenholz e Almeida, 2008; Lee, *et al.*, 2008; Cannas, 2012)

“As receitas fora da época alta são frequentemente reduzidas enquanto as instalações têm custos fixos ao longo do ano, o que indica a falta de capital para cobrir os custos com a receita obtida durante apenas uma ou duas temporadas.” (Jang, 2004: 821)

A maioria das reflexões incide sobre as dificuldades de gestão face aos picos de procura e prejuízo económico resultantes da redução da receita aliada ao mau aproveitamento dos recursos. (Jang, 2004; Lee *et al.*, 2008) Reconhece-se, ainda, maior vulnerabilidade a riscos e perigos sociais, associados ao movimento abrupto gerado em época alta, e a precaridade e instabilidade laboral vivida neste sector, bem como o

respetivo impacto social. As variações de procura e os períodos de fraca atividade, dificultam a retenção de quadros profissionais, predominando o recurso a trabalhadores temporários – estagiários e colaboradores sazonais. (Kastenholz e Almeida, 2008) De uma forma ou de outra, constata-se universalmente que a dificuldade de recrutamento de profissionais qualificados condiciona a manutenção de um serviço de qualidade, acabando, na maioria das vezes, por inibir a experiência proporcionada aos visitantes e lesar a sua satisfação.

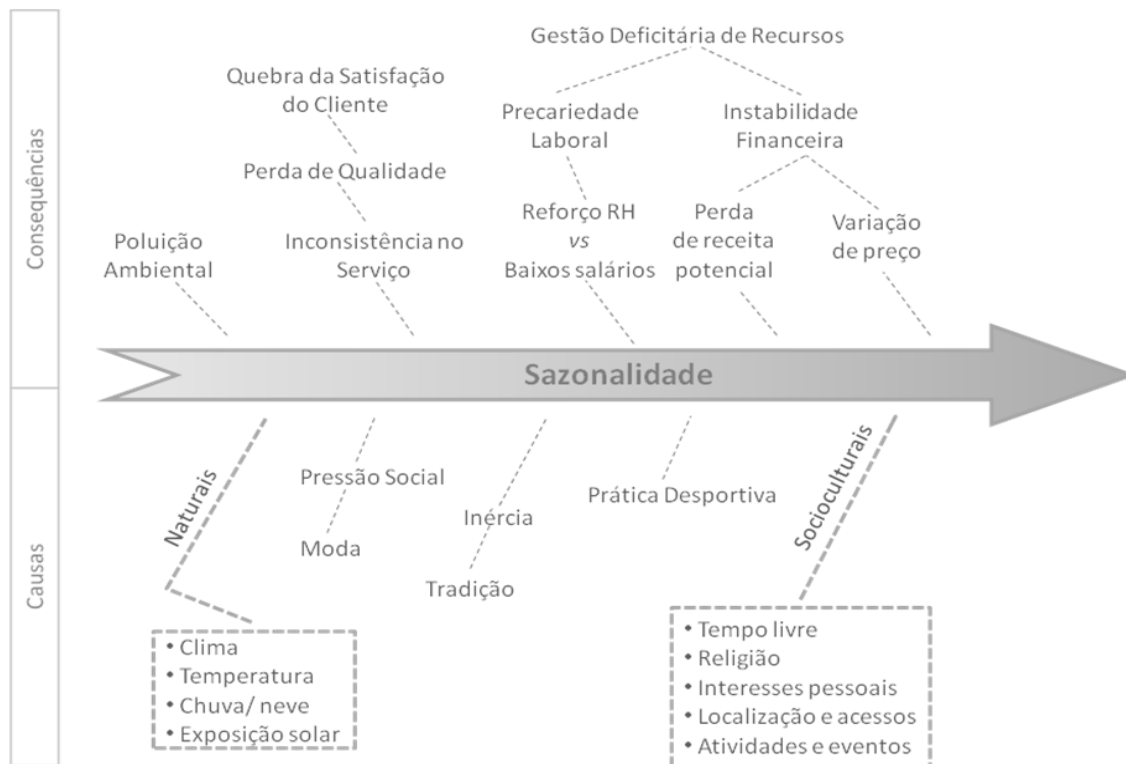
“ (Os) impactos da sazonalidade dependem da localização do destino e da localização da empresa turística dentro de um destino, refletindo, em parte, a variedade de condições físicas e da natureza das atrações.” (Cannas, 2012: 45)

O panorama agrava-se, claro está, no turismo rural e especializado. Para além dos constrangimentos criados pela falta de acessos e isolamento do território, a forte dependência dos rendimentos gerados em atividades turísticas, nomeadamente ao nível de empreendimentos de menor dimensão, condiciona frequentemente os rendimentos familiares auferidos e o bem-estar social das comunidades rurais. Por outro lado, a orientação de um complexo para determinada atividade limita a propagação do negócio, direcionado para um nicho de mercado próprio. (Jang, 2004; Kastenholz e Almeida, 2008; Lee *et al.*, 2008)

Do ponto de vista ambiental, as preocupações assentam sobretudo ao nível da proteção das espécies e da poluição inerente ao aumento repentino do tráfego e a grandes concentrações de pessoas por um período de tempo. (Kastenholz e Almeida, 2008; Cannas, 2012)

No entanto, admitem-se também alguns benefícios à variação da procura turística, nomeadamente do ponto de vista ambiental e sociocultural. Kastenholz e Almeida (2008) valorizam o decréscimo registado em época baixa para a recuperação de fluxos desmesurados nos picos de atividade, nomeadamente enquanto oportunidade de treino e formação de colaboradores e manutenção dos espaços. Por outro lado, Lee *et al.* (2008) reforçam a contribuição positiva da sazonalidade para o desenvolvimento de campanhas de *marketing* e promoções.

O esquema apresentado seguidamente demonstra, numa relação de causa-efeito, as diversas dimensões analisadas, facilitando a compreensão e interpretação da problemática em estudo.



Fonte: elaboração própria

Figura 2 – Espinha de Peixe

A título de conclusão, salientam-se as preocupações estudadas em três eixos centrais de análise: a capacidade de resposta do sector aos problemas adjacentes às oscilações de procura turística; a capacidade do poder local em criar os mecanismos e infraestruturas adequadas a essas respostas, nomeadamente ao nível de acessos e meios de transporte, e a cooperação dos sectores público e privado num projeto concertado, salientando-se o papel fundamental do Estado no apoio à atividade turística e desenvolvimento económico das regiões.

4. Estratégias de Gestão da Sazonalidade

“ (...) Processo que quer ver vencida uma dificuldade [ou problemas identificados] utilizando os recursos existentes, ou seja, maximizando as potencialidades e reduzindo as fragilidades.”
(Guerra, 2002: 167)

Se, por um lado, as causas da sazonalidade estão habitualmente fora do controlo dos agentes e operadores turísticos, a sua previsibilidade permite antecipar estratégias e desenvolver mecanismos que reduzam o seu impacto. Não obstante da dificuldade de erradicação da sazonalidade, conhecem-se já algumas abordagens ao desafio das flutuações de mercado e redução dos seus efeitos nefastos, não só ao nível político mas sobretudo de *marketing* estratégico e operacional.

O estudo de vários contextos turísticos internacionais permitiu a identificação de boas práticas de gestão da sazonalidade, que poderão orientar a reflexão e desenvolvimento do **troia**resort. De entre as respostas apresentadas face aos problemas gerados pela sazonalidade turística, são de salientar as estratégias de redistribuição da oferta e de expansão da procura. De qualquer das formas, o âmago da questão centra-se na definição de um plano sustentável de potencialização da atratividade de um destino ao longo do ano.

Na perspetiva do cliente, embora com uma fronteira muito ténue, as reflexões apontam para a importância da diversificação de mercado e produto. (Jang, 2004; Kastenholz e Almeida, 2008; Lee *et al.*, 2008) Todavia, as práticas mais comuns tendem a centrar-se na organização de eventos e festas. São várias as formas adotadas em práticas de turismo de eventos, através do qual se promove um ajuntamento, quase que instantâneo, associado a interesses diversos, como sejam o desporto, cultura ou religião. (Cannas, 2012)

Paralelamente, do ponto de vista empresarial, distinguem-se medidas internas, nomeadamente ao nível de planeamento financeiro e ajuste dos recursos ao movimento esperado – como o trabalho temporário e o encerramento de serviços não utilizados³ – e medidas direcionadas para o exterior, tais como estratégias de *marketing* e políticas de preço ou o desenvolvimento de serviços complementares. Ao nível local, é de referir a importância das parcerias com outros agentes e/ou operadores turísticos, para expansão do projeto e maximização da experiência proporcionada ao cliente. (Jang, 2004; Lee *et al.*, 2008; Cannas, 2012)

“ [O Turismo especializado] é mais vulnerável em períodos de incerteza económica, enquanto a diversificação ajuda a compensar as tendências negativas, portanto uma estratégia multivariada, com intenção de servir a vários grupos de clientes, parece mais apropriada (...).” (Jang, 2004: 822)

Neste sentido, o autor realça que uma cuidada análise de portfólio promove a melhor alocação de recursos e a identificação dos segmentos de mercado mais relevantes para a estabilidade sazonal de um destino, reduzindo a médio/longo prazo⁴ o risco de variação da procura.

³ A redução de custos pelo encerramento de empreendimentos ou serviços durante a época baixa é uma abordagem extrema de gestão da sazonalidade, que só deve ser considerada em última instância e na impossibilidade de desenvolver outras estratégias de aumento da procura.

⁴ Numa abordagem financeira da sazonalidade, em comparação com o mercado da bolsa, Jang (2004) explica a demora na adaptabilidade da oferta turística às exigências no mercado, pela complexidade do desenvolvimento de bens e serviços deste sector.

A grande vantagem consiste no pleno domínio das potencialidades locais, reconhecendo diferentes oportunidades em função da época do ano. (Kastenholz, 2008) Enquanto a competitividade no mercado nacional se gere através de ligeiras experiências de refúgio da rotina diária, a captação do mercado internacional exige a satisfação de outros interesses.

A promoção externa ou internacional de um destino é indispensável à captação de turistas estrangeiros. Os países nórdicos, por exemplo, privilegiam o Sul da Europa como alternativa ao seu Inverno rigoroso e como futura habitação após a reforma, sugerindo a necessidade de um escalonamento para órgãos superiores, com destaque para medidas de incentivo fiscal. (Daniel e Rodrigues, 2010; Marcussen, 2011; Cannas, 2012) Neste sentido, demarca-se o esforço do governo português em desenvolver protocolos internacionais que promovam o investimento de capital em Portugal, em detrimento dos países análogos.

Ainda na ação governamental, outras estratégias tomam parte no desenvolvimento de políticas sociais ou em intervenções de cariz geográfico. O Estado tem um importante papel no controlo das épocas turísticas, com a definição das interrupções escolares e o estabelecimento de feriados e tolerâncias de ponto, bem como no acesso a determinados empreendimentos, através das redes de transportes. Paralelamente, a sua intercessão pode também manifestar-se ao nível de apoios financeiros e incentivos à atividade turística, no desenvolvimento de redes de negócio e parcerias locais ou, ainda, da atribuição de benefícios por determinados investimentos. (Lee *et al.*, 2008)

5. Enquadramento Legal – Políticas Sociais de Apoio ao Turismo

Face à evolução e realidade das sociedades contemporâneas, surgem um conjunto de iniciativas do sistema político – representado pelo regime político propriamente dito, pela cultura política nacional e por envolventes do sistema internacional, nomeadamente orientações europeias – que visam assegurar a satisfação das necessidades de interesse público. Neste capítulo abordar-se-ão algumas das principais políticas de promoção do Turismo em Portugal.

“A globalização dos mercados, abriu novas oportunidades, com turistas de novos mercados capazes de pagar férias de elevado valor. Atraí-los para a Europa aumentaria o potencial de desenvolvimento da indústria do turismo europeu e apoiar o crescimento e a criação de emprego na União Europeia.” (Comissão Europeia, 2013)

Embora a União Europeia não tenha competência direta sobre o Turismo, a sua regulamentação tem um impacto crescente no desenvolvimento deste sector,

designadamente ao nível da orientação estratégica, relativa à atratividade e competitividade europeia.

Encontra-se em elaboração uma **Carta Europeia de Turismo Sustentável e Responsável**, que visa constituir-se como referência comum de boas práticas, refletindo o compromisso dos diversos agentes para o desenvolvimento turístico da União Europeia. Os estados-membros unem-se num esforço coletivo de melhorar a atratividade da Europa e a Comissão Europeia assume um papel fundamental no desenvolvimento de sinergias.

Têm vindo a distinguir-se várias iniciativas de apoio ou financiamento ao investimento, cujos benefícios se cruzam também com a promoção turística, como o Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) ou o Fundo de Coesão Europeu. Mais recentemente, demarca-se a aposta de novas formas de turismo, sobretudo ao nível das comunidades rurais, nas quais se destacam o contributo do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Regional (FEADER) e do Fundo Europeu das Pescas (FEP).

Este sistema de incentivos ao investimento das empresas é um dos principais instrumentos das políticas comunitárias para a dinamização económica, cuja aplicabilidade em Portugal se traduz através do **Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN)**, que:

“ (...) assume como grande desígnio estratégico a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.” (qren.pt, 2013)

Visando aumentar a atratividade do nosso país e a sua viabilidade turística, entendem-se como prioridades operacionais o desenvolvimento do potencial humano, dos fatores de competitividade e de valorização do território. (*Idem, ibidem*)

Paralelamente, surgem diversas políticas nacionais consolidadas num conjunto de diretrizes decididas à escala europeia e implementadas à escala nacional de cada um dos estados-membros, em função das especificidades de cada território.

A Política Nacional do Turismo, definida em Diário da República⁵, apresenta como principais eixos de atuação governamental a qualificação da oferta, formação (profissional e contínua) dos recursos humanos, acessibilidades e informação. Em prol de um maior fluxo turístico, bem como do incremento da duração e gastos médios da

⁵ <http://dre.pt/pdf1s/2009/08/15800/0533605341.pdf>

estadia, o Estado Português assume o compromisso de promoção dos produtos nacionais e de desenvolvimento de parcerias público-privadas para financiamento de destinos turísticos regionais.

Assim, como base das políticas portuguesas, surge o **Plano Estratégico Nacional do Turismo** (PENT), que visa orientar a diferenciação e o desenvolvimento turístico do país, através da definição de linhas concretas de ação, a partir de alguns princípios base:

1. Desenvolvimento sustentável;
2. Foco nos principais mercados emissores, com destaque para potencial de Espanha e Brasil;
3. Acessibilidades aéreas;
4. Particularidades regionais na definição de produtos;
5. Regiões e polos (representantes oficiais na gestão do sector);
6. Promoção e distribuição *online*;
7. Associação de experiências marcantes aos produtos;
8. Aposta no turismo de eventos;
9. Atratividade local pela qualidade urbana, ambiental e paisagística;
10. Excelência no serviço, através da formação de recursos humanos e gestão de satisfação do cliente;
11. Eficácia e modernização.

O **Turismo de Portugal, IP** é a autoridade nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade deste sector, que visa garantir a execução do PENT. A sua ação procura consolidar a imagem do país como um destino turístico único e aumentar a sua notoriedade, oferecendo apoio técnico e financeiro a qualquer entidade, pública ou privada, que desempenhe ou pretenda desempenhar um papel ativo nesta indústria.

Com especial reforço para o empreendedorismo, a inovação e a concorrência, o Turismo de Portugal gere os fundos e incentivos financeiros da União Europeia e promove, ainda, outros mecanismos de apoio através de empresas de capital de risco, de investimento imobiliário e fundos de garantia mútua. Ao nível dos instrumentos estratégicos, destacam-se os Programas de Intervenção Turística (PIT), de Desenvolvimento Rural (PRODER) ou o Programa de Turismo Sénior. Os primeiros visam atrair novos atores e promotores turísticos, ou renovação dos já existentes, enquanto o turismo sénior permite reajustar o mercado turístico, motivando a procura fora dos períodos de pico e atenuando os impactos da sazonalidade.

Como principais apostas para 2014, demarca-se a diversificação de mercados, para os Emirados Árabes Unidos, Índia, China e Canadá; e a criação de um *convention bureau* nacional, para atração de congressos e eventos de negócios. (PENT, 2013)

No sentido da internacionalização do destino, salienta-se a promoção do turismo residencial, materializado no plano *Living in Portugal*⁶. Lançada a 28 de Janeiro do ano corrente, esta iniciativa pretende impulsionar o investimento imobiliário em 2^a habitação, já apresentado no Reino Unido e Rússia e com ações previstas para a Alemanha, França, Suécia e Holanda.

São também de referir outras reformas políticas para a captação de investimento externo, como os acordos bilaterais para atribuição de benefícios fiscais (por exemplo, a redução do imposto sobre a reforma, na Suécia) e a autorização de residência para investimento (ARI) – vulgarmente conhecida por *Golden Visa*, que permite a entrada e permanência em território português de cidadãos exteriores à União Europeia e espaço Schengen, bem como o benefício de aproximação a outros territórios de relação especial com Portugal – mediante, entre outros, a realização de investimentos imobiliários superiores a meio milhão de euros⁷.

Em termos operacionais, o Turismo de Portugal organiza-se em entidades regionais – representado na região de Tróia pela Turismo do Alentejo, ERT – as quais ficam incumbidas da implementação estratégica das políticas sociais nacionais, da gestão e valorização turística do território e da promoção de um observatório de atividade turística regional. O **Observatório de Turismo do Alentejo** é o mais moderno instrumento de gestão e investigação do sector turístico, através do qual se podem acompanhar as mais recentes evoluções da indústria. A atualidade e fiabilidade dos dados disponibilizados visam apoiar a investigação e desenvolvimento sustentável do sector, antecipando percursos de sucesso e facilitando a tomada de decisões estratégicas dos diversos agentes.

⁶ Mais informações disponíveis em www.livinginportugal.com

⁷ Num espaço de um ano, o “Golden Visa” permitiu a Portugal arrecadar cerca de 90 milhões de euros em investimento imobiliário – nomeadamente com origem na China, Rússia e Angola. (Maltez, 2013)

II. Contextualização do Caso de Estudo

O **troiaresort** constitui um complexo turístico da SONAE Turismo, sub-*holding* da SONAE Capital, pertencente ao grupo SONAE.

A SONAE Turismo, SGPS, S.A., constituída em 1994 e integrada na SONAE Capital desde meados de 2006, enquadra três grandes áreas de negócio: *Resorts* e Empreendimentos Residenciais, de desenvolvimento e gestão de habitação e turismo de elevada qualidade; Gestão de Ativos, referente aos serviços relacionados com terrenos e imóveis, e Operações Turísticas, relativa à propriedade e gestão de *Health Clubs* – como, por exemplo, o Solinca – e Hotéis com prestação de serviços integrados (SPA, *catering* e eventos, centro de congressos, *food court* e parque de estacionamento).

No início da Costa Alentejana, mais concretamente na península de Tróia, o **troiaresort** localiza-se entre a Reserva Natural do Estuário do Sado e o Parque Natural da Arrábida. A 45 minutos de Lisboa e 2 horas do Aeroporto Internacional de Faro, encontra-se um largo complexo de 486 hectares, dividido em quatro unidades operacionais (UNOP): Central, Praia, Golfe e Hotel Resort e Eco Resort.



Fonte: fotografia disponibilizada por **troiaresort**

Figura 3 – Vista geral do **troiaresort**

Para visitar, passar férias ou até morar, o **troiaresort** é o local ideal onde o conforto e a qualidade se conjugam com uma beleza natural sem fim, destacando-se cada vez mais como uma excelente alternativa turística ao Algarve. Pensado e vocacionado para todos, distingue-se enquanto destino familiar, apreciado sobretudo por adeptos de golfe e atividades náuticas, público sensível a questões ambientais e tantos outros apreciadores de vida junto ao mar.

1.1. Evolução Histórica

O **troiaresort** surge por pretensão da SONAE em investir no sector turístico, através de um projeto emblemático – de referência ecológica e sustentabilidade ambiental –, tendo sido inaugurado a 8 de Setembro de 2008.

Desde o início que se aposta na valorização do património natural da Península de Tróia, assumindo a excelência ambiental como fator de diferenciação. O desenvolvimento do **troiaresort** foi acompanhado por um sistema de gestão ambiental, criado especialmente para a criação e exploração do empreendimento.

O projeto⁸ teve início em 2005, com a demolição de duas torres inacabadas, renovação da estrada principal e criação de uma ciclovia de cinco quilómetros, enquadrada por uma área verde. Seguiu-se a requalificação de três estabelecimentos hoteleiros – Aqualuz Suite Hotel Apartamentos (troiamar, troiario e troialagoa). Até 2010, concluíra-se o processo de construção dos apartamentos turísticos: Ácala, Marina e Praia (Praia-Sado, Praia-Arrábida e Praia-Atlântico). Criaram-se trinta e quatro estabelecimentos comerciais e o investimento pela prática de desporto resultou em campos polidesportivos, de futebol e de ténis. Por fim, em 2011, construiu-se o novo Centro de Eventos, com capacidade para 800 pessoas, integrado no Aqualuz Suite Hotel Apartamentos.



Fonte: fotografia disponibilizada por **troiaresort**

Figura 4 – Vista aérea da área central do **troiaresort**

⁸ Projeto detalhado em www.troiaresort.pt

Marcado por serviços diferenciadores, compreende atualmente uma vasta oferta imobiliária – 650 apartamentos turísticos, 330 *townhouses* e lotes para construção – e hoteleira – Tróia Design Hotel (5*) e Aqualuz Suite Hotel Apartamentos (três unidades de 4*); centro de eventos e congressos; áreas desportivas e um casino. Além disso, nesta zona de praia de areia branca, podem ainda apreciar-se as Ruínas Romanas de Tróia, que compreendem o maior complexo de produção de salgas de peixe conhecido no mundo romano; o **troia**golf *Championship Course*, extenso campo com 18 buracos; a **troia**marina, com capacidade para 184 embarcações; bem como uma área comercial, que inclui variadas lojas, restaurantes e um supermercado.

1.2. Opção Estratégica

A segmentação de mercado definida para este empreendimento assenta essencialmente em critérios geográficos, psicográficos (em função da classe social e poder de compra) e no comportamento do consumidor⁹. Em termos de estratégia de posicionamento, o **troia**resort pretende destacar-se, até 2015, como o principal destino para compra de segunda habitação e opção familiar em Portugal.

Distinguem-se, ao nível da oferta, dois produtos base: alojamento turístico para visitantes – esporádicos, mesmo que habituais¹⁰ para determinado período – e a venda de bens imóveis para segunda habitação. O **troia**resort disponibiliza, ainda, um serviço de exploração turística para melhor rentabilização do investimento do cliente imobiliário. Ainda relativamente ao alojamento, salientam-se, de entre as principais apostas para 2013, o desenvolvimento de pacotes promocionais que combinam diversas dimensões, como sejam longas estadias associadas à prática de *golf* ou as escapadas – pequenas estadias para gozar, a dois ou em família, atividades diversas (*golf*, passeio a cavalo ou visita guiada às Ruínas Romanas de Tróia).

De uma forma geral, denota-se um esforço de internacionalização do negócio, nomeadamente para o Norte da Europa – Alemanha, Inglaterra, França, Dinamarca, Holanda, Finlândia, Noruega e Suécia –, bem como China, Rússia, Brasil e África do Sul; sobretudo através de parcerias com agentes locais. A presença em variadas feiras turísticas constitui uma ferramenta promocional fundamental, permitindo, além da clara

⁹ Aquisição de uma segunda habitação de luxo e escolha de um destino de férias de alta qualidade em família.

¹⁰ Conhecem-se já alguns casos de clientes, sobretudo famílias, cuja opção de férias de verão no **troia**resort se repete há alguns anos e se espera continuar a verificar.

comercialização direta, a comunicação de produtos e serviços a outras empresas do sector, promovendo e facilitando as trocas comerciais.

O **troiagolf** direciona-se sobretudo para o mercado escandinavo, britânico e germânico; enquanto a **troiamarina** pretende intercetar as rotas para o Mediterrâneo, numa ótica de turismo de passagem. Já o Real Estate segue os incentivos políticos para captação do mercado internacional, apostando não só no mercado escandinavo mas estreado-se também em territórios fora da União Europeia, como sejam o Brasil, o Canadá e a China.

Por sua vez, também as Ruínas Romanas de Tróia investem na promoção além-fronteiras do destino com a organização do Congresso Internacional das Ânforas Lusitanas, que teve lugar entre 10 e 13 de Outubro do ano corrente, e da Tróia *Summer School*¹¹ – escavações arqueológicas para estudantes americanos. A par com a intenção de aproximação à comunidade, através de visitas de estudo e diversos programas educativos, o trabalho científico desenvolvido em época baixa nas Ruínas Romanas de Tróia constituiu um investimento fundamental para a emersão de novidades arqueológicas nos momentos de maior afluência (no verão), como salienta o Eng.º João Madeira, diretor geral do **troiaresort**, em entrevista ao jornal regional “Setúbal na Rede” (Matos, 2013).

Por outro lado, e aproveitando o privilegiado contexto climatérico e paisagístico da região, começa a apostar-se no desenvolvimento de diversas atividades e passeios ambientais. Para além da observação de aves e golfinhos, proporcionam-se passeios pela Orla do Estuário do Sado e caminhadas, guiadas ou autoexplicadas num mapa adequado, por variados percursos pedestres.

¹¹ Projeto em parceria com a Universidade do Arizona, que concede oportunidade de aprendizagem num contexto prático de escavações no sítio arqueológico de Tróia, em desenvolvimento para Junho de 2014.

III. Diagnóstico

“Conhecimento alargado do meio social, nomeadamente das questões que se referem à intervenção, (...) dimensão mais alargada do que a identificação do problema. Pressupõe uma relação de interação entre as variáveis em presença e a identificação não apenas das vulnerabilidades, mas também das potencialidades/recursos do meio de intervenção (...)”.
(Guerra, 2007: 132)

1. Panorama Nacional do Turismo

Em entrevista à Turismo de Lisboa (Costa, 2013), Adolfo Mesquita Nunes, secretário de Estado do Turismo, identificou, no passado mês de Agosto, os problemas essenciais do sector, com destaque para “ (1) o desalinhamento entre o nível da oferta e a dimensão da procura e, à conta disso, a (2) existência de taxas de ocupação inferiores a 50 por cento, o que conduziu a (3) uma estratégia de preços baixos para suportar a baixa procura e a concorrência instalada”. (p. 17)

Segundo dados do Turismo de Portugal (Silva, 2012), registaram-se 15 milhões de hóspedes em 2011, representando um crescimento de 6% em relação ao ano transato, e 17 milhões em 2012. As receitas em Hotelaria sofreram uma evolução homóloga em ambos os anos (mais de 8 milhões de euros), revela o Banco de Portugal. Com retorno positivo face ao investimento e despesas efetivas, observa-se uma melhoria significativa no saldo da balança turística, num aumento de quase 10% face ao ano transato atinge os 5,7 mil milhões de euros – posicionando-se em 6º lugar na União Europeia (22,9 mil milhões de euros). (INE, 2013)

A campanha governamental “vá para fora cá dentro” ganha cada vez mais expressão, denotando-se um maior investimento no turismo interno em detrimento do externo. De acordo com o inquérito às deslocações dos residentes em 2012, registou-se uma subida de 2% no turismo nacional¹², embora ainda fortemente dependente da população não residente.

Quando comparado com o norte da Europa, Portugal apresenta um custo médio de vida mais baixo, tornando-o num destino extremamente apetecível. A par naturalmente pelo seu clima e localização. Talvez por este motivo, o mercado português seja dominado por turistas estrangeiros (53%)¹³, com destaque para cinco mercados

¹² 4 milhões de portugueses (37.8% da população residente) gozou férias em 2012, optando 91% por fazê-lo em território nacional.

¹³ Portugal vai ganhando cada vez maior notoriedade no turismo internacional, ocupando a 35ª posição do *ranking* mundial.

emissores: França (17.9%), Reino Unido¹⁴ (16.8%), Espanha (12.8%), Alemanha (10%), e Brasil (6.2%). (INE, 2013 e Silva, 2012)

“O perfil de sazonalidade dos mercados emissores, apesar da transversalidade de uma procura irregular nos diversos mercados, permite identificar a Alemanha, Escandinávia, EUA, Brasil, Canadá, Áustria e Japão como um grupo de países com peso mais elevado das dormidas de estrangeiros em Portugal na época baixa.” (PENT, 2013: 36)

A maioria das regiões partilha o domínio por estrangeiros, à exceção do Norte, que ganhou em 2011 a preferência dos portugueses, e do Alentejo, que regista cerca de 70% de turismo nacional em 2012. Com uma quota substancialmente baixa (5%) no mercado global, o turismo na região do Alentejo registou um ligeiro aumento de procura em 2011 (2,6 p.p.), registando um decréscimo de 8,2% em 2012. (INE, 2013) Ainda assim, e apesar da crescente promoção e visibilidade internacional de Tróia, o **troiaresort** continua a ser dominado pelo turismo interno, provavelmente pela proximidade a Lisboa, foco como destino familiar e pela facilidade de acesso.

As épocas turísticas mantêm-se as tradicionalmente conhecidas, registando-se maior fluxo nos meses de verão e final do ano: Agosto (16.7%), Dezembro (11.5%) e Julho (10.6%).

Relativamente à tipologia escolhida, os apart-hotéis e Apartamentos Turísticos registaram uma evolução favorável face a 2011, de 3.2% e 3.7%, acompanhada porém de uma ligeira quebra da taxa de ocupação (meio ponto percentual a nível global, face aos 40% de 2011), embora os apart-hotéis registassem um índice acima da média, de 44.9%. “Os hotéis-apartamentos foram a segunda escolha (12.2%), principalmente a categoria de 4 estrelas, que totalizou 68% das dormidas de residentes em hotéis-apartamentos.” (INE, 2013: 48)

A recessão do poder económico traduz-se na alteração do comportamento do consumidor, não só ao nível da escolha do destino mas também na preferência por determinados serviços, nomeadamente na escolha da tipologia turística, permitindo a confeção de refeições e reduzindo o consumo fora de casa. Se, por um lado, se opta por viajar menos ou para mais perto, reduzindo os custos de deslocação, privilegia-se a qualidade e sofisticação da oferta, o que representa uma vantagem competitiva para Portugal, pela singular localização geográfica.

¹⁴ No maior *site* imobiliário inglês, Portugal surge como o 4º país mais procurado para aquisição de segunda habitação. (Diário Imobiliário Online, 2013)

2. O caso prático do troiaresort

O **troiaresort** constitui-se como a solução turística para famílias, amantes de desportos náuticos e sensibilidade ambiental. No seu universo de clientes, importa distinguir duas grandes categorias: os clientes de imobiliário e os turísticos.

No que respeita ao sector imobiliário, venderam-se, até à data, 265 propriedades, entre apartamentos turísticos, moradias e lotes para construção – das quais 5% em 2012 e 15% em 2013. Destaca-se um investimento nacional em segunda habitação (cerca de 70%) seguido, a uma distância considerável, por provenientes do Reino Unido e Alemanha (aproximadamente 20% no seu conjunto). Os restantes clientes, de nacionalidades variadas, não demonstram expressão estatística relevante, sendo porém de registar a entrada no mercado asiático, que representa cerca de 8% do total de clientes.

No sector hoteleiro o cenário não se apresenta muito diferente, com um predomínio notório dos hóspedes nacionais, quer ao nível dos clientes do Aqualuz Suite Hotel Apartamentos quer nos Apartamentos Turísticos.

Em contraciclo económico, o **troiaresort** superou as expectativas para os verões de 2012 e 2013, registando taxas de ocupação acima dos 90%. No entanto, e sendo a maior parte da receita turística relativa aos meses de verão, o aumento substancial da procura teve maior expressão em época baixa.

Os Apartamentos Turísticos registaram um aumento de ocupação média de 30% em 2012, seguido de um acréscimo de 50% nos cinco primeiros meses de 2013, face ao período homólogo do ano transato, atingindo os objetivos definidos ao 3º trimestre do ano, com um aumento de 17%¹⁵ de receita turística.

Fenómeno semelhante se registou no Aqualuz Suite Hotel Apartamentos, atingindo em Setembro os objetivos anuais definidos¹⁶, pelo segundo ano consecutivo. Entre Janeiro e Maio de 2013, a taxa de ocupação aumenta em média cerca de 11%, estabilizando nos meses de verão e voltando a subir 11% em Setembro, fruto dos pacotes promocionais criados para golfistas (estadias de 7 dias), da Páscoa e de eventos *corporate*. Todavia, com uma taxa de ocupação média de 40%, há ainda um largo potencial de crescimento a explorar.

¹⁵ O aumento da receita turística no verão de 2013 deve-se paralelamente ao crescimento da procura e à consequente subida de preço médio de alojamento.

¹⁶ Objetivos definidos em termos de receita e não de resultado operacional, não significando necessariamente que o balanço anual fique acima do espetável.

A par com os principais frutos da forte campanha de internacionalização do **troiaresort** ao nível da procura, há que enfatizar o reconhecimento do potencial do destino por diversos agentes do sector.



Fonte: fotografias disponibilizadas por **troiaresort**

Figura 5 – Prémios de 2012

As distinções à sensibilização ambiental e a qualidade natural de Tróia iniciaram-se em 2011, pelo Turismo de Portugal, reconhecendo o contributo do projeto **troiaresort** para a competitividade nacional.

Na 7ª edição dos Prémios Turismo de Portugal, foram atribuídas duas menções honrosas ao **troiaresort**, nas categorias de sustentabilidade ambiental e de novo projeto público, pela valorização das Ruínas Romanas de Tróia. O trabalho deste último projeto concedeu ao destino mais dois prémios: pela revista Mais Alentejo 2012, na categoria de Mais Património, e de Melhor Projeto Público, pelo Turismo do Alentejo 2012, com destaque para o esforço da equipa de arqueologia de aproximação da população a este Monumento Nacional.

Noutra categoria, no Festival Internacional de Filmes de Turismo Art&Tur 2012, o filme institucional do **troiaresort** foi também galardoado com o prémio principal, na categoria Hotéis & Resorts. Num total de 28 países, foram apresentados 360 filmes com o que de melhor se faz a nível audiovisual no sector do turismo.

3. Análise Exploratória – entrevista a *stakeholders*

Em prol de um conhecimento mais apurado da realidade local, optou-se por seguir uma metodologia qualitativa, com um ligeiro carácter exploratório, recolhendo a perspectiva de vários *stakeholders* através de entrevistas em profundidade. A troca de impressões, resultante da interação entre entrevistador e entrevistado, confere a esta técnica não só a possibilidade de esmiuçar um tema, como corrigir eventuais erros de interpretação.

Segundo Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa permite uma melhor compreensão do tema em análise, cruzando diversas teses e estudos interpretativos. A pesquisa qualitativa iniciou-se com a conceptualização dos principais temas abordados (*marketing* turístico, sazonalidade, gestão hoteleira, relação com o cliente).

Em seguida, com base na revisão literária efetuada, desenvolveu-se o guião¹⁷ para as entrevistas, com base em três dimensões de análise da região de Tróia: I) fluxo turístico, a partir das motivações inerentes à escolha de Tróia enquanto destino de férias, II) principais desafios à sazonalidade e III) lógica de ação turística, segundo o potencial identificado e o investimento turístico da região.

Quivy e Campenhoudt (1998) definem vários modelos de entrevista, consoante o tipo de perguntas formuladas e a liberdade de resposta concedida ao entrevistado. O registo escolhido foi o semiaberto, estabelecendo-se os tópicos de abordagem num guião condutor do diálogo. Embora permita a recolha de mais e melhor informação, pela riqueza do conteúdo das respostas concedidas, dificulta, por isso mesmo, a comparação dos resultados obtidos. Por outro lado, Blaikie (2000) distingue três tipos de perguntas: de carácter causal, descritivo e operativo, centrando-se a presente investigação nas duas últimas dimensões, ainda que sem prejuízo da primeira.

Assim, na primeira parte da entrevista, para um conhecimento aprofundado do fluxo turístico do destino, solicitou-se a classificação do investimento turístico com base nos seguintes aspetos:

- 1) Pontos fortes/ vantagens competitivas do **troiaresort**;
- 2) Posicionamento no mercado nacional e internacional;
- 3) Avaliação da experiência turística: Satisfação do cliente *versus* Fidelização.

¹⁷ Vide anexo I

A segunda parte da entrevista debruçou-se sobre a análise da inconsistência e oscilação da procura, identificando:

- 1) Ameaças e desvantagens da região de Tróia;
- 2) Constrangimentos locais à manutenção de um fluxo turístico satisfatório ao longo do ano.

Por fim, o questionário direcionou a entrevista para a lógica de intervenção, institucional e do sector, questionando os inquiridos sobre:

- 1) O seu papel na promoção turística de Tróia;
- 2) A diversificação do mercado – aposta no mercado nacional *versus* a internacionalização do negócio;
- 3) A pertinência da colaboração público-privada no planeamento e desenvolvimento do sector.

Quivy e Campenhoudt 1998) distinguem três categorias de interlocutores a entrevistar: docentes, investigadores especializados e peritos no domínio de investigação; testemunhas privilegiadas, que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema, e o público-alvo da investigação. Suspendendo o primeiro conjunto no enquadramento teórico do tema, procurou garantir-se, para maior consistência e validade científica, uma seleção dos principais agentes de atividade local: Estado (representado pela Entidade Regional do Turismo do Alentejo e a Câmara Municipal de Grândola), agentes de desenvolvimento (**troia**resort e outros promotores turísticos), comunidade local (proprietários **troia**resort) e visitantes.

O primeiro contacto foi efetuado por *e-mail*, explicando o enquadramento académico e pertinência do estudo, solicitando a marcação de uma entrevista de duração aproximada entre 30 a 50 minutos. A recetividade foi inicialmente total, mas o processo complicou-se na marcação de contacto diretos para a realização das entrevistas. Após diversas tentativas sem sucesso, por indisponibilidades de agenda, o guião entrevista foi também enviado por *e-mail*, permitindo a recolha de mais algumas respostas. As entrevistas decorreram em contexto informal e, tendo sido autorizada a sua gravação em registo de áudio, procedeu-se posteriormente à sua transcrição¹⁸ e análise.

¹⁸ Vide anexo II

3.1. Apresentação e Discussão dos Resultados

Para uma melhor perceção da realidade turística do destino, selecionaram-se representantes dos principais *stakeholders*: Estado, promotores locais e clientes. Neste sentido, foram entrevistados o Dr. Pedro Beato, vice-presidente da Câmara Municipal de Grândola; Dr. Carlos Beato, antigo presidente da Câmara Municipal de Grândola e ex-presidente da Entidade Regional do Turismo da Costa Alentejana; Eng.º João Madeira, diretor-geral do **troiaresort**; Maria João Fonseca, da Vertigem Azul, Turismo de Natureza Lda., promotor pioneiro na observação dos Roazes do Sado, e duas clientes do **troiaresort** – uma cliente de hotelaria e uma proprietária.

Uma análise transversal permitiu uma melhor e mais coerente identificação das vantagens competitivas do destino, as suas fragilidades e potenciais eixos de atuação.

Relativamente às particularidades e pontos fortes da região, destacam-se como motivos de escolha de destino a **localização geográfica** – pela envolvente ambiente e proximidade a Lisboa, reforçados por 20% e 15% dos pareceres positivos deixados no *site* da *booking.com.* –, a **diversidade da oferta** e a **segurança do destino**, sobretudo para famílias com crianças pequenas.

Localização	Privilegiada (C1)
	Proximidade com a capital (C2, E2, P1)
Clima	Ameno (C1, E1)
	Temperado (C2)
	Não constante (C1)

Fonte: elaboração própria

Figura 6 – Características próprias do destino

É certo que o clima exerce uma forte influência na escolha de um destino turístico, afinal de contas, inclusive em deslocações para a prática de desportos específicos como o *ski* ou o *snowboard*, quem não gosta de uns dias de sol quando tira férias? Seja para passear, descansar ou divertir-se, o sol e as temperaturas médias parecem conquistar a preferência da maior parte das pessoas. Neste sentido, Portugal encontra-se numa posição geográfica vantajosa, “um país à beira-mar plantado”, de reduzida amplitude térmica e com uma exposição solar equilibrada, mesmo nos dias de inverno.

A península de Tróia reúne todos estes atrativos, complementados com a magnífica envolvente que a caracteriza. Perto do mar e do campo, permite uma extraordinária experiência natural do meio ambiente nas suas mais diversas vertentes.

Por outro lado, a tranquilidade paradisíaca de um esplendor que parece não ter fim associada ao conforto da proximidade a Setúbal e a Lisboa, “ (...) para ir a um concerto, ir jantar fora, estar com os amigos, ir buscar os amigos ao aeroporto.” (P1)

A segurança e o posicionamento do **troiaresort** situam-no, conforme referiram os inquiridos, como uma excelente opção para a família. “O facto de ficar a meio do país garante uma deslocação de pouca duração, para uma zona com clima ameno e águas seguras, ideal para quem tem crianças pequenas”, afirma uma cliente habitual de época alta. “Tróia é a opção ideal para umas férias em família, onde podemos gozar o ambiente de forma despreocupada (...) promovo e aconselho, sobretudo, para quem tem crianças pequenas”, reforça. (C1)

Público-Alvo	Opção ideal para férias em família (C1, E1)
Fatores diferenciadores	Enquadramento ambiental singular (E2, P1)
	Diversidade de recursos e serviços (P2)
	Ruínas Romanas de Tróia (E1, E2)

Fonte: elaboração própria

Figura 7 – Caracterização do projeto

O complexo turístico do **troiaresort** compreende uma oferta variada de produtos disponíveis para uma estadia agradável e um pleno usufruto do local, desde os serviços de hotelaria à prática de golfe ou de desportos náuticos. A singularidade ambiental em que se insere o *resort* pode ser explorada em visita às Ruínas Romanas de Tróia, observando golfinhos a bordo de um catamarã, num passeio por um dos quatro caminhos pedestres disponíveis ou de bicicleta.

“São várias as maravilhas que aqui podemos encontrar, como a diversidade de recursos naturais e turísticos únicos, nomeadamente a comunidade de roazes residentes no Sado, o maior porto de pesca palafítico da Europa e o maior centro de salgas de peixe do império romano.” (P2)

De uma forma geral, a experiência turística proporcionada tem melhorado substancialmente, aumentando a notoriedade de Tróia e avançando no caminho de alternativa ao Algarve. Em contrapartida, a variação substancial da procura nos meses de verão leva a uma mudança estrutural radical, nomeadamente ao nível do atendimento e qualidade do serviço prestado, em virtude do acréscimo abrupto da procura e da consequente recorrência à contratação de colaboradores sazonais.

O litoral alentejano é habitualmente procurado enquanto destino de praia e a animação e atratividade da região tendem a esgotar-se em época alta, o que resulta

numa insuficiente proposta turística e fraca divulgação internacional. Na perspetiva do cliente, o isolamento geográfico torna-se um problema quando limita o poder de escolha, nomeadamente ao nível comercial, recaindo a principal crítica na falta de restaurantes e lojas (referido por 20% dos comentários da *booking*). “As lojas estão fechadas de Outubro a Maio, ficando apenas três *snack*-bares em funcionamento, que até fecham durante alguns meses de inverno.” (C2)

Programação / Animação	Várias atividades pensadas para diversas faixas etárias (C1, E1)
	Falta vida (C2, E2)
	Falta de oferta para adolescentes (C2)
<i>Atlantic Ferries</i>	Caros e escassos (E2, P2)

Fonte: elaboração própria

Figura 8 – Pontos fracos do projeto

Ora, a ocupação dos tempos livres nem sempre é tão diversificada como nas alturas de maior procura, o que condiciona o turismo fora de época alta, quando escasseiam as alternativas à praia ou um passeio pela natureza. “Falta vida na península de Tróia, numa relação de dia-a-dia”, reconhece com tristeza o governo local. Concomitantemente, num destino que se diz familiar, denota-se uma lacuna relativamente à oferta para adolescentes, que tendem a ter alguma dificuldade em ocupar o seu tempo livre. “Tirando o casino, que até faz alguns espetáculos em alguns fins-de-semana, o que podemos vir cá (a Tróia) fazer?”, desabafa uma proprietária do **troiaresort**. (C2)

A par com a vertente ocupacional está também a questão polémica da acessibilidade. Se por um lado, a travessia de barco aproxima o destino da margem norte do Sado, a sua recente reestruturação é interpretada por muitos clientes e alguns promotores locais como uma barreira, um obstáculo à entrada; queixando-se sobretudo do aumento abrupto das tarifas aplicadas. Porém, representantes estatais e institucionais defendem a travessia do estuário do Sado como uma mais-valia e, portanto, parte da experiência de Tróia.

“ (...) Quando as pessoas entram nos *ferries* já estão em *holidays*, já estão no novo registo. Há o registo que muda, o modo de *modus operandi* muda. A pessoa entra no barco e começa a navegar e de repente o *chip* muda” (E2) É esta mensagem que se tem de transmitir para desmistificação do tema e reaproximação dos clientes.

Para se afirmar Tróia enquanto opção turística, é necessário que se desenvolvam produtos turísticos para as diferentes alturas do ano. Neste sentido, e ainda mais em tempo de maior limitação de recursos, demarca-se a importância de um trabalho conjunto entre os diversos agentes e promotores locais, mas também do Estado, para a divulgação do destino e captação de novos mercados. Motivados por um interesse comum, de atrair o maior número de turistas possível para a região de Tróia; cada qual consciente do seu papel, as sinergias parecem ser o caminho para o equilíbrio constante da procura.

	Notoriedade Nacional (C2, P1, P2)
Destino Tróia	Aposta na internacionalização (E1, E2, P2)
	Afirmação do destino (P2)
	Sinergias locais (C2, E1, E2, P2)
Parcerias	Apoio do Estado ao Turismo (P1, E2)

Fonte: elaboração própria

Figura 9 – Lógica de intervenção

A competitividade do sector é elevada e a entrada no mercado é exigente e desafiadora, mas apesar do carácter recente do projeto **troiaresort**, o destino tem marcado a sua posição e a sua notoriedade tem vindo a crescer gradualmente. Aspeto comprovado pelos registos de exploração turística, pelo aumento da taxa de ocupação média e domínio de hóspedes portugueses, e confirmado por José Mourinho (também ele proprietário), em entrevista ao jornal britânico *Daily Mail*: “grande parte da classe média/alta de Lisboa vendem as suas casas no Algarve para comprar um apartamento neste novo, ainda em desenvolvimento, paraíso de areia dourada (...)”. (Craig, 2013)

A estratégia do negócio recai agora na consolidação da marca e numa vertente de internacionalização, nomeadamente ao nível do investimento imobiliário. A importância da diversificação de mercado é apontada pela maioria dos entrevistados como um aspeto basilar do sector. Sobretudo numa altura de retração do mercado, “a diversidade de destinos e *players*, bem como a distância e separação dos diversos mercados, requer uma ação conjunta, sendo muito importante que apostemos a na comunicação e divulgação de Portugal.” (P1)

Os grupos Amorim e Sonae Turismo apoiam-se mutuamente em algumas atividades lúdicas de acesso livre e promovem parcerias ao nível local com condições especiais de acesso a experiências variadas. Aspeto reforçado por um promotor,

manifestando o esforço de enriquecimento da oferta turística e combate à sazonalidade. Mas, conforme sugere uma cliente habitual, não seria pertinente considerar uma análise conjunta das potencialidades do destino e uma intervenção concertada na sua divulgação?

“Deveria existir uma parceria com os maiores intervenientes/responsáveis para incrementar o turismo nesta zona. Analisar a partir do zero: o que faz falta? O que está mal feito? Onde podemos melhorar? Que propostas temos e onde podemos avançar? (...) Convergir sinergias locais, regionais e nacionais para podermos avançar num projeto com maior sucesso e fazer algo inovador para atrair outro tipo de clientes/investidores.” (C2)

A par com as medidas e políticas de incentivo analisadas anteriormente, o governo tem efetivamente dado provas nesse sentido, com a liberalização da constituição de empresas de animação turística e agilização dos processos de licenciamento, por indicação do poder central e reforçado ao nível concelhio, do qual é exemplo a isenção de taxas de licenciamento para atividades de animação turística concedida ao **troiaresort** pelo Dr. Carlos Beato, enquanto presidente da Câmara Municipal de Grândola, desde que de carácter livre e gratuito.

Os promotores locais insistem na relevância política das parcerias público-privadas, enfatizando que “o envolvimento do Estado e os incentivos e apoios à atividade turística são essenciais e uma mais-valia para todos e para a definição de uma estratégia e de um destino – sobretudo ao nível da criação de novos produtos.” (P2), na qual se demarca o apoio direto ao projeto de requalificação das Ruínas Romanas de Tróia, por investimento da Fundação Montepio.

Ainda no âmbito da intervenção estatal, salienta-se o apoio à promoção externa do turismo nacional, na articulação entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros e as Embaixada e Consulados de Portugal “ (...) para poderem abrir os consulados e embaixadas para nós podermos fazer eventos de promoção, o que claramente dá mais qualidade ao evento (porque são sítios extremamente nobres) e o peso institucional, que nós precisamos também.” (P1)

Identificam-se também esforços ao nível regional para a promoção do turismo local e visibilidade do destino, pela estreita aproximação da comunicação social, através da organização de viagens de imprensa e do convite institucional, pelo Turismo do Alentejo, de jornalistas conceituados de meios de comunicação internacional.

“A Entidade Regional de Turismo da Costa Alentejana tem desempenhado um papel relevante na promoção do destino Costa Alentejana com natural enfoque na península de Troia, podendo destacar-se o evento de apresentação dos vencedores das 7 Maravilhas Praias de Portugal realizado em Setembro de 2012 em Tróia, que teve uma divulgação televisiva a nível nacional e internacional de grande importância para Tróia.” (E1)

Como síntese do diagnóstico, a grelha abaixo apresentada refere as principais necessidades e potencialidades da península de Tróia, de modo a orientar as possibilidades de intervenção para desenvolvimento turístico do **troiaresort**.

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Condições naturais • Proximidade a Lisboa • Destino familiar • Qualidade e diversidade da oferta • Segurança • Sustentabilidade ambiental • Parceria com o poder local (CM Grândola e Setúbal) • Ruínas Romanas de Tróia 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do projeto imobiliário (baixo retorno do investimento) • Comunicação interna deficitária • Acessibilidade/ Perceção de acesso complicado, moroso e caro • Falta de conhecimento pelo público-alvo • Falta de conhecimento pelo mercado
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Afetividade / fidelização do cliente • Destino emergente e com evolução de notoriedade • Nomeação de Portugal para melhor destino de golfe nos <i>World Travel Awards</i> (WTA) • Alentejo eleito a melhor região de turismo nacional, nos <i>Portugal Travel Awards</i> • Candidatura da Arrábida a Património da Humanidade, pela UNESCO • Internacionalização • Turismo cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade / oscilação da procura • Perceção de destino caro • Abrandamento da economia internacional e da atividade turística mundial • Estagnação do mercado imobiliário • <i>Marketing</i> interno / gestão fragmentada • Qualificação dos recursos humanos (atendimento ao público por vezes comprometido)

Fonte: elaboração própria

Figura 10 – Análise SWOT

4. Hipóteses e Prioridades de Intervenção

Perante a constrição do mercado imobiliário português, e apesar do prenúncio positivo da promoção internacional, há que rentabilizar o projeto **troiaresort** na sua componente turística, sendo precisamente nesse campo que se centra a presente reflexão.

Poder-se-iam sugerir inúmeros projetos e ações para completar a oferta do **troiaresort**, mas o grande desafio está na sua reflexão integrada com a limitação de recursos, na capacidade de definir estratégias viáveis, exequíveis e, acima de tudo, sustentáveis. Para uma normalização da procura, as recomendações que se seguem podem organizar-se em três eixos:

1. Estratégias de consolidação do posicionamento no mercado nacional;
2. Estratégias de internacionalização;
3. Estratégias de aumento da notoriedade e projeção do destino.

A aproximação ao mercado nacional prende-se principalmente com a fidelização do cliente e com a captação de turistas nacionais fora das épocas de pico, sobre a qual incide a promoção de escapadas associadas a diferentes experiências, levada a cabo ao longo do último ano. Mas outras práticas se podem desenvolver nesse sentido, otimizando a diversidade de recursos do *resort*.

Também a estratégia de internacionalização do destino já se encontra na ordem do dia do plano estratégico do **troiaresort**, conforme retratado no enquadramento e diagnóstico efetuados. Porém, a importância do seu papel na sustentabilidade do negócio obriga a uma reflexão constante.

Por último, os maiores questionamentos surgem ao nível da notoriedade e reconhecimento da qualidade de Tróia, pois o desenvolvimento do melhor produto do universo torna-se inútil se não for conhecido no mercado, se os seus potenciais consumidores não souberem da sua existência. É, então, a este nível que surge a maioria das recomendações. A singularidade do projeto **troiaresort** e o seu privilegiado enquadramento conferem-lhe prosperidade suficiente. Mas o desenvolvimento de alguns extras poderão facilitar o processo de penetração do mercado, como seja a promoção de um centro de estágio desportivo, a captação de uma prova internacionalmente reconhecida ou a aposta em alguns eventos chave que possam garantir, por um lado, o aumento da procura num determinado período e, por outro, a divulgação do destino.

IV. Reflexão Crítica

O sector do Turismo está em constante desenvolvimento e mudança, o que tende a dificultar a sua análise e a generalização de estudos e descobertas. Por outro lado, as particularidades do *marketing* turístico, nomeadamente ao nível da subjetividade da avaliação de um serviço, aumentam a fasquia do desafio. A presente análise posiciona-se ao nível do *marketing* estratégico¹⁹, vertente que pretende acompanhar a evolução do mercado e identificar oportunidades de aumentar os benefícios gerados na sua atividade.

A sazonalidade, principal transtorno e ameaça à atividade turística, parece constituir-se como uma característica intrínseca do sector que, motivada por fenómenos naturais e socioculturais, se traduz na variação regular da procura de determinados bens e serviços em função das estações do ano. De entre os diversos impactos deste fenómeno, salientam-se os efeitos económicos ao desenvolvimento e competitividade, ameaçando a viabilidade do negócio e comprometendo a respetiva continuidade.

Constatando-se que o interesse e motivações na escolha de um destino turístico variam com a altura do ano em questão – o que explica a atratividade de um mesmo destino para públicos por vezes tão distintos –, emerge a necessidade de desenvolvimento de estratégias de *marketing* distintas para as diferentes épocas. Acredita-se, assim, que a chave para o desenvolvimento sustentável de um destino está na gestão da sazonalidade por **diferenciação do mercado e produto**, através da rentabilização do potencial regional e do valor criado para o cliente. (Kastenholz e Almeida, 2008; Daniel e Rodrigues, 2010) A promoção da procura em períodos de menor afluência garante o melhor aproveitamento de recursos, atenuando os efeitos negativos da sazonalidade.

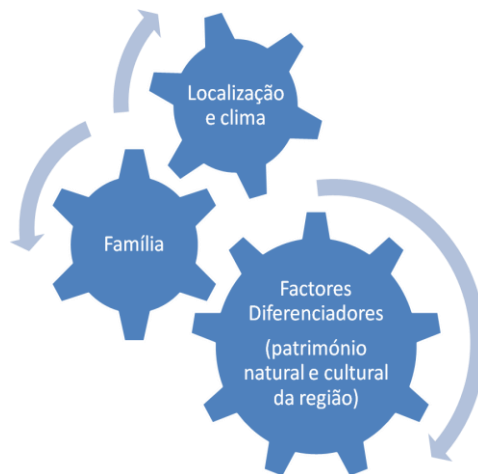
O reconhecimento da qualidade do produto e satisfação com o serviço prestado é fundamental para a continuidade do negócio. Assim, para um planeamento sustentável, deve investir-se na orientação para o cliente como eixo capital em Hotelaria, apostando na melhor satisfação das suas necessidades em prol do regresso do cliente e, com sorte, da sua recomendação. Não obstante da captação de novos clientes, a retenção de um cliente fica sempre menos dispendiosa e mais alcançável que a angariação de um novo contacto. A sobrevivência de um negócio depende da satisfação das necessidades do cliente – pelo lucro resultante da repetição de compra e fidelização do cliente, mas

¹⁹ Um plano de *marketing* engloba duas vertentes: estratégica e operacional. O *marketing* operacional define a comercialização do serviço, campanhas de comunicação e acompanhamento pós-venda.

essencialmente pelo “passa a palavra” –, sendo de salientar a importância do *marketing* e comunicação nesta fase de angariação e retenção de clientes – foco capital do *marketing* turístico.

No mercado competitivo em que vivemos, e com o grau de informação do cliente atual, aumentam as expectativas e exigências do consumidor, surpreendê-lo é cada vez mais difícil, permanecer-lhe na lembrança é cada vez mais desafiante. Não basta compreender e satisfazer as suas necessidades, é fundamental marcar a diferença, é indispensável acrescentar valor à oferta disponibilizada, nem tanto pela qualidade do produto em si mas pela experiência proporcionada, pela marca que se deixa no cliente. Neste sentido, a experiência turística não pode ser definida apenas em contexto estratégico, mas requer o seu planeamento ao nível operacional, na ótica corporativa da empresa e na imagem da marca.

Conforme se pôde observar, o **troiaresort** classifica-se e é qualificado como um destino familiar por excelência, de carácter único e singular, que prima pela privilegiada localização em que se encontra e pela segurança que impera e garante aos seus clientes.



Fonte: elaboração própria

Figura 11 - Impulsionadores de escolha do **troiaresort** enquanto destino turístico

Um projeto de requalificação de um destino muito antigo, cujo reposicionamento tem vindo a marcar ao longo destes quatro anos, tem-se evidenciado enquanto destino emergente e conquistado notória reputação, pelos recursos ímpares que alia e pela experiência incomparável que propicia. Ainda assim, Tróia sofre de uma sazonalidade extrema, como foi evidenciado por promotores e clientes, cujo efeito se pretende reduzir com o presente estudo.

A diversificação da oferta retrata a estratégia mais reconhecida de otimização de um negócio. Quanto maior for a oferta, maior a probabilidade de captação de clientes. E, por outro lado, a segmentação do investimento reduz o risco de insucesso.

Cannas (2012) explica que um espaço vocacionado para famílias, pela diversidade de atividades proporcionadas e largo espectro de participantes, constitui por si só um bom exemplo de diversificação da oferta. Porém, denotam-se outros esforços para a penetração do mercado, como a aposta em pacotes especiais de alojamento para pequenas estadias ao longo do ano e a promoção de longas estadias através da venda de imóveis, com destaque para a aposta na internacionalização de um negócio.

As apreciações que se seguem propõem orientar a exploração estratégica de outras áreas de intervenção que, potenciando a diversidade local, permitam melhorar a competitividade do destino e reduzir os efeitos da sazonalidade.

1. Constrangimentos e Recomendações de Ação

Em primeiro lugar, há que compreender a variação de interesses e benefícios do turismo ao longo do ano, sendo importante entender as necessidades específicas de cada estação, de modo a promover a sua melhor satisfação e incentivar o turismo nas épocas de menor procura. Cabe à equipa de *marketing* não só a divulgação e promoção da imagem da marca, como o dever de reportar situações e estratégias de intervenção para um nível superior. É seu dever acompanhar as tendências do mercado e absolutamente vital antecipar jogadas e detetar oportunidades.

O aumento da exigência do cliente reforça a necessidade de dinamização do destino. O mote de “Sol e Mar” tornou-se insuficiente e é preciso criar uma marca apropriada à identidade do projeto **troia**resort. A chave para a recuperação dos fluxos turísticos – e, conseqüente, redução da sazonalidade – está sobretudo na promoção de eventos com dois objetivos distintos: a captação de turistas estrangeiros e na projeção da imagem e notoriedade do destino Tróia, nacional e internacionalmente.

Ao nível da promoção internacional, realça-se o turismo arqueológico, associado à prática de golfe e de natureza ou, ainda, a organização de um encontro ou congresso de renome. Sabiam que ao nível da *google trends*²⁰, a palavra “golfe” é tão procurada como “férias”? Este facto vem reforçar o potencial de exploração deste mercado. O **troia**golf *Championship Course* é internacionalmente reconhecido como um dos mais bonitos e

²⁰ Ferramenta *online*, da *Google*, que permite analisar a frequência de pesquisa de determinada palavra ou expressão, em várias regiões do mundo e em diferentes idiomas.

difíceis da Europa. Entrou em 2009 para o TOP 20 europeu, numa classificação da revista *Golf World*, e certificado no ano seguinte como ECO golf.

Por outro lado, uma vez mais pelo ambiente singular e proximidade a Lisboa, Tróia é frequentemente eleito como destino predileto à organização de congressos e encontros temáticos. Estes eventos, a par com outras ações *corporate*, originam grande parte da receita fora de época alta. O Casino de Tróia dinamiza frequentemente diversos torneios de *poker*, com destaque para o *Unibet Open Troia*, decorrido no passado mês de Junho – um dos torneios mais conceituados a nível mundial e com uma projeção internacional brutal. Então, porque não rentabilizar as infraestruturas e o interesse manifestado por tantas empresas para mobilizar a organização de um grande congresso, encontro ou até etapa de um grande campeonato de golfe? A procura pelo **troia**golf *Championship Course* cresceria abruptamente após participação do Tiger Woods ou qualquer outra personalidade da área.

Objetivos		Ações / projetos a desenvolver
Geral	Específicos	
Atenuar a sazonalidade turística	Estabilizar a procura ao longo do ano	Visitas de estudo e ações pedagógicas nas Ruínas Romanas de Tróia
		Clube Patas
		Cartão de cliente / proprietário
		<i>Long stays</i> de golfe
	Captar turistas estrangeiros (melhorar o posicionamento)	Turismo arqueológico e de natureza
		Captação de um evento internacionalmente reconhecido (congresso temático específico ou competição de golfe)
	Aumentar a notoriedade do destino Tróia (<i>awareness</i>)	Recuperar o <i>Festróia</i>
		Potenciar um centro de estágios desportivos
		Desenvolvimento do Mercado Romano
		Sinergias locais

Fonte: elaboração própria

Figura 12 – Plano de Ação

Por sua vez, em prol do aumento da notoriedade do destino, podem considerar-se a promoção de pequenos eventos ou produtos atrativos, como seja a recuperação do festival de cinema *Festróia* ou a recriação do quotidiano da época romana nas Ruínas Romanas de Tróia, e o desenvolvimento de um centro de estágios desportivo.

Tróia já foi palco de um grande Festival Internacional de Cinema, cuja origem remonta à década de 80, exemplificando uma prática inovadora. No entanto, com o passar do tempo, o festival acabou por ser transferido para Setúbal, onde decorre há

quase 20 anos. Apesar da reduzida notoriedade a nível nacional, o festival é largamente reconhecido internacionalmente, pelo que poderia ser interessante ponderar a sua recuperação para Tróia, num festival ao ar livre, num dos jardins do complexo turístico do **troiaresort**.

No âmbito do projeto de requalificação das Ruínas Romanas de Tróia, testou-se este ano, por altura da Páscoa, um novo conceito – o Mercado Romano. Com apoio das autarquias de Grândola e Setúbal, atores, animadores e artesãos, recriou-se uma verdadeira civilização romana, onde não faltou animação. As arqueólogas dinamizavam jogos tradicionais romanos para os mais novos, artesãos locais faziam mostras do comércio tradicional... Até se montou uma zona de restauração e uma pequena quinta romana, com porcos, galinhas, cavalos e outros animais. A experiência visava testar um novo produto e, apesar da comunicação tardia, contou-se com mais de 1600 pessoas. Uma aposta de sucesso, sem dúvida, mas que representou também um grande esforço e investimento para um só dia. Poderá vir a desenvolver-se como produto, não há dúvida de que há mercado para isso, mas terá de se estudar o modelo de negócio e viabilidade financeira.

Retomando a prática desportiva, Tróia parece ter as condições ideais para o desenvolvimento de um centro de estágios para a preparação de grandes competições, sobretudo para clubes e seleções dos países do Norte da Europa. Com algum investimento inicial – pois seria necessário construir algumas infraestruturas e um complexo desportivo adequado –, poder-se-ia garantir a ocupação fora das épocas de pico e a divulgação internacional do destino. Atletas de várias modalidades, como atletismo, ciclismo, triatlo, futebol, natação, tiro com arco ou vela, encontrariam em Tróia o local ideal para o seu treino e preparação física. E, quem sabe se, à semelhança de José Mourinho, não descobririam o local ideal para uma 2ª residência e agradáveis férias em família.

As principais estratégias de combate à sazonalidade passam pela diversificação do mercado e desenvolvimento de produtos. A consolidação do mercado é fundamental, mas não se pode descurar o foco no cliente, na criação de propostas com valor acrescentado. Como revelam os estudos analisados, o custo de captação de um novo cliente é bastante mais elevado que o esforço exigido à fidelização.

Neste sentido, deverão considerar-se métodos e ferramentas de contacto com os clientes habituais. Cartão de proprietário com descontos e promoções especiais, estilo

owner's ou *membership*? Talvez... Mas, num destino familiar, porque não começar pelos mais novos? É sabido que quem dita os hábitos de uma família são as crianças. É pelo seu conforto e segurança que se guiam os pais, pelas suas vontades ou caprichos, pelo seu bem-estar. Aproveite-se, então, a ligação emocional que se cria facilmente com um cliente infantil para incentivar o regresso do seu agregado familiar.

O símbolo institucional do **troiaresort** é um pernilongo, recriado num personagem infantil – o Patas. O Patas marca a sua presença de várias formas: em *merchansing* diverso (babetes, canecas, taças, magnéticos, *t-shirts*, *sweat-shirts*, entre outros); numa mascote-boneco, que crianças e funcionários fazem circular de mesa em mesa, num dos restaurantes do Aqualuz Suite Hotel Apartamentos, e numa mascote-pessoa, que visita as crianças ao pequeno-almoço e jantar, no mesmo restaurante, a meio da tarde pelos diversos espaços do **troiaresort** e ao deitar, no apartamento de cada um, mediante inscrição e disponibilidade. Todas estas ações promovem a associação do destino à mascote e, portanto, uma maior consciência na mente das crianças, que facilmente perguntam aos pais pelo Patas, em detrimento do local que visitaram e das atividades que fizeram.

No momento do *check in*, nos Apartamentos Turísticos do **troiaresort** ou no Aqualuz Suite Hotel Apartamentos, cada criança é convidada a inscrever-se no Clube Patas, bastando para isso disponibilizar alguns dados pessoais (nome, morada e data de nascimento). Todavia, até à data, ainda nada se fez no sentido de exploração o potencial do Clube Patas e o projeto está ainda em definição. Ora, simples gestos como o envio de um cartão de parabéns e de um convite, atempadamente, para festejar mais um ano em Tróia, manteriam o destino ativo e presente na consciência dos clientes, promovendo mais facilmente o seu regresso a Tróia.

Por outro lado, reforça-se novamente o turismo arqueológico e o trabalho notório de aproximação à população, que tem vindo a ser desenvolvido pela equipa das Ruínas Romanas de Tróia, através de atividades livres de carácter lúdico-pedagógicas, como escavações didáticas abertas ao público ou o forte investimento em grupos escolares.

“O turismo arqueológico combina a paixão pelo passado com um senso de aventura e descoberta.” (AIA, 2013: 4) As crianças aprendem história num ambiente divertido e descontraído, regressando muitas vezes mais tarde com os pais e famílias para partilhar a experiência de exploração de locais habitualmente inacessíveis. Paralelamente ao envolvimento comunitário, o turismo arqueológico contribui também

para o desenvolvimento regional, não só pela atividade económica criada, como pela notoriedade que confere à região.

Por último, cada vez se torna mais consciente que os problemas e necessidades locais requerem respostas e soluções locais. Neste sentido, surge a questão da descentralização do poder, que se traduz na territorialização de políticas sociais e na definição de novas medidas. Para o desenvolvimento de respostas adequadas às necessidades locais, as políticas territoriais constituem provavelmente a melhor alternativa, salientando-se a importância das parcerias com as Câmaras Municipais de Grândola e Setúbal enquanto potências políticas.

Reconhecendo a especificidade de cada território, deve insistir-se nomeadamente no desenvolvimento local, considerando a sua peculiaridade. A prática orientada pelo prisma da comunidade, agiliza o desenvolvimento turístico concertado da região. Acreditando nas oportunidades submersas em momentos de crise, há que investir em potenciais sinergias com entidades e representantes locais.

Atuando numa ótica de riqueza comum, melhores resultados serão espectáveis se os diversos agentes e promotores turísticos se unirem num esforço coletivo de comunicação do destino Tróia, partilhando recursos e reduzindo investimentos individuais. Uma promoção eficaz só terá lugar quando agentes e operadores se unirem em consonância por um objetivo comum. O Estado assume um papel cada vez mais preponderante na promoção do turismo, nomeadamente ao nível da internacionalização de Portugal enquanto destino turístico.

Uma campanha bem estruturada, que reúna tanto os grandes grupos hoteleiros (Sonae Turismo, Amorim Turismo e Pestana) como outros promotores de menor dimensão, terá com certeza maior alcance e projeção que as diversas comunicações individuais. Numa lógica de *win-win*, todos sairiam vencedores: a oferta tornar-se-ia mais completa e sedutora e a região mais apelativa, atraindo maior número de turistas.

A mesma filosofia se aplica internamente. Além de todos os esforços para a captação do mercado e diversificação da oferta, é, acima de tudo, urgente que se adotem práticas de gestão integrada, articulando as várias valências do *resort* numa lógica de ação comum. Denotam-se com frequência reservas e restrições a projetos conjuntos. Determinadas áreas tendem a centrar-se nos seus objetivos, aliando-se por vezes do contexto que os rodeia.

Num verdadeiro *resort* não deverão haver conflitos de interesses, nem estratégias paralelas. Deve definir-se uma linha comum, adaptada posteriormente a cada âmbito. Apesar das especificidades de cada área de negócio, é fundamental que cada diretor consiga olhar para a *big picture* e guiar-se mais pelo efeito global, em detrimento dos seus resultados operacionais.

Conclusão

O turismo é um sector global e, portanto, um sector extremamente volátil e frágil, perante todo o desenvolvimento económico e social dos últimos tempos. Independentemente do enquadramento ou foco do negócio, o fenómeno da sazonalidade é continuamente apontado como uma das principais ameaças à atividade do sector, provocando drásticas mudanças na economia local e nacional. Entres outros aspetos, denota-se uma forte redução de trabalhadores (desemprego) e, por vezes, até o encerramento de espaços nas alturas de menor procura turística. O desafio situa-se precisamente na capacidade de estabilizar o desempenho turístico, num desenvolvimento sustentável, de modo a garantir a sua continuidade e competitividade.

A globalização é perspetivada como desenvolvimento das sociedades, não só do ponto de vista económico, como político e social. Todavia, é verdade que trouxe grandes evoluções e partilha de conhecimento, promovendo uma consciência mais global do mundo. Todos os dias abrem e fecham entidades e estabelecimentos, para os mais diversos serviços, talvez porque se tentam reproduzir práticas de sucesso e se sobrecarrega e esgota o mercado. Posto isto, há que apostar nas iniciativas inovadoras para o desenvolvimento local, projetos de pequena escala requerem menor investimento e requerem menor manutenção, garantindo melhor sustentabilidade.

Apesar dos desafios que se colocam a esta atividade, o potencial é enorme e continuam a surgir apostas nas mais diversas áreas. A oferta turística cresce de ano para ano. A solução para a competição de preço é a oferta de um serviço diferenciador e distinto da concorrência. O planeamento estratégico pressupõe uma gestão de portfólio da atividade global da empresa, de modo a facilitar a seleção e organização de negócios a desenvolver, manter ou suspender. Através da antecipação dos resultados, fazem-se estimativas e previsões a médio e longo prazo, em função do crescimento do mercado e do posicionamento da empresa.

A exposição do primeiro capítulo debruça-se sobre o estudo conceptual dos enredos da sazonalidade, a partir da especificidade do sector turístico e do papel e responsabilidades de uma equipa de *marketing* na definição e operacionalização estratégica de um negócio. São vários os fatores que justificam as flutuações de mercado, motivados por preferências climatéricas, hábitos e tradições ou por tendências sociais. De uma forma ou de outra, a variação ocupacional confere grande instabilidade ao sector, impondo a necessidade de um planeamento orientado para a capacidade (do

sector em geral e de um cada empreendimento em particular) de dinamização do mercado. A investigação literária efetuada declara a pertinência da diversificação da oferta e do mercado, com destaque na aposta em atrações naturais e no turismo de eventos. Mas outros métodos há para controlo ou redução dos impactos da sazonalidade, como a redução de custos operacionais ou a promoção de condições especiais de acesso em alturas de menor procura.

Uma breve análise da situação nacional do turismo, em particular da região de Tróia, veio comprovar as dificuldades sentidas pelo sector, maioritariamente motivadas pelo abrandamento da economia mundial e estagnação do mercado. Se por um lado se abre uma janela de oportunidade de captação do mercado nacional, emerge por outro a consciência da sua exiguidade. Portugal tem vindo a marcar a sua posição no mercado internacional – embora a região do Alentejo e Tróia registem ainda a preferência dos portugueses –, sendo de salientar o enorme contributo do envolvimento do Estado nesta matéria. O sucesso da cooperação público-privada num projeto concertado manifesta-se essencialmente na proximidade com os governos locais e no apoio financeiro de fundos europeus. Por seu lado, as campanhas de comunicação e divulgação do Turismo de Portugal revelam uma preocupação com a projeção e internacionalização da região.

Talvez por estar ainda em início de vida, em fase de ascensão, a evolução do **troiaresort** tem sido surpreendentemente positiva, face ao estado do mercado global. A singularidade e qualidade do projeto, bem como a localização e enquadramento privilegiado demarcam-se como vantagens competitivas do destino, emergindo como um destino familiar por excelência. As certificações e distinções conquistadas em tão curto tempo de vida, conferem ao projeto a notoriedade necessária à consolidação do seu posicionamento no mercado.

Todavia, os resultados operacionais situam-se bastante aquém das suas potencialidades. Em conversa com os principais agentes e representantes locais, procurou perceber-se a razão desse subaproveitamento, revelando como principal fragilidade a ausência de movimento e de vida de Tróia, numa perspetiva de hábitos e necessidades rotineiras.

Mediante este cenário, a captação e fidelização de clientes passa pelo aperfeiçoamento da experiência e valor percebido do projeto. Uma gestão concertada garante não só a homogeneidade do serviço prestado como o alinhamento do negócio nas suas diversas vertentes. Por sua vez, o *marketing* interno constitui um mecanismo de

integração dos recursos humanos na estratégia empresarial, assegurando melhor identificação com os valores da empresa e orientação para o cliente.

- Implicações para a gestão

O presente estudo propunha contribuir para a identificação estratégica de medidas de redução do impacto da sazonalidade turística. O plano estratégico deve procurar reduzir as variações ocupacionais através de ações de *marketing* que conjuguem pacotes promocionais com a realização de eventos culturais, sociais ou de negócios.

A principal lacuna do destino encontra-se ao nível do planeamento e gestão estratégica numa lógica autónoma e individualista. Ora, nomeadamente numa altura de restrições diversas (orçamentos, recursos, entre outros), evidenciam-se os benefícios de uma gestão integrada e do desenvolvimento de parcerias e sinergias entre os diversos promotores. Está comprovada que a promoção nacional só é possível com o esforço do Turismo de Portugal e com o apoio de outras entidades regionais. Não será também melhor sucedida uma campanha concertada do destino Tróia, integrando os diversos promotores (Amorim, Pestana e Sonae Turismo)?

Por outro lado, apontaram-se anteriormente diversas ações para a redução dos efeitos negativos da sazonalidade e captação de turistas, que aspiram orientar boas práticas de combate e gestão da sazonalidade segundo três eixos de intervenção: consolidação do posicionamento no mercado nacional, estratégias de internacionalização e aumento da projeção do destino.

A diversificação do mercado pode ser alcançada pela contígua aposta na internacionalização do projeto e pela otimização dos recursos locais, reforçando a comunicação das Ruínas Romanas de Tróia ou do turismo de golfe. E já agora, porque não aproveitar a magnitude das condições naturais do *resort* e a prática desportiva para a definição de novos públicos? Um centro de estágios não só a ocupação fora das épocas de pico, como impulsionaria a publicidade e visibilidade de Tróia.

- Implicações para a teoria

Apesar da antiguidade e diversidade de reflexões acerca da problemática, as contribuições académicas ficam muito aquém do esperado para a plena compreensão da sazonalidade, nomeadamente ao nível estratégico e político. O trabalho científico que tem vindo a ser desenvolvido até à data tende a estudar as diversas origens deste

fenómeno, analisar as suas repercussões sociais, mas são poucas as reflexões que arriscam avançar com propostas para a redução destes efeitos.

Este estudo de caso, embora redutor, é inovador nesse sentido, porque almeja simplificar os desafios da gestão de *marketing* de um projeto turístico e contribuir para a orientação de boas práticas.

São, no entanto, de salientar alguns constrangimentos e limitações do processo. À semelhança de outras investigações, também o presente estudo se desenrola demasiado constricto na realidade em que toma lugar, dificultando uma análise comparativa dos diferentes contextos. O período definido para a elaboração do projeto, demasiado curto para as aspirações inicialmente previstas, reduziu a abrangência do estudo exploratório, dificultando, conseqüentemente, a generalização dos resultados obtidos. Por seu lado, a circunscrição da amostra parece ter inibido a participação de alguns interlocutores, o que se traduziu numa taxa de aceitação e resposta à entrevista de 50%.

Considera-se, então, pertinente a necessidade de desenvolvimento de futuros estudos em profundidade para melhor interpretação do tema. Sugere-se, por exemplo, uma investigação sobre o turismo de natureza, as suas especificidades e motivações, o seu potencial económico na promoção de um destino.

Um estudo alargado da região do Alentejo, que permita identificar estratégias genéricas e transferíveis de combate à sazonalidade. Conforme afirmado em entrevista, combater a sazonalidade em Portalegre, Évora ou Tróia é totalmente diferente. Seria interessante criar um manual de boas práticas que pudesse servir diferentes empreendimentos turísticos.

Ou, ainda, o desenvolvimento de uma reflexão internacional, que analise as causas e impactos da sazonalidade em diferentes contextos, que relacione a reação económica e social do sector com aspetos culturais dominantes, que traduza essas influências ao nível da gestão estratégica e práticas de turismo.

Referências Bibliográficas

- Bibliografia Metodológica:

- Azevedo, M. 2008. *Teses, relatórios e trabalhos escolares* (6ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. 2009. *Mercator XXI, teoria e prática do marketing* (12ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Guerra, I. 2002. *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção*. Cascais: Principia Editora, Lda.
- Kotler, P. 1999. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (9th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. 1998. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.

- Bibliografia Temática:

- Cannas, R. 2012. An overview of tourism seasonality: Key concepts and policies. *Alma Tourism*, 5: 40-58
- Costa, V. 2013. *Turismo de Lisboa*, n.º 116, Lisboa: LPM Comunicação.
- Curto, C. 2009. *Turismo de habitação e turismo no espaço rural – A oferta e a procura – 2008*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.
- Daniel, A. e Rodrigues, P. 2010. Volatility and seasonality of tourism demand in Portugal. *Economic Bulletin*, Spring 2010: 87-102.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. 2005. *The sage handbook of qualitative research* (3ª Ed.). Califórnia: Sage Publications.
- Drucker, P. 1973. *Management: tasks, responsibility, practices*. New York: Harper & Row.
- Hosany, S., Ekinci, Y. e Uysal, M. 2007. Destination image and destination personality. *International Journal of Culture*, vol. 1: 62-81.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (INE). 2013. *Estatísticas do Turismo 2012*. Lisboa.
- Jang, SooCheong. 2004. Mitigating tourism seasonality – A quantitative approach. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n.º 4: 819-836.
- Kaplan, M., Yurt, O., Guneri B. e Kurtulus, K. 2010. Branding places: applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, vol. 44 Iss: 9: 1286-1304.

- Kastenholz, E. e Almeida, A. 2008. Seasonality in rural tourism – The case of north Portugal. **Tourism Review**, Vol. 63 Iss: 2: 5-15.
- Kotler, P., Bowen, J. e Makens, J. 2010. **Marketing for Hospitality and Tourism** (5ª Ed.). New Jersey: Pearson.
- Kuusik, A., Tiru, M., Ahas, R. e Varblane, U. 2011. Innovation in destination marketing: The use of passive mobile positioning for the segmentation of repeat visitors in Estonia. **Baltic Journal of Management**, vol. 6 Iss: 3: 378-399.
- Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B., e McMurray, A. 2008. **Seasonality in tourism industry: Impacts and strategies**. Australia: CRC – Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Marcussen, C. 2011. **Seasonality in tourism – Separating the natural and institutional causes**. Apresentado na 2ª conferência internacional de gestão de turismo sustentável, Tailândia.
- Silva, M. 2012. **Os resultados do turismo**, Lisboa: Turismo de Portugal, IP.
- Soares, E. 2013. Governo dá forte apoio à promoção do turismo residencial no estrangeiro. **Público**, 30 de Janeiro, Imobiliário: 3.

- Webgrafia:

- Agência Lusa. 2013. Governo dá forte apoio à promoção do turismo residencial no estrangeiro. **Público**. www.publico.pt/economia/noticia/turismo-residencial-pode-contribuir-para-exportacoes-portuguesas-diz-associacao-1585731, consultado a 25 de Fevereiro de 2013.
- Archaeological Institute of America (AIA). 2013. **A guide to best practices for archaeological tourism**. www.archaeological.org/pdfs/AIATourismGuidelines.pdf, consultado a 15 de Junho de 2013.
- Comissão Europeia. 2013. EU policy – background. ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/promoting-eu-tourism/index_en.htm, consultado a 9 de Março de 2013.
- Craig, J. 2013. The secret's out: Portugal's Troia is the new Algarve, says Chelsea's Jose Mourinho. **Daily Mail**, www.dailymail.co.uk/travel/article-2428072/Holidays-Portugal-Troia-new-Algarve-says-Chelsea-manager-Jose-Mourinho.html, consultado a 22 de Setembro de 2013.
- Crisóstomo, P. 2013. Portugueses encurtaram durações das viagens. **Público**, www.publico.pt/economia/jornal/portugueses-encurtaram-duracao-das-viagens-25997251, consultado a 5 de Fevereiro de 2013.
- Declaração Ambiental Intercalar – Janeiro a Dezembro 2011. **TroiareSORT**, <http://www.troiareSORT.pt/fotos/editor2/Dec%20Ambiental%202012%20DEZ12%20FINAL.pdf>, consultado a 27 de Outubro de 2012.

- <http://aquassinhas.wix.com/nolimits>, consultado a 10 de Outubro de 2013.
- Regresso dos ingleses ao imobiliário português. 2013. *Diário Imobiliário Online*, www.diarioimobiliario.pt/actualidade/regresso-dos-ingleses-ao-imobiliario-portugues/, consultado a 21 de Maio de 2013.
- Matos, R. 2013. Ruínas de Tróia consideradas melhor projeto público do Alentejo. *Setúbal na rede*, www.setubalrede.pt/content/index.php?action=articles_DetailFo&rec=18887, consultado a 24 de Janeiro de 2013.
- Maltez, J. 2013. Visto de residência especial pode reduzir excesso de oferta de imóveis. *Jornal de Negócios*, www.jornaldenegocios.pt/economia/justica/lex/detalhe/visto_de_residencia_especial_pode_reduzir_excesso_de_oferta_de_imoveis.html, consultado a 9 de Outubro de 2013.
- PENT. 2013. *Plano Estratégico Nacional do Turismo – propostas para revisão no horizonte 2015*, www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf, consultado a 9 de Março de 2013.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevista

Principais *stakeholders* do turismo na região de Tróia

A presente entrevista semiestruturada visa aprofundar o conhecimento e compreensão da atividade turística do **troiaresort**, a partir da perspetiva dos diferentes atores, bem como identificar estratégias de exploração do potencial turístico do território.

I. Fluxo Turístico

Com base na sua experiência, avalie as motivações inerentes à escolha de Tróia enquanto destino de férias.

A partir do potencial identificado, classifique o investimento turístico da região:

- Pontos fortes da oferta disponibilizada (clima, atividades...)
- Mercado Nacional vs. Internacional
- Satisfação do cliente vs. Fidelização

II. Desafios à Sazonalidade

Tendo em conta a importância do clima e temperatura na escolha de um destino e destacando a situação privilegiada dos países Mediterrâneos, poderíamos esperar uma certa consistência na atratividade turística de Portugal. Porém, são nefastos os efeitos da sazonalidade.

- Ameaças e desvantagens da região
- Constrangimentos locais à manutenção de um fluxo turístico satisfatório ao longo do ano

III. Lógicas de Ação

- Qual o seu papel na promoção turística de Tróia?
- Aposta no mercado nacional vs. Internacionalização (Diversificação do mercado)
- Colaboração público-privada no planeamento e desenvolvimento do sector

Anexo II – Transcrição das Entrevistas Realizadas

Para facilitar a análise e não estender em demasia o conteúdo do presente trabalho, apresenta-se a transcrição apenas das partes mais fundamentais e pertinentes de cada entrevista.

	Pontos fortes da oferta disponibilizada (clima, atividades...)	Mercado Nacional vs. Internacional	Satisfação do cliente vs. Fidelização
C1	<p>O facto de ficar a meio do país garante uma deslocação de pouca duração, para uma zona com clima ameno e águas seguras, ideal para quem tem crianças pequenas.</p> <p>A existência de várias atividades pensadas para as diversas faixas etárias e as alternativas de alojamento (hotel, apart-hotel e casas adaptáveis às várias necessidades dos clientes).</p>	<p>Tenho três filhos e deixei de fazer férias em família no estrangeiro desde que fui mãe. As viagens com miúdos são complicadas e, portanto, é melhor ficar por perto de casa (já para não falar das despesas).</p> <p>Gosto muito do Alentejo, mas o acesso às praias nem sempre é o adequado e o mar é arriscado para as crianças. Tróia é a opção ideal para umas férias em família, onde podemos gozar o ambiente de forma despreocupada.</p>	<p>Apesar de só ter experimentado dois anos e intercalados, acho que foi de um modo geral uma evolução satisfatória.</p> <p>Apesar de ter notado um aumento considerável no fluxo de pessoas a escolherem esta região e particularmente o complexo turístico da Sonae, sendo que foi também notável a diminuição da qualidade em alguns serviços como a restauração e o atendimento ao público.</p>
C2	<p>Claramente o clima e a proximidade com a capital do país.</p> <p>Tróia mostra o seu potencial em plena época de verão e, em termos de oferta de atividades e animação, é só verão que temos. Contudo, na minha opinião, falta pensar Tróia como destino onde há animação para jovens, onde nos possamos divertir durante a noite, onde os jovens se possam reunir e divertir. As atividades atualmente existentes são boas mas para famílias com filhos pequenos.</p> <p>Tróia não é atrativa para famílias com adolescentes, falta algo que os atraia. Pensar que os próximos investidores são os jovens de hoje e se para estes Tróia não é atraente, provavelmente não irão investir em Tróia, provavelmente vão para o Algarve. Bem sei que os tempos são diferentes, mas os jovens de ontem são os que investiram em Tróia que conhecemos, porque antes, para além da praia e sol, havia gente, animação, vida... E provavelmente foi por isso que investiram.</p> <p>Não sou apologista de antigamente é que era bom, porque hoje claramente Tróia está bonita, bem estruturada, com potencial para crescer, mas falta vida, dinamismo e criatividade.</p>	<p>Cada vez mais teremos que internacionalizar Tróia, como destino turístico.</p> <p>Para que isso aconteça é necessário criar mais oferta de serviços, não só para que voltem uma próxima vez mas, acima de tudo, para que divulguem Tróia aos outros. Isso é a melhor publicidade que se pode fazer!</p>	<p>Acredito que a maioria dos clientes gosta de Tróia. Geralmente ficam fidelizados, porque gostam da praia, do sol e porque acreditam que Tróia vai dar o “salto”.</p> <p>A questão é: não seria importante fidelizar mais clientes? Parece-me que talvez seja essa a questão que deve abordar... Será que não é importante fidelizar outro tipo de clientes que Tróia já teve e que agora andam “fugidos”?</p>
E1	<p>O Clima ameno; as atividades, especialmente na época balnear; os eventos que organizam ao longo do ano e as Ruínas Romanas de Tróia.</p> <p>As características urbanas do Resort, bastante propícias a famílias.</p>	<p>O Mercado nacional é predominante nos meses de verão, mas o mercado internacional está a crescer e a ganhar expressão.</p>	<p>Esta é uma resposta que não estamos aptos a dar porque não temos recolha de inquéritos que nos permita ser assertivos</p>
E2	<p>Apesar de Tróia ficar na região Alentejo, a região Alentejo tem várias especificidades.</p> <p>Há o Alentejo Alentejo, há a Costa Alentejana e existe Troia que se insere numa forma mais coincidente com a realidade da Costa Alentejana, mas também tem muito que ver com aquele raio dos 100km da capital de um país e portanto quando falamos de Tróia falamos em Alentejo, mas acho que não devemos confundir.</p> <p>Tróia deve ter o chapéu de Alentejo porque é Alentejo e é uma marca que se está a impor cada vez mais, mas em termos de estratégia de implementação, estratégias turísticas, estratégias de combate à sazonalidade, combater a sazonalidade em Portalegre é uma realidade, combater em Tróia é completamente outra. Bem como combater na costa Alentejana e combater em Tróia (que pertence à Costa Alentejana) é completamente distinto, porque temos uma região que está a trinta minutos de Lisboa, porque quando as pessoas entram nos ferries já estão em <i>holidays</i>, já estão no novo registo. Há o registo que muda, o modo de <i>modus operandi</i> muda. A pessoa entra no barco e começa a navegar e de repente o <i>chip</i> muda e portanto é esse conceito que o troiaresort está a tentar implementar que é fazer o <i>check in</i> no lado de Setúbal.</p>	<p>O projeto turístico da região de Tróia foi criado em virtude do “boom” de investimento em segunda habitação que se registou entre os anos 80 e 90 do século passado.</p> <p>Porém, as alterações económicas dos últimos anos inverteram a tendência e o futuro do mercado imobiliário parece depender cada vez mais da captação do investimento internacional.</p>	<p>Não tenho dados diretos sobre esta questão, mas parece-me que a experiência turística de Tróia deixa um impacto positivo nos clientes, nomeadamente em época alta ou outros períodos festivos.</p> <p>No entanto, o projeto revela-se incompleto para a satisfação plena das necessidades dos clientes, sobretudo numa lógica residencial: falta vida na península de Tróia, numa relação de dia-a-dia, e mais importante ainda, falta-lhe uma farmácia.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade a Lisboa (apenas a 30 minutos de distância) • Enquadramento ambiental singular, do Alentejo em geral e da região de Tróia em particular; • Projeto de requalificação das Ruínas Romanas de Tróia (com destaque para a preocupação da Sonae Turismo e parceria com a Câmara Municipal de Grândola na divulgação do mesmo). 		
P1	<p>Eu acho que nós temos claramente vantagens competitivas. Uma delas tem a ver com o nosso produto e aí, claramente, nós estamos à frente da nossa concorrência. Temos aquilo que costumo chamar uma diversidade concentrada. Tróia é um destino com um enquadramento exclusivo, dando ao cliente a possibilidade de escolha de estar perto da praia ou do campo, e simultaneamente muito próximo da capital.</p> <p>Muita facilidade de acesso a todo lado... A facilidade de acesso a Lisboa, a facilidade de estar num destino como este, com estas praias maravilhosas, com esta oferta em termos de serviços; mas, por outro lado, poder estar em Lisboa em meia hora, para ir a um concerto, ir jantar fora, estar com os amigos, ir buscar os amigos ao aeroporto.</p> <p>Por outro lado, a questão da segurança – Portugal é por si só um país seguro, mas Tróia representa um microclima de segurança. O facto de estarmos nestas condições que é a península e, por outro lado também, uma questão muito importante para nós, que é a segurança no investimento. A Sonae Turismo dá garantias em termos do investimento imobiliário e isso é também muito importante. O facto de estarmos a comunicar um promotor sólido, consolidado, com áreas de negócio diversificadas, também nos ajuda a transmitir esta mensagem.</p>	<p>De uma forma geral, somos claramente dominados pelo mercado interno, 85% dos clientes de hotelaria são de origem nacional. Somos um destino relativamente recente, que o mercado e as pessoas não conhecem, e sua promoção no mercado global não é fácil, principalmente se estivermos “sozinhos”.</p> <p>O turismo interno tem vindo a crescer. Há cada vez mais portugueses a fazerem férias “cá dentro” e Tróia vai-se afirmando como alternativa ao Algarve, conquistando pela sua localização central e, portanto, reduzindo o custo de deslocação.</p> <p>Mas a estratégia aponta para a internacionalização do negócio e no golfe já predomina o mercado internacional, com 72% da quota de clientes.</p>	<p>Distinguem-se dois tipos de clientes em Tróia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os que vêm pela primeira vez ao troiaresort, em fase de experimentação, para conhecer um novo destino; • Os clientes fidelizados que são os que já conhecem, estão satisfeitos e regressam. <p>A Sonae Turismo aposta numa equipa profissional, em aprendizagem, para a exploração do mercado interno potencial e a fidelização do cliente.</p>
P2	<p>São várias as maravilhas que aqui podemos encontrar, como a diversidade de recursos naturais e turísticos únicos, nomeadamente a comunidade de roazes residentes no Sado, o maior porto de pesca palafítico da Europa e o maior centro de salgas de peixe do império romano.</p> <p>Outras mais-valias são a oferta turística diversificada e de qualidade (variedade de produtos e serviços turísticos existentes), e a proximidade às regiões de Lisboa, Setúbal e Alentejo.</p>	<p>É um destino para alguns portugueses (sobretudo, do Norte de Portugal) e um potencial destino para turistas estrangeiros (para férias de inverno dos Europeus).</p>	

Tabela 1 - Perspetiva dos entrevistados sobre o fluxo turístico da região de Tróia

	Ameaças e desvantagens da região	Constrangimentos locais à manutenção de um fluxo turístico satisfatório ao longo do ano
C1	Apesar da localização privilegiada, parece-me que o clima não será tão constante ao longo do ano como noutros destinos mediterrâneos.	Não sou a melhor conhecedora da região, mas não tenho ideia de, para além dos campos de golfe, da praia, de alguma fauna local e de alguns restaurantes, haver mais atrações turísticas relevantes nas proximidades. Uma oferta diversificada é fundamental para que as pessoas venham (para se dar a conhecer), mas também para que queiram regressar (sem monotonias e com curiosidade).
C2	Tróia sofre muito com o efeito da sazonalidade. A Península de Tróia/Setúbal, tem um clima temperado mas quando faz vento ou frio em Tróia, o efeito é maior. Contudo, dada a proximidade com uma capital de distrito e capital do país, na minha opinião são pontos a favor em comparação com o Algarve para uma época de inverno. As desvantagens são: se não for a Setúbal ou a Lisboa, o que faço nesta altura do ano? Há soluções naturalmente, mas temos que investir em algo para combater esta sazonalidade, porque não investir num parque temático aberto todo o ano?	Como cliente de Tróia, o maior constrangimento que noto é a falta de oferta. As lojas estão fechadas de Outubro a Maio, ficando apenas três snack-bares em funcionamento, que até fecham durante alguns meses de inverno. Tirando o casino, que até faz alguns espetáculos em alguns fins-de-semana, o que podemos vir cá fazer? É uma bola de neve, sem oferta não pode haver procura e sem procura os investidores não querem investir. Este é o maior constrangimento que Tróia tem.
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente conhecimento nos mercados externos, sobretudo no norte da Europa • Necessidade de atrair eventos nacionais e internacionais que assegurem notoriedade • Criação de produtos turísticos que, a par com a observação de pássaros e de golfinhos e com a visitação às Ruínas Romanas, possam alterar progressivamente a sazonalidade • Necessidade de enfatizar a importância da gastronomia e dos vinhos nesta Costa Alentejana 	
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta cultural praticamente inexistente; • Fraca oferta desportiva; • Insuficiente exploração do potencial local. 	Os constrangimentos de acesso pela travessia na <i>Atlantic Ferries</i> constituem a primeira barreira à captação de clientes, os barcos são poucos e o custo muito elevado para o atual poder de compra da população portuguesa. Mas outras limitações se fazem notar, como a: <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma comunidade local; • Vida no dia-a-dia (lojas e espaços comerciais, farmácia, etc...)
P1	Apesar do crescimento e melhoria do posicionamento de Tróia, o destino sofre bastante os efeitos da sazonalidade. A principal ameaça de um destino marcado como “sol e mar” é a redução acentuada da procura em época baixa e a dificuldade de gestão dos picos, o que obriga a um trabalho contínuo em termos de comunicação e promoção turística.	Por outro lado, a dimensão do projeto e a diversidade do produto apresentado requer uma variedade de recursos disponíveis para gestão e manutenção dos espaços e equipamentos. Por último, há a questão da mentalidade portuguesa relativamente aos acessos. O custo dos catamarãs ou <i>ferries</i> é muitas vezes referido como uma barreira, mas a travessia do Estuário do Sado é uma experiência única e deverá ser valorizada.
P2	Julgo que as principais limitações de Tróia são ao nível da acessibilidade, animação turística e imagem do destino. <ul style="list-style-type: none"> • Os barcos são caros e escassos (sobretudo no inverno, que reduzem as carreiras dos ferries) • Tirando algumas épocas do ano, a animação turística é insuficiente. É preciso criar atividades para atrair mais movimento • A ausência de marca. Embora tenha vindo a crescer nos últimos tempos, Tróia ainda está muito pouco divulgado enquanto destino e muito menos afirmado (diluindo-se frequentemente com a região) 	

Tabela 2 - Perspetiva dos entrevistados sobre principais desafios à sazonalidade de Tróia

	Qual o seu papel na promoção turística de Tróia?	Aposta no mercado nacional vs. Internacionalização (Diversificação do mercado)	Colaboração público-privada no planeamento e desenvolvimento do sector
C1	Como já referi a minha opinião global é favorável, mas promovo e aconselho, sobretudo, para quem tem crianças pequenas.	<p>Sou suspeita porque apesar de reconhecer que temos muita História, paisagens e atrações turísticas “cá dentro”, quando viajo sem filhos (para já, porque são pequenos, é quase sempre!) prefiro sempre destinos estrangeiros.</p> <p>Sou, contudo da opinião de que se deve apostar também, pelas razões atrás expostas, no turismo português coisa que pretendo fazer a médio prazo quando os meus filhos tiverem idade para tal. Será, certamente, não só uma maneira engraçada de conhecer mais o nosso País como também contribuir para o seu desenvolvimento nessa área.</p>	<p>Numa área que pode abrir Portugal para o mundo, atrair tantos estrangeiros portadores de dinheiro, negócio e de novas ideias e mentalidades creio que é absolutamente essencial o setor público colaborar no seu desenvolvimento e promoção.</p> <p>Tenho, contudo, a ideia de que ainda há uma aposta muito centralizada no Algarve, apesar de, há já algum tempo haver conhecimento de outras alternativas menos dispendiosas ou com outro tipo de atrações (Alentejo, Gerês, Douro, Tróia...)</p> <p>Reconheço, no entanto que, nas atuais circunstâncias socioeconómicas não haverá infelizmente muito margem, sobretudo da perspetiva da população, para esta atividade.</p>
C2	<p>Como cliente de Tróia, promovo a Península de Tróia enviando brochuras e falando com amigos e conhecidos.</p> <p>O “passa palavra” é a melhor e maior promoção que se pode fazer sobre o destino.</p>	<p>É certo que é muito importante agir no mercado internacional, e na minha opinião estarão aí os maiores investidores, mas acho que temos muito para dar àqueles que mais entendem Tróia - os nacionais.</p> <p>É preciso abrir portas e conquistar um lugar também na região, para turismo local.</p>	<p>Sem dúvida que é importante desenvolver o turismo nesta zona.</p> <p>Deveria existir uma parceria com os maiores intervenientes/responsáveis para incrementar o turismo nesta zona.</p> <p>Analisar a partir do zero, o que faz falta? O que está mal feito? Onde podemos melhorar? Que propostas temos e onde podemos avançar?</p> <p>Convergir sinergias locais, regionais e nacionais para podermos avançar num projeto com maior sucesso e fazer algo inovador para atrair outro tipo de clientes/investidores, dando como garantia o sucesso de uma nova Tróia, mais ambiciosa, que pode fazer concorrência a outros locais turísticos, porque tem alguma coisa que os outros não têm, sem ser o sossego, pois isso é o que mais há.</p>
E1	A Entidade Regional de Turismo da Costa Alentejana tem desempenhado um papel relevante na promoção do destino Costa Alentejana com natural enfoque na península de Troia, podendo destacar-se o evento de apresentação dos vencedores das 7 Maravilhas Praias de Portugal realizado em Setembro de 2012 em Tróia, que teve uma divulgação televisiva a nível nacional e internacional de grande importância para Tróia.	<p>Dada a dimensão do Resort, os mercados nacional e internacional são ambos muito importantes, podendo destacar-se a necessidade de atração de turistas nacionais para além do período de verão.</p> <p>Mas, sobretudo para quebrar a sazonalidade, é essencial um fortíssimo “ataque” aos mercados do norte da Europa.</p>	<p>A colaboração que se tem verificado a este nível tem acontecido especialmente com as autarquias, neste caso, com a Câmara de Grândola que tem imprimido uma grande dinâmica a um setor que teve muitos anos de uma certa letargia – em Tróia, sobretudo graças à burocracia dos licenciamentos e dos pareceres de dezenas de organismos do Estado.</p> <p>Onde se tem verificado também a colaboração público/privada tem sido na promoção do destino Costa Alentejana/Tróia, através da ações da Turismo do Alentejo Litoral e da Agência Regional de Promoção Externa Turismo do Alentejo.</p>
E2	<p>A Câmara Municipal de Grândola representa um importante parceiro na promoção do troiaresort e no desenvolvimento de atividades culturais.</p> <p>Os projetos de animação turística do troiaresort são frequentemente apoiados pela autarquia, através do empréstimo de equipamentos, isenção de taxas de licenciamento de atividades recreativas de acesso livre ou pelo financiamento direto de comunicação e publicidade ao destino.</p>	A região de Tróia pauta por um crescimento notório nos últimos anos, crescem os <i>players</i> e aumenta a procura. No entanto, há ainda um longo caminho a percorrer, nomeadamente no sentido da internacionalização do destino.	Até 2009, o Alentejo era a região menos turística de Portugal. Desde 2011, representa a 2ª região com maior fluxo turístico (sendo o 1º para o Algarve), o que só foi possível por um largo esforço concertado de promotores particulares e do Estado.

P1	<p>O nosso primeiro argumento de afirmação é claramente este: afirmar esta região, afirmar este local. E nesse aspeto temos a grande vantagem competitiva que comunicamos, que é a proximidade a Lisboa.</p> <p>Estamos presentes em feiras e aí é muito no tentar comunicar o destino, tentar que as pessoas nos vejam numa feira e depois nos reconheçam no ano a seguir.</p> <p>Também estamos a trabalhar em termos de meios de imprensa, mas aí é focamo-nos em alguns mercados especiais, e a nossa aposta especial em 2012 e 2013 foi no mercado britânico, que é o mercado tradicional (sempre o foi) de 2ª residência.</p> <p>E depois já temos usado, e pretendemos continuar a utilizar, as nossas embaixadas, os nossos consulados, para umas apresentações mais institucionais.</p>	<p>Tróia hoje é considerado um destino forte e reconhecido dentro de Portugal, mas fora de Portugal ainda não o é. Portanto, quando concorremos com o Algarve é muito difícil.</p> <p>Concentramo-nos naquilo que é o mercado tradicional de segunda residência na Europa, o mercado do centro da Europa – a Alemanha, o Benelux, Escandinávia e Reino Unido, são fundamentalmente estes mercados. E a França também, olhando já para outro segmento a que nós tentamos chegar, o chamado “mercado da saudade”, os imigrantes portugueses (...).</p> <p>Neste momento, também com outras ferramentas novas, nomeadamente com o visto dourado, começam a abrir-se outro tipo de mercados, mercados não tradicionais, como a Rússia, como a China, como os mercados do Médio Oriente. Estamos a olhar para todos estes novos mercados, mercados com enorme potencial, com muita capacidade de investimento, com muita gente, o que também é importante, mas agora são mercados que também levam o seu tempo.</p>	<p>A primeira coisa que temos que fazer é promover Portugal, e sobretudo o Alentejo, no mercado internacional e aí o papel do Estado é fundamental. A coerência dos eixos estratégicos do Turismo de Portugal é coerente com a linha de mensagem do Estado. A diversidade de destinos e <i>players</i>, bem como a distância e separação dos diversos mercados, requer uma ação conjunta, sendo muito importante que apostemos a na comunicação e divulgação de Portugal.</p> <p>Desde 2010 que tem havido abertura por parte do Ministério dos Negócios Estrangeiros, por parte dos Senhores Embaixadores, para poderem abrir os consulados e embaixadas para nós podermos fazer eventos de promoção, o que claramente dá mais qualidade ao evento (porque são sítios extremamente nobres) e o peso institucional, que nós precisamos também.</p> <p>Na questão recente do Golden Visa, somos relativamente inovadores no que toca aos países do mediterrâneo, mas temos de estar atentos porque em Espanha já se fala em ter uma ferramenta igual e mais atrativa ainda. Portanto, temos de estar atentos e acho que o governo tem de ter a capacidade de observar, porque hoje nós concorremos entre nós (projetos) mas também entre países.</p>
P2	<p>Somos parceiros, enquanto promotores de diversas atividades de animação.</p> <p>Tentamos, com os programas e atividades que dispomos, enriquecer a oferta turística de Tróia e combater a falta de animação.</p>	<p>Claro que sim! A diversificação do mercado é fundamental para o turismo, nomeadamente numa região como esta.</p>	<p>O envolvimento do Estado e os incentivos e apoios à atividade turística são essenciais e uma mais-valia para todos e para a definição de uma estratégia e de um destino – sobretudo ao nível da criação de novos produtos.</p>

Tabela 3 - Perspetiva dos entrevistados sobre a lógica de ação turística