UNIVERSIDADE da MADEIRA

MODELO DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Estratégico do Turismo

Élvio José Sousa Camacho

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Funchal, 2006

É pela existência de um horizonte que nos limita,
que nunca nos deixamos ficar amarrados.
Sempre na busca,
com a garra e determinação,
lutando até contra moinhos de vento…

A quem como eu olha sempre no horizonte e nunca o vê como limite, mas sim como uma das etapas…

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, á Professora Doutora Manuela Sarmento pela sua força e apoio na elaboração da presente dissertação. O seu carinho, empenho e amizade demonstrada na palavra e nos gestos com que sempre me apoiou.

A Você que sempre esteve do meu lado de forma incondicional.

Ao Nuno Freitas no apoio e na paciência demonstrada nas conversas longas e filosóficas presentes na elaboração do presente estudo.

A minha Mãe e meu Pai por estarem sempre lá, sem perguntas e com todas as respostas.

Á minha família pelo carinho e apoio.

Aos meus amigos.

Ao Dr. Bruno Pereira e Dr. Oto Oliveira pela sua disponibilidade na elaboração das entrevistas e na obtenção de dados.

Á Dorita pela ajuda na obtenção de dados e no apoio ás dúvidas do turismo.

Ao João Welsh pelo apoio na elaboração da presente dissertação.

E porque agradecer parte de nós e nunca é imposto, um bem haja para quem me apoiou.

RESUMO

A importância da criação e aplicação de um modelo de análise pré-investimento, reside no facto dos recursos afectos á promoção serem limitados e escassos, resultando assim numa necessidade de análise sistemática da avaliação do retorno obtido. A importância estabelecida nesta análise deve-se ao facto de os impactos da decisão de investimento terem repercussões ao longo de vários anos, pelo que a flexibilidade da decisão imputada ao decisor é muito reduzida.

Neste contexto, realiza-se um estudo que pretende estabelecer os parâmetros necessários para a elaboração de um modelo de avaliação de pré-investimento da promoção turística ao nível da Região Autónoma da Madeira.

Das análises efectuadas conclui-se que existe um mecanismo transmissor do investimento em promoção no PIB da RAM. Este mecanismo é estabelecido pela via das receitas turísticas, uma vez que existe um efeito positivo do investimento em promoção turística nas receitas turísticas, e que este por sua vez apresenta também um impacto positivo ao nível do PIB da RAM.

No que se refere á avaliação dos investimentos efectuados, não há evidências de existir actualmente ao nível regional, de facto, uma política de avaliação do investimento realizado para todas as acções promovidas, nem de uma avaliação a priori e de auxílio à decisão de investir. Ao aplicar a regra de decisão do Índice de Rendibilidade da Promoção, com base no modelo criado verifica-se que de acordo com os objectivos estratégicos delineados, em consonância com o plano de contratualização estabelecido, o valor obtido é de um Retorno do Investimento de 32,4 vezes, abaixo do obtido ao nível histórico que situa-se nos 60 vezes.

Dada a importância que o Turismo detém na Região Autónoma da Madeira, e a impossibilidade de deter recursos elevados para a actividade promocional, assiste-se assim a importância redobrada da aplicação de um modelo que permita aferir e estabelecer de uma forma clara, os objectivos necessários a cumprir para que se obtenha um aumento do retorno.

Palavras Chave: Promoção Turística; Retorno Investimento; Receitas Turísticas; Índice de Rendibilidade

ABSTRACT

As the resources for promotion are limited, it is important to create and implement a model to analyse at priori the investments made and a continuously monitoring of the return obtained. The importance established on this study is, as the impact on investment decisions have repercussions along the years, the flexibility given to the decision maker is low.

In this context, this study is realised with the pretension to create the necessary settings for the construction of a model to evaluate at priori the investment made on tourist promotion for the Autonomous Region of Madeira.

For all the analyses done we can conclude that there is a mechanism that transmits the investment on promotion by the GDP of Madeira. This mechanism is established by the tourist incomes, as there is a positive effect of the investment in tourism promotion for this incomes. Hence, this also represents a positive impact on the GDP of the Autonomous Region of Madeira.

Concerning the valuation of the investments made, there are no evidences that, at a regional level, this politic actually exists for all the actions promoted, neither of a previous valuation that can assist the decision of invest or not. When this rule for the profitable index of the promotion is applied, based on the model created, we can verify that according to the strategic targets, and in harmony with the previous agreed plans, the value obtained is for a return on investment of 32.4 times, under the historic level obtained, that is about 60 times.

As the tourism is very important to Madeira, and there it is impossible to obtain high resources for the promotional activity, we assist for a double attention to create a model that in a clear way, shows the necessary objectives to accomplish and that we can then have an increase of the return.

Key words: Touristy Promotion; Return on Investment; Tourist incomes; Profitable index.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS II
RESUMO III
ABSTRACT IV
ÍNDICE V
ÍNDICE DE FÍGURAS IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS X
ÍNDICE DE TABELAS XI
SIGLAS XIII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO 1
1. INTRODUÇÃO 2
2. OBJECTO E FINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO 4
3. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO 5
4. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO 6
5. METODOLOGIA 7
6. IMPORTÂNCIA E IMPACTO DA INVESTIGAÇÃO 8
7. ESTRUTURA DA TESE 9
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA 11
1. INTRODUÇÃO 12
2. MARKETING ESTRATÉGICO 14
3. PROMOÇÃO TURÍSTICA 23
4. PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES NACIONAIS DE TURISMO 30
CAPÍTULO III: METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO 35
1. INTRODUÇÃO 36
2. METODOLOGIAS AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA 38
2.1. OBJECTIVOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO 38
2.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA 43

2.2.1. MODELOS DE ANÁLISE DE PERFOMANCE 45
2.2.1.1. MODELOS DE NEXO CASUALIDADE (CAUSA-EFEITO) 46
2.2.1.2. MODELO DOS MULTIPLICADORES 47
2.2.1.3. MODELO DE SEGMENTOS 47
2.2.1.4. MODELO DE BENCHMARKING 49
2.2.1.5. MODELOS DE CONVERSÃO 51
2.2.2. RETORNO DO INVESTIMENTO – IMPACTOS A CURTO E A LONGO PRAZO 53
CAPÍTULO IV: CARACTERIZAÇÃO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA 56
1. PROMOÇÃO DO TURISMO EM PORTUGAL 57
2. A PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA 61
2.1. INTRODUÇÃO 61
2.2. OS PLANOS DE PROMOÇÃO 64
2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS DECISÕES MACRO DE PROMOÇÃO 65
2.2.2. PLANO DE PROMOÇÃO DA DIRECÇÃO REGIONAL DO TURISMO 67
2.2.2.1. OBJECTIVOS 67
2.2.2.2. PLANO DE INVESTIMENTOS 69
2.2.3. PLANO DE PROMOÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA MADEIRA 77
2.2.3.1. OBJECTIVOS 77
2.2.3.2. PLANO DE INVESTIMENTOS 79
3. . CONCLUSÃO 84
CAPÍTULO V: METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA 86
1. INTRODUÇÃO 87
2. A EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE PROMOÇÃO E DE PERFOMANCE DO DESTINO 88
3. METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS PLANOS DE PROMOÇÃO 93
4. CONCLUSÃO 95
CAPÍTULO VI: MODELO DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA NA RAM 97
1. INTRODUÇÃO 98
2. MODELO DE REGRESSÃO SIMPLES DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA 101
2.1. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS RECEITAS TURÍSTICAS 102

2.2. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NO NÚMERO DE HÓSPEDES 103
2.3. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS DORMIDAS 104
2.4. MECANISMO DE TRANSMISSÃO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO NO PIB DA REGIÃO AUTÓNOMA 105
3. MODELOS FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO 107
3.1. MODELO DO DISCOUNT CASH-FLOW 109
3.1.1. ESTIMAÇÃO DOS INPUTS NO MODELO DCF VS INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA 110
3.1.1.1. ESTIMAÇÃO DO CASH-FLOW DO INVESTIMENTO 110
3.1.1.2. ESTIMAÇÃO DA TAXA DE ACTUALIZAÇÃO 114
3.1.2. REGRAS DE DECISÃO DE INVESTIMENTO 117
3.1.3. LIMITAÇÕES ASSOCIADAS ÁS REGRAS DE DECISÃO 120
3.1.4. REGRA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA 121
3.1.5. APLICAÇÃO DO ÍNDICE DE RENDIBILIDADE DA PROMOÇÃO Á AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO DA RAM 124
3.1.6. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AO MODELO 127
4. CONCLUSÃO 128
CAPÍTULO VII: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 130
1. INTRODUÇÃO 131
2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS 131
3. CONCLUSÃO GERAL 134
4. RECOMENDAÇÕES 135
5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES 136
BIBLIOGRAFIA 137
ANEXO I: ENTREVISTA AO DIRECTOR REGIONAL DO TURISMO - DR. BRUNO PEREIRA 144
1. INTRODUÇÃO 145
2. INQUÉRITO 145
3. ANÁLISE CRÍTICA 159
ANEXO II: ENTREVISTA AO DIRECTOR DA ASSOCIAÇÃO PROMOÇÃO DA MADEIRA – DR. OTO OLIVEIRA 161
1. INTRODUÇÃO 162

2. INQUÉRITO 162
3. ANÁLISE CRÍTICA 175
ANEXO III: GRELHA DE ANÁLISE APM 177

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 2.1: Factores determinantes da Estratégia Empresarial (Ansoff, 1987)..... 15
Figura 2.2: Processo de planeamento marketing adaptado de Middletton (1994: 141). 17
Figura 2.3: Coordenação dos Objectivos Operacionais de Marketing, Orçamentos e Planos de Acção (Middleton, 1994: 146) 21
Figura 2.4: Comunicação em Marketing (Kottler, 1996)..... 25
Figura 3.1: Processo avaliação da promoção turística (Adaptação: Seaton & Mathews (2003: 14). 43
Figura 4.1: Matriz de Decisão de Afectação da Promoção da RAM (Fonte: Entrevista Dr. Bruno Pereira e Dr. Oto Pereira)..... 66
Figura 6.1: Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento na RAM 100
Figura 6.2: Mecanismo de transmissão do investimento em promoção no PIB da RAM..... 106
Figura 6.3: Multiplicador do Retorno do Investimento..... 122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Repartição do Investimento em Turismo – Fonte: PIDDAR 70
Gráfico 4.2 – Afectação do Orçamento por Grupo de Projectos – PIDDAR 73
Gráfico 4.3 – Financiamento do Orçamento da APM – Plano de Promoção APM 2006 81
Gráfico 4.4 – Afectação do Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2005, DRT 2004 81
Gráfico 5.1 – Evolução de oferta de alojamento – número de camas 1998-2004. 88
Gráfico 5.2 – Evolução do número de dormidas – 1998-2004. 89
Gráfico 5.3 – Evolução do número de hóspedes – 1998-2004. 89
Gráfico 5.4 – Evolução do número de Hóspedes – 1998-2004. 90
Gráfico 5.5 – Evolução do Retorno em Promoção Turística – 1998-2004. 92
Gráfico 6.1 – Distribuição do Índice de Rendibilidade da Promoção 127

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Etapas do Marketing Estratégico..... 16
Tabela 3.1 - Adaptado e entendido de Touche-Ross, 1992 (Seaton & Mathews, 2003: 13). 42
Tabela 3.2 – Modelo dos diferentes níveis de avaliação das Actividades de uma NTO (Seaton & Mathews 2003: 78)..... 44
Tabela 3.3 – Matriz de Dimensões de comparação entre destinos (Seaton,1996). 50
Tabela 3.4 – Fases da Modelo Conversão (Seaton & Mathews, 2003:. 23). 51
Tabela 3.5 – Críticas e Soluções aos Modelos de Conversão (Seaton & Mathews, 2003:. 23-29). 53
Tabela 4.1 - A Matriz Estratégica subjacente aos Planos Contratualizados (ITP, 2004, Relatório de Actividades, pag. 59)..... 60
Tabela 4.2 – Repartição Sectorial do Investimento - PIDDAR 69
Tabela 4.3 – Actividades de Animação e Acontecimentos Especiais - PIDDAR..... 71
Tabela 4.4 – Actividades de Promoção Turística - PIDDAR 71
Tabela 4.5 – Orçamento por Acções – Plano de Promoção DRT 2006 74
Tabela 4.6 – Orçamento por País – Plano de Promoção DRT 2006 76
Tabela 4.7 – Objectivos Estratégicos – Plano de Promoção APM 2005 77
Tabela 4.8 – Outros Objectivos – Plano de Promoção APM 2005 78
Tabela 4.9 – Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2005 e 2006 80
Tabela 4.10 – Orçamento por Acções e Campanhas – Plano de Promoção APM 2005 e 2006 . 83
Tabela 4.11 – Orçamento por Produto – Plano de Promoção APM 2005 e 2006..... 84
Tabela 5.1 – Impacto do Turismo no PIB e População Activa. 87
Tabela 5.2 – Score Board Dados Estatísticos - RAM 1998-2004. 90
Tabela 5.3 – Score Board Promoção Turística - RAM 1998-2004. 91
Tabela 5.4 – Análise de Síntese Comparativa Destinos Concorrentes..... 92
Tabela 6.1 – Tipologia de Modelos..... 98
Tabela 6.2 – Dados Modelo de Regressão Simples. 101
Tabela 6.3 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Receitas. 102
Tabela 6.4 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Hóspedes. 103
Tabela 6.5 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Dormidas. 104

Tabela 6.6 – Dados PIB e Receitas Turísticas 1998-2003. 105
Tabela 6.7 – Resultados Modelo de Regressão Simples Receitas vs PIB. 105
Tabela 6.8 – Matriz dos planos de acções versus Objectivos Estratégicos. 112
Tabela 6.9 – Matriz dos planos de acções 113
Tabela 6.10 – Estimação dos *cashflows* 114
Tabela 6.11 – Estimação da Yield Curve. 117
Tabela 6.12 – ROI do Investimento em Promoção na RAM 1998-2004 123
Tabela 6.13 – Estimação dos Objectivos Estratégicos 125
Tabela 6.14 – Estimação do Investimento em Promoção 125
Tabela 6.15 – Avaliação do IRP do Investimento em Promoção 126
Tabela 6.16 – Análise de sensibilidade do IRP do Investimento em Promoção 128

SIGLAS

ONT – Organização Nacional de Turismo

PIDDAR – Plano e Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira

RAM – Região Autónoma da Madeira

DCF – Discount Cash Flow

EVA – Economic Value Added

ICEP – Instituto

ITP – Instituto do Turismo Português

POT/RAM – Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira

ROI – Return On Investment

WTO – World Tourism Organization

CCPE – Contract Center Pan Europeu

POT – Plano de Ordenamento Turístico

DRT – Direcção Regional de Turismo

DSPT – Direcção de Serviços de promoção Turística

DPRP – Divisão de Promoção e Relações Públicas

DEIT – Divisão de Estudos, e Informação Turística

APM – Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira

IRT – Inventário de Recursos Turísticos

SIGRT – Sistema de Informação de Gestão de Recursos Turísticos

ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal

CCIM – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira

PDES – Plano de Desenvolvimento Económico e Social

PIB – Produto Interno Bruto

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Com o crescente peso do turismo na economia á escala mundial, tornando-se já hoje num dos principais sectores de actividade, os governos tornaram-se cada vez mais conscientes do papel que este pode assumir nas suas economias (Faulkner, 1997: 23-32), impossibilitando que as enormes potencialidades do crescimento turístico mundial sejam ignoradas (Wanhill, 1995: 19-33).

A missão de uma Organização Nacional de Turismo (ONT) passa essencialmente por aumentar os fluxos turísticos para o respectivo destino (Mazanec, 1986: 609-634), sendo responsáveis pela promoção do destino ao nível do exterior (Rita e Moutinho, 1992: 3-8).

Os objectivos estratégicos das ONT's são delineados de forma a atingir um crescimento estável ao longo de um determinado período, o que permite um atempado planeamento dos serviços a oferecer (Papadolous, 1989: 31-40)

Enquadrando-se então os objectivos estratégicos das ONT's na promoção do destino e na consequente elaboração de um orçamento, as principais preocupações estratégicas passam pela escolha dos mercados e pela afectação do orçamento promocional (Woodside, 1990: 3-7).

A decisão de afectar o orçamento de comunicação pelos vários países, representa a decisão central do processo de planeamento de marketing estratégico (Rita, 1995: 69-81).

O facto desta decisão ser considerada central e de certa forma preponderante em todo o planeamento de marketing estratégico, reside no facto de que os recursos disponíveis para a comunicação serem limitados e os custos de comunicação quase proibitivos (Rita, 1996: 11-27; Papadopoulos, 1989: 11-35).

Esta afectação aos vários mercados tem associado os seguintes objectivos (Perdue, 1996: 39-46):

- Manutenção dos mercados mais importantes;
- Entrada nos mercados com maior potencial de crescimento.

A clara necessidade de afectar recursos à promoção, ao investimento em infra-estruturas base e à captação de turistas para a região, invalidam qualquer risco de desperdício de recursos. A importância de focalizar atenção nos mercados com maior retorno conjugado com a excessiva dependência de mercados emissores claramente identificados, torna os objectivos de segmentação e descoberta de novos mercados tentadores.

Neste sentido, é importante olhar para o passado e verificar se com o investimento que entretanto foi efectuado foi possível obter ou não o retorno desejado.

É importante deter uma ferramenta que claramente nos identifique o montante do volume a investir e o retorno expectável desse investimento, sob pena do investimento ser excessivo ou então insuficiente para o objectivo e retorno pretendidos.

Segundo o estudo efectuado por Seaton e Mathews (2003: 7) não existe um único modelo de avaliação para cada ONT. Em vez de um único modelo, é uma questão de selecção das melhores práticas que melhor respondem ás necessidades de avaliação, objectivos e orçamentos de cada ONT, aquilo a que chamam um modelo à medida.

Para Taylor (1994: 147-154), as ONTs devem articular as funções de planeamento estratégico, de coordenação de programas para marketing e desenvolvimento, de análise do produto e mercado, e de projectos especiais.

Embora exista uma preocupação fundamental na correcta articulação de todas as funções de planeamento, as ONT's enfrentam algumas restrições à efectiva prática do marketing devido à ausência de controlo de algumas variáveis do mix, resultante em grande medida, de não serem propritárias do produto (Laws, 1995).

Com o crescente envolvimento empresarial nas actividades de promoção de um destino, com a importância focada no correcto desenrolar de todos os objectivos estratégicos definidos, a necessidade de uma avaliação dos recursos a aplicar e o correspondente sucesso das acções estabelecidas é hoje uma variável base do processo de decisão de afectar recursos. O permanente envolvimento dos governos no financiamento de actividades de marketing da ONTs tem sido acompanhado pelo aumento da pressão de uma avaliação rigorosa da efectividade das referidas actividades (Faulkner, 1997: 23-32).

2. OBJECTO E FINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO

Sendo os recursos afectos á promoção escassos, existindo uma constante necessidade de avaliar a aplicação dos mesmos no acto de promover a região, torna-se importante estabelecer uma metodologia e um modelo de correcta avaliação do retorno obtido com a promoção.

Existindo inúmeras actividades e instrumentos para se efectuar a promoção, todos eles em comum têm como principal objectivo ir ao encontro dos objectivos estratégicos estabelecidos. Neste sentido, não obstante a necessidade de avaliação de cada actividade individualmente, o importante da investigação a produzir reside na importância relativa da coerência dos objectivos e na implementação de formas de avaliação pré investimento e de monitorização pós investimento em promoção turística.

Ao se desenvolver este modelo, com aplicação na Região Autónoma da Madeira (RAM), atende-se á importância que o turismo representa para a economia regional, que de acordo com o relatório de execução do Plano e Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira (PIDDAR) de 2004, origina impactos directos e globais no PIB regional entre 25% e 30%, sendo também responsável por cerca de 12% a 15% dos postos de trabalho existentes.

A investigação desenvolvida surge então com a principal finalidade de desenvolver um modelo que permita por um lado, estabelecer critérios rigorosos de afectação de investimentos, bem como, estabelecer uma metodologia a implementar em futuros Planos de Promoção Regionais.

3. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A avaliação contínua e criteriosa de todos os investimentos efectuados é de extrema importância no controlo e estabelecimento de novos patamares do conhecimento dos clientes, e na afectação de recursos a mercados cuja rendibilidade obtida seja suficiente para compensar o investimento de promoção.

Os principais objectivos gerais da investigação são:

- Estabelecer um modelo de avaliação do retorno do investimento em promoção.
- Estabelecer critérios de afectação de recursos, de acordo com o retorno pretendido por mercado e por produto.
- Utilizar modelos de avaliação empresarial de retorno de investimento, no contexto de avaliação de um orçamento de investimento em promoção.
- Desenvolver instrumentos de apoio á decisão de investir em promoção turística.
- Estabelecer uma metodologia *top-down* de avaliação dos investimentos em promoção.
- Utilização de uma matriz de avaliação e monitorização do desempenho das acções de promoção.

Devido à grande abrangência de conceitos e práticas subjacentes a todo o plano de promoção, serão objectivos específicos de aprofundamento os seguintes temas:

- Caracterização das metodologias utilizadas na afectação do investimento em promoção na RAM.
- Caracterização das metodologias utilizadas na avaliação da promoção turística na RAM.
- Caracterização das actividades promocionais utilizadas na RAM versus as actividades utilizadas a nível internacional.

4. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

Este estudo tem como base as seguintes hipóteses de trabalho:

- **Hipótese 1**: A afectação do investimento em promoção turística por destino é efectuada de acordo com o retorno estabelecido previamente por cada destino.
- **Hipótese 2**: Os objectivos específicos estabelecidos por destino, são coerentes com os objectivos estratégicos estabelecidos no plano de promoção.
- **Hipótese 3**: O retorno do investimento obtido por cada destino influencia a estratégia de promoção futura e por consequência os objectivos estratégicos.
- **Hipótese 4**: O investimento em promoção turística efectuado na RAM explica o volume de receitas turísticas da RAM.
- **Hipótese 5**: São utilizadas metodologias de avaliação de retorno de investimento para cada actividade de promoção.
- **Hipótese 6**: Os produtos/eventos turísticos alvos de promoção directa são alvo de uma avaliação prévia de retorno do investimento.
- **Hipótese 7**: Um modelo baseado numa metodologia Top-Down permite quantificar o retorno de investimento esperado.
- **Hipótese 8:** É possível determinar com rigor o retorno obtido de cada campanha ou actividade de promoção.
- **Hipótese 9:** É possível determinar de forma prévia, através da utilização de modelos de avaliação empresarial de retorno do investimento na óptica económica e financeira, nomeadamente o DCF, o retorno esperado da promoção a executar.

5. METODOLOGIA

A metodologia de investigação preconizada na elaboração deste estudo é a seguinte:

Passo	Metodologia
1. Revisão da bibliografia	De acordo com os objectivos estabelecidos para este estudo, irá se iniciar com o processo de revisão bibliográfica das metodologias utilizadas actualmente, nos seguintes pontos: ▪ formulação da estratégia de marketing; ▪ modelos existentes de avaliação do retorno do investimento em promoção turística; ▪ modelos de avaliação empresarial de retorno do investimento na óptica económica e financeira, nomeadamente o DCF. Esta revisão permite enquadrar teoricamente o estudo, através da pesquisa, estudo e aplicação dos diversos livros, artigos científicos e revistas consultadas.
2. Análise Envolvente Macro	Será efectuado uma análise da envolvente macro do turismo da região e da promoção turística, utilizando-se indicadores comparativos. Este ponto será importante para enquadrar os principais indicadores da promoção.
3. Elaboração de entrevistas	A elaboração de entrevistas é efectuada com base em dois critérios: ▪ Aos principais decisores da política de investimento em promoção turística da Madeira. ▪ Questões no âmbito da avaliação e impacto do

	investimento efectuado em promoção no desenvolvimento do turismo da região.
4. Análise das entrevistas	Com base nas entrevistas efectuadas e de acordo com os dados macro analisados, informação estatística disponibilizada e trabalhada, é efectuado uma análise ás entrevistas realizadas.
5. Construção do modelo de avaliação do retorno do investimento da promoção turística na RAM	Substanciado na pesquisa efectuada será formulado um modelo de avaliação do retorno do investimento da promoção turística na RAM.
6. Resolução das hipóteses de trabalho formuladas	A interpretação dos resultados das várias análises realizadas permite a resolução das hipóteses formuladas para este estudo.

6. IMPORTÂNCIA E IMPACTO DA INVESTIGAÇÃO

Tal como previsto no Programa para a Produtividade e Crescimento da Economia de 2004, o Governo propôs a criação de um novo modelo de promoção turística. Assente nos princípios da contratualização com agentes do sector privado e do co-financiamento, o Protocolo foi celebrado em Abril de 2003 entre o ICEP, a Secretaria Regional do Turismo e Cultura da Madeira, a Secretaria Regional da Economia dos Açores, a Confederação de Turismo Português e a Associação Nacional de Regiões de Turismo.

A contratualização dependerá da apresentação prévia ao Conselho Estratégico de Promoção Turística, por parte das associações que pretenderem constituir-se como parceiras de promoção turística, de Planos de Promoção Turística de âmbito regional, que sejam simultaneamente coerentes e potenciadores do Plano de Promoção Turística Nacional.

Esta contratualização fica igualmente sujeita à fixação prévia de objectivos qualitativos e quantitativos e ao estabelecimento de indicadores e de instrumentos de medição de execução dos respectivos Planos de Promoção Regionais.

Neste sentido, e tendo em conta a necessidade de criação de medidas que analisem o retorno do investimento dos Planos de Promoção, o objectivo principal deste estudo será a construção de um modelo de avaliação do retorno do investimento da promoção turística na Região Autónoma da Madeira.

7. ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada da seguinte forma:

- O **Capítulo I**: **Introdução**. Apresenta-se a introdução ao trabalho de investigação, o enquadramento, os objectivos e as hipóteses de investigação.
- O **Capítulo II**: **Enquadramento Teórico da Promoção Turística**. Analisa-se os principais conceitos e teorias subjacentes á promoção turística.
- O **Capítulo III: Metodologias de Avaliação de Retorno do Investimento**. Neste capítulo será evidenciado as metodologias utilizadas ao nível internacional para avaliação do retorno obtido com a promoção turística.
- O **Capítulo IV**: **Caracterização do Investimento em Promoção Turística**. Será desenvolvido neste capítulo o investimento efectuado em promoção turística ao nível nacional e internacional. Numa primeira fase será abordado o enquadramento das entidades responsáveis pela promoção turística ao nível nacional e regional, sendo dado um principal enfoque ás entidades envolvidas na promoção directa da RAM e ao novo modelo de contratualização turística. Numa segunda fase será analisado em termos estatísticos a promoção efectuada pela região nos últimos oito anos e o impacto dessa promoção no turismo regional.
- O **Capítulo V**: **Metodologias de Avaliação do Retorno do Investimento em Promoção Turística na RAM.** Este capítulo irá corresponder a análise das principais metodologias envolvidas na avaliação do retorno do investimento em promoção na RAM, bem como, a análise das principais variáveis estratégicas de decisão utilizadas na afectação do investimento em promoção.

- O **Capítulo VI**: **Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento da Promoção Turística na RAM.** Este capítulo irá corresponder ao desenvolvimento de metodologias e critérios de análise subjacentes á aplicação de um modelo de DCF na avaliação do retorno do Investimento em promoção turística.
- Por último, o **Capítulo VII: Conclusões e Recomendações**. Corresponderá uma síntese de todo o estudo desenvolvido na construção de um modelo de avaliação da promoção turística, com enfoque nas aplicações práticas deste tipo de metodologias, nas limitações deste tipo de modelo e nos ganhos e vantagens obtidas pela aplicação deste tipo de metodologia. Do estudo desenvolvido resultam recomendações de construção de indicadores e de estudos futuros necessários para a melhoria constante do modelo.

MODELO DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO NA RAM

CAPÍTULO II
ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA

A promoção turística "é o conjunto de actividades criativas e dinâmicas destinadas a lançar, manter e desenvolver a imagem de um produto ou serviço turístico, mediante a utilização de técnicas e meios adequados e eficientes, tais como Publicidade, Relações Públicas, tendo como objectivo final a sensibilização de potenciais consumidores e o aumento de fluxos turísticos"(Glossário do ITP, 2005).

1. INTRODUÇÃO

Segundo Plog (1973: 13-16), os destinos turísticos vivem segundo ciclos baseados no tipo de turistas que tentam atrair, e sugere que em algum momento os destinos deverão ver reduzido o fluxo de turistas.

No entanto, segundo Inskeep (1991: 11-13), esta definição não corresponde exactamente a todos os destinos, segundo ele, com planeamento e imaginação, destinos turísticos antigos têm mantido e alguns casos rejuvenescido, e neste momento os planos efectuados e delineados irão permitir a vitalidade de novos destinos durante vários anos.

Já Haywood (1986: 154-167), a evolução de um destino turístico poderá ser antecipado através de planeamento, marketing, e técnicas de gestão, pelo que esta evolução não é necessariamente um ciclo estabelecido.

Para Inskeep (1988: 17), a experiência tem demonstrado que as comunidades, regiões e países beneficiam de uma forma genérica de um correcto e efectivo planeamento do turismo e este tipo de planeamento maximiza os efeitos benéficos do turismo, permitindo também atenuar os impactos negativos na economia local, ambiente e sociedade.

A implementação de planos turísticos nacionais, surge no ano 1950 quando se tornou óbvio que o turismo se iria tornar numa actividade sócio económica com grande impacto. Em 1959, na região da Ásia-Pacifico, o primeiro plano turístico surgiu no Hawai, que actualmente é um destino de sucesso e com um desenvolvimento significativo. Na Europa, e pela mesma altura surge os planos turísticos para regiões como Jugoslávia, Chipre, Córsega e Languedoc-Roussillon região costeira na França.

A partir dos anos 80 e até os dias de hoje o estabelecimento de planos turísticos é uma realidade contínua dos países e regiões que pretendem desenvolver o turismo numa lógica controlada. È de referir também que a nível internacional o financiamento de programas de desenvolvimento turístico local, resultaram num contínuo aperfeiçoamento dos planos e na necessidade de estabelecer medidas de análise de impacto dos mesmos.

São quatro os factores identificados no turismo que afectam a performance e o desenvolvimento regional:

- Número de visitantes
- Estada média
- Gasto turístico
- Visitas repetidas e referenciadas

Segundo Stephen Wanhill citado por (Theobald, 2004: 368) o produto turístico é um produto multifacetado, que inclui, alojamento, transporte, restauração, comércio, animação, atracções turísticas, infra-estrutura públicas, e a forma de viver da população local. Neste sentido, o sucesso do desenvolvimento turístico, segundo ele, passa pela parceria dos vários interessados na actividade turística com a necessidade de uma forma equilibrada oferecer os equipamentos e serviços que satisfaçam as necessidades dos visitantes de uma forma sustentada.

Assim sendo, e como o sector turístico não é capaz de controlar todos estes factores que originam impactos consideráveis na atractividade do destino e na população local, é necessário que o Plano Turístico seja estabelecido ao nível governamental.

Na região autónoma da madeira, o plano que congrega os pontos referidos anteriormente é o Plano de Ordenamento Turístico, aprovado no Decreto Legislativo Regional nº 17/2002/M de 29 de Agosto de 2002.

O Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT/RAM) define a estratégia de desenvolvimento do turismo na região e o modelo de territorial a adoptar, com vista a orientar os investimentos, tanto públicos como privados, garantido o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento e valorização dos recursos humanos, culturais e naturais.

O POT é fundamentado no relatório de diagnóstico da situação territorial e nos relatórios cenários de desenvolvimento e modelos turístico e territorial complementado com o relatório de enquadramento, que contém normas complementares e as acções de concretização dos objectivos do POT.

Existindo então um plano que estabelece e regula o produto a oferecer, é necessário determinar a quem compete promover/comunicar o produto ao consumidor final.

2. MARKETING ESTRATÉGICO

Segundo Chandler (1962), a estratégia corresponde á determinação de objectivos a médio e longo prazo, com a adopção de meios de acção e consequente afectação de recursos necessários à consecução desses objectivos.

A estratégia de marketing - para um determinado produto ou para uma gama de produtos - pode ser definida como "uma combinação coerente dos diferentes meios de acção [a usar] com vista a atingir os objectivos [de marketing] que se fixaram" (Lindon et al., 2000: 458).

Inskeep (1988), estabelece que a estratégia de marketing resulta na definição da forma mais eficaz para atingir os objectivos propostos. Segundo ele, a definição da estratégia de marketing passa pela definição das técnicas a utilizar; pela prioridade ou momento em que a actividade promocional deverá ser realizada em determinados destinos ou em mercados com segmentos específicos de turistas; a imagem a projectar; os obstáculos a superar; e a relação das acções de promoção com novos empreendimentos, animações criadas.

Ansoff (1987: 442-444) aponta os factores determinantes da estratégia empresarial. Durante a formulação da estratégia, é necessário equilibrar estas quatro variáveis, tal como apresentado na Figura 2.1 (ameaças e oportunidades, objectivos organizacionais, capacidades e recursos futuros).

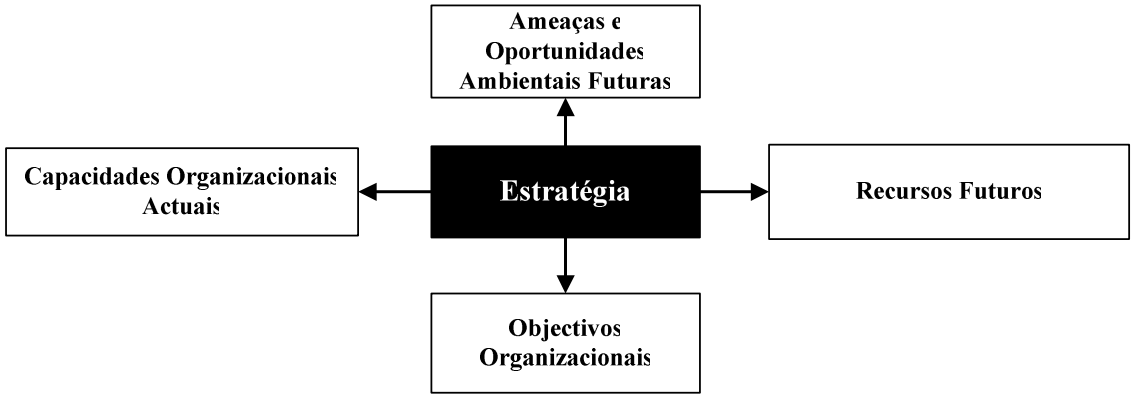


Figura 2.1: Factores determinantes da Estratégia Empresarial (Ansoff, 1987)

Andrews definiu a estratégia como "a relação entre o que a organização consegue fazer (pontos fortes e fracos) e o ambiente que condiciona aquilo que ela pode fazer (ameaças e oportunidades externas)" (Andrews, 1971). Apesar de ter sido reconhecida a relevância do trabalho de Andrews, foram dadas poucas explicações acerca de ambos os extremos dessa relação.

Um contributo nesse sentido foi o de Porter (1979) e o seu modelo das cinco forças competitivas que permitiu determinar a natureza e o grau de rivalidade de uma indústria, a partir da conjugação do poder negocial de clientes e de fornecedores, da ameaça de produtos ou serviços substitutos e da ameaça de novos concorrentes. Apesar do modelo de Porter não ter ignorado as características endógenas das organizações, a ênfase era claramente na envolvente competitiva que as envolvia.

Neste ambiente competitivo, o marketing pode contribuir para um planeamento e gestão do destino mais eficazes e eficientes (Moutinho, 1990) na medida em que visa"(…)um equilíbrio viável entre os objectivos, as competências e os recursos de uma organização [aqui: destino] e as suas oportunidades de mercado(…)" (Kotler, 1997:63)

Para Lundberg (1990) o "marketing de destinos" é o esforço global de identificar o que o destino tem para oferecer (o produto), que grupos de pessoas têm o tempo, o dinheiro e o desejo de viajar para o destino (mercado-alvo), e qual a melhor forma de os contactar e convencer a viajar para o destino".

Segundo Moutinho (2000: 9-10), o planeamento integral, uma visão de longo prazo e a acção consistente são ingredientes fundamentais para o sucesso de um destino.

A estratégia de marketing deve estar relacionada quer com os objectivos a médio e longo prazo, quer com os objectivos a curto prazo por forma a que a realização dos objectivos a médio

e longo prazo seja obtidos através da formulação objectiva e detalhada dos objectivos a curto prazo (Inskeep, 1988: 442),

A elaboração da estratégia de marketing segue cinco etapas descritas na tabela 2.1 (Lindon et al., 2000: 442) (Middletton, 1994: 19):

Etapas	Descrição
Análise e diagnóstico	Consiste na análise detalhada dos dados históricos e das tendências futuras, quer numa vertente interna, no que se refere aos pontos fortes e pontos fracos da organização, quer numa vertente externa do que respeita ás oportunidades e ameaças do mercado onde se insere o produto.
Determinação de objectivos	Consiste na formulação de objectivos estratégicos, que permitam posteriormente, estabelecer um linha de orientação nos planos e acções a executar, coerente com a estratégia estabelecida. È possível através da formulação dos objectivos estratégicos construir indicadores de performance para posterior avaliação da estratégia estabelecida.
Escolha das opções estratégicas de marketing	Consiste na definição das actividades estratégicas a estabelecer ao nível do produto e mercado alvo, aferindo dos recursos necessários bem como dos segmentos e posicionamento pretendido.
Formulação e avaliação do marketing-mix	Consiste na aplicação das opções estratégicas estabelecidas na etapa anterior na formulação das diferentes políticas do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição), e na avaliação dos resultados a obter *versus* os objectivos estratégicos estabelecidos.
Planos de acção	Consiste na elaboração de planos de acção onde se define a forma de execução da estratégia estabelecida, e avalia-se de forma sistemática a evolução dos planos.

Tabela 2.1- Etapas do Marketing Estratégico

Estas cinco etapas, desdobram-se em sete passos fundamentais a seguir num processo de planeamento de marketing, apresentados por Middletton (1994: 19). Estes sete passos, seguem uma sequência lógica, referenciada na Figura 2.2.

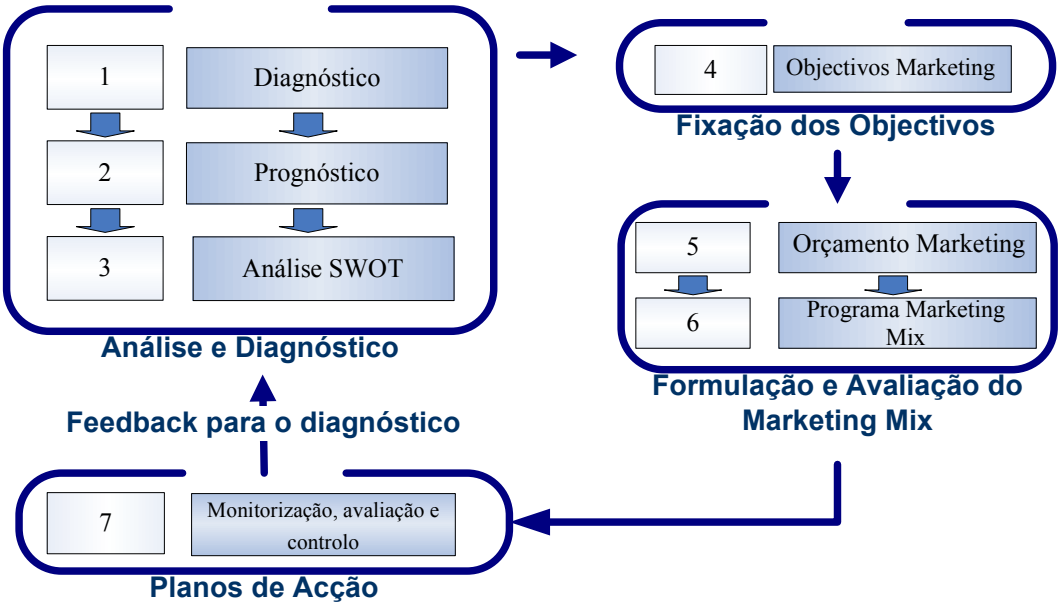


Figura 2.2: Processo de planeamento marketing adaptado de Middletton (1994: 141).

O planeamento de marketing apresenta-se como um ciclo, onde a constante monitorização e avaliação, não só influenciam como também contribuem de forma decisiva para a formulação das decisões estratégicas. Tal como afirmaram Leppard e McDonald "enquanto o planeamento de marketing surgir à superfície como uma sequência de passos lógicos, na realidade fará com que uma série de valores e assumpções sejam alinhadas nesse sentido" (Leppard e MacDonald: 1991: 213). Os autores defendiam que a implementação de uma cultura de marketing dentro de uma organização é um aspecto vital para o sucesso no planeamento de marketing. Consoante a cultura existente, uma parte integral do processo de planeamento deverá ter em atenção o processo de tomada de decisão e a comunicação.

Diagnóstico

Sendo o primeiro passo do processo de planeamento de marketing, este reside na pesquisa de todos os elementos fundamentais necessários para análise.

A evolução desta fase de diagnóstico assume uma importância estratégica, uma vez que " a sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente", sendo que a relação estabelecida com este meio envolvente

permite analisar as "múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta." (Freire, 1997: 65)

"Esta análise comporta duas etapas principais: a análise "externa", relacionada com o mercado no qual se situa o produto considerado e a análise "interna" que respeita às forças e fraquezas da empresa face aos seu concorrentes." (Lindon et al., 2000: 441)

São quatro os pontos fundamentais de análise:

- Volume de vendas e proveitos dos últimos anos de forma a identificar o mercado total, quais os segmentos de mercado que se formam, as próprias potencialidades e quais os principais concorrentes.
- Perfil dos consumidores e concorrência, incluindo aspectos demográficos, atitudes e comportamentos, obtida através de dados históricos e de estatísticas de mercado.
- Descrição dos produtos e dos preços e comparação com a concorrência, identificando em que ciclo de vida do produto se encontram, com particular atenção para ciclo sem crescimento e produtos em declínio. Esta informação é obtida através da análise interna do negócio e na recolha de informação junto da impressa especializada e organizações mundiais.
- Expectativas e tendências no desenvolvimento externo, nomeadamente o desenvolvimento da tecnologia, mudanças na legislação em vigor, alterações cambiais ou mudanças na estrutura da distribuição. Esta informação deriva primeiramente imprensa especializada e organizações mundiais sendo que alguns aspectos poderão ser retirados de alguns estudos de pesquisa de marketing.

Desde que a indústria aérea e turística têm acesso a diversa informação, a forma como é seleccionada, organizada e apresentada para uma boa tomada de decisão, é uma importante forma de apoio à gestão. (Middleton, 1994: 146)

Prognóstico

Este segundo passo, traduz-se numa perspectiva de evolução futura das quatro variáveis identificadas no diagnóstico.

Este prognóstico assume principal importância no que se refere ao negócio do turismo, não só fruto da volatilidade associada ás quatro variáveis identificadas no processo de diagnóstico, como também na necessidade constante de análise das probabilidades de

ocorrência e consequentes opções. Como na fase de diagnóstico, as principais competências existem no desenvolvimento da previsão de variáveis chave que afectam a gestão da organização. (Middleton, 1994: 142-143).

Análise SWOT

Depois de reunir a informação relevante na fase de diagnóstico e a indicação da expectativa de desenvolvimento através do prognóstico, o próximo passo será definir o que a informação obtida significa para o marketing estratégico.

Esta informação é organizada através da resposta a quatro pontos constantes da análise SWOT, que significa Strenght (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Os pontos fortes são normalmente expressos como vantagens inerentes, a nível estrutural e histórico, dentro da própria organização e as correspondentes relações com a concorrência.

É impossível indicar todas as dimensões possíveis a nível dos pontos fortes dentro de uma organização, mas essas dimensões serão características que indicam que a organização consegue fazer melhor que os seus concorrentes.

Uma vez identificados, os pontos fortes são a base para posicionamento e podemos daí identificar quais os consumidores potenciais, com base na argumentação do produto, ou o desenvolvimento através de uma estrutura estratégica.

Os pontos fracos, expressos, por exemplo, em produtos desenvolvidos num mercado em declínio, deverão também ser claramente identificados. Uma vez identificados, devem ser sujeitos a uma acção de gestão virada para a minimização do impacto destes produtos ou para removê-los se possível.

É comum que os gestores de marketing façam uma revisão regular aos pontos fortes e fracos, ou consultem especialistas para o desenvolvimento de uma opinião independente.

Num contexto de marketing, as oportunidades são provenientes de elementos com controlo directo, tal como produtos ou processos particulares.

As ameaças podem ser apresentadas como os elementos internos fora do controlo da empresa, ou por eventos externos tal como alterações cambiais, alterações no preço do petróleo ou actos de terrorismo internacional.

Contudo, não é fácil justificar do ponto de vista teórico, ou do ponto de vista prático as provas de que o tempo e os esforços dispendidos na análise sistemática e criativa do SWOT é

invariavelmente produtiva. É muito mais do que uma simples análise de estatísticas de mercado. Há uma ampla dimensão de possíveis interpretações, discussões, e pensamentos laterais, ambos a nível estratégico e táctico do planeamento. Há também uma ampla dimensão de actuação dos gestores de marketing para fazer com que os restantes gestores da organização desenhem as suas expectativas e percepções. (Middleton, 1994: 144)

Objectivos e alvos do marketing

Os objectivos e alvos do marketing derivam, dos anteriores passos do processo de planeamento e representam aquilo que se pretende obter, tendo em conta as oportunidades descritas e baseando-se nos pontos fortes assinalados.

Ao nível teórico existe um grande consenso sobre as características dos objectivos estratégicos.

Para que os objectivos sejam relevantes, eles necessitam satisfazer certos critérios (Taylor *et al.,* 2004: 31)

- Mensuráveis: Deverá existir pelo menos um indicador que analise o pogresso e o cumprimento do objectivo estabelecido.
- Específicos: Deverão estabelecer uma mensagem clara do que é necessário atingir.
- Apropriados: Deverão ser estabelecidos em consonância com a missão e visão.
- Realísticos: Deverão ser definidos de acordo com as oportunidades analisadas e de encontro ás capacidades e recursos disponíveis.
- Temporais: Deverá ser estabelecido um prazo temporal para o cumprimento do objectivo.

A necessidade do cumprimento destes critérios reside no facto de que o sucesso de todo o propósito do marketing estratégico está no cumprimento de objectivos. São três as razões porque a escolha prévia de objectivos é particularmente importante (Lindon et al., 2000: 444):

- Assegurar a coêrencia da estratégia com a política global
- Concordância e compromisso ao nível dos objectivos a atingir.
- Construção de indicadores de performance passíveis de monitorização e análise.

Orçamento de Marketing

O orçamento de marketing determina o montante, previsional, que será dispendido e obtido como receita, de forma a assegurar os objectivos de volume de negócio e proveitos gerados.

O orçamento representa a soma dos custos do marketing-mix individualizado, contando com a participação dos gestores de marketing de forma a especificar quais os objectivos e alvos pretendidos. Nunca poderá haver uma total precisão entre custos e resultados pelas razões limitações que se apresenta nos modelos de avaliação, mas não se altera o princípio da alocação do dinheiro a rubricas específicas de forma a identificar quais os objectivos a serem atingidos. (Middletton, 1994: 145)

E porque o orçamento é utilizado para especificar o volume e proveitos através do desenvolvimento de um programa de marketing-mix, há um feedback vital entre a definição dos objectivos e o acordo dos gestores de marketing a nível do que na realidade poderá ser atingido com o orçamento proposto.

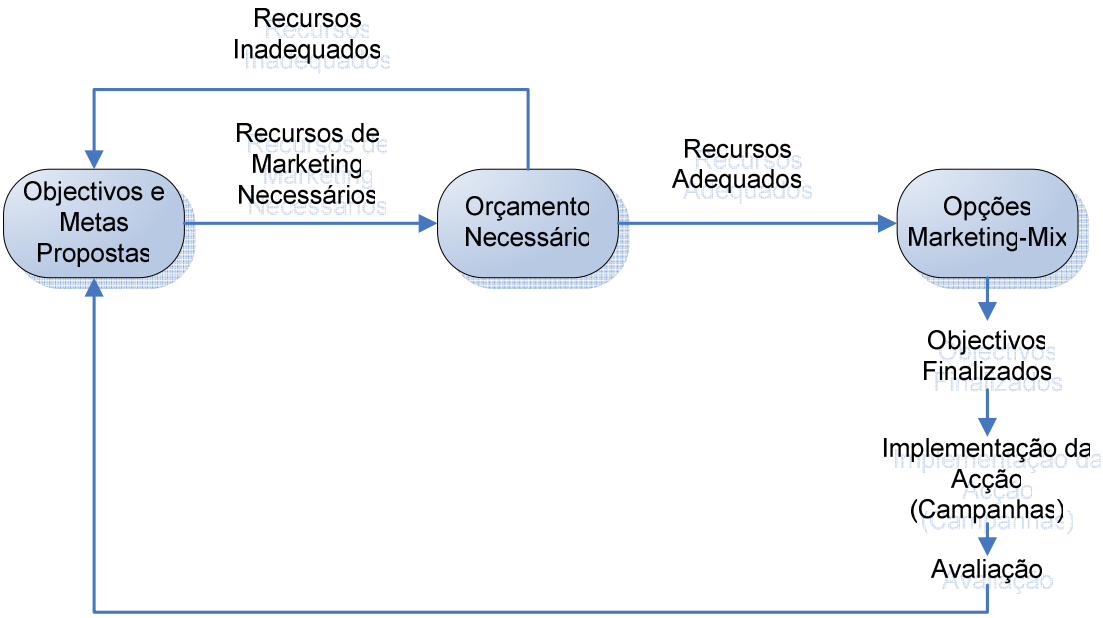


Figura 2.3: Coordenação dos Objectivos Operacionais de Marketing, Orçamentos e Planos de Acção (Middleton, 1994: 146)

A Figura 2.3 demonstra a relação existente no planeamento de marketing entre metas, objectivos, orçamentos e planos de acções. As metas e as estratégias estabelecidas, são um dos reflexos dos objectivos propostos.

A este nível é atribuído um principal enfoque na pesquisa de marketing, onde se inclui os canais de distribuição disponíveis no negócio para a implementação da acção. Se uma evolução dos objectivos demonstra que os recursos pré estabelecidos não são adequados, posteriormente orçamentos adicionais ou os próprios objectivos terão de ser corrigidos.

Para cada objectivo de marketing, normalmente haverá um conjunto de opções consoante a direcção que o desenvolvimento do plano seguir – mais ou menos publicidade, mais ou menos descontos nos preços e assim sucessivamente. Os gestores de marketing são requisitados para tomar em linha de conta estes aspectos e a associação dos custos, usando o seu poder de decisão, experiência e análise dos resultados anteriores. Se as opções preferenciais não estiverem em consonância com o orçamento previsto, será necessário mais dinheiro ou os objectivos terão de ser modificados.

Planos de marketing-mix

Os Planos de acção são compostos pelo mix de promoção, distribuição e outras acções de marketing que são tomadas para influenciar e motivar os consumidores. Estes incluem:

- Publicidade;
- Marketing directo;
- Promoção de vendas e *merchandising*;
- Vendas Directas;
- Literatura promocional;
- Relações públicas;
- Distribuição e suporte de vendas;
- Descontos nos preços;
- Comissões aos retalhistas.

Um plano de marketing-mix, que é também conhecido como uma campanha de marketing engloba a criação de diferentes eventos desde a produção de brochuras, distribuição, publicidade e *merchandising*.

Monitorização, evolução e controlo

Uma das razões para que se insista na precisão na determinação de objectivos é para que se torne possível a obtenção e avaliação de resultados. Middleton (1994: 147), apresenta com exemplo o negócio de um *tour-operator* onde através da determinação de objectivos é possível obter resultados para cada mercado / produto tendo em conta seis pontos:

- Disponibilidades semanais a par com a capacidade que se previu no planeamento;
- Responsabilidades das vendas referente a qualquer actividade de publicidade;
- Informação recolhida junto aos clientes sobre as mensagens de marketing transmitidas através de pesquisas;
- Responsabilidade das vendas para qualquer desconto nos preços;
- Responsabilidade das vendas para qualquer esforço em *merchandising* pelas agências de viagens;
- Satisfação do cliente com a qualidade dos produtos criados através de questionários.

A avaliação e controlo são matérias subjectivas, no entanto uma avaliação eficiente é vital para o processo de diagnóstico, e que é impossível obter uma evolução eficiente sem antes estabelecer objectivos precisos e sobre os quais teremos de obter resultados úteis.

3. PROMOÇÃO TURÍSTICA

A estratégia de promoção significa implementar programas de promoção para projectar imagens de um destino e mensagens chave a segmentos de potenciais turistas, encorajando-os para o pedido de brochuras ou para o contacto junto dos agentes viagens locais. (Middleton, 1994:158-159)

O programa de comunicação global de uma empresa, a que se chama promotion mix, consiste numa combinação de meios de comunicação, promoção de vendas, relações públicas e venda individual como forma de atingir os objectivos do marketing.(Kottler, 1996: 489-490)

As quatro principais técnicas de promoção são:

1. Publicidade: consiste em qualquer forma paga de apresentação e promoção de ideias, mercadorias, ou serviços por um patrocinador identificado.
2. Promoção de Vendas: Incentivos a curto prazo para incentivar a compra ou venda de produtos ou serviços.
3. Relações Públicas: Construção de uma boa relação com os diferentes públicos da empresa de forma a obter opiniões e publicidade positiva, desenvolvendo uma boa imagem e gerindo os rumores negativos, histórias e eventos.
4. Venda Directa: Apresentação oral numa conversa com um ou mais compradores com o objectivo de realizar vendas.

Em cada uma das principais técnicas, existem ferramentas específicas, tais como apresentação de vendas, material de ponto-de-venda, publicidade especializada, eventos (trade shows), feiras, demonstrações, brochuras, literatura, kits de imprensa, posters, concursos, prémios e coupons.

A comunicação do produto turístico vai para além das ferramentas específicas, atrás referidas. Toda a comunicação e apresentação do produto influenciam a percepção do produto pelo consumidor final. Apesar do promotion mix ser a primeira actividade de comunicação, todo o marketing mix – promoção, produto, preço e distribuição – deverão ser coordenados para a obtenção de um maior impacto da comunicação.

Assim sendo, convém então clarificar o que significa comunicar.

▪ Comunicação

Segundo Kottler (1996), comunicar envolve nove elementos. Os dois elementos principais e intervenientes no processo são o emissor e o receptor. Os outros dois elementos também importantes na comunicação consistem na mensagem e na forma de comunicar. Outros quatro elementos são o codificar, descodificar, resposta e feedback. O último elemento diz respeito ao ruído.

A comunicação é importante pois os emissores deverão identificar os receptores que pretendem atingir e as respostas que pretendem obter. Deverão efectuar a codificação da mensagem de acordo com a descodificação a realizar pelos receptores. A mensagem deverá ser depois enviada pelo canal de comunicação que mais facilmente atinja os receptores,

determinando canais de feedback que permitam a obtenção da resposta dos receptores à sua mensagem.

Assim a comunicação em marketing deverá seguir os seguintes passos:

1	Identificar o Público Alvo
2	Determinar a resposta a obter
3	Escolher a Mensagem
4	Escolher o meio de comunicação da mensagem
5	Escolher a origem da mensagem
6	Obter feedback

Figura 2.4: Comunicação em Marketing (Kottler, 1996)

Identificar o público-alvo – O público-alvo poderá ser os potenciais ou actuais consumidores, aqueles que decidem a compra ou aqueles que a influenciam. O público-alvo poderá ser individual, grupos, nichos de clientes ou o mercado no todo. A escolha do público-alvo influência de forma decisiva aquilo que será comunicado, a forma como será comunicado, quando será comunicado e quem deverá comunicar.

Determinar a resposta a obter – Em muitos casos a resposta a obter é a compra. Mas a compra resulta de um longo processo de decisão de consumo. Neste sentido, antes de comunicar é necessário saber a que nível se situa o produto no público-alvo e para que nível se pretende que este se desloque.

Os níveis são: Desconhecido, Conhecido, Associação, Preferência, Convicção, Compra.

- Desconhecido: O consumidor não conhece o produto, ou apenas conhece ao vagamente o nome ou algumas coisas sobre o produto. O objectivo da comunicação passa por dar a conhecer o nome do produto.
- Conhecido: O consumidor conhece o nome do produto e algumas coisas sobre o produto, mas não conhece o produto e os seus atributos. O objectivo da comunicação passa por dar a conhecer os atributos do produto.

- Associação: O consumidor conhece os atributos do produto. O objectivo da comunicação passa por obter feedback de como o consumidor sente o produto.
- Preferência: O consumidor gosta do produto, mas não o prefere aos outros. O objectivo da comunicação passa por promover as qualidades, valor, performance e outros atributos do produto.
- Convicção: O consumidor prefere o produto mas não desenvolve a convicção de o consumir agora. O objectivo da comunicação passa por passar as atitudes positivas em convicção, pois estará assim mais próximo da compra.
- Compra: O consumidor está convencido mas necessita de mais informação ou então adiou a decisão de compra. O objectivo da comunicação passa por convencer a efectuar o último passo. Exemplo deste tipo comunicação passa por oferecer o produto a um preço promocional.

Escolher a Mensagem – A mensagem deverá captar a Atenção, manter o Interesse, aumentar o Desejo, e obter uma Acção. (Modelo AIDA). Os três problemas que a mensagem deverá resolver são: O que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer de forma lógica (estrutura da mensagem) e como dizer de forma simbólica (formato da mensagem).

Escolher o meio de comunicação da mensagem – Existem dois tipos de comunicação: comunicação pessoal e não pessoal.

- Comunicação pessoal – A comunicação pessoal, refere-se a uma comunicação em que duas ou mais pessoas comunicam de uma forma directa, utilizando o face a face, telefone ou correio.
- Comunicação não pessoal – A comunicação não pessoal refere-se á comunicação sem um contacto pessoal e um feedback individual. São exemplos deste tipo de comunicação os jornais e revistas, rádio, televisão e painéis publicitários. Outro tipo de comunicação passa também pela criação de atmosferas e a elaboração de eventos.

Escolher a origem da mensagem – O impacto da mensagem no consumidor deriva muito de como o público-alvo vê o emissor da mensagem. As mensagens apresentadas por fontes consideradas credíveis têm um grande impacto. São três os factores mais comuns para tornar a mensagem credível:

- Experiência – A capacidade do comunicador demonstrar a autoridade na comunicação da mensagem.
- Credibilidade – A objectividade e honestidade da origem da mensagem.
- Atractividade – A originalidade e atractividade da mensagem.

Obter feedback – Depois de enviada a mensagem, é necessário avaliar o impacto da mesma no público-alvo. Este impacto poderá ser avaliado mediante questionários que permitam obter respostas ao se se lembram da mensagem, quantas vezes a visualizaram, que pontos se lembram, como se sentiram em relação à mensagem, e as suas atitudes passadas e presentes em relação ao produto e à empresa.

- **Orçamento de Promoção**

Uma das mais complicadas tarefas que as empresas encontram no seu plano de marketing corresponde ao montante máximo a despender na promoção.

Os métodos utilizados pelas empresas para determinar o orçamento de promoção correspondem a:

- Método do orçamento disponível
- Método da percentagem das vendas
- Método de posição competitiva
- Método objectivo e acções

Método do Orçamento Disponível - corresponde ao valor máximo que a empresa poderá despender em orçamentos de promoção. Este método ignora completamente o efeito da promoção no montante das vendas e poderá resultar num montante reduzido de orçamentação e numa forte incerteza do montante a despender no futuro.

Método da Percentagem das Vendas - sendo um método simples é o um dos mais utilizados, pela facilidade de relacionar a percentagem das vendas, com o custo de promoção e inevitavelmente com o preço unitário. Supostamente este método cria estabilidade competitiva, dado que as empresas tendem a despender a mesma percentagem das vendas em promoção. Este método ignora contudo que as vendas são a causa da promoção e não o seu resultado, por

consequência não existe um objectivo definido claramente sobre o montante objectivo das vendas a gerar de acordo com a promoção efectuada.

Método da Posição Competitiva - relaciona o montante do orçamento a despender em promoção com aquele que é despendido pelos seus concorrentes para idêntico meio de comunicação. A grande virtude deste método, consiste na necessidade de analisar a concorrência e os investimentos efectuados por estes em promoção.

As abordagens que se podem desenvolver neste método (Mercator; 1996: 308-310), correspondem a:

- Fixar o orçamento proporcionalmente ao mercado
- Fixar o orçamento a um nível superior ao da concorrência, nomeadamente no lançamento de um novo produto.

Método dos Objectivos e Acções - é o método mais lógico e aquele que vai de encontro ás três fases necessárias para estabelecer um orçamento de promoção:

Numa primeira fase, estabelecem-se os objectivos específicos da acção de promoção. Numa segunda fase, são estabelecidos as acções a desenvolver de acordo com os objectivos definidos na primeira. Por fim, e numa última fase, estima-se o custo total da acção de promoção.

Num ponto de vista de gestão, a escolha deste método, resultará na necessidade de relacionar directamente os custos da acção de promoção, com o retorno que da mesma irá resultar.

- **Meios de Comunicação**

Após a definição do orçamento de promoção, é então estabelecido os meios de comunicação a utilizar.

Os meios de comunicação deverão então ser estabelecidos de acordo com o plano de promoção e os objectivos específicos de cada campanha. Não existirá para um objectivo, uma só campanha, como também para uma só campanha, um só meio de comunicação. Serão vários os factores que irão influenciar a escolha dos meios de comunicação/promoção, entre os quais:

- O produto e mercado - consoante o produto e o mercado a atingir poderão ser utilizadas diferentes formas de o comunicar ao público-alvo.
- Estratégia Push ou Pull -consoante a estratégia push ou pull utilizada na promoção de um produto, o mix de promoção irá se alterar.
  - Uma estratégia push consiste em empurrar o produto através dos canais de distribuição até o consumidor final. Nesta estratégia, o produtor orienta a sua promoção aos membros do canal de distribuição de forma a induzir nestes a promoção do produto no consumidor final.
  - Uma estratégia pull consistirá em puxar o consumidor para o consumo do produto, fazendo com que seja este o dinamizador na aquisição do produto. Numa estratégia pull, o produtor orienta a sua promoção ao consumidor final de forma a induzir este na compra do produto.
- Conhecimento do Consumidor - Dependentes do conhecimento do consumidor do produto, as acções de promoção serão efectuadas utilizando diferentes técnicas. Publicidade, juntamente com relações públicas é fundamental no momento inicial de conhecimento do produto. Relações públicas, promoção de vendas e venda directa numa fase de associação e preferência. A venda directa, devido aos custos associados é a que deverá ser utilizada somente numa fase de compra.
- Ciclo do Produto - Na fase de lançamento, a publicidade e as relações públicas são fundamentais para a obtenção de um reconhecimento de imagem e a promoção de vendas para uma primeira experiência do produto. A venda directa é importante na capacidade de levar o produto durante a fase de crescimento, conjuntamente com a publicidade e relações públicas, sendo que a promoção de vendas nesta fase já não é tão necessário, porque o consumidor já conhece o produto. Na fase de maturidade, a promoção de vendas ganha de novo ênfase relativamente á publicidade. Na fase de declínio, a publicidade é necessária para manter o conhecimento do produto, a relação pública deixa de existir e a venda directa é reduzida, no entanto a promoção de vendas é forte.

4. PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES NACIONAIS DE TURISMO

Segundo Jefferson (1990: 82-95) as funções das ONTs agrupam-se em cinco grandes áreas:

- defesa da imagem – através de acções de relações públicas, publicidade e material promocional;
- avaliação da situação – através da realização de análise de mercados;
- prospecção/pioneirismo – através do desenvolvimento de novos mercados, novos segmentos e novas técnicas;
- coordenação de marketing – através do fornecimento de bases para a cooperação entre os vários intervenientes;
- monitorização da satisfação dos turistas – através da realização de pesquisa ao turista.

Segundo Mazanec (1986: 609-634), todas as ONTs têm por missão aumentar os fluxos turísticos para o respectivo destino. Esta missão é partilhada por diferentes autores, nomeadamente Faulkner (1997: 23-32) em que a missão da ONT consiste no desenvolvimento de uma abordagem coordenada de promoção do destino, bem como Rita (1996: 39-46) na defesa de interesses de um país no mercado internacional, pretendendo aumentar as receitas turísticas.

Como denominador comum em todas estas abordagens, depreende-se que a missão de uma ONT passa pela promoção do destino ao nível internacional e consequente aumento das receitas turísticas. Assim, de acordo com a missão estabelecida o objectivo estratégico que surge na base das ONTs passa pelo atingir um crescimento estável ao longo de um determinado período, o que permite um atempado planeamento dos serviços a oferecer (Papadopoulos, 1989b: 11-35).

Existindo um objectivo estratégico, a forma de implementar este objectivo passa pela comunicação (publicidade, promoção, força de vendas, relações públicas e merchandising) (Mazanec 1986: 609-634).

Assumindo a comunicação o único meio capaz de permitir ás ONTs o cumprimento da sua missão e dos seus objectivos, é importante a articulação das diferentes funções de planeamento estratégico, de coordenação de programas de marketing e desenvolvimento, de análise do produto e do mercado, e de projectos especiais (Taylor, 1994: 147-154).

No centro do processo de planeamento de marketing estratégico, enquadra-se a decisão de afectação do orçamento de comunicação (Rita, 1995: 69-81).

Segundo Rita (1996, pag 39-46), a afectação do orçamento de comunicação pelos vários países emissores constitui a decisão anual, crucial para os ONTs.

A afectação do orçamento aos vários mercados tem associados os seguintes objectivos (Perdue, 1996: 39-46):

- manutenção dos mercados mais importantes;
- entrada nos mercados com maior potencial de crescimento.

Segundo Rita e Moutinho (1992: 3-8), a elaboração de um plano de promoção segue as seguintes seis etapas:

- fixação dos objectivos de marketing;
- análise dos mercados em termos de segmentação, targeting e posicionamento, previsão e desenvolvimento de cenários e das tendências turísticas;
- formulação de estratégias de marketing;
- desenvolvimento de uma campanha promocional para cada mercado-alvo;
- avaliação da eficácia da comunicação nesses mercados;
- afectação do orçamento de comunicação.

Os conteúdos presentes em três destas etapas, foram identificados por Rita e Moutinho (1992: 3-8) no seu estudo de campo, através de entrevistas a decisores de ONT's de países da Europa Ocidental:

- Objectivos de marketing
  - optimizar receitas turísticas através de estadas longas e capitações elevadas com origem nos principais mercados emissores, com uma boa dispersão temporal e espacial;
  - diversificar mercados;
  - manter quota em mercados maduros e ganhar quota em mercados de crescimento;

- manter ou aumentar os volumes de tráfego turístico (chegadas e dormidas);
- aumentar o emprego no sector.

- Análise dos Mercados
  - Critérios de segmentação mais utilizados:
    - motivo da viagem;
    - organização da viagem (idependente e organizada);
    - distância (curta e longa);
    - número de visitas anteriores (primeira visita e repetição de visita);
    - duração da estada;
    - características demográficas (exemplo: idade, composição da família, habilitações literárias, rendimento);
    - período da visita (estação alta e estação baixa);
    - modo de transporte.
  - *Targeting*
    - principais regiões/mercados – Europa Ocidental e América do Norte (mercados maduros) e Ásia/Pacífico (mercados em crescimento);
    - principais segmentos de mercado – férias, negócios, interesses especiais, turismo sénior e turismo juvenil.
- Estratégias marketing/promocionais
  - seguem o principio *push/pull*, dependendo das características de cada mercado e do orçamento disponível. Em certos mercados, a abordagem é consumer-oriented (*pull*), noutros é trade-oriented (push) e outros combinam as 2 formas atrás indicadas.

Para uma ONT, a abordagem *push/pull* é clarificada por Kosters (1994: 155-164), o qual define que:

- A abordagem pull, tem como principal objectivo informar o público – consumidor final – sobre destino/país, o que pode ser conseguido através de, noemadamente, literatura turística, exibições, *road shows*, disseminação de informação e campanhas de publicidade.
- A abordagem *push*, tem como principal objectivo em informar o *trade*, o que pode ser conseguido através de, nomeadamente, ofertas de visitas ao destino, *workshops*, seminários, informações de contactos para negócios, publicidade em jornais e revistas do *trade*, etc.

As principais actividades desenvolvidas pelas ONTs são constituídas por publicidade, promoção, informação ao consumidor (nomeadamente, postos de turismo), participação em feiras, desenvolvimento de *packages*, formação e pesquisa.

Com base no estudo desenvolvido pelo World Tourism Organization (WTO) durante o ano de 2003, junto de 56 agências de promoção turística a nível mundial, constatou-se que apesar das estruturas de promoção serem muito distintas (recursos humanos, financeiros, sistemas de informação,…) existe uma actuação semelhante no que se refere às actividades de promoção.

Deste estudo resultam as cinco actividades promocionais mais utilizadas:

- Participação em férias em 91% das ONTs
- Acções com os Media em 85% das ONTs
- Material promocional em 85% das ONTs
- Anúncios em 76% das ONTs
- Convenções/Eventos em 74% das ONTs

Uma distribuição óptima do esforço de marketing, só poderá ser obtida através de uma eficiente afectação de recursos escassos da promoção. Neste sentido, é necessário determinar, sistematicamente, a importância relativa, em termos de atractividade, dos vários mercados externos face ao destino em análise (Wynegar, 1994: 597-606).

Esta eficiente afectação é de extrema importância e determina a necessidade do estabelecimento de regras para afectação do orçamento de promoção.

Segundo Rita (1996: 11-27), 64,8% de 88 ONT's inquiridas desenvolvem regras para afectação do orçamento, verificando-se que 85% dos recursos disponíveis são destinados aos 5 mercados prioritários, com os três primeiros a absorverem 69,8%.

CAPÍTULO III
METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

"Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half."

John Wanamaker (1838-1922)

1. INTRODUÇÃO

Kotler defende que "o controlo de marketing é uma consequência natural do planeamento de marketing, organização e implementação" (Kotler: 1998: 773). Todos os textos sobre marketing sublinham a importância de determinar os resultados obtidos através da análise dos resultados dos planos de acção, em comparação com os objectivos pré determinados. Mas, dando a importância a esta matéria, é surpreendente que muito poucos livros desenvolvem essa determinação, não existindo nenhum reconhecimento orientado para o sector das viagens e turismo (Middleton, 1994).

Para Middleton (1994), a determinação da performance fornece a informação vital para ajudar os responsáveis pelo marketing a:

- Responder rapidamente e com maiores certezas se as vendas actuais e outros indicadores variam em consonância com os objectivos;
- Aprender através da própria experiência como criar uma melhor relação de custo eficiência para a subsequente campanha anual consoante os objectivos e orçamento disponíveis;
- Ajustar objectivos estratégicos face aos resultados correntes;
- Integrar as decisões de marketing com outras funções do negócio, especialmente contabilidade, área financeira e gestão operacional;
- Efectuar importantes ajustamentos às campanhas, que sendo uma parte representativa do custo fixo do negócio terá sempre um grande impacto em proveitos ou perdas.

Neste contexto, é cada vez mais importante obter informação fiável e de forma atempada, que possibilite a correcta elaboração de planos estratégicos e operacionais do turismo, bem como no apoio á tomada de decisões (Kiss, 2006:. 5). Embora seja crescente o número de ONTs que elaboram planos de marketing, o esforço em pesquisa de mercado ainda continua a ser reduzido, sendo justificado pela importância assumida pelos acontecimentos externos, não controláveis (WTO, 1995).

O permanente envolvimento dos governos no financiamento de actividades de marketing das ONTs tem sido acompanhado pelo aumento da pressão de uma avaliação rigorosa da efectividade das referidas actividades (Faulkner, 1997: 25-32). Porém, as ONTs, enquanto organização, não dispõem de qualquer medida de resultados susceptível de ser utilizada como indicador de eficácia (Rita, 1996: 11-27).

Esta necessidade de avaliar a performance dos planos estratégicos de marketing, tem vindo a receber particular atenção ao nível académico (e.g., Ambler 2000-,Clarck 1999; Marketing Science Institute 2000; marketing Week 2001; Moorman and rust 1999; Shaw and Mazur 1997; Schultz 2000).

Cook e Azucenas (1994: 165-180), num trabalho sobre investigação realizada pelas organizações de turismo das províncias do Canadá e dos EUA identificam cinco grandes áreas de pesquisa:

- análise de impactes;
- análise de mercados;
- avaliação dos programas;
- identificação dos recursos turísticos;
- monitorização da actividade.

Neste contexto, é de extrema importância que se analise o sucesso ou insucesso das iniciativas estabelecidas num plano estratégico de marketing.

Esta análise tradicionalmente está focada ao nível de indicadores financeiros macro tais como, vendas e crescimento das vendas (Clark, 1999: 711-732). Este foco, é explicado pela dificuldade em relacionar o impacto das actividades de marketing aos efeitos a longo prazo (Dekimpe and Hassens, 1995:. 1-21) e na separação e quantificação dos efeitos destas iniciativas de todas as outras operações e iniciativas paralelas estabelecidas no seio das empresas (Bonoma and Clark, 1988).

Existindo a clara necessidade de avaliação do retorno do investimento efectuado, torna-se pois importante analisar as principais metodologias utilizadas, bem como os principais conceitos e modelos associados.

Neste capítulo iremos então analisar as metodologias utilizadas ao nível internacional para avaliação do retorno obtido com a promoção turística.

2. METODOLOGIAS AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

2.1. OBJECTIVOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO

Segundo Middleton (1994), no sector das viagens e turismo existem quatro aspectos na avaliação da performance, para a qual são responsáveis os gestores de marketing:

- Avaliação – é normalmente um processo anual e sistemático, importante na determinação de objectivos com foco na auditoria de marketing, sendo tratada como uma parte do processo de planeamento estratégico.
- Monitorização – é o desenvolvimento sistemático da medição periódica da performance, que permite obter resultados actuais e comparar com os objectivos estabelecidos. Os resultados da monitorização são usados imediatamente no controlo de marketing e enquadra-se na avaliação anual.
- Controlo de marketing – representa as acções de gestão de marketing operacional que são estabelecidas de forma contínua e em resposta à informação obtida pela monitorização. Tais acções, são normalmente focadas a nível de actuação sobre os preços, promoções e publicidade.
- Inovação e testes de marketing – não são vistos normalmente como parte da determinação da performance. As oportunidades para inovação sistemática e testes representam um activo massivo e sub-utilizado para a maior parte dos gestores de marketing nos sectores das viagens e turismo.

Para existência de um processo de monitorização, bem como que se estabeleça uma metodologia de avaliação coerente, é de extrema importância que os objectivos de marketing sejam especificados com determinação objectiva e racional.

Middleton (1994) acrescenta que a monitorização é mais que uma "consequência do planeamento de marketing, organização e implementação", é uma parte integral no processo de

definição dos objectivos, pelo que os objectivos que não possam ser monitorizados e acedidos pelos mais variados métodos, eles não deverão ser seleccionados.

Segundo, Seaton & Mathews (2003: 7) o processo de avaliação poderá ser dividido em cinco fases:

- Definição clara dos objectivos para cada actividade específica de marketing a desenvolver.
- Monitorização dos inputs, isto é, o montante do investimento em cada actividade.
- Monitorização dos outputs, isto é, a reacção obtida para cada actividade específica de marketing
- Comparação dos impactos em termos dos outputs face aos inputs, isto é, o benefício obtido em relação aos custos das actividades desenvolvidas. (Retorno do Investimento)

São quatro as abordagens teóricas sobre as razões que levam a gestão de topo a avaliar a perfomance do marketing.

A primeira abordagem, consiste na teoria do controlo, na qual a estratégia pretendida é dividida em planos de acções intermédios, em que os objectivos estabelecidos a este nível irão ser comparados com os valores obtidos actualmente. Para Jaworski (1988: 24), a monitorização dos resultados permite a obtenção de informação crucial para validar que as "actividades de marketing planeadas estão a originar os resultados pretendidos".

A segunda abordagem, consiste na teoria da agência. Nesta teoria, o papel do agente, seja ele a Direcção de promoção que reporta ao Comité Executivo, seja a Secretaria de Turismo que reporta ao Governo Regional, apresentam os resultados das acções, como forma de reafirmar o seu interesse na obtenção dos objectivos estabelecidos. A ênfase associada a esta teoria, consiste na "necessidade de medir a performance e estabelecer critérios de performance que os empregados podem influenciar" (Eisenhardt 1988:. 489). A teoria da agência está relacionado com a teoria do controlo porque " a teoria da agência olha para os méritos relativos dos contratos baseados no comportamento (…) *versus* os contratos baseados no *output* (…) como um meio de assegurar de forma eficiente a fidelidade dos seus agentes" (Nilakant and Rao 1994: 653).

A terceira abordagem, consiste na teoria institucional, que sugere que as medidas de análise de performance serão estabelecidas de acordo com as normas do negócio e dos sectores onde as acções são implementadas. De acordo com Meyer and Rowan (1977: 340) "as organizações são conduzidas de forma a incorporar as práticas e procedimentos estabelecidos,

privilegiando os conceitos racionais de organização de trabalho e já institucionalizados na sociedade. As organizações que procedem desta forma, aumentam a sua legitimidade e a sua expectativa de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata de práticas adquiridas e procedimentos estabelecidos."

A quarta abordagem, a teoria da orientação, sugere que as medidas de avaliação serão estabelecidas de acordo com a orientação e percepção da gestão de topo em relação ao negócio. Se a orientação predominante é uma orientação de mercado, é obvio que as medidas de avaliação serão estabelecidas de acordo com indicadores de mercado. Dado que os gestores são forçados pelo pouco tempo disponível, constrangimentos financeiros e incerteza no meio ambiente, a olhar para o mercado de uma forma rápida e parcial (Day and Nedungadi, 1994: 31-44), as medidas para avaliar as suas iniciativas reflectem esta visão. A forma e extensão em que a gestão de topo está interessada em aceder ao mercado, ou à performance de mercado, poderá explicado pela forma e extensão em que estes são orientados para o mercado (Day 1994: 35-72; Jaworski and Kohli 1993: 53-70).

No contexto da avaliação da promoção turística, de acordo com Seaton & Mathews (2003: 7), esta não pode ser efectuada de uma forma isolada, com a comparação directa dos custos da promoção versus os ganhos incrementais obtidos ao nível das receitas. Esta comparação, inviabiliza a análise de todos impactos que o turismo proporciona em toda a economia, bem como não tem em conta todos os custos inerentes ao próprio *up-gradind* do produto.

No entanto, e de acordo com o mesmo estudo, a avaliação do retorno do Investimento apresenta problemas em cinco áreas:

- Analisar os diferentes efeitos, na performance de um destino, de acordo com as diferentes componentes do destino, separando o impacto obtido pela promoção turística dos investimentos efectuados em novas atracções.
- Distinguir os diferentes efeitos, na performance de um destino, de acordo com as diferentes componentes do marketing mix, isto é, o efeito das relações com os media, publicidade, distribuição de brochuras, páginas na Internet e exibição em feiras de comércio.
- Isolar o impacto das variáveis exógenas e não controláveis, sejam estas negativas (guerra, terrorismo, metorologia, taxas de câmbio desfavoráveis, etc) ou positivas (um filme galardoado com ambiente de fundo o destino turístico, com o exemplo do "O senhor dos anéis" na Nova Zelândia), das da promoção efectuada.

- Isolar os efeitos das diferentes actividades promocionais, quer a efectuada pela NTO, quer a efectuada pelos operadores turísticos, hotéis, companhias de aviação e outros meios de transporte.
- Obter o efeito residual da actividade de uma NTO e da actividade das outras organizações, logo após a conclusão das actividades.

Não existe uma única forma de resolver estes problemas. O ponto inicial passa por primeiro definir os objectivos de uma forma clara e precisa, para cada actividade a desenvolver, sendo que os objectivos estabelecidos ao nível de uma NTO muitas vezes emanam da estratégia e políticas turísticas apresentadas pelos governos.

Tal como referido por Middleton (1994), após a definição dos objectivos, é muito mais fácil e de uma forma mais precisa, definir qual o modelo a implementar para avaliar e monitorizar a realização dos objectivos propostos.

No entanto, toda a avaliação descrita na literatura aponta para a monitorização e avaliação á posteriori, não existindo contudo uma pré análise do retorno do investimento.

Segundo Seaton & Mathews (2003: 12), apesar do Retorno do Investimento ser visto como uma medida que avalia os resultados finais obtidos pela NTO, este não é o grande e único objectivo da política turística.

Adaptando um modelo produzido por consultores de gestão para o Scottish Tourist Board em 1992, Touche Ross, produziu uma Taxonomia das diferentes políticas de uma NTO.

Esta taxonomia diferencia os diferentes objectivos, instrumentos, responsáveis e indicadores de performance relacionando-os com o desenvolvimento do destino.

Objectivo	Instrumentos	Responsáveis	Indicadores de Performance
Aumento do número de Turistas	▪ Marketing Destino Internacional	NTOs e Parceiros	▪ Número de Turistas ▪ % Crescimento no número de visitantes
Gerar maior receita por turista	▪ Campanhas dirigidas a segmentos de maior poder de compra	NTO conjuntamente com Agentes de Viagem (travel trade)	▪ Média do Gasto turístico ▪ Receitas geradas pelo Turismo
Reduzir Sazonalidade	▪ Promoções fora de época ▪ Aumento de produtos fora de época	NTO conjuntamente com o sector privado	▪ Inquirérito anuais aos turistas/visitantes
Aumentar a abrangência turística	▪ Desenvolver produtos regionais Marketing/Promoção	Autoridades Turísticas Regionais	▪ Análise de visitantes por área
Melhoria da Imagem do Destino	▪ Posicionamento do Produto nos media ▪ Marca ▪ Convites Personalidades VIP	NTOs	▪ Pré e Pós Estudos de *awareness* e atitudes, quantificando as alterações de *awareness* e atitudes em relação ao destino
Encorajar o Turismo ecológico	▪ Medidas de Protecção do Produto ▪ Marketing Segmentado ▪ Gestão Local	NTO/RTB/ATB's	▪ Quotas ▪ Empregos Rurais criados
Gestão de Crises após actos terroristas	▪ Briefings e Visitas Jornalísticas ▪ Campanhas de Resseguro	NTO conjuntamente com o sector privado	▪ Recuperação do número de turistas ▪ Melhrorias nas Atitudes em relação ao Destino

Tabela 3.1 - Adaptado e entendido de Touche-Ross, 1992 (Seaton & Mathews, 2003: 13).

2.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA

A avaliação da promoção turística poderá ser vista como um processo hierárquico no qual existem três níveis de efeitos de promoção:

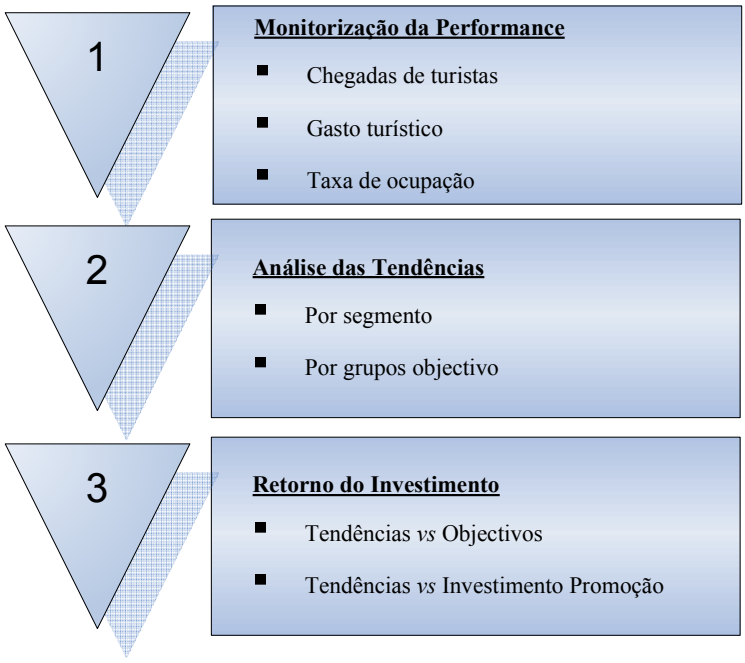


Figura 3.1: Processo avaliação da promoção turística (Adaptação: Seaton & Mathews (2003: 14).

O primeiro nível de avaliação consiste na monitorização da performance do turismo, através da análise estatística de chegadas de turistas, gasto turístico e a taxa de ocupação. Estes dados deverão a um segundo nível ser analisados em conjunto de forma a identificar em termos agregados as tendências do turismo, com o focus na performance de segmentos específicos do mercado e grupos objectivo. As estimativas do retorno do investimento deverão ser analisadas num terceiro nível, através da comparação das tendências e performance do turismo com o custo total da promoção efectuada ao longo do período em análise.

Mas a análise da performance turística como um indicador exclusivo da promoção efectuada, é algo redutor, na medida em que existe um conjunto de outras variáveis que influenciam toda essa performance. No entanto, os problemas associados á análise isolada de cada variável, tornam no mínimo a avaliação interessante.

Nível	Avaliação	Metodologia
1	**Avaliação através da análise de diferentes indicadores de performance em relação aos investimentos em promoção.**	▪ Monitorização da chegada de turistas e gastos ▪ Monitorização das taxas de ocupação ▪ Dados dos investimentos de promoção
2	**Análise de tendências** (Longitudinais e Latitudinais) **Análise Benchmarking**	▪ Tendências agregadas ▪ Tendências segmentadas ▪ Tendências desenvolvimento do mercado alvo
3	**Avaliação Retorno do Investimento** (modelos de simples casualidade)	▪ Indexação de outputs de performance *versus* investimentos em promoção
4	**Estudos de Comportamento e Comunicação** (ROI com causa efeito)	▪ Estudos conversão – Resposta a anúncios (cupão com código) – Resposta tv/rádio (mecanismo de resposta de número grátis) ▪ Pré e pós estudos de análise – Recordar da mensagem – Conhecimento do destino e percepção – Atitudes e intenções com o destino
5	**Cálculo do Retorno do Investimento** através da indexação de outputs	▪ Consumidores convertidos ou ▪ Alteração no pré e pós estudos dos efeitos da comunicação contra os investimentos em promocão (Modelo Nexo Casualidade (causa-efeito)
6	**Avaliação da Publicidade**	▪ Avaliação das mensagens ▪ Pré-teste: estratégico e executivo ▪ Pós-teste ▪ Avaliação dos media ▪ Observação dos dados ▪ Frequência dos dados ▪ Custo por milhar dos dados
7	**Avaliação de Actividades Específicas de Promoção**	▪ Publicidade ▪ Relações públicas e relações com os media ▪ Informação ao cliente ▪ Festivais e feiras ▪ Feiras e eventos ▪ Assistência ao *trade* e eventos ▪ Avaliação de *websites*

Tabela 3.2 – Modelo dos diferentes níveis de avaliação das Actividades de uma NTO (Seaton & Mathews 2003: 78).

Em todos estes níveis, verifica-se que a boa avaliação depende muito da qualidade e quantidade de dados recolhidos. Assim, é importante que antes de qualquer acção de promoção

as NTO deverão estabelecer os mecanismos de feedback pelos quais serão recolhidos os dados relativos ao impacto das acções de promoção (Seaton & Mathews 2003: 79).

Análise da performance turística com base na recolha dos dados agregados e segmentados

A recolha de dados agregados, representa uma das metodologias mais importantes na análise da avaliação da performance turística, e por conseguinte na avaliação da promoção turística.

A performance turística é analisada de acordo com os seguintes três tipos de dados:

- Quantificação do número total e tipo de turistas de um determinado destino
- Montante de receitas gerado por um turista no destino
- Taxa de Ocupação

A monitorização destes dados é normalmente efectuada numa base anual, mas poderá ser necessária a análise de períodos mais curtos. Após a elaboração dos estudos das taxas de ocupação e de perfil do turista, a análise a ser efectuada deverá ser elaborada por forma a responder ás seguintes questões:

- Tendências gerais em comparação com os anos anteriores (feitas no estudo do turismo)
- A projecção de futuras tendências.
- O examinar de mercados alvo e segmentos de mercado no conjunto dos visitantes.
- Tendências de desenvolvimento do mercado alvo.
- A posição relativa do destino versus os destinos concorrentes competitivos

2.2.1. MODELOS DE ANÁLISE DE PERFOMANCE

O estudo de Seaton & Mathews (2003) apresenta cinco modelos principais, na análise da performance turística:

- Modelos de Nexo Casualidade (Causa-Efeito)
- Modelo de Multiplicadores
- Modelo de Segmentos
- Modelo de Benchmarking
- Modelos de Conversão

2.2.1.1.MODELOS DE NEXO CASUALIDADE (CAUSA-EFEITO)

O modelo mais básico de retorno do investimento é aquele em que se agrega as receitas turísticas (gasto turístico, impostos e efeitos multiplicadores) e atribui essas receitas aos esforços efectuados pela NTO.

Assim o ROI é simplesmente o total das receitas turísticas menos o custo da actividade de promoção da NTO.

Em muitos destinos o ROI é apresentado como um multiplicador do orçamento promocional, isto é o montante gasto em promoção versus a receita obtida pelo turismo. Exemplo €500m de receitas geradas e €5m de investimento em promoção, corresponde a um ROI de 100:1.

Outra medida simples de cálculo do ROI é o modelo de "input/output". Onde a NTO estabelece um conjunto de indicadores de performance turística, em comparação com o seu investimento.

Por exemplo:

- Custo por turista (calculado pela divisão do orçamento total de uma NTO pelo número de turistas)
- Custo por gasto turístico (calculado pela divisão do orçamento total de uma NTO pela receita turística).
- Custo de promoção por turista (calculado pela divisão do total do orçamento relativo a promoção efectuada por uma NTO, pelo número de turistas).

- Custo de promoção por gasto turístico (calculado pela divisão do total do orçamento de para uma NTO e o total de receitas turísticas)
- Custo por inquérito – (calculado pela divisão do custo total de produção e distribuição dos inquéritos cobre o total de respostas obtidas, isto é, a contagem do número de cupões devolvidos ou pedidos de informação efectuados em relação a uma determinada campanha de publicidade.
- Custo por reserva – Relação existente entre o custo da promoção e de concepção de um determinado evento e o número de reservas obtidas nesse evento.

2.2.1.2.MODELO DOS MULTIPLICADORES

Uma das outras formas de avaliação da promoção consiste em conseguir retirar ao impacto global do turismo na economia, aquele a que se deve a acção de promoção directa de uma NTO.

Com base neste valor seria possível então, obter o retorno do investimento das acções de promoção de uma NTO.

Segundo um estudo de Archer (1997) seguido de Archer e Fletcher (1990) e Fletcher (1989) permitiu estabelecer uma reposta académica para o montante de receita indirecta e estimulação no consumo gerada por diferentes níveis de receita turística.

No entanto os estudos desenvolvidos na última década e a literatura existente (Fletecher, 1898; Baaijens e Nijkamp, 2000; Dobson e Grattan, 1997; Gamage and Higgs, 1997), são direccionados para obter o total de receitas geradas pelo turismo numa economia, particularmente para períodos de eventos e festivais especiais, ao contrário de uma metodologia de estudo dos impactos de promoção contínua.

A utilização deste tipo de modelos, requer um conjunto de informação muito vasta, pelo que não será utilizado no modelo a desenvolver os efeitos multiplicadores.

2.2.1.3.MODELO DE SEGMENTOS

Outro dos modelos utilizados consiste na avaliação da performance obtida em determinados segmentos alvos. Este tipo de metodologia poderá ser utilizada como benchmarking da performance de um destino face a outro destino nestes segmentos alvo.

Estes segmentos irão variar de acordo com os destinos, mas agrupam-se da seguinte forma:

- Mercados emissores tradicionais
  - Correspondem aos mercados que quer por proximidade, quer por relações históricas são os mercados de onde surge a massa crítica dos turistas de uma determinada região.
  - Uma das formas de análise do ROI consiste na análise da evolução dos principais mercados emissores e relacionar esta evolução com os níveis de promoção turística efectuada.
- Objectivo da Viagem
  - Os objectivos da viagem e o respectivo impacto gerado por estes segmentos, são alvo de uma recente crescente análise. Neste segmento incluem-se o Turismo de negócios, Turimo de curtas-pausas. (short-break), Turimo de Visita a familiares e amigos.
- Mercados/Actividade Específica
  - A avaliação da promoção efectuada em alguns destinos é efctuada com base em determinadas actividades executadas pelos turistas e pela importância destas no destino em causa (esquiadores, surfistas, pedestres, etc). O ROI passará pela análise das tendências dos indicadores de performance deste tipo de turistas.
- Segmentos Emergentes
  - A análise dos segmentos emergentes é muito importante para obter uma profunda noção do seu valor e potencial de crescimento futuro. Existe assim, a necessidade de desenvolver estudos específicos, ou adaptar os estudos existentes para incluir estes segmentos.
  - Exemplo deste tipo de segmentos, são os navegantes na Internet, que só recentemente estão a ser monitorizados em estudos de visitantes e são conhecidos como activos na busca de páginas de viagem e turismo (Marcussen, 1999), apesar do seu potencial ainda hoje não ser convertido em reservas.

- Outro exemplo corresponde aos turistas por estilo de vida, em que um conjunto de turistas partilham padrões de actividade, atitudes e opiniões muito comuns e cujo os estudos recentemente efectuadados (Victoria State, 1996; Seaton, 1999), permitiram criar bases para incrementar a comunicação directa a este público específico.

2.2.1.4. MODELO DE BENCHMARKING

O Modelo de *benchmarking* poderá ser utilizado na avaliação de um aspecto de uma organização turística ou na performance de um destino turístico num determinado momento, ou na análise de um conjunto de indicadores durante um largo período.

O *benchmarking* consiste num processo de identificação e adopção de práticas dentro da mesma organização ou de outras organizações para melhorar a performance. Este tipo de modelo, poderá ser aplicado para comparações ao nível interno entre diferentes partes operacionais dentro da mesma organização ou destinos, ou externamente para comparação entre organizações ou destinos (Kozak e Rimmington, 1998)

O *benchmarking* poderá ser também utilizado para indicar a posição relativa de um destino, deforma a avaliar a performance de uma determinada NTO e identificar as melhores práticas na organização.

Ao nível da aplicação prática deste modelo, na literatura revista é referenciado o o estudo desenvolvido pelo Scouttish Tourist Board em 1996, em que se efectuou o *benchmarking* da perfomance do destino escocês entre 1985 e 1994 (e subsequentemente em 2002) em relação a outros destinos europeus. Um conjunto de indicadores de perfomance foram desenvolvidos, o que permitiu uma análise da perfomance do destino nos últimos 10 anos.

Neste sentido,.Seaton (1996), estabalece uma matriz com várias dimensões de comparação entre destinos. Esta matriz apresenta-se na tabela 3.3.

	Dimensões
1	Comparação entre tendências de visitantes (chegadas e receitas):
	▪ Versus Tendências Europeias (incluindo quota entre destinos europeus)
	▪ Versus Países Específicos
2	Comparação de taxas de ocupação
3	Comparação de PIB
4	Balança de Turismo
5	Tabela de variações por pais, baseado em:
	▪ Chegadas
	▪ Receitas
6	Dependência entre mercados por país
7	Tendência do nível de emprego por país

Tabela 3.3 – Matriz de Dimensões de comparação entre destinos (Seaton,1996).

A monitorização sistemática dos efeitos em indicadores chave do turismo, necessita de modelos de benchmarking muito eficazes, em virtude dos custos associados á criação de uma avaliação global. Uma das soluções passa pelo benchmarking da evolução de empresas relacionadas com o turismo ou através de inquéritos de opinião aos principais líderes de mercado, e utilizar estes indicadores como um indicador de performance turística.

Este tipo de análise permite ás NTO, perante um ano de menor capacidade alertar para a evolução destes indicadores e actuar de forma antecipada ás necessidades do mercado.

New YORK Convention Bureau executa 3 grandes estudos anuais de análise de destinos baseados em 6 indicadores de performance: Dormidas; Assistência na Broadway; Chegadas aos Aeroportos; Emprego nos Estabelecimentos e Restauração; Assistência a determinadas atracções em NYC; Índice de confiança.

O Massachusetts Office of Travel and Tourism produz um report de benchmarking com o nome de relatório de condições de mercado que procura produzir uma análise de antevisão de evolução futura baseada de 8 indicadores:

- Taxas de ocupação; Número de dormidas; Taxas de câmbio; Taxas de desemprego; actividade no *Website*; Políticas de preço.

Os modelos anteriores são modelos de simples casualidade, no entanto estes são criticados em virtude de não serem robustos o suficiente para demonstrar o impacto directo da actividade de promoção de uma NTO.

2.2.1.5. MODELOS DE CONVERSÃO

Um Modelo de Conversão pretende obter de forma directa o impacto no incremento do número de viagens, reservas e receitas geradas, devido á promoção efectuada por uma NTO através das brochuras, publicidade, anúncios comerciais ou serviço de informação ao cliente.

Este tipo de modelos está directamente dependente do feedback obtido no mecanismo de resposta ou do impulso para a compra construído pela acção de promoção. Este tipo de mecanismo está presente em cupões de reposta nos anúncios de imprensa, no número verde de campanhas publicitárias.

Os dados pessoais são recolhidos para através de uma escolha aleatória serem efectuadas através de uma sondagem se já efectuaram ou não a viagem de acordo com a mensagem recebida, ou se estão a planear no futuro efectuar essa viagem.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Expor a actividade promocional ao mercado alvo no período designado, com um mecanismo de resposta incluído (Nº Telefone grátis, emmail address, coupões etc)	Recolha dos dados do mecanismo de resposta (Perfil dos inqueridos/respostas – nome, morada/números de telefone)	Efectuar contacto aos inqueridos com o questionário do comportamento face ao destino durante e antes do período promocional (viagens efectuadas, lugares visitados etc)

Tabela 3.4 – Fases da Modelo Conversão (Seaton & Mathews, 2003:. 23).

Com base nos dados obtidos é possível efectuar a análise de causas directas.

Os modelos de conversão poderão ser utilizados para todos os meios de comunicação, mas podem ser particularmente usados na rádio e TV através de repostas diárias obtidas quer por mail ou telefone, permitindo a quem efectua a promoção perceber o momento em que esta perde força (Hunt e Dalton 1983)

Aos modelos de conversão são apresentados por Burke and Gitelson em 1990 e Jonhson e Messner em 1993, várias críticas. No entanto, a literatura revista apresentou soluções para algumas destas críticas, tal como podemos ver na tabela 3.5.

Crítica	Solução
Falha em obter respostas daqueles que não responderam directamente ao estímulo, mas efectuaram a viagem	
Falha em identificar aqueles que já tinham escolhido o destino, e tentavam apenas obter informação adicional para reforçar e suportar a decisão já tomada.	Incluir uma questão no estudo de conversão que identifique quem já tinha escolhido o destino antes da acção de promoção, mas que permita obter que apesar da escolha já ter sido efectuada, a acção de promoção permitiu o reforço dessa decisão.
Falha em incluir pessoas que viajaram após o estudo efectuado. Um estudo ainda poderá originar conhecimento do destino mesmo depois do estudo estar efectuado	Incluir questões de intenção futura de viagem com períodos específicos (próximo ano, daqui a dois anos, daqui a a cinco anos etc)
Falha na não inclusão de outras variáveis que possam induzir na escolha do destino e na reserva, tais como os preços da concorrência, experiência anterior no destino, taxas de câmbio, etc.	Isolar a quantidade de variáveis possíveis através de um questionário extenso, mas tendo em atenção que quanto mais longo o questionário menor será o nível de respostas obtidas.
Falha em não diferenciar o efeito de diferentes meios de comunicação onde os anúncios surgiram, tornando impossível a avaliação de cada meio de comunicação (Siberman na Kclock, 1986)	A literatura actual não prevê qualquer estudo que corriga este problema.
Siberman and Kclock (1986) inumeram algumas falhas técnicas neste modelos, tais como, falhas técnicas na determinação de amostras, falhas na escolha do grau de precisão da amostra.	Melhorar o nível de respostas aos anúncios (contacto anterior ao inquérito; através de lembretes durante o inquérito; efectuando os inquéritos em várias fases).
Falham na sua concepção irrealista uma vez que no turismo a escolha é normalmente uma decisão multi-pessoas.	Pode ser atenuado incluído mais inqueridos por inquérito de forma a incluir outros decisores.
Falham por não conseguirem corrigir a ausência de respostas (Woodside e Ronkainen, 1984)	Assuma a taxa de conversão entre aqules que responderam ao inquérito e os que não responderam Efectue um segundo contacto aos que não responderam e compare resultados com os que responderam. Assumir cenários pessimista/optimista para os que não reponderam e efectuar resultados médios Análise de regressão de amostras dos que responderam escolhendo por data da devolução desses questionários. Com base na análise do perfil dos que responderam , efectuar a comparação com os que responderam.

	Criar incentivos á reposta ao questionário, de forma a maximizar as respostas obtidas.
Acrescentam pouco valor, e podem ser melhorados em termos de eficiência de custos (Perdue e Merrion, 1991)	

Tabela 3.5 – Críticas e Soluções aos Modelos de Conversão (Seaton & Mathews, 2003:. 23-29).

Normalmente este tipo de estudos foca o Retorno do Investimento em termos de vendas, ignorando outros efeitos (Efeitos no percepção do destino *(awareness*) e mudança de atitudes).

Técnicas que permitem monitorizar outros efeitos ao nível comportamental e de comunicação.

O consenso existente ao nível académico e ao nível do sector turístico, é de que este modelo é extremamente importante para avaliar o desempenho da promoção efectuada pela NTO, mas no entanto é apenas um dos instrumentos de avaliação e monitorização do desempenho face aos objectivos traçados (Koth, 2000).

"A não ser que exista fortes esforços para examinar a validade dos estudos de conversão, não existe qualquer estudo ímpirico que suporte as preocupações das descobertas obtidas em estudos já realizados…o valor de uma avaliação contínua ao longo dos anos para aqueles que realizam estudos de conversão, sugerem que uma avaliação multi-método, incluindo estudos de conversão, são necessários."(Johnson e Messmer, 1997:108).

2.2.2. RETORNO DO INVESTIMENTO – IMPACTOS A CURTO E A LONGO PRAZO

Segundo (Seaton & Mathews, 2003: 23-29).o estudo da NTO, os estudos de conversão, são importantes na obtenção de indicadores e avaliação da performance da promoção efectuada em termos de curto prazo.

Mas uma das principais dificuldades na avaliação da promoção é como a avaliar ao longo dos anos os efeitos decorrentes dessa acção de promoção.

No que respeita aos impactos de curto e longo prazo, o estudo apresenta as seguintes conclusões/questões:

- Determinar quando uma campanha deixa de ter efeito
- Divisão do orçamento de uma NTO de acordo com o horizonte temporal dos objectivos

Determinar quando é que o efeito de uma campanha deixa de ter efeito

Segundo os estudos académicos uma campanha dura para além da utilização do produto, neste caso após se efectuar a viagem. Segundo eles, uma brochura pode estar em casa para além do tempo em que esta foi requisitada, e ainda produzir efeitos em termos de atitudes. A apresentação de uma reportagem sobre um destino nos media poderá produzir impactos durante vários anos. A dificuldade de prever o número de anos em que a campanha irá produzir efeitos reside no facto desta estar incluída num ambiente em constante mudança, em que novos destinos surgem, as atitudes em relação ao destino se alteram e os desejos dos turistas também se modificam.

Divisão do orçamento de uma NTO de acordo com o horizonte temporal dos objectivos

Assume-se em termos comuns que ao nível promocional actua-se em duas vertentes temporais:

- A curto prazo – falamos na promoção táctica com um objectivo de uma resposta rápida
- A longo prazo – investimento na imagem do destino com o objectivo de construir a marca.

O assumir de um duplo horizonte temporal nas acções de promoção, é impiricamente suportado por Ehrenberg (Ehrenberg 1959, 1968 e 1969) na série de estudos clássicos de comportamento do consumidor, baseado num painel de investigação. O seu trabalho sugeriu que a a imagem da marca gerava notoriedade (*awareness*) e atitudes favoráveis em relação a um produto, obtendo-se um posição crucial na lista de considerações dos clientes (consumers consideration set), uma lista mental utilizada pelos clientes para efectuar uma escolha durante um ciclo de compra.

Ehrenberg mostrou que as promoções efectuadas a curto prazo podiam determinar qual o produto a adquirir, de acordo com a lista de considerações durante um ciclo de compra.

Woodside e os seus associados na América (Woodside e Sherill, 1977; Woodside e Carr, 1998; Woodside e Lysonski, 1989) teorizaram um processo similar na escolha de um destino, sugerindo que a escolha de férias é efectuada de acordo com um lista de considerações, que podem inclui um pequeno e finito número de opções de viagens e destinos, e que por isso a principal função da promoção de um destino não corresponde em elaborar uma acção imediata, mas posicionando o destino na lista de considerações.

Esta visão é comungada por muitos outros estudos, que consideram a imagem de um destino como a pedra basilar na escolha de um destino.

Sendo este um dos principais objectivos preconizados por uma NTO, é importante que uma NTO monitorize a notoriedade do destino e assuma nos seus planos o investimento necessário para a contínua melhoria da imagem percepcionada pelos seus potenciais clientes.

O problema deste investimento, deve-se ao facto de existirem um conjunto de variáveis que influenciam a notoriedade do destino, que não correspondem só e directamente das actividades de promoção efectuadas pela NTO.

Sabendo que parte destas variáveis correspondem á influência operada pelos media na cobertura dada aos destinos, não é de estranhar hoje a importância cada vez maior dada ás relações Públicas e ás relações com os mass media de forma a obter uma constante cobertura dos destinos.

Este tipo de promoção é efectuada, quer através de convites para viagens de familiarização com o destino junto de jornalistas, quer recorrendo a escolha do destino como base de uma filmagem, ou recorrendo a eventos de grande amplitude de cobertura.

CAPÍTULO IV
CARACTERIZAÇÃO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

1. PROMOÇÃO DO TURISMO EM PORTUGAL

A definição e prossecução da estratégia de promoção de Portugal enquanto destino turístico e de forma concertada está a cargo do ITP - Instituto do Turismo de Portugal, criado em Março de 2004.

Este organismo veio, na altura, substituir o extinto IFT - Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, assistindo-se a uma reprogramação da actividade que, anteriormente, lhe era afecta e acrescentando-lhe novas atribuições e funções. O Decreto-Lei nº77/2004, determinou a transferência das competências do ICEP relativas à Promoção Externa do Turismo Nacional, para o recém-criado ITP.

Para além da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico, o ITP tem por objecto o apoio ao fortalecimento, modernização e desenvolvimento de infra-estruturas e investimento no sector do turismo, através de acções como a concessão de empréstimos, a atribuição de subsídios reembolsáveis e não reembolsáveis, a gestão das verbas provenientes das zonas de concessão de jogo, a gestão de fundos comunitários provenientes da União Europeia e a participação do capital de sociedades ou associações.

A promoção externa do turismo nacional integra duas vertentes:

- **Plano de Promoção da Marca Portugal**
- **Plano de Contratualização.**

O **Plano de Promoção da Marca Portugal** consiste em 3 grandes eixos de actuação:

- Afirmação e Diferenciação da Marca Portugal
- Criação de Estruturas e Ambientes Favoráveis ao desenvolvimento da procura turística para Portugal
- Projectos especiais de Promoção turística

Para cada um destes eixos foram desenvolvidos, a partir de 2004, um conjunto de actividades e projectos para promoção do turismo de Portugal, designadamente;

- Eixo da Afirmação e Diferenciação da Marca Portugal
  - Sistema de Identidade do Turismo Português, com o objectivo de melhorar a vitalidade e incorporar os valores da Marca Portugal e assegurar um sistema e uma arquitectura integradora das Marcas Regionais;
  - Campanha de Turismo Interno – "Portugal, um Mundo a Descobrir";
  - Campanhas Internacionais de Turismo;
  - Materiais Promocionais, os quais incluem Brochuras, Cartazes e Postais, bem como o vídeo "Portugal, Go Deeper", distribuído, em DVD pelas representações do turismo nacional no estrangeiro, para ser cedido às televisões e ao público;
  - Presença nos Media Internacionais, com o objectivo de aumentar a notoriedade da marca Portugal nos mercados, através da imprensa estrangeira.

- O Eixo de Criação de Estruturas e Ambientes Favoráveis ao desenvolvimento da procura turística para Portugal prendem-se sobretudo com a gestão de informação destinada:
  - ao consumidor com a criação de um portal de turismo - www.visITPortugal.com, que substituiu o anterior www.portugalinsite.pt -, de um "Contact Center" – CCPE, Contact Center Pan Europeu, destinados, numa primeira fase aos mercados alemão, austríaco, belga, francês, irlandês, inglês e português e a criação e manutenção de postos de turismo;
  - aos profissionais, através da produção de informação técnica e estudos destinados a apoiar a actividade dos agentes turísticos na definição de estratégias, adequação da oferta aos requisitos da procura e acção comercial e promocional, prospecção de mercados – suporte à actividade de prospecção e análise de mercados, "Market Intellingence" – que consiste na recolha e tratamento de dados de suporte à sistematização de informação estrutural e conjuntural sobre os mercados turísticos

emissores -, captação e apoio à comercialização de novas rotas aéreas, cooperação e parceria com organismos internacionais e apoio na realização de missões empresariais;

- Eixo dos Projectos especiais de Promoção turística, destaca-se;
  - organização de um espaço de negócio vocacionado para o produto "Golf" na BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa, bem como a organização de um conjunto de eventos relacionados com o produto, paralelos ao certame;
  - o Plano de Marketing para o segmento dos portugueses residentes no estrangeiro, que visa a promoção de Portugal como destino de férias para o mercado das comunidades portuguesas no estrangeiro, particularmente em França, Suíça, Alemanha, EUA, Canadá e Brasil; e o Plano de Intervenção na Imagem de Portugal nos Mercados de França e Itália.

O **Plano de Contratualização**

Tendo em conta a prossecução do novo modelo de promoção turística, substanciado no estabelecimento de parcerias público-privadas, foi assinado, em 2003, o Protocolo de Concertação e Contratualização da Promoção Turística, passando a promoção das marcas, sub-marcas e produtos turísticos regionais a ser objecto de contrato entre o ICEP e, posteriormente o ITP, e as Agências Regionais de Promoção Turística que se apresentem como parceiras no âmbito das áreas promocionais.

No âmbito do Plano de Contratualização, foram celebrados contratos com as Regiões de Lisboa, Porto e Norte, Algarve, Associação de Turismo dos Açores, a Associação Regional de Turismo da Madeira e com o Turismo do Alentejo, a vigorarem no período 2004-2006 e tendo por objecto a promoção dos respectivos destinos e produtos turísticos nos mercados internacionais.

A celebração destes contratos, possibilitou, em 2004, um investimento global de mais de 13 mil milhões de Euros, sendo que 68% desse investimento ficou a cargo do ITP, 18% das entidades públicas regionais e 14% a cargo de entidades privadas.

Os planos contratualizados tiveram por base apostas estratégicas em mercados e produtos constantes na matriz seguinte;

MATRIZ ESTRATÉGICA																									
	PLANOS ARPT'S	ALE	AUS	BEL	BRA	CAN	DIN	ESC	ESP	EUA	FIN	FRA	HOL	HUN	IRL	ITA	JAP	NOR	POL	RCH	REI	RUS	SUE	SUI
Porto e Norte	Touring	✓			✓				✓			✓	✓			✓					✓			
	City/Short Breaks	✓							✓			✓	✓			✓					✓			
	T. Activo	✓							✓			✓	✓								✓			
	MICE	✓							✓			✓	✓			✓					✓			
	Multiprodutos	✓			✓				✓			✓	✓			✓					✓			
Lisboa	Sol e Mar	✓		✓				✓	✓				✓								✓			
	Cruzeiros	✓							✓	✓						✓					✓			
	City/Short Breaks	✓		✓					✓			✓	✓			✓					✓			
	Touring	✓		✓	✓				✓	✓		✓	✓			✓					✓			
	T. Religioso				✓				✓							✓								
	Golfe	✓		✓				✓	✓				✓								✓			
	T. Activo	✓		✓					✓			✓	✓								✓			
	MICE	✓		✓				✓	✓	✓		✓	✓			✓					✓			
Alentejo	Touring – Sol e Praia							✓	✓															
	Touring – Cult Urbano	✓		✓						✓		✓				✓					✓			
	Touring – S. Breaks	✓		✓				✓	✓			✓	✓								✓			
	T. Activo – T. Natureza			✓									✓								✓			
	Multiprodutos																							
Algarve	Sol e Mar	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T. Activo	✓		✓					✓			✓	✓								✓			
	Golfe	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓
	Est. Desportivos	✓	✓				✓				✓		✓		✓			✓			✓		✓	✓
	MI&E	✓		✓					✓	✓		✓	✓								✓		✓	
	CCS's	✓		✓					✓	✓		✓	✓								✓		✓	
	Outros	✓	✓	✓		✓			✓		✓		✓								✓			
Madeira	Sol e Mar	✓	✓	✓				✓	✓			✓			✓	✓					✓	✓		
	Luas de Mel								✓			✓												
	Touring	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓		✓	✓					✓	✓		✓
	T. Natureza	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓		✓	✓					✓	✓		✓
	T. Activo	✓	✓	✓				✓	✓				✓								✓			✓
	Golfe	✓	✓					✓				✓	✓		✓						✓			
	MICE	✓		✓					✓	✓		✓	✓								✓			
Açores	Touring – T. Natureza	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓			✓		✓	✓
	Touring – T. Activo												✓											

Tabela 4.1 - A Matriz Estratégica subjacente aos Planos Contratualizados (ITP, 2004, Relatório de Actividades, pag. 59)

2. A PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

2.1. INTRODUÇÃO

Numa região onde o turismo é uma das principais actividades económicas assumindo uma importância primordial na criação de riqueza e empregabilidade, a definição da estratégia de desenvolvimento do turismo é, essencialmente, da responsabilidade da Direcção Regional de Turismo, organismo público, da administração regional, pertencente à Secretaria Regional do Turismo e Cultura. Cabe, também, a este organismo a definição do Plano de Ordenamento Turístico (POT), o qual tem como objectivos, para além da definição da estratégia de desenvolvimento do turismo, a definição do "modelo territorial a adoptar com vista a orientar os investimentos, tanto públicos, como privados, garantindo o equilíbrio na distribuição territorial dos alojamentos e equipamentos turísticos, bem como um melhor aproveitamento dos recursos humanos, naturais e culturais"[1].

A DRT é, ainda responsável pela Promoção e coordenação de actividades de animação turística e pela Promoção Institucional da Marca Turística "Madeira", sendo que a promoção externa do turismo na Região é feita em complementaridade com a APM – Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira

A Direcção de Serviços de Promoção Turística (DSPT) é a unidade orgânica com acção no domínio do planeamento e da promoção turística da RAM, a nível nacional e internacional, através dos adequados meios e técnicas promocionais e em colaboração com as entidades vocacionadas para o efeito.

A DSPT compreende as seguintes divisões:

- **Divisão de Promoção e Relações Públicas** (DPRP)
- **Divisão de Estudos, e Informação Turísticas** (DEIT);

[1] POT – Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira, 2002

As principais acções desenvolvidas pela **Divisão de Promoção e Relações Públicas** são as seguintes:

- Organização da participação da Madeira em feiras de turismo, *workshops*, seminários.
- Apoio a Operadores Turísticos - Dentro da política de apoio a actividades concertadas com operadores são efectuadas campanhas publicitárias conjuntas.
- Viagens de Familiarização (Fam Trips) – corresponde a visitas educacionais de agentes de viagens, operadores turísticos, jornalistas, cadeias de televisão, lideres de opinião e outras entidades que, de alguma forma, possam contribuir para a divulgação da Madeira como destino turístico. Com a colaboração das delegações do ICEP no estrangeiro é dado apoio logístico e estas visitas são orientadas de acordo com a estratégia promocional definida pela DRT.
- Apoio logístico a vários congressos, conferências, reuniões e eventos que se realizam na Região. Elaboração e divulgação de uma lista de facilidades para congressos existentes.
- Apoios a nível logístico e de material promocional e informativo a eventos desportivos que se realizem na Madeira e que possam divulgar o nome da Madeira no exterior.
- Postos de Turismo – na directa dependência da DPRP funcionam actualmente 11 Postos de Turismo na Madeira e Porto Santo, destinados a prestar assistência e informação a turistas

Na Divisão de Estudos e Informação Turística as principais acções desenvolvidas são as seguintes:

- **Estudos de mercado, estatísticas e sondagens** - Sondagem de Opinião ao Turista - Em Abril de 2001 a Direcção Regional de Turismo iniciou o processo de avaliação do mercado turístico, pelo período de um ano, através de um Estudo de Opinião, realizado no Aeroporto do Funchal. Este estudo teve, como objectivos, avaliar os pontos fortes e os pontos fracos do destino turístico Madeira, bem como o nível de satisfação dos turistas que visitam a Madeira nas diferentes vertentes da oferta turística;
- **Novas tecnologias de informação** - Site Oficial do Turismo da Madeira - http://www.madeiratourism.org/ - manutenção e actualização da informação em Português, Inglês e Alemão; Web Site promocional do Golfe da Madeira –

http://www.madeira-golf.com/ - manutenção e actualização da informação em Português, Inglês e Alemão; Inventário de Recursos Turísticos (IRT) - recolha de informação dos diferentes recursos que constituem esta base de dados; Sistema de informação de Gestão de Recursos Turísticos (SIGRT) e sua instalação nos Postos de Turismo da DRT;

- **Material Promocional** - Actualização de informação do material promocional existente; Criação de cartazes alusivos aos principais eventos de animação organizados pela DRT; Concepção e acompanhamento da produção de material específico para diversos eventos; Recolha, selecção e arquivo de imagens (slides). Elaboração de CDs com imagens da Madeira; Selecção e aquisição de brindes promocionais; Responsabilidade pela gestão de stocks de material promocional
- **Estratégia de Comunicação** - Imagem promocional; press releases; pareceres técnicos a propostas publicitárias nacionais e internacionais; Pedidos de Informação Turística;

A APM – Associação de Promoção Turística da Região Autónoma da Madeira

Na sequência da definição do Plano de Contratualização referido no ponto anterior, foi fundada, em 2004 a Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira, cujos sócios fundadores são a Região Autónoma da Madeira, a ACIF/CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira, consistindo, portanto, numa parceria público-privada, criada para potenciar a promoção do destino Madeira no exterior, contribuindo para um aumento e diferenciação dos fluxos turísticos para a Região, com vista a maximizar os interesses dos seus associados, quer públicos, quer privados.

A APM tem, portanto, a função potenciar a procura da Madeira como destino turístico, incidindo, particularmente na promoção e captação de negócio, agindo em complementaridade com a Administração Regional, mais precisamente com a Direcção Regional de Turismo.

A APM em termos de orgânica é uma composta por uma Assembleia Geral, por uma Direcção, Conselho Fiscal e um Conselho Consultivo.

A ligação entre a APM e a DRT estabelece-se ao nível da Direcção, onde o Presidente da Associação é ocupado pelo associado fundador Região Autónoma da Madeira – Secretaria Regional do Turismo e Cultura.

É ao nível da Direcção que compete exercer todos os actos necessários à execução das actividades que se enquadrem nas finalidades da Associação de Promoção, nomeadamente ao nível da elaboração do orçamento anual e o plano de actividades anual e plurianual.

Na dependência directa da Direcção funciona um Gestor executivo, actualmente o Dr. Oto Oliveira, como entidade que assegura a execução das resoluções e/ou deliberações dos órgãos da Associação de Promoção, ao qual compete apresentar à Direcção, semestralmente, relatórios sobre a actividade da Associação de Promoção.

Quer a DRT, quer a APM são os principais contribuidores e decisores para o investimento em promoção turística na RAM, bem como na definição das políticas e objectivos estratégicos de toda a promoção realizada.

2.2. OS PLANOS DE PROMOÇÃO

Na sequência do estudo de adaptação da imagem "Madeira – Região de Turismo", enquadrado no Sistema de identidade do Turismo Português, obteve-se um novo posicionamento da imagem da Madeira.

"Esta nova imagem posiciona a Madeira como um destino holístico e completo, continuando a privilegiar a riqueza natural que o habitante e o visitante desfrutam nas duas ilhas do arquipélago, valorizando os elementos "natureza", "água" e "bem-estar"" (PIDDAR, 2006, pag. 98).

A adopção desta nova imagem, associado ao plano de obras desenvolvido pelo Governo Regional e pelas Sociedades de Desenvolvimento que dotou a região de novos e importantes pólos de interesse turístico, diversificando a oferta existente, é uma fonte importante de estabelecimento de novos objectivos constantes nos planos de promoção.

Sendo da competência quer da DRT, quer da APM a elaboração de planos de investimento em promoção turística, passemos então a enumerar os objectivos preconizados pelos mesmos, a articulação e coerência entre estes e as principais actividades promocionais preconizadas.

2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS DECISÕES MACRO DE PROMOÇÃO

Tal como referido na entrevista com o Dr. Bruno Pereira (Anexo 1), e complementado pela entrevista com o Dr. Oto Oliveira a afectação do orçamento é efectuado com base numa matriz de importância dos mercados emissores e que vai ao encontro daquilo que é referenciado na matriz estratégica estabelecida no âmbito do plano de contratualização (Tabela 4.1).

Em primeiro lugar, há a matriz da importância de cada um dos mercados emissores, ou seja, a decisão de promoção turística tem em conta o peso percentual de cada um dos mercados e a envolvente macroeconómica envolvente em cada destino. Essa matriz que existe, está no fundo dividida pelo respectivo peso de cada país ou mercado emissor e que por sua vez tem o peso de um conjunto de produtos que estarão à partida definidos para esses mercados e a importância de cada um desses produtos nesse mercado emissor.

Está no entanto definido, a existência de três níveis diferentes de mercados emissores. O primeiro nível que nós chamamos os mercados estratégicos, e que incluem os principais mercados emissores. Um segundo nível corresponde aos mercados prioritários e um terceiro nível a que corresponde os mercados de acção ou de agir. Ao nível da Promoção da DRT está contemplado um quarto nível, a que corresponde o mercado nacional.

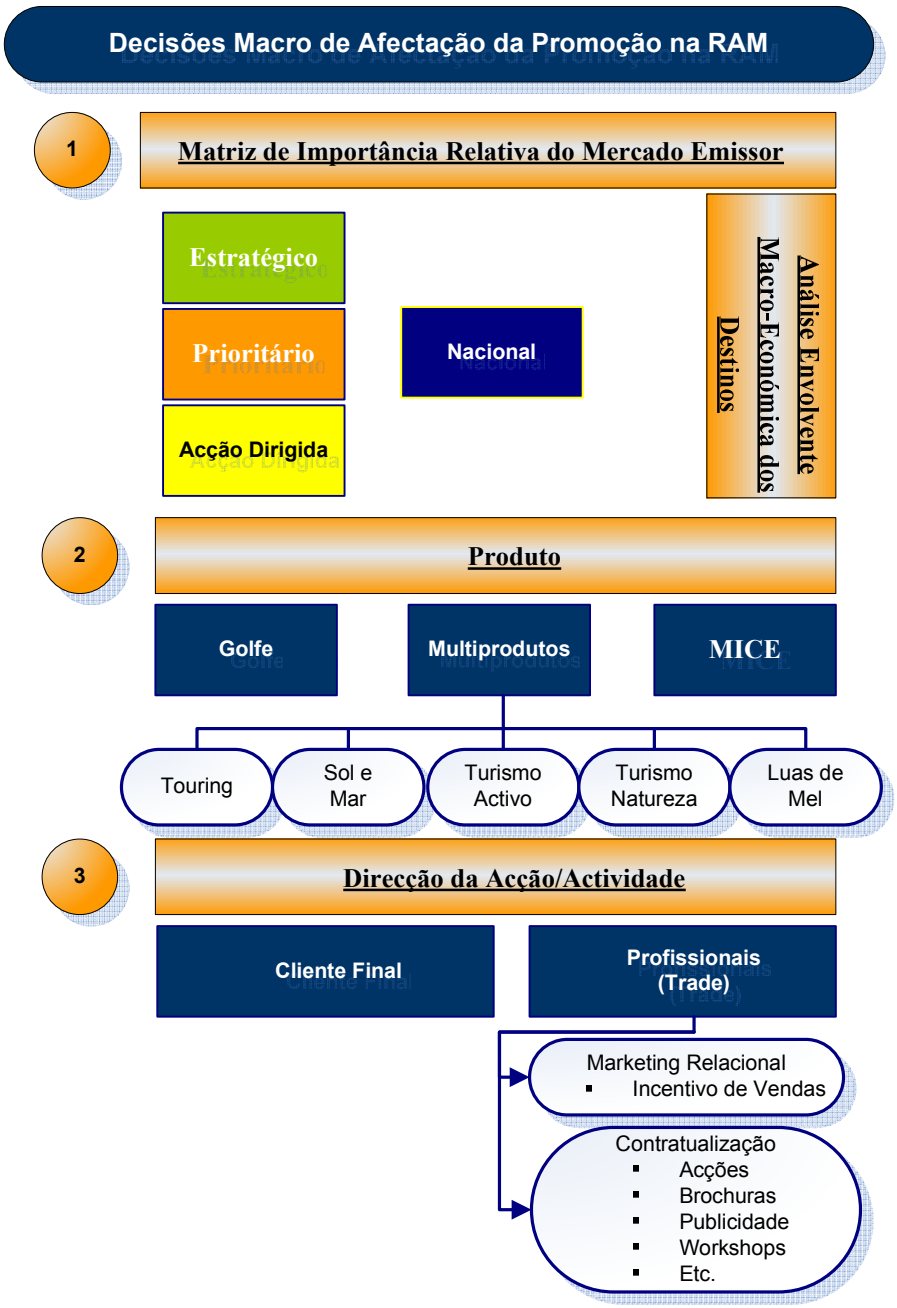


Figura 4.1: Matriz de Decisão de Afectação da Promoção da RAM (Fonte: Entrevista Dr. Bruno Pereira e Dr. Oto Pereira)

2.2.2. PLANO DE PROMOÇÃO DA DIRECÇÃO REGIONAL DO TURISMO

2.2.2.1.OBJECTIVOS

Os objectivos estabelecidos no Plano de Investimentos e Despesas da Administração da Região Autónoma da Madeira (PIDDAR), enquadram-se nos objectivos estratégicos do Programa de Governo e no Plano de Desenvolvimento Económico e Social (PDES).

Tendo por base o PIDDAR de 2006, os principais objectivos estratégicos delineados são:

- Consolidação dos produtos turísticos dominantes
- Desenvolvimento e reforço da segmentação turística nos produtos turísticos já identificados:
  - Madeira – congressos e incentivos, golfe, turismo náutico, Quintas da Madeira, passeios a pé, ecoturismo, wellness e luas-de-mel;
  - Porto Santo – praia, wellness e turimo náutico
- Potenciação do "mar" como o recurso turístico e de lazer;
- Atenuação da actual predominância de alguns mercados emissores, mediante o crescimento das quotas dos mercados com maior potencial de crescimento (República Checa, Polónia e Hungria);
- Aumento do volume de receitas e respectivo gasto médio por turista;
- Consolidação da parceria público-privada com a APM, no sentido de uma orientação comum para a divulgação do destino turístico Madeira;
- Criação e apoio ao desenvolvimento do conhecimento, através, nomeadamente, de estudos de mercados, sondagens e elementos estatísticos que permita ao sector do turismo inovar e responder pró-activamente às realidades existentes e a novos desafios.

No que respeita ao turismo, as acções a implementar previstas no PIDDAR de 2006 se inserem nas seguintes principais medidas:

- Implementação da nova imagem da Madeira enquanto Região de Turismo, com a renovação do material gráfico;
- Apresentação e representação do destino feiras, exposições, congressos e campanhas "porta a porta";
- Incremento do Investimento em campanhas de Publicidade, a nível nacional e internacional, dirigidas a profissionais e ao cliente final;
- Organização de acções promocionais – seminários, semanas da Madeira, workshops, sessões de formação aos agentes, etc., nos mercados prioritários;
- Acções de relações públicas, quer ao nível do receptivo local, quer através do patrocínio de eventos com interesse turístico;
- Estabelecimento de parcerias com operadores turísticos, designadamente através de campanhas conjuntas, aquando da abertura de novos mercados ou de novas operações e brochuras "Madeira";
- Implementação de planos promocionais específicos para os produtos "turismo náutico", "turismo activo", "congressos e incentivos" e " wellness";
- Manutenção e permanente actualização do novo site de promoção institucional da Região;
- Implementação do plano de marketing da marca de prestígio "Quintas da Madeira", em parceria com a Associação de Promoção da RAM e os empresários;
- Consolidação dos programas de animação que já são cartazes internacionais, com alargamento do seu período de duração, quando aplicável, e com a introdução de conteúdos inovadores, destacando-se a continuidade do Festival do Atlântico, com grande margem de progressão ao nível da sua notoriedade;
- Apoio a eventos desportivos com estreita ligação ao turismo, entre os quais o "Madeira Island Open", o "Rally Vinho da Madeira" e outros a realizar na ilha do Porto Santo;
- Alargamento e melhoria de infra-estruturas turísticas, nomeadamente da rede de postos de turismo;

Estabelecidos os objectivos estratégicos e as medidas subjacentes aos mesmos, importa referir, que ao nível dos dados obtidos e de acordo com os objectivos estratégicos, não existe a quantificação por exemplo do objectivo estratégico do aumento de receitas e respectivo gasto turístico.

Esta não quantificação é um dos factores, tal como veremos no capítulo seguinte inviabilizador de uma avaliação da performance obtida com o plano de promoção.

Não obstante esta não quantificação, analisemos então o plano de investimentos.

2.2.2.2.PLANO DE INVESTIMENTOS

É no PIDDAR, o qual enquadra-se no Programa de Governo, que se estabelece o volume de investimentos a afectar ao Plano de Investimentos da Direcção Regional de Turismo.

Analisando o quadriénio, o montante previsto no PIDDAR e afecto à DRT, e precisamente ao turismo tem evoluído de forma positiva com excepção do ano de 2006, tal como podemos verificar na Tabela 4.2.

	2.003	%	2.004	%	2.005	%	2.006	%
ÁREAS DE ACTUAÇÃO / SECTORES								
Agricultura, Silvicultura e Pecuária	29.376	4,4%	29.070	3,9%	29.774	3,6%	29.999	4,2%
Pesca	2.150	0,3%	4.490	0,6%	10.022	1,2%	9.581	1,3%
Indústria	2.442	0,4%	2.223	0,3%	3.597	0,4%	3.841	0,5%
Energia	175	0,0%	577	0,1%	801	0,1%	516	0,1%
Turismo	**11.552**	**1,7%**	**12.659**	**1,7%**	**15.172**	**1,8%**	**14.897**	**2,1%**
Comércio, Abastecimento e Defesa do Consumidor	187	0,0%	469	0,1%	1.031	0,1%	816	0,1%
Apoios ao Sector Empresarial	10.801	1,6%	10.293	1,4%	10.439	1,3%	10.422	1,4%
Acessibilidades	265.307	39,3%	294.334	39,2%	305.034	36,6%	107.887	15,0%
Educação	37.070	5,5%	40.413	5,4%	54.031	6,5%	78.812	10,9%
Emprego e Formação Profissional	35.473	5,3%	35.830	4,8%	29.431	3,5%	28.493	4,0%
Desporto e Ocupação dos Tempos Livres	35.866	5,3%	37.576	5,0%	41.325	5,0%	64.592	9,0%
Cultura	10.135	1,5%	10.010	1,3%	10.041	1,2%	18.276	2,5%
Habitação, Urbanismo e Ambiente	135.122	20,0%	151.565	20,2%	169.987	20,4%	154.627	21,5%
Saúde e Segurança Social	24.052	3,6%	41.456	5,5%	37.961	4,6%	55.544	7,7%
Investigação Científica e Des. Tecnológico	10.787	1,6%	7.172	1,0%	21.242	2,6%	8.887	1,2%
Informação Científica e Técnica	9.484	1,4%	13.882	1,9%	9.785	1,2%	13.477	1,9%
Administração Pública Regional	9.590	1,4%	9.597	1,3%	22.101	2,7%	10.841	1,5%
Apoios ao Desenvolvimento Local	45.555	6,7%	48.699	6,5%	60.521	7,3%	108.415	15,1%
Total	**675.124**	**100%**	**750.313**	**100%**	**832.294**	**100%**	**719.922**	**100%**

Fonte: PIDDAR, Repartição Sectorial do Investimento, Valores em milhares de euros

Tabela 4.2 – Repartição Sectorial do Investimento - PIDDAR

O montante previsto no PIDDAR afecto ao turismo, no que respeita á programação (indicativa) da execução financeira de programas e projectos da Secretaria do Turismo e Cultura é repartido em três grandes rubricas:

- Promoção turística
- Animação e acontecimentos especiais
- Construção e recuperação de infra-estruturas de apoio turístico e gestão do destino

Tendo por base os valores já executados e os valores previstos no PIDDAR, podemos analisar a década compreendida entre 1998-2008, no que respeita à repartição das três grandes rubricas. A evolução reflectida no Gráfico 4.1, demonstra que o valor afecto á promoção turística ronda os 40%, sendo que o mesmo verá diminuído o seu peso nos anos de 2007 e 2008.

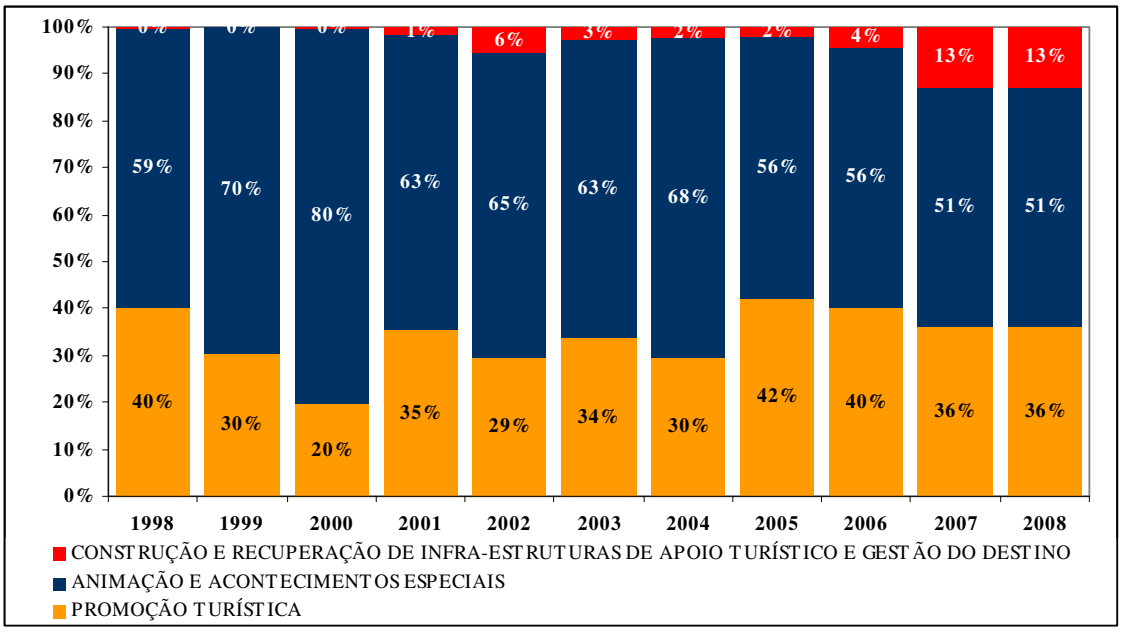


Gráfico 4.1 – Repartição do Investimento em Turismo – Fonte: PIDDAR

Da análise do Gráfico 4.1 destaca-se o elevado peso da animação e acontecimentos especiais, fruto de um cartaz turístico diversificado e já enraizado no produto turístico da região. No conjunto da animação e tendo por base o PIDDAR de 2006, podemos verificar na Tabela 4.3 os principais investimentos, bem como os montantes afectos.

ANIMAÇÃO E ACONTECIMENTOS ESPECIAIS								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Festa do Carnaval	340	334	336	349	310	323	327	336
Festa da Flor	272	251	268	299	279	265	271	268
Festa do Vinho da Madeira	164	188	68	150	158	94	132	146
Festa do Fim do Ano	3.936	3.686	5.981	5.487	6.411	5.551	8.421	6.616
Encontro Regional de Bandas	66	24	25	57	54	40	40	93
Festival do Atlântico	0	0	0	0	438	650	1.242	836
Iniciativas Diversas	181	22	13	45	39	11	21	19
Total	**4.959**	**4.506**	**6.691**	**6.387**	**7.690**	**6.935**	**10.453**	**8.314**

Fonte: PIDDAR, Execução Prevista, Valores em milhares de euros

Tabela 4.3 – Actividades de Animação e Acontecimentos Especiais - PIDDAR

No que respeita ao investimento efectuado em promoção turística, este apresenta um conjunto vasto de actividades e acções previstas. Analisando os projectos executados no últimos oito anos, 1998 – 2005, constante na Tabela 4.4, podemos verificar que em 2005 o valor afecto á APM e outras entidades e associações privadas assume a principal rubrica de investimento em promoção, seguido da Campanha de Imagem e da Promoção do Golfe.

Promoção Turística	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Acções para a Diversificação de Mercados	784	480	481	542	663	673	556	568
Dinamização do Turismo Interno	393	178	216	282	327	317	323	521
Promoção do Golfe	584	22	0	723	702	764	757	875
Campanha de Imagem	774	176	450	848	779	842	1116	928
Material Promocional	575	384	273	648	588	466	504	621
Acções Culturais e de Promoção Turística	55	32	52	62	104	123	179	200
Acções Promocionais Diversas	88	48	57	99	103	232	215	262
Acções de Relações Públicas	0	0	83	104	141	106	233	321
Novas Tecnologias da Informação	0	0	36	175	86	134	56	44
Marca Quintas da Madeira	0	0	0	75	0	55	70	67
Www. Tourism.Org	0	0	0	0	0	12	46	67
Parceria Público-privada (APM)	0	0	0	0	0	0	427	966
Turismo Náutico	0	0	0	0	0	0	50	78
Promoção de Provas Automobilísticas	0	0	0	0	0	0	0	748
Gabinete de Incentivos e Congressos	15	0	0	0	0	0	0	0
Sistema de Inventário de Recursos Turísticos	22	15	0	0	0	0	0	0
Total	**3.291**	**1.336**	**1.648**	**3.557**	**3.493**	**3.723**	**4.532**	**6.264**

Fonte: PIDDAR, Execução Prevista, Valores em milhares de euros

Tabela 4.4 – Actividades de Promoção Turística - PIDDAR

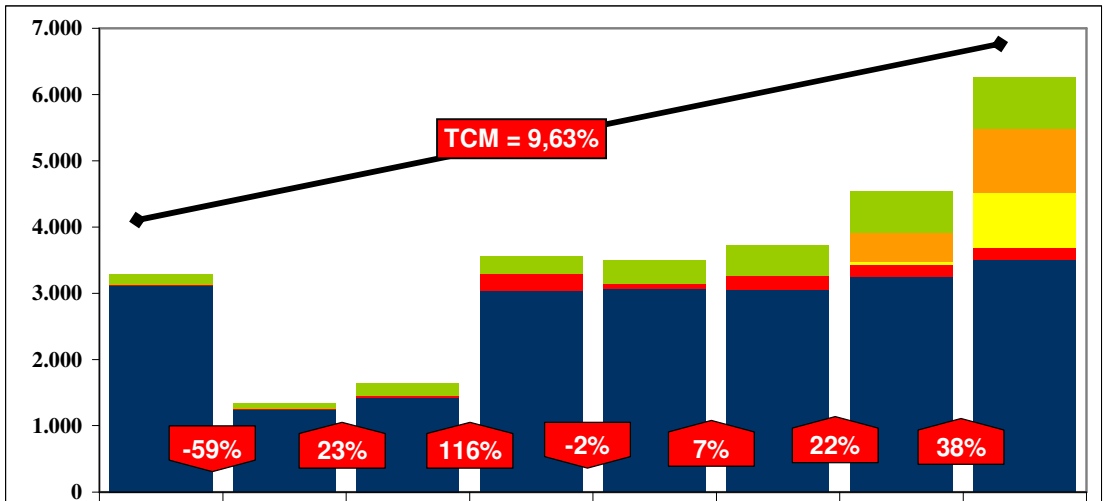
O conjunto de actividades desenvolvidas no âmbito do orçamento da DRT é muito vasto e requer a sua classificação segundo grupos de projectos de promoção turística:

- Projectos de promoção direccionados a produtos e países específicos
  - Acções para diversificação de mercados
  - Dinamização do turismo interno
  - Golfe
  - Campanha de imagem
  - Material promocional
- Projectos de desenvolvimento de sites e tecnologias de informação
  - Marca Quintas da Madeira
  - www.Tourism.Org
  - Novas tecnologias da informação
  - Sistema de inventário de recursos
- Projectos de promoção desportiva através de elaboração de protocolos
  - Turismo náutico
  - Promoção de provas automobilísticas
- Projectos de promoção através de parcerias público-privadas
  - Parceria público-privada
- Projectos de promoção de Relações Públicas, Actividades Culturais e Actividades Diversas
  - Acções de Relações Públicas
  - Acções Promocionais Diversas
  - Acções Culturais e de Promoção Turística
  - Gabinete de incentivos e congressos

De acordo com esta classificação, os valores obtidos para cada um dos grupos em termos percentuais de afectação do orçamento de promoção é aquele que se apresenta no Gráfico 4.2 .

Não obstante o aumento de verbas ocorridas em termos de afectação de promoção, verifica-se que a redistribuição das mesmas em termos de grupos de projecto é maior. Importa no entanto referir que esta redistribuição não é efectuada por uma redução dos montantes afectos mas sim por um incremento no montante global afecto á promoção.

De salientar que no período decorrente entre 2001 a 2005, verifica-se que o grupo de projectos de promoção afectos a produtos e países específicos tem vindo a crescer a uma taxa média de 3,6%.



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	158	80	192	264	348	461	627	783
	0	0	0	0	0	0	427	966
	0	0	0	0	0	0	50	826
	22	15	36	249	86	201	172	177
	3.111	1.241	1.420	3.044	3.059	3.061	3.256	3.513
Total	3.291	1.336	1.648	3.557	3.493	3.723	4.532	6.264

Projectos de promoção direccionados a produtos e países específicos
Projectos de desenvolvimento de sites e tecnologias de informação
Projectos de promoção desportiva através de elaboração de protocolos
Projectos de promoção através de parcerias público-privadas
Projectos de promoção de Relações Públicas, Actividades Culturais e Actividades Diversas

Gráfico 4.2 – Afectação do Orçamento por Grupo de Projectos – PIDDAR

Tendo por base o plano de promoção de 2006 da DRT de acordo com os projectos de promoção direccionados a produtos e países específico, as acções estabelecidas são as referenciadas na Tabela 4.5.

Acções	Projectos					
	A	B	C	D	E	Total
Feiras, Road Shows e Workshops	446.000 €	440.000 €				886.000 €
Campanha de Imagem				815.000 €		815.000 €
Apoio a Actividades Desportivas			757.000 €			757.000 €
Material Promocional					600.000 €	600.000 €
Inserções Publicitárias				285.000 €		285.000 €
Relações Directas		10.000 €				10.000 €
Pagamento Quotas	4.000 €					4.000 €
Total	**450.000 €**	**450.000 €**	**757.000 €**	**1.100.000 €**	**600.000 €**	**3.357.000 €**

Projectos: A–Acções para Diversificação de Mercados; B-Dinamização do Turismo Interno; C- Golfe; D-Campanha de Imagem; E-Material Promocional.
Fonte: Plano de Promoção DRT, 2006

Tabela 4.5 – Orçamento por Acções – Plano de Promoção DRT 2006

As principais acções aqui referenciadas e levadas a cabo pela DRT no âmbito da promoção, correspondem essencialmente a participação em feiras, road shows e worshops, seguidos de campanha de imagem e apoio a actividades desportivas.

No que respeita a mercados, a DRT reparte o seu investimento para 2006, segundo a seguinte classificação:

- Mercados prioritários
- Mercados prioritários de 2ª linha
- Mercado nacional
- Mercados tradicionais

Esta classificação em termos de terminologia difere da estabelecida pela APM, no entanto em termos de conceito é idêntico, dado que os mercados prioritários constituem os mercados prioritários da APM, os mercados prioritários de 2ª linha os mercados de acção dirigida, os mercados tradicionais os mercados considerados estratégicos.

Tal como referido anteriormente, a promoção no âmbito do mercado tradicional é da responsabilidade exclusiva da DRT, pelo que este mercado é considerado como um quarto mercado.

Como podemos visualizar na Tabela 4.6, tendo por base o orçamento para 2006, é o mercado nacional que no âmbito dos projectos de promoção direccionados a produtos e países específicos, que temos a maior afectação de verbas (79,6%), seguidos dos mercados prioritários com 9,9%. No que respeita aos mercados tradicionais, o volume de promoção corresponde apenas 3,6% do total.

Tendo por base o peso que estes mercados representam no total dos hóspedes registados, é certo que podemos considerar este valor demasiado reduzido. No entanto, tendo em conta que com a criação da APM e as competências a ela atribuídas, é de referir que esta situação altera-se no orçamento da APM.

É de salientar ainda, que no se refere ao tipo de projectos os mais representativos e que contribuem de forma decisiva para os valores aqui estabelecidos são, em primeiro lugar, a promoção do golfe e em segundo lugar a campanha de imagem.

	Pais	Projectos A	B	C	D	E	Total	%
Prioritários	Hungria	15.000 €			30.000 €		45.000 €	1,3%
	Polónia	35.000 €			70.000 €		105.000 €	3,1%
	República Checa	20.000 €			80.000 €		100.000 €	3,0%
	Russia	16.900 €					16.900 €	0,5%
	Bulgária	14.000 €					14.000 €	0,4%
	Roménia	30.000 €			20.000 €		50.000 €	1,5%
	Total	**130.900 €**			**200.000 €**		**330.900 €**	**9,9%**
Prioritários de 2ª linha	Irlanda	11.000 €			30.000 €		41.000 €	1,2%
	Austria	46.000 €					46.000 €	1,4%
	Belgica	40.000 €					40.000 €	1,2%
	Holanda	13.900 €					13.900 €	0,4%
	Italia	17.000 €			5.000 €		22.000 €	0,7%
	Dinamarca	12.000 €					12.000 €	0,4%
	Noruega	12.000 €					12.000 €	0,4%
	Finlandia	12.800 €					12.800 €	0,4%
	Suécia	18.200 €					18.200 €	0,5%
	Suiça	15.000 €					15.000 €	0,4%
	Total	**197.900 €**			**35.000 €**		**232.900 €**	**6,9%**
Tradicionais	Alemanha	26.500 €					26.500 €	0,8%
	Espanha	26.700 €					26.700 €	0,8%
	Franca	56.000 €					56.000 €	1,7%
	Reino Unido	12.000 €					12.000 €	0,4%
	Total	**121.200 €**					**121.200 €**	**3,6%**
Nacional	Portugal		450.000 €	757.000 €	865.000 €	600.000 €	2.672.000 €	79,6%
Total		**450.000 €**	**450.000 €**	**757.000 €**	**1.100.000 €**	**600.000 €**	**3.357.000 €**	**100,0%**
% Projectos no Total		13,4%	13,4%	22,5%	32,8%	17,9%	100,0%	

Projectos: A–Acções para Diversificação de Mercados; B-Dinamização do Turismo Interno; C- Golfe; D-Campanha de Imagem; E-Material Promocional.
Fonte: Plano de Promoção DRT, 2006

Tabela 4.6 – Orçamento por País – Plano de Promoção DRT 2006

2.2.3. PLANO DE PROMOÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA MADEIRA

2.2.3.1.OBJECTIVOS

"Os destinos turísticos, à semelhança de qualquer outro produto, apresentam um ciclo de vida próprio, quantificável pelos anos em que se apresentam em determinados emissores, entre outros indicadores. Contudo, compete aos *Stake Holders* dos destinos reinventarem permanentemente a sua oferta turística (alojamento e complementar) de forma que os destinos não entrem na fase de saturação ou de declínio." (APM, Plano de Promoção 2005: 40).

No Plano de Promoção são estabelecidos três pantamares de objectivos:

- Objectivos Estratégicos
- Outros Objectivos
- Objectivos de Comunicação

Os objectivos estratégicos estabelecidos ao nível da APM, tal como referido na entrevista com o Dr. Oto Oliveira, resultam do plano de contratualização e representam o pantamar mais baixo de crescimento aceite pelo ITP.

Esta definição de objectivos estratégicos, sem a respectiva colagem ao destino e ao ciclo de vida do produto turístico inviabilizam uma decisão efectiva e coerente de afectação de verbas de acordo com as reais expectativas de crescimento inerentes ao próprio destino.

No entanto os objectivos estratégicos contratualizados são os que se apresentam na Tabela 4.7.

Área de Intervenção	Objectivo Estratégico	Indicador	Quantificação do Objectivo
Hóspedes	Crescimento do Número de Hóspedes Estrangeiros	Número de Hospedes Estrangeiros Entrados	Crescimento médio anual de 3,5%
Dormidas	Crescimento do Número de Dormidas de Estrangeiros	Número de Dormidas de Estrangeiros na Hotelaria	Crescimento médio anual de 4%
Receitas	Crescimento das Receitas de Hotelaria	Receitas na Hotelaria	Crescimento Médio anual de 5,5%

Tabela 4.7 – Objectivos Estratégicos – Plano de Promoção APM 2005

Neste plano são também estabelecidos outros objectivos, conforme se pode analisar na Tabela 4.8.

Objectivos	Indicador	Valor Actual	Quantificação dos Objectivos
Manutenção do grau de satisfação dos visitantes	Estudo DOMP	93%	93%
Aumento do índice de prescrição por turistas	Estudo DOMP	70,6%	75%
Aumento da percentagem de visitantes repetidos	Estudo DOMP	26%	30%
Índice de intenção de regresso	Estudo DOMP	42%	50%
Alargar os segmentos de turistas e visitantes, em termos de faixas etárias e motivação de viagem	Estudo DOMP	38,5% na faixa etária 25-44 anos	Aumento para 45%
Aumento do grau de satisfação na relação preço/férias	Estudo DOMP	65,2%	70%
Aumento das taxas de ocupação média	Taxa de ocupação cama (Fonte: DRE)	54,2%	Aumento para o intervalo entre 56% a 58%

Tabela 4.8 – Outros Objectivos – Plano de Promoção APM 2005

Ao nível de objectivos de comunicação estes são essencialmente objectivos qualitativos, por esta via não quantificáveis:

- Consolidação e aumento da notoriedade da marca Madeira;
- Posicionamento da Madeira como destino de qualidade com um produto turístico diversificado;
- Incidência na presença/cobertura mediática ampla e positiva nos principais mercados emissores;
- Apoio e captação do interesse dos operadores e agentes turísticos familiarizando-os com a oferta existente e estimulando a venda deste destino;
- Divulgação do destino através de suportes informativos e promocionais apelativos, atractivos e funcionais.

No que se refere á estratégia de comunicação, está previsto no plano da APM que a abordagem não se fará unicamente aos consumidores finais, mas também numa abordagem

indirecta através de decision-makers e outros segmentos que influenciam ou poderão influenciar a decisão do consumidor – operadores turísticos, agentes de viagens, guias turísticos, comunicação social, figuras públicas e outros.

2.2.3.2.PLANO DE INVESTIMENTOS

A afectação do orçamento da APM, segue a base da matriz estratégica estabelecida pelo ITP e já apresentada na tabela 4.1, tendo também por referência ao nível macro a matriz apresentada na figura 4.1.

Ao nível de mercados alvos e de decisões de afectação do investimento em promoção, este divide-se em três tipos de mercados:

- Estratégicos
- Prioritários
- Acção Dirigida

Tendo por base os valores estabelecidos no plano de promoção para 2005 e para 2006 da APM, os valores a afectar a cada um dos mercados, de acordo com a matriz de importância de cada mercado emissor, podemos verificar a sua distribuição na Tabela 4.9.

Orçamento APM (por mercado)							
	Mercado	Investimento 2005	%	Mercado	Investimento 2006	%	Variação
Estratégicos	Espanha	630.831 €	21,5%	Espanha	497.996 €	15,8%	-21,1%
	Reino Unido	600.542 €	20,4%	Reino Unido	408.000 €	13,0%	-32,1%
	Alemanha	450.000 €	15,3%	Alemanha	419.500 €	13,3%	-6,8%
				França	387.262 €	12,3%	
Total		**1.681.373 €**	**57,2%**		**1.712.758 €**	**54,4%**	**1,9%**
Prioritários	Holanda	203.192 €	6,9%	Holanda	108.000 €	3,4%	-46,8%
	França	85.150 €	2,9%				354,8%
	Bélgica	36.500 €	1,2%	Bélgica	72.000 €	2,3%	97,3%
	Suécia	201.215 €	6,8%	Suécia	206.000 €	6,5%	2,4%
	Dinamarca		0,0%	Dinamarca	150.000 €	4,8%	
	Noruega	98.400 €	3,3%	Noruega	198.000 €	6,3%	101,2%
	Finlândia	65.400 €	2,2%	Finlândia	148.500 €	4,7%	127,1%
	Áustria	65.400 €	2,2%	Áustria	104.000 €	3,3%	59,0%
				Irlanda	190.500 €	6,0%	
Total		**755.257 €**	**25,7%**		**1.177.000 €**	**37,4%**	**55,8%**
Acção Dirigida	Itália	204.400 €	7,0%	Itália	96.000 €	3,0%	-53,0%
	Irlanda	148.192 €	5,0%			6,0%	28,5%
	Suiça	108.279 €	3,7%	Suiça	132.711 €	4,2%	22,6%
	E.U.A	40.750 €	1,4%	E.U.A	31.000 €	1,0%	-23,9%
	Rússia		0,0%	Rússia		0,0%	
Total		**501.621 €**	**17,1%**		**259.711 €**	**8,2%**	**-48,2%**
TOTAL		**2.938.250 €**	**100,0%**		**3.149.469 €**	**100,0%**	**7,2%**

Tabela 4.9 – Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2005 e 2006

Ao nível das receitas que substanciam o plano de investimento, e tendo por referência o ano de 2006, salienta-se a contribuição do ITP para o total do financiamento do orçamento da APM em 70%, sendo que a DRT e aos privados contribuem cada com 15% respectivamente, tal como podemos visualizar no Gráfico 4.3.

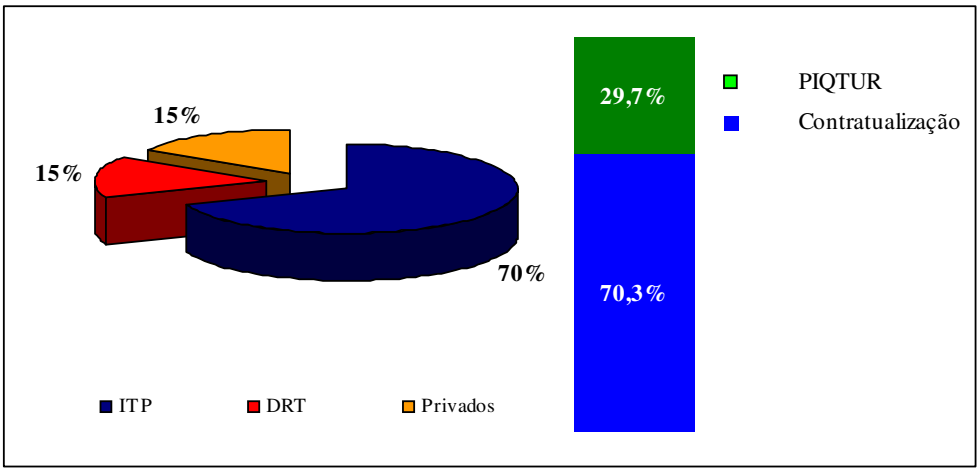


Gráfico 4.3 – Financiamento do Orçamento da APM – Plano de Promoção APM 2006

Tendo por referência o ano de 2004, no que respeita aos mercados emissores podemos verificar que a afectação do orçamento de 2005, não corresponde de forma directa ao peso relativo de cada mercado, tal como representado no Gráfico 4.4. De referir ainda, que ao nível da APM e tal como já referido no plano de contratualização, bem como nos mercados alvo da acção de promoção da APM, o mercado Português não está incluído, uma vez que as acções dirigidas a este mercado é da responsabilidade da DRT. O mercado português em 2004, representou 26,7% em termos do número de hóspedes e cerca de 14,9% ao nível das dormidas.

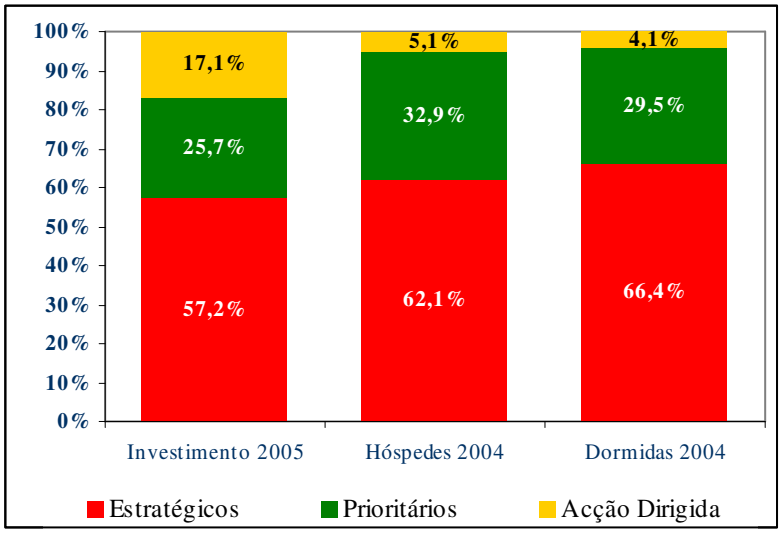


Gráfico 4.4 – Afectação do Orçamento por Mercado – Plano de Promoção APM 2005, DRT 2004

Esta não afectação directa deve-se essencialmente á consideração por parte da APM do Mercado Espanhol como um mercado estratégico, devido tal como referenciado na entrevista com o Dr. Oto Oliveira (Anexo II), este ser em 2004 o único mercado, onde era possível existir um candidatura ao PIQTUR sem que houvesse integração da imagem das regiões com a definida para Portugal, ou seja, o logo nacional.

A candidatura ao PIQTUR de promoção no mercado Espanhol, apresenta os seguintes objectivos estratégicos:

- comunicação e promoção da Madeira junto do Mercado Espanhol;
- aumentar a notoriedade da madeira;
- tornar a Espanha o quarto maior mercado emissor;
- aumentar para o dobro a entrada de espanhóis.

No que respeita ao orçamento de promoção de 2006, as principais alterações surgem na classificação do mercado Francês como mercado estratégico, tendo também esta campanha sido alvo de uma candidatura ao PIQTUR, bem como a reclassificação do Mercado Irlandês como mercado prioritário.

Esta reclassificação, tal como referenciado na entrevista com o Dr. Oto Oliveira, surge com base no quadro global enviado pelo ITP sobre o "estado da nação" em termos turísticos, onde se define muito bem quais são os mercados em termos turísticos que estão a crescer a nível internacional. Identificam os que têm maior potencial e em que a economia está a crescer de forma significativa. São disto exemplo a França e a Irlanda.

Neste quadro, existe um quadro de país a país, com as preferências de cada mercado alvo como por exemplo, o que é que o turista irlandês e francês procuram quando vão de férias. Com base neste quadro estratégico, ao efectuar o orçamento temos em conta exactamente este potencial de cada um dos países, bem como analisamos o ambiente macro do estado da sua economia, verificando se está a crescer, se existe potencial de crescimento. Exemplo deste tipo de análise é o mercado espanhol ou o mercado irlandês, que estão a crescer imenso e o tipo de férias que eles fazem enquadram-se perfeitamente no produto que a Madeira pode oferecer, nomeadamente na da área do golfe.

Em termos de acções previstas, o plano de promoção estabelece de acordo com cada produto e para cada mercado um conjunto de acções, das quais se destacam:

- A campanha de imagem

- Novas ligações aéreas
- Participações em feiras
- Spots promocionais

O volume de investimentos afecto a cada acção e campanha é o constante na Tabela 4.10.

Acções e Campanhas	2005	%	2006	%
Campanha de Imagem	1.824.400 €	62,1%	1.213.962 €	34,9%
Novas ligações aéreas	0 €	0,0%	505.000 €	14,5%
Participação em Feiras	676.250 €	23,0%	452.250 €	13,0%
Spots Promocionais	0 €	0,0%	325.142 €	9,4%
Novas ligações/brochuras	96.000 €	3,3%	305.546 €	8,8%
Educacionais	83.100 €	2,8%	251.000 €	7,2%
Projectos Transversais	0 €	0,0%	224.000 €	6,4%
Apoio a TO's	70.000 €	2,4%	99.711 €	2,9%
Material promocional	10.000 €	0,3%	77.000 €	2,2%
Workshops	170.000 €	5,8%	15.000 €	0,4%
Pagamento de Quotas	8.500 €	0,3%	6.000 €	0,2%
TOTAL	**2.938.250 €**	**100,0%**	**3.474.611 €**	**100,0%**

Tabela 4.10 – Orçamento por Acções e Campanhas – Plano de Promoção APM 2005 e 2006

No que respeita á campanha de imagem e de acordo com cada um dos produtos, esta envolve;

- Golfe – Compra de meios de viabilização de suplementos especiais sobre a Madeira, na Alemanha, França e Áustria, e com especial enfoque no Reino Unido, Holanda, Escandinávia e Irlanda;
- MICE – Compra de meios de viabilização de suplementos especiais sobre a Madeira; nos mercados estratégicos, Reino Unido, Alemanha e Espanha; nos mercados de acção dirigida, Itália, Holanda e França;
- Multiprodutos – Campanhas de imagem conjuntas (APM e TO's). Nos mercados estratégicos: Reino Unido, Alemanha e Espanha e nos mercados de acção dirigida: Suécia, Noruega, Finlândia, Irlanda, Holanda, Suiça, Áustria.

Analisando por fim, o volume de investimento afecto por produto, verifica-se que a grande percentagem do investimento previsto no plano de promoção da APM é dirigido aos multiprodutos, tal como podemos verificar na Tabela 4.11.

Acções	2005	%	2006	%
Golfe	353.750 €	12,0%	200.000 €	5,8%
MICE	669.750 €	22,8%	250.000 €	7,2%
Multiprodutos	1.914.750 €	65,2%	1.680.258 €	48,4%
Wellness/SPA			160.000 €	4,6%
Touring			859.211 €	24,7%
Spots Promocionais			325.142 €	9,4%
TOTAL	**2.938.250 €**	**100,0%**	**3.474.611 €**	**100,0%**

Tabela 4.11 – Orçamento por Produto – Plano de Promoção APM 2005 e 2006

No que respeita ás acções preconizadas nos multiprodutos, é de referir o montante afecto campanhas de imagem que em 2005 representaram cerca de 75%, em 2006 é de salientar que 48% do valor afecto corresponde a novas ligações e 32% a campanhas de imagem.

3. . CONCLUSÃO

Com a criação do ITP e o estabelecimento do Plano de Contratualização, a Direcção Regional do Turismo, reorganizou a sua actividade de promoção turística, criando para tal a nova Associação de Promoção da Madeira.

O surgimento da APM, fruto do Plano de Contratualização e a elaboração das candidaturas ao PIQTUR, são factores determinantes que permitiram potenciar o montante de verbas disponíveis para a promoção turística e ao mesmo aproveitar a redefinição da imagem e do novo posicionamento estabelecido para a região de turismo da Madeira.

Não obstante a descrição extensa dos planos de promoção, verifica-se que os objectivos delineados no âmbito do Plano de Contratualização, não correspondem aos objectivos possíveis e expectáveis pelos principais decisores da promoção turística da Região Autónoma da Madeira.

A política de promoção é estabelecida segundo uma matriz que utiliza num primeiro nível a análise macro dos principais mercados emissores e classifica-os em mercados estratégicos, mercados prioritários e de acção dirigida, incluindo-se também o mercado nacional, como mercado de acção da DRT. Num segundo nível, são estabelecidos os produtos de acordo com as apetências e características de cada mercado. Num terceiro nível, são estabelecidos por fim planos de acções dirigidos a cada um dos mercados e de acordo com os produtos direccionados para esses mercados.

O aproveitamento de verbas no âmbito do PIQTUR e do Plano de Contratualização, reposicionaram o mercado Espanhol como um Mercado estratégico, o qual até ao ano de 2004 ocupava ao sétimo lugar como mercado emissor, sendo que o objectivo desta candidatura passa por tornar o mercado Espanhol no quarto mercado emissor. No mesmo sentido, já em 2006 e no âmbito do novo PIQTUR para o mercado Francês, este foi reclassificado de um mercado de acção dirigida para mercado prioritário.

Fruto de um orçamento de promoção considerado curto, as principais acções de promoção utilizadas, correspondem a campanhas de imagem, participação em feiras e spots promocionais, sendo que em 2006 é estabelecido como acção prioritária a criação de novas linhas aéreas no âmbito do plano de promoção da APM.

Ao nível de produtos de referir, que o montante global afecto ao golfe e aos multiprodutos são os que apresentam o maior peso em termos de investimento promocional.

CAPÍTULO V
METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

1. INTRODUÇÃO

Ao nível da RAM e segundo dados constantes no PIDAR de 2004, o Turismo origina impactos directos e globais no PIB regional entre 25% e 30%, sendo também responsável por cerca de 12% a 15% dos postos de trabalho existentes. A importância do Turismo reflecte-se também na economia nacional e traduz-se no facto de o sector representar, directa e indirectamente, cerca de 10% do PIB e representar cerca de 11% da população activa nacional (ITP, 2004).

Analisando este conjunto de dados em comparação com os dados ao nível internacional constantes da Tabela 5.1, verifica-se que o Turismo é um dos principais dinamizadores da economia nacional e de forma significativa ao nível regional.

	%PIB	% População Activa
Austrália	4,5%	5,4%
Canada	2,4%	3,5%
Chile	3,8%	3,2%
Nova Zelândia	3,4%	4,1%
Estados Unidos	2,2%	3,5%

Tabela 5.1 – Impacto do Turismo no PIB e População Activa.

Fonte: WTO (2001)

Esta relação forte existente entre o Turismo e o desenvolvimento da economia RAM, representam tal como referido no capítulo anterior uma importância redobrada na análise dos principais indicadores do Turismo.

Tendo por base as entrevistas efectuadas aos decisores do investimento em promoção turística na RAM a principal metodologia preconizada consiste essencialmente na avaliação pós-investimento. Este tipo de análise consiste na monitorização dos principais indicadores do

turismo, nomeadamente as receitas turísticas, o número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação.

2. A EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE PROMOÇÃO E DE PERFOMANCE DO DESTINO

Mensalmente é publicado pela DRT as estatísticas do turismo, cuja a fonte do relatório são os Dados Oficiais da Direcção Regional de Estatística da Madeira e da própria Direcção Regional do Turismo. Estas estatísticas incidem sobre as vertentes da oferta e da procura.

Caracterizando a evolução da oferta turística na RAM no período compreendido entre 1998 e 2004, verifica-se uma taxa de crescimento médio anual (TCMA) de 6,4% (Gráfico 5.1).

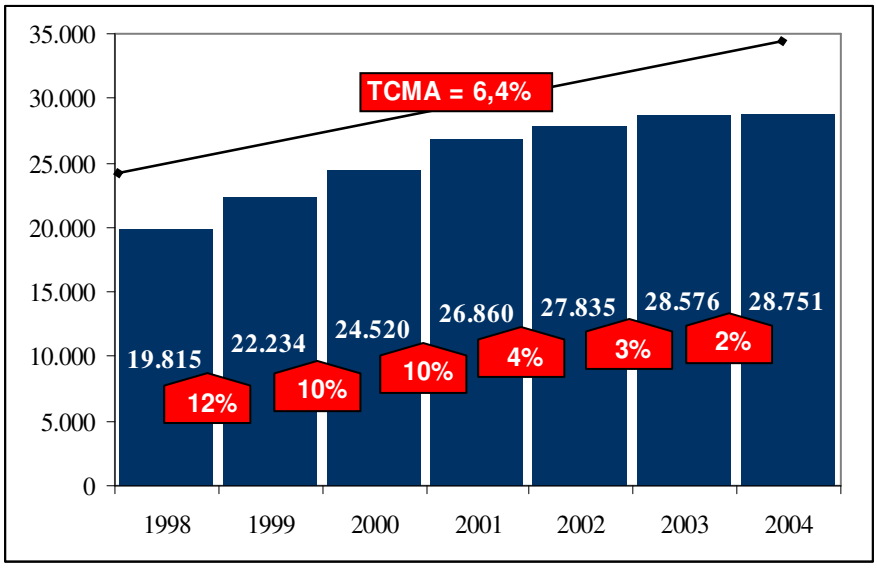


Gráfico 5.1 – Evolução de oferta de alojamento – número de camas 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

O POT definiu um limite em termos de oferta que se situa nas 39.000 camas até 2012, o que representará um aumento médio anual de 4,2%, entre 2004 e 2012, o que de certa forma coloca um travão no forte crescimento ocorrido ao longo dos últimos seis anos.

No que respeita á procura e analisando a evolução do número de dormidas, constante no Gráfico 5.2, verifica-se um crescimento médio de 3,45%. Contudo, desde 2002 assistiu-se a um abrandamento da procura turística, que se traduziu numa diminuição no número de dormidas e do número de hóspedes entrados Gráfico 5.2.

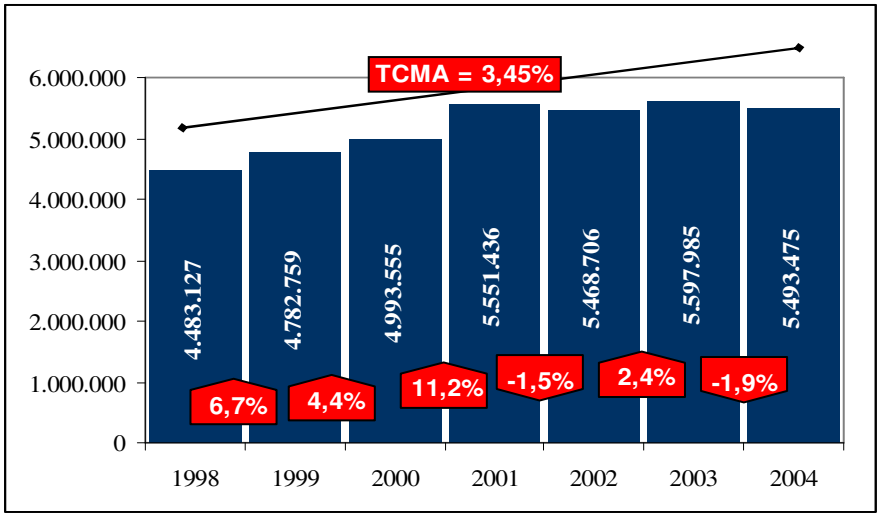


Gráfico 5.2 – Evolução do número de dormidas – 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

Para este decréscimo, contribuiu de forma significativa os acontecimentos verificados em Setembro de 2001 e a conjuntura económica nacional e internacional nomeadamente a valorização do euro, aumento do preço dos combustíveis e a recessão económica dos principais mercados (Orçamento RAM, 2006, pag. 26).

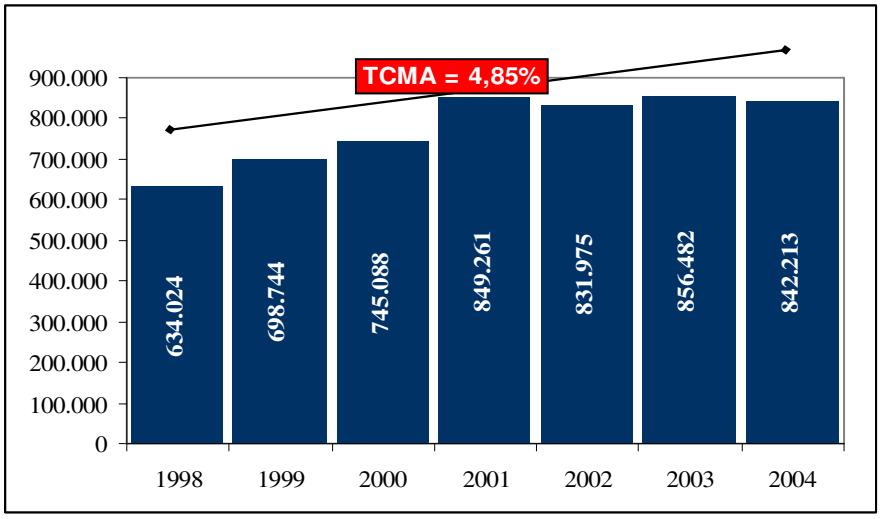


Gráfico 5.3 – Evolução do número de hóspedes – 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

A conjugação de um aumento da oferta superior á procura e de uma conjuntura recessiva da economia nacional e de alguns mercados internacionais, traduziu-se desde 1999 a um redução sucessiva da taxa de ocupação e da estada média. (Gráfico 5.4)

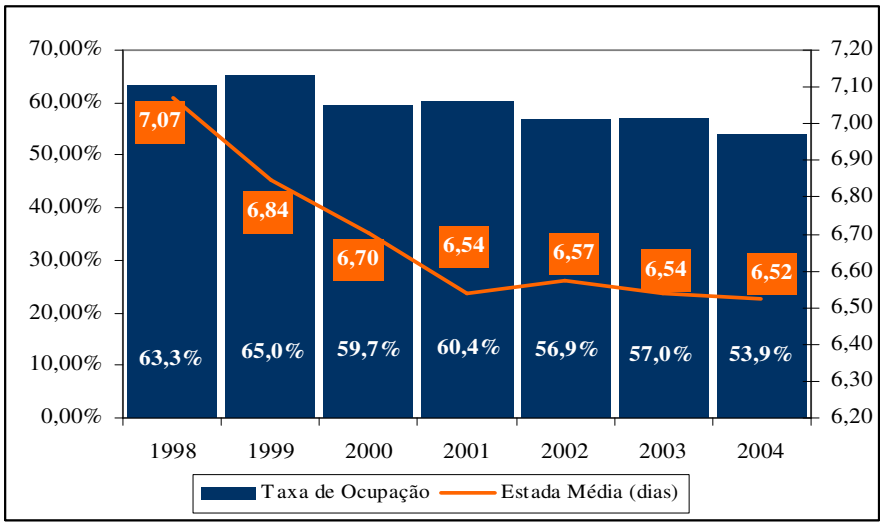


Gráfico 5.4 – Evolução do número de Hóspedes – 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

Perante um cenário de conjuntura menos favorável e de deterioração dos principais indicadores o impacto verificado ao nível das receitas turísticas nos últimos anos tem sido positivo, não obstante o decréscimo ocorrido em 2004 (Tabela 5.2).

Dados Estatísticos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	TCMA 98-04
Capacidade de Alojamento	19.815	22.234	24.520	26.860	27.835	28.576	28.751	6,4%
Evolução		12,2%	10,3%	9,5%	3,6%	2,7%	0,6%	
Receitas Turísticas ('000€)	163.388	181.078	200.583	230.632	237.129	245.195	243.650	6,9%
Evolução		10,8%	10,8%	15,0%	2,8%	3,4%	-0,6%	
Hóspedes	634.024	698.744	745.088	849.261	831.975	856.482	842.213	4,8%
Evolução		10,2%	6,6%	14,0%	-2,0%	2,9%	-1,7%	
Dormidas	4.483.127	4.782.759	4.993.555	5.551.436	5.468.706	5.597.985	5.493.475	3,5%
Evolução		6,7%	4,4%	11,2%	-1,5%	2,4%	-1,9%	
Estada Média (dias)	7,1	6,8	6,7	6,5	6,6	6,5	6,5	-1,3%
Receita Média Diária na Hotelaria	36,4	37,9	40,2	41,5	43,4	43,8	44,4	3,3%
Proveitos Aposento ('000€)	107.867	118.442	129.552	150.466	152.796	156.689	154.200	6,1%
Proveito Aposento/Dormida	24,1	24,8	25,9	27,1	27,9	28,0	28,1	2,6%

Tabela 5.2 – Score Board Dados Estatísticos - RAM 1998-2004.

Fonte: DRT (2004)

No entanto, tendo por base a análise da receita média diária na hotelaria verifica-se nos últimos três anos uma estagnação do seu crescimento, obtendo-se uma TCMA de 3,3%.

Analisando o impacto do investimento em promoção turística no volume de receitas turísticas, constante na Tabela 5.3 verifica-se que o investimento em promoção tem evoluído de forma positiva, retirando os anos de 1999 e 2000, obtendo-se um TCMA de 5,48%.

Promoção

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	TCMA 98-04
Investimento em Promoção ('000€)	3.291	1.336	1.648	3.557	3.493	3.723	4.532	5,48%
Investimento Promoção/Hóspede	5,19 €	1,91 €	2,21 €	4,19 €	4,20 €	4,35 €	5,38 €	0,61%
Investimento Promoção/Camas	166,07 €	60,07 €	67,20 €	132,44 €	125,48 €	130,29 €	157,64 €	-0,86%
Receita Turística/Hóspede	257,70 €	259,15 €	269,21 €	271,57 €	285,02 €	286,28 €	289,30 €	1,95%
Investimento Promoção/Receita	2,01%	0,74%	0,82%	1,54%	1,47%	1,52%	1,86%	-1,32%
Receita/Investimento em Promoção	49,7	135,6	121,7	64,8	67,9	65,9	53,8	1,33%
Hóspede/Investimento em Promoção	192,7	523,2	452,2	238,7	238,2	230,0	185,8	-0,60%

Tabela 5.3 – Score Board Promoção Turística - RAM 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

Analisando numa óptica do retorno obtido com a promoção turística, nomeadamente o volume de receitas turísticas versus o investimento efectuado em promoção no período de 1998-2004, retirando os anos de 1999 e 2000, verifica-se que apesar do crescimento obtido nas receitas turísticas o rácio tem evoluído de forma negativa entre os anos de 2002-2004 (Gráfico 5.5).

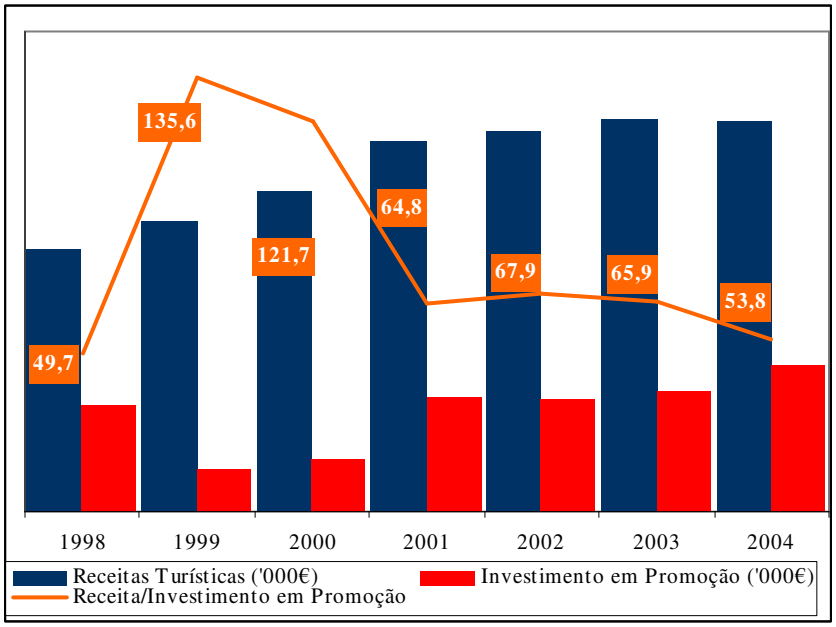


Gráfico 5.5 – Evolução do Retorno em Promoção Turística – 1998-2004.

Fonte: DRT (2004).

Em termos de comparações com indicadores internacionais, tendo por base dados da Editur (2004), o retorno obtido de 53,8 é inferior ao das Canárias cujo rácio ronda os 166, sendo que nas Baleares ele é de 97 e na Andaluzia de 73.

Segundo a Tabela 5.4 efectuada pela Deloite (2004) o investimento em promoção turística por cama disponível dos principais destinos turísticos ibéricos varia entre os 50€ e 70€. Tendo por base os valores afectos á promoção e o número de camas para cada um dos anos na RAM, verifica-se que o montante investido desde 2002 tem vindo a crescer desde o 125,48 € até 157,64€.

Destino	Nº Turistas	Nº Dormidas	Estada Média
Canárias	14.286.000	46.272.500	8,3
Baleares	9.670.218	61.374.000	8,4
Sícilia	4.086.000	13.189.000	3,3
Sardenha	1.460.000	7.130.000	4,8
Madeira	855.985	5.592.000	6,5

Tabela 5.4 – Análise de Síntese Comparativa Destinos Concorrentes.

Fonte: Deloite (2004, 149)

Nessa mesma análise e em que se recorre a dados da Editur o investimento em promoção turística efectuado por hóspede ronda os 4,7€ por turista para o mercado das Canárias, o qual é

superior aos 4,35€ obtidos em 2003 para RAM, mas inferior ao valor obtido em 2004 que ronda os 5,38€.

Existindo esta discrepância de valores torna-se importante analisar a promoção efectuada.

3. METODOLOGIAS DE ANÁLISE DOS PLANOS DE PROMOÇÃO

Até à data e ao nível da promoção turística têm sido realizados alguns estudos, que permitiram deter um maior conhecimento do tipo de turista que visita a RAM, bem como das promoções efectuadas:

- Análise de Benchmarking Madeira, Canárias e mercados concorrentes relativamente às Brochuras dos Operadores Turísticos, executado pela Neoturis em Janeiro de 2005.
- Estudo sobre o Gasto Turístico na Madeira, executado pela Synovate em Dezembro de 2003
- Customer Satisfaction Survey Turista na Madeira, executado pela DOMP

Analisando as entrevistas realizadas, verifica-se que o montante afecto a promoção nos últimos anos tem sido reduzido, não permitindo um melhor desempenho. Para este fraco desempenho em muito tem contribuído a evolução desfavorável dos indicadores internacionais.

Não obstante as contrariedades, o novo plano de contratualização estabeleceu objectivos estratégicos claros e precisos.

Ao nível da análise efectuada e tendo por base a entrevista realizada ao Dr. Bruno Pereira, a avaliação da promoção privilegia a análise pós-investimento. Esta análise consiste em "olhar para os dados estatísticos e fazer especulações com base nos investimentos que foram feitos. Não através de uma forma científica mas mais através de uma análise estatística normal daquilo que é os resultados no final do ano e ver até que ponto as promoções foram desenvolvidas e se geraram resultado positivos ou não."

"Embora quando se fala em promoção turística, não é fácil ter um modelo que realmente efectue uma avaliação concreta do negócio gerado." As acções de promoção, são essencialmente efectuadas através da presença num conjunto de feiras, em workshops e através de publicidades ou campanha publicitária para um determinado mercado.

Não obstante este esforço de promoção do produto, não é a DRT que faz o negócio, ou seja, lança as campanhas mas depois não obtém o retorno do ponto de vista do negócio, porque os clientes não se dirigem á DRT para comprar uma passagem nem nenhum pacote.

Ao nível da análise pré-investimento, a APM utiliza a análise da envolvente contextual através do quadro global sobre o "estado da nação" enviado pelo ITP em termos turísticos. Com base neste quadro é identificado os mercados que têm maior potencial e em que a economia está a crescer de forma significativa. Neste quadro, existe um quadro de país a país, com as preferências de cada mercado alvo como por exemplo, o que é que o turista irlandês e francês procuram quando vão de férias. Com base neste quadro estratégico, quando é efectuado o orçamento é tido em conta esse potencial de cada um dos países, bem como é efectuada a análise do ambiente macro do estado da sua economia, verificando se está a crescer, se existe potencial de crescimento. A análise é efectuada de forma posterior através da monitorização dos indicadores das dormidas, número de hóspedes e evolução das receitas.

No entanto, não é estabelecido nenhuma análise á priori a este investimento.

A argumentação utilizada para a dificuldade na utilização de modelos de análise á priori reside em dois factos principais:

- A dificuldade em analisar os impactos directos das campanhas.
- A disponibilidade dos recursos humanos e financeiros para efectuar esta avaliação.

A dificuldade em analisar os impactos directos das campanhas, reside no facto de algum do investimento efectuado ter como objectivo a mudança no awareness do destino, o qual só poderá ser analisado ao longo de vários anos.

No entanto, existem determinados investimentos cuja a sua análise á posteriori é directa, que é o exemplo do apoio que é dado ao lançamento de novas ligações aéreas, onde é possível determinar o número de turistas alvo da promoção.

De acordo com os dados recolhidos, a APM e com base nas suas candidaturas ao PIQTUR produziu para o Mercado Espanhol um plano integrado de comunicação para o mercado espanhol, a desenvolver ao longo do triénio 2004/2006, que sirva de instrumento para tornar Espanha no 4º principal mercado emissor. Já no respeita ao Mercado francês idêntico procedimento foi efectuado.

Neste momento, quando aparece um pedido de um operador, a APM solicita o preenchimento de uma grelha que o operador tem de preencher. Nesta grelha são identificados os objectivos da campanha, o que é que o operador representa em termos de mercado, em termos globais no país de origem e a representatividade/*share* do destino Madeira na sua carteira de negócios. É identificado nesta grelha também, o tipo de campanhas que operador costuma executar, que tipo de campanha que ele quer fazer com a Madeira e qual o retorno que ele pretende obter com essa campanha.

Este tipo de procedimento revela a preocupação e a necessidade da utilização de modelos prévios de análise de promoção.

4. CONCLUSÃO

Ao nível da RAM os modelos de análise pós-investimento são os mais utilizados, com uma crescente necessidade de realização de análise prévias dos investimentos a efectuar. Esta mudança de atitude deve-se não só á necessidade de uma maior eficiência na afectação de recursos ao nível da promoção, como também aos objectivos estabelecidos pelo novo plano de contratualização.

No entanto assiste-se ao longo dos últimos anos uma deterioração do rácio do retorno obtido, no que respeita á promoção turística afastando-se dos indicadores médios a nível internacional.

Não obstante o aumento de concorrência e as dificuldades macroeconómicas surgidas nos últimos anos, a importância no estabelecimento prévio de objectivos e de cenários de evolução revela a importância estabelecida numa análise prévia.

O lançamento de qualquer campanha de promoção tendencialmente terá um objectivo na sua base. Este objectivo sendo quantificado, resulta num impacto directo ou indirecto nas variáveis chave da acção de promoção, isto é, o impacto será no número de hóspedes, nas dormidas, no gasto médio ou ao nível da estada média.

Podendo este impacto não resultar única e exclusivamente de uma campanha, ele será sempre objecto de uma estratégia estabelecida ao nível de um mercado específico, produto turístico ou no mercado como um todo.

Na análise pós-investimento a análise consiste na comparação dos valores obtidos face aos objectivos. No entanto e numa óptica de retorno de investimento é impossível desta forma saber se o investimento efectuado gerou ou não retorno, uma vez que:

- O gasto turista é influenciado pela queda de preços devido á concorrência acrescida e que resulta numa contínua redução das margens obtidas, por essa via influencia a receita obtida. (maior volume, mas com menor preço médio).
- A concorrência de destinos alternativos é elevada e poderá resultar numa queda de receitas.

Considerando apenas a verificação ou não dos objectivos delineados, numa análise pós-investimento podemos aferir a receita gerada pelo turista e compará-la com o gasto efectuado na promoção.

No entanto desta análise, podemos retirar as seguintes elações no que respeita ao gasto efectuado na promoção:

- Ser insuficiente e ter condicionado o aumento do número de fluxos turísticos de determinado mercado.
- Ser excessivo e não ter permitido uma correcta distribuição dos investimentos de promoção de acordo com os destinos obtidos.

Importa contudo ressalvar, que apesar do montante do investimento ser efectuado de acordo com os objectivos da promoção, nos modelos pós-investimento, não existe a clara evidência do retorno obtido com os mesmos.

Assim, existe um crescente interesse na utilização dos modelos de pré-investimento, que permitam a redução dos seguintes problemas:

- Afectar recursos a destinos que não irão gerar as receitas ou retorno objectivo
- Não afectar recursos suficientes a destinos que irão gerar receitas superiores.

CAPÍTULO VI
MODELO DE AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA NA RAM

1. INTRODUÇÃO

A análise do retorno do investimento em promoção turística assenta em duas vertentes temporais:

- Análise pós-investimento – aquela que ocorre após acção de promoção e no qual se comparam os resultados face aos objectivos preconizados.
- Análise pré-investimento – aquela em que a decisão de investir numa nova acção de promoção é tomada, com base no retorno previsto para essa acção específica.

Segundo as teorias existentes, os modelos pré-investimento são basicamente, remetidos à análise história dos modelos de análise pós-investimento. Ou seja, uma decisão de investir numa nova acção de promoção é tomada, com base na análise de indicadores das últimas acções de promoção e não no retorno previsto para essa acção específica.

Segundo a classificação utilizada por Earl (1984) os modelos de avaliação são classificados segundo os objectivos estabelecidos e as causas efeitos resultantes do mesmo (Tabela 6.1).

		Incerteza em relação aos objectivos da avaliação	
		Baixa	Elevada
Incerteza sobre as causas efeitos	Baixa	Sistemas Resposta Automática	Sistema de Diálogos
	Elevada	**Sistemas de Aprendizagem**	Sistema de Ideias

Tabela 6.1 – Tipologia de Modelos.

O modelo desenvolvido é um modelo baseado num sistema de aprendizagem. O objectivo preconizado por este modelo é o da avaliação do retorno do investimento em promoção turística. Não obstante os planos de promoção terem claramente estabelecido os seus objectivos estratégicos, existe no entanto uma incerteza na estimação dos correspondentes efeitos de uma campanha de promoção e na determinação dos *cashflows* obtidos por esta.

A importância da criação e aplicação de um modelo de análise pré-investimento, reside no facto dos recursos afectos á promoção serem limitados e escassos, resultando assim numa necessidade de análise sistemática da avaliação do retorno obtido. De forma esquemática o modelo desenvolvido é apresentado na figura 6.1:

A importância estabelecida neste modelo é de que ele seguirá uma estratégia *Top-Dow,* seguindo vários níveis. Num primeiro nível, teremos a formulação dos objectivos estratégicos, os quais serão estabelecidos, tendo por base os indicadores turísticos e a envolvente macroeconómica que envolve o destino, bem com a dos mercados emissores. Especificado os objectivos estratégicos e já num segundo nível é avaliado que numa vertente por mercado e por produto o estabelecimento dos objectivos específicos para cada mercado. Identificados os objectivos, deverá ser então estabelecido no terceiro nível as campanhas de acção a estabelecer para cada destino definindo-se o montante a investir. Efectuado estes primeiros níveis, é importante então avaliar o retorno obtido de acordo com a campanha de promoção a avaliar, isto é, avaliar por mercado, por produto ou ao nível de toda a acção de promoção. Confrontando-se o valor obtido com o valor objectivo, defini-se então se aceita-se ou não o plano de promoção.

Esta não-aceitação do plano não irá implicar um rejeitar completo das políticas inerentes ao plano, mas sim um nova análise dos objectivos estabelecidos e montantes afectos.

Após a aceitação do plano é de extrema importância avaliar ao longo da sua execução os indicadores obtidos, para que o mesmo alimente de novo o modelo na redefinição ou afirmação dos objectivos estratégicos futuros estabelecidos.

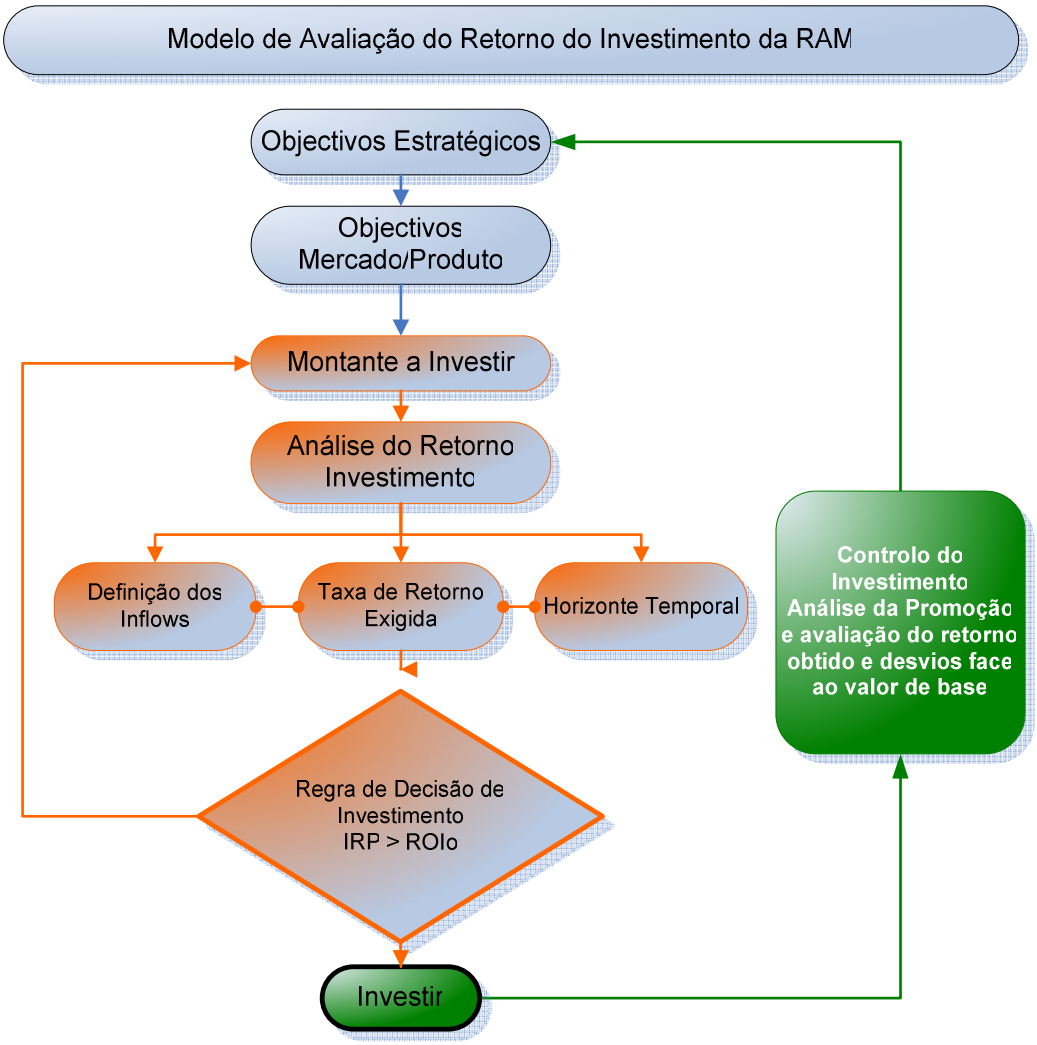


Figura 6.1: Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento na RAM

2. MODELO DE REGRESSÃO SIMPLES DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

Numa óptica de estabelecimento do melhor indicador para avaliar o impacto da promoção turística utilizou-se um modelo de regressão linear simples, utilizando-se o software estatístico SPSS 14.0. Tendo por base os objectivos estratégicos estabelecidos no plano de promoção da APM e subjacentes ao plano de contratualização do ITP, efectuou-se numa perspectiva histórica a análise do impacto do investimento da promoção turística nas seguintes variáveis:

- receitas turísticas;
- hóspedes;
- dormidas.

Os dados utilizados são os constantes na tabela 6.2.

Dados Estatísticos	Receitas Turísticas ('000€)	Investimento em Promoção ('000€)	Dormidas	Hóspedes
1998	163.388	3.291	4.483.127	634.024
1999	181.078	1.334	4.782.759	698.744
2000	200.583	1.648	4.993.555	745.088
2001	230.632	3.557	5.551.436	849.261
2002	237.129	3.493	5.468.706	831.975
2003	245.195	3.723	5.597.985	856.482
2004	243.650	4.532	5.493.475	842.213

Tabela 6.2 – Dados Modelo de Regressão Simples.

Fonte: DRT (1998-2004), PIDAR (1998-2004).

2.1. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS RECEITAS TURÍSTICAS

O primeiro modelo corresponde a analisar se as receitas turísticas são função do investimento efectuado em promoção.

$$RT = f(IPT)$$

$RT = \text{Receitas Turísticas}$

$IPT = \text{Investimento em Promoção Turística}$

	Coeficiente	T-Value
Constante	158472,2	4,987
Investimento em Promoção Turística	18,182	1,868

Variável Dependente	Receitas Turísticas
R Square	0,411
Ano	1998-2004

Tabela 6.3 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Receitas.

Com base neste modelo, podemos concluir que o investimento efectuado em promoção turística tem um impacto positivo no volume de receitas turísticas, em que uma unidade monetária de investimento em promoção turística, corresponde a dezoito euros de receita turística.

2.2. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NO NÚMERO DE HÓSPEDES

O segundo modelo corresponde a analisar se número de hóspedes é função do investimento efectuado em promoção.

$$HOP = f(IPT)$$

HOP = Hóspedes
IPT = Investimento em Promoção Turística

	Coeficiente	T-Value
Constante	643926	7,148
Investimento em Promoção Turística	44,038	1,596

Variável Dependente	Hóspedes
R Square	0,337
Ano	1998-2004

Tabela 6.4 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Hóspedes.

Com base neste modelo, podemos concluir que o volume de investimentos apresenta um impacto positivo no número de hóspedes, sendo que mil unidades monetárias de investimento em promoção turística correspondem á entrada de quarenta e quatro hóspedes.

2.3. IMPACTO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA NAS DORMIDAS

O terceiro modelo corresponde a analisar se número de dormidas é função do investimento efectuado em promoção.

$$DOR = f(IPT)$$

$$DOR = \text{Dormidas}$$
$$IPT = \text{Investimento em Promoção Turística}$$

	Coeficiente	T-Value
Constante	4494904	10,071
Investimento em Promoção Turística	227,394	1,663

Variável Dependente	Dormidas
R Square	0,356
Ano	1998-2004

Tabela 6.5 – Resultados Modelo de Regressão Simples Investimento vs Dormidas.

Com base neste modelo, podemos concluir que o volume de investimentos apresenta um impacto positivo no número de dormidas, sendo que um aumento de mil unidades monetárias de investimento em promoção turística provoca um aumento do número de dormidas em duzentas e vinte e sete.

2.4. MECANISMO DE TRANSMISSÃO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO NO PIB DA REGIÃO AUTÓNOMA

Tal como referido na análise dos modelos anteriores, verifica-se que o investimento em promoção turística apresenta um impacto positivo ao nível das receitas turísticas.

Dados Estatísticos	PIB RAM	Receitas Turísticas
1998	2.514	163
1999	2.694	181
2000	3.055	201
2001	3.206	231
2002	3.476	237
2003	3.651	245

Valores em milhões de euros

Tabela 6.6 – Dados PIB e Receitas Turísticas 1998-2003.

Fonte: INE (1998-2003), DRT (1998-2003).

Neste sentido e tendo por base este impacto, efectuou-se então a análise através de um modelo de regressão simples, com base nos dados constantes na tabela 3.11, se o Produto Interno Bruto da RAM é função das receitas turísticas.

$$\ln PIB = f(RT)$$

$$RT = Receitas\,Turísticas$$
$$PIB = Produto\,Interno\,Bruto$$

	Coeficiente	T-Value
Constante	7,137	79,847
Receitas Turísticas	0,004	10,105

Variável Dependente	PIB RAM
R Square	0,962
Ano	1998-2003

Tabela 6.7 – Resultados Modelo de Regressão Simples Receitas vs PIB.

Os resultados demonstram que existe um efeito positivo das receitas Turísticas no PIB da RAM. Um aumento de um milhar de euros nas Receitas Turísticas da RAM estima-se que aumente o PIB da Madeira em 0,4%.

Tendo por base os modelos analisados podemos concluir que existe um mecanismo transmissor do investimento em promoção no PIB da RAM, tal como apresentado na figura 3.2.

Este mecanismo é estabelecido pela via das receitas turísticas, uma vez que o existe um efeito positivo do investimento em promoção turística nas receitas turísticas, e que estas por sua vezes apresentam também um impacto positivo ao nível do PIB da RAM.

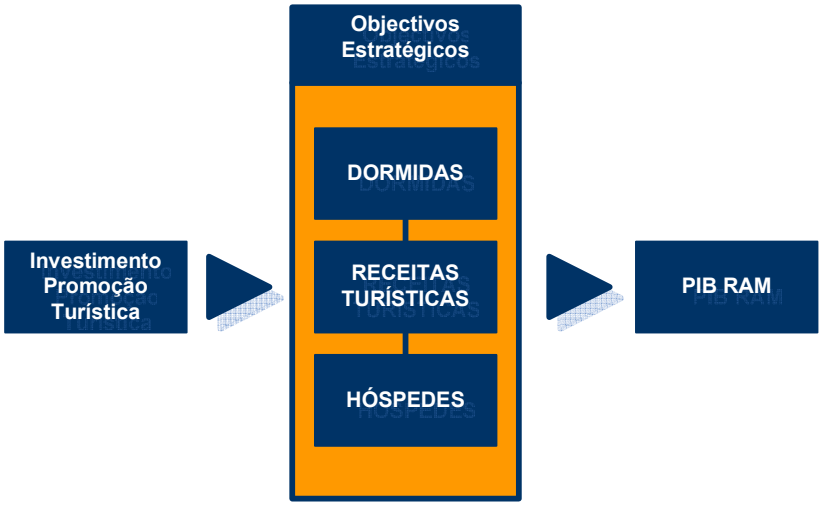


Figura 6.2: Mecanismo de transmissão do investimento em promoção no PIB da RAM

3. MODELOS FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

A análise do retorno obtido nos projectos de investimento é uma das práticas comuns estabelecidas no seio do meio empresarial, as quais utilizam mais que uma técnica na sua análise. (Damadoran, 2001: 310).

A importância estabelecida nesta análise deve-se ao facto que os impactos da decisão de investimento têm repercussões ao longo de vários anos, pelo que a flexibilidade da decisão imputada ao decisor é muito reduzida (Brigham, Gapenski, 1997: 390).

Ao longo dos anos foram estabelecidos estudos periódicos de análise às metodologias utilizadas pelos decisores financeiros na avaliação de projectos. O primeiro estudo foi realizado por Gitman e Forrester em 1976 e o focus do seu estudo centrou-se nas principais empresas dos Estados Unidos da América. Já em 1986 o estudo foi revisto e verificou-se que as principais técnicas de decisão de investimento consistiam no Período de Recuperação do Investimento (PRI) e no Valor Actual Líquido (VAL).

Para Damadoran (2001: 312), nenhum dos estudos realizados coloca um ponto final na discussão da melhor técnica de análise da decisão de investimento. Segundo ele, "é perigoso a insistência de forma dogmática que somente uma e apenas uma das técnicas é correcta e que todas as outras estão erradas. Todas as análises de investimento apresentam limitações, e nenhuma das técnicas funciona de forma idêntica para todas as empresas."

Ao nível da área financeira as metodologias preconizadas para a avaliação do retorno do investimento, são ainda hoje objecto de constante desenvolvimento. Dentro destas metodologias as que assumem principal destaque correspondem ao modelo do *Discount Cash Flow* (DCF) e o modelo do *Economic Value Added* (EVA®).

Não obstante o fundamento destes modelos, serem modelos de avaliação de mercado, quer o modelo do DCF, quer o modelo do EVA, o seu principal objectivo é identificar os determinantes do valor criado.

Segundo Brealey *et al* (1998: 208) a utilização de técnicas de actualização de *cash-flows* é importante na análise de investimento, no entanto uma decisão correcta de investimento só pode ser tomada mediante a existência de dados correctos e fidedignos.

Para Copeland *et al* (1994: 208) para avaliar a performance é necessário projectar a evolução dos diferentes factores chave de criação de valor dentro da organização, estabelecendo-se os seguintes passos:

- Análise da posição estratégica.
- Análise de cenários e do impacto destes na performance da organização.
- Projecção dos resultados obtidos nestes cenários. Com base neles será possível estimar o cash-flow, retorno do investimento e outros indicadores de valor.
- Analisar a razoabilidade das projecções efectuadas.

Todos esses passos representam o processo prévio de avaliação e correspondem em grande parte á determinação dos objectivos e impactos de todo o investimento a efectuar.

Para se proceder à avaliação de um investimento, são seis os passos a realizar (Brigham, Gapenski, 1997: 394):

- determinar o montante total do investimento a realizar.
- determinar os *cash-flows* a obter com o investimento, incluído o valor residual numa determinada data.
- determinar o risco associado aos *cash-flows*.
- de acordo com o risco associado será determinado o custo do capital ao qual os *cash-flows* do projecto serão actualizados.
- actualizar os cash-flows para o momento actual.
- deverá ser comparado se os cash-flows gerados pelo investimento são superiores ao montante do investimento efectuado. Caso isto aconteça, deveremos efectuar o investimento, caso contrário o investimento deverá ser rejeitado.

Embora, estes seis passos sejam comuns á avaliação de qualquer activo a formulação de todos eles é um processo longo e todo ele baseado em muitas decisões.

No entanto, é de referir que perante qualquer investimento existe sempre uma decisão de investir ou não investir. A avaliação desta decisão permite-nos de um forma "sistematizada formalizar o processo e especificar qual a condição ou condições necessárias para que o

investimento seja efectuado" (Damadoran, 2001: 285). Estas condições ou regras deverão ter as seguintes características (Damadoran, 2001: 285-286):

- Primeiro, permitir o correcto equilíbrio entre possibilitar ao decisor a introdução de factores subjectivos na decisão e assegurar que diferentes alternativas sejam avaliadas de forma consistente. Assim, regras muito mecânicas ou muito subjectivas não são boas regras.
- Segundo, permitir a obtenção do objectivo de maximização do valor da empresa, ou do retorno do investimento. Ou seja, os investimentos aceites deverão permitir o incremento do valor e não a sua destruição.
- Terceiro, as regras deverão ser aplicadas a um conjunto alargado de decisões de investimento. O investimento poderá ser de incremento das vendas ou redução de custos.

Estas regras são estabelecidas e utilizadas em consequência de cada modelo de análise. Assim, passemos a analisar cada modelo identificando em cada um os diferentes *inputs*, bem como as regras de decisão de investimento.

3.1. MODELO DO DISCOUNT CASH-FLOW

O modelo do DCF apresenta a sua base na regra do valor presente, em que "o valor de qualquer activo, é função do valor presente dos *cash-flows* futuros que o activo possa gerar" (Damadoran, 1996: 9).

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}.$$

Onde:

n = período de vida do activo

CF_t = cash-flow no período t

r = taxa de actualização que reflecte o risco dos *cash-flows* estimados

Sendo que os impactos previstos aquando do investimento em promoção turística, resultam dos objectivos estratégicos delineados e das actividades preconizadas nos planos de investimento, os inputs presentes no modelo do DCF irão ser influenciados por estes.

A utilização da metodologia preconizada no DCF, nomeadamente a regra do valor presente é aplicável ao investimento efectuado em promoção turística, em virtude tal como visto na revisão blibliografica (Ehrenberg 1959, 1968 e 1969), os impactos do investimento em promoção turística se diluírem ao longo de vários anos.

3.1.1. ESTIMAÇÃO DOS INPUTS NO MODELO DCF VS INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO TURÍSTICA

Tendo por base a estimação dos *inputs* no modelo na óptica financeira, iremos atribuir a cada um dos *inputs* a correspondente óptica de investimento em promoção turística.

3.1.1.1.ESTIMAÇÃO DO CASH-FLOW DO INVESTIMENTO

Na óptica financeira o *cash-flow*, em projectos de investimento assume a óptica de free cash-flow, em virtude de o mesmo corresponder aos meios libertos líquidos gerados pelo investimento, que assumem a forma de numerário, ou seja, mede as receitas (*in-flow*) e as despesas (*out-flow*) ocorridas ao longo da vida do investimento.

Tendo por base os documentos financeiros previsionais, associados a um projecto de investimento, o *cash-flow* do investimento é determinado por:

Resultado Operacional

\- Imposto sobre o rendimento

\+ Amortizações e provisões

\- Investimento (Capital Fixo e $_{\Delta}$Necessidades de Fundo Maneio)

= Free Cash-Flow do Investimento

Na óptica do investimento em promoção turística e mais precisamente numa óptica do investimento em promoção efectuado por uma NTO, o *cash-flow* irá corresponder ao volume de receitas geradas pelos turistas.

A utilização das receitas geradas pelos turistas deve-se a esta ser um dos claros objectivos directos e indirectos do investimento em promoção turística e com base no qual será possível aferir do retorno do investimento gerado pela promoção.

A projecção de receitas geradas pelos turistas, durante os anos em que a promoção efectuada terá o seu impacto, assume principal enfoque, uma vez que será sempre necessária a sua estimação para aplicação deste tipo de metodologia.

- **Período de vida do activo vs Impacto da campanha de promoção**

O período de vida do activo, na óptica financeira consiste no hiato temporal em que um determinado investimento irá produzir *cash-flows*. Normalmente e dado que na óptica empresarial os investimentos efectuados, terão um duração superior á base de estimação de forma não subjectiva, normalmente estabelece-se como o último ano de estimação de *cash-flows*, como o ano de liquidação.

De forma a obter o valor de liquidação do investimento utiliza-se três técnicas:

- O valor contabilístico do investimento – corresponde ao valor de aquisição deduzido das amortizações efectuadas.
- O valor de mercado – corresponde ao valor de alienação provável no ano de liquidação.
- O valor de uma perpetuidade – corresponde ao estimar de uma renda perpétua, com ou sem crescimento, com base nos *free cash-flow* do último ano.

No que respeita à análise numa óptica de promoção turística, a opção pela utilização de um valor liquidação é muito dependente do tipo de campanha, dos objectivos e público alvo da promoção efectuada, tal como referenciado nos estudos de Woodside e seus associados (Woodside e Sherill, 1977; Woodside e Carr, 1998; Woodside e Lysonski, 1989).

Não obstante a consideração ou não de um valor residual, a estimação de cashflows corresponde sempre à estimação dos impactos previstos pela campanha. Neste sentido, importa então subdividir em três etapas a estimação dos cashflows:

- Definição dos planos de acções de acordo com cada objectivo estratégico na respectiva área de intervenção.

- Definição dos impactos esperados de cada campanha nas variáveis chave dos objectivos estratégicos.
- Estimação dos cashflows espectáveis.

Assim, e de acordo com a primeira etapa teremos que estabelecer a matriz dos planos de acções estabelecidos na tabela 6.8.

Área de Intervenção	Objectivo Estratégico	Planos de Acção Operacionais
Hóspedes	Crescimento do Número de Hóspedes Estrangeiros	Promoção A
		Promoção B
		Promoção C
Dormidas	Crescimento do Número de Dormidas de Estrangeiros	Promoção A
		Promoção B
		Promoção C
Receitas	Crescimento das Receitas na Hotelaria	Promoção A
		Promoção B
		Promoção C

Tabela 6.8 – Matriz dos planos de acções versus Objectivos Estratégicos.

Tendo sido estabelecido os objectivos estratégicos, após a análise macroeconómica da envolvente contextual do destino e dos mercados emissores, o passo seguinte corresponderá ao desdobrar de todos esses objectivos em áreas de intervenção específicas. Os planos de acção de promoção deverão depois ser elaborados de forma a cumprir com esse objectivo nas diferentes áreas de intervenção.

A existência desta interligação é de extrema importância, pois ao somatório de todos os impactos previstos nos planos de acção de cada promoção, terá corresponder ao objectivo estratégico estabelecido. Assim, para cada plano de acção ou campanha de promoção será elaborado uma matriz de impactos das campanhas descrito na tabela 6.9.

	Plano de Acção Operacional Promoção A	Área de Intervenção	Medidas de Performance	Valor Actual	Valor objectivo
Acções	Campanha de Imagem	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	Novas ligações aéreas	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	Participação em Feiras	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	Spots Promocionais	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	Novas ligações/brochuras	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	Apoio a TO's	Hóspedes			
		Dormidas			
		Receitas			
	…				
	…				
	…				

Tabela 6.9 – Matriz dos planos de acções

Tal como revisto na pesquisa efectuada é muitas vezes impossível determinar o impacto directo de cada campanha. No entanto, o conjunto de várias acções presentes num plano de promoção, surge com intuito de atingir os objectivos estabelecidos para o plano acção de promoção. Assim, nesta fase o principal enfoque passa por em cada uma das acções estabelecer medidas de performance e de impacto para cada uma das áreas de intervenção. O objectivo do estabelecimento de medidas de performance em cada acção reverte-se no facto de que a avaliação e monitorização contínua das acções efectuadas, permitirá o desenvolvimento de instrumentos mais eficazes de avaliação bem como estabelecer planos de promoção mais eficazes em termos de campanha.

O conjunto das acções estabelecidas e os impactos previstos para cada uma delas, deverão estar em concordância com o conjunto dos planos de acção de promoção, que por sua vez irão corresponder aos objectivos estratégicos estabelecidos em cada área de intervenção.

Analisado o conjunto de acções em cada plano de acção promocional e estabelecido os seus impactos em termos das variáveis chave, bem como o horizonte temporal em que cada acção surtirá efeito, estaremos aptos a estimar o valor do *cashflow* a obter com o plano de promoção.

- **A estimação dos cashflows**

Tendo por base os objectivos delineados no plano de contratualização e tendo por base o ano de 2004 estimou-se os valores expectáveis na tabela 6.10 para o período correspondente 2005-2008.

	2004	2005 E	2006 E	2007 E	2008 E
Dormidas	5.493.475	5.713.214	5.941.743	6.179.412	6.426.589
Objectivo Crescimento		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Hóspedes	984.195	1.018.642	1.054.294	1.091.195	1.129.386
Objectivo Crescimento		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Receitas	243.684	257.087	271.226	286.144	301.882
Objectivo Crescimento		5,5%	5,5%	5,5%	5,5%

Tabela 6.10 – Estimação dos *cashflows*

3.1.1.2.ESTIMAÇÃO DA TAXA DE ACTUALIZAÇÃO

A utilização do valor presente na base do modelo DCF, determina a necessidade de actualizar todos os *cashflows* obtidos pelo investimento. A estimação da taxa de actualização é um dos passos cruciais do modelo DCF, sendo esta determinada pelo risco e tipo de cashflows a actualizar.

Numa óptica empresarial teremos (Damadoran, 1996: 47-67):

- Para obtenção do valor dos capitais próprios utilizamos a taxa do custo capital próprio;
- Para obtenção do valor da empresa é utilizado o custo médio ponderado do capital (WACC), o qual tem em conta os montantes de capitais própios e capitais alheios investidos.

O custo médio ponderado do capital corresponde ao custo de cada componente de capital utilizado, ponderado pelo seu valor de mercado.

$$wacc = r_e\left(\frac{CP}{CP+CA}\right) + r_{ca}\left(\frac{CA}{CP+CA}\right)x(1-t)$$

Onde:

CA = Capitais Alheios

CP = Capitais Próprios

r_e = Custo do Capital Próprio

r_{ca} = Custo dos Capitais Alheios

t = Taxa de imposto

O custo do capital alheio, corresponde à taxa de mercado a que a empresa obtém recursos alheios no mercado, sendo que a mesma dependerá do nível das taxas de juro, o prémio de risco de crédito atribuído ao projecto.

O custo de capital próprio, representa a taxa exigida pelos detentores de capitais próprios para investirem num determinado projecto. Existem duas formas de estimação da taxa do custo do capital próprio. A primeira consiste na utilização de modelos de risco/retorno, nomeadamente o modelo de mercado de avaliação de activos (CAPM), desenvolvido por Markwotiz e o modelo do preço de arbitragrem (APT), criado por Ross (1976). A segunda, consiste na aplicação do modelo de crescimento dos dividendos.

O Modelo do CAPM

O modelo do CAPM indica de forma directa a relação entre o risco e a rendibilidade exigida pelos accionistas (Neves, 2002: 112).

$$E(r_i) = r_f + \beta * \left[E(r_m) - r_f\right]$$

Onde:

$E(r_i)$ = Rendibilidade exigida pelos accionistas

R_f = taxa do activo sem risco

$E(r_m)$ = Retorno esperado do índice de mercado a médio e longo prazo

β = Beta do título relativo ao mercado

No activo sem risco, a taxa actual de retorno é idêntica à taxa esperada de retorno. A utilização das obrigações do tesouro na maturidade a dez anos como a melhor estimação da taxa do activo sem risco, é a metodologia normalmente utilizada pelos analistas financeiros, uma vez que "as obrigações do tesouro são títulos sem risco de *default*, (incumprimento)." (Neves, 2002: 125-127).

- **A taxa de actualização dos cashflows da promoção turística**

A estimação do custo de capital em investimentos em promoção turística está intimamente ligada aos cashflows considerados e à forma de financiamento do investimento. Ao nível das NTOs e tendo por base o financiamento maioritário de capitais públicos, a taxa de actualização deverá corresponder ao custo de capital dos activos sem risco.

A utilização desta taxa corresponde ao assumir que quer os financiamentos públicos, privados e comunitários no caso da RAM têm sempre por base uma criação de riqueza global para a economia e que o risco associado ao seu *cashflow* é idêntico ao risco de toda a economia, isto é varia no mesmo sentido em virtude de existir um correlação forte entre as receitas turísticas e o PIB da RAM.

Analisando as taxas de mercado, a curva de rendimentos para o prazo de dez anos é a constante na tabela 6.11 .

Período	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Yield	3,34%	3,35%	3,56%	3,72%	3,90%	3,91%	3,95%	4,03%	4,07%	4,15%

Tabela 6.11 – Estimação da Yield Curve.

Fonte: Reuters, 11-5-2006

3.1.2. REGRAS DE DECISÃO DE INVESTIMENTO

"As regras de decisão de investimento baseadas nos modelos de DCF não só substituem os resultados contabílisticos com os cashflows, como também consideram de forma explícita o valor temporal do dinheiro" (Damadoran, 2001: 297), em virtude de actualizarmos os cashflows estimados para o momento da decisão do investimento.

As principais regras utilizadas em modelos DCF correspondem ao VAL (Valor Actual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), PRI (Período de Recuperação do Investimento), PI (Índice de Rendibilidade). (Damadoran, 2001: 296;Brealey,Myers, 1996: 85; Brigham, Gapenski, 1997: 390).

- **Valor Actual Líquido**

O valor actual líquido (VAL) associado a um projecto corresponde ao somatório dos valores actuais de todos os *cashflows* – positivos e negativos – que ocorrem ao longo da vida de um projecto. A função genérica do VAL corresponde a:

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 .$$

Onde:

n = período de vida do projecto

CF_t = cash-flow no período t

r = taxa de actualização que reflecte o risco dos *cash-flows* estimados

I_0 = Investimento Inicial

Dependendo do ponto de vista de análise o valor actual poderá ser calculado:

- Óptica da Empresa – inclui todos os investidores – actualizando os *cashflows* do projecto na óptica empresarial á taxa do custo de capital de financiamento do investimento no projecto.
- Óptica do Accionista – inclui os detentores de capital próprio – actualizando os *cashflows* do projecto na óptica do accionista á taxa do custo de capital próprio no montante de financiamento do investimento com capitais próprios.

Obtendo-se o valor actual líquido do investimento a regra da decisão de investir é a seguinte, no que respeita a projectos independentes:

- Se o VAL > 0 → Aceita-se o projecto
- Se o VAL < 0 → Rejeita-se o projecto

– **Taxa Interna de Rendibilidade**

A taxa interna de rendibilidade (TIR) corresponde á taxa de actualização que iguala o VAL a zero. De forma intuitiva, esta taxa corresponde à taxa de retorno obtida no investimento efectuado, considerando que os *cashflows* estimados serão efectivamente obtidos.

Tal como acontece no VAL a taxa interna de rendibilidade poderá ser analisada em duas ópticas e seguindo em cada uma das ópticas as seguintes regras de investimento:

- Óptica Empresarial – taxa de actualização do custo de capital de financiamento do projecto
  - Se a TIR > Custo do Capital → Aceita-se o projecto
  - Se a TIR < Custo do Capital → Rejeita-se o projecto
- Óptica Accionista – taxa de actualização do custo de capital próprio de financiamento do projecto
  - Se a TIR > Custo do Capital Próprio→ Aceita-se o projecto
  - Se a TIR < Custo do Capital Próprio → Rejeita-se o projecto

- **Período de Recuperação do Investimento**

O período de recuperação do investimento (PRI) corresponde ao número de períodos necessários para recuperar, através dos rendimentos libertados (cash-flows), o investimento inicial.

O PRI é dado pelo valor n que permite igualar o valor do VAL a zero.

Obtendo-se o PRI a regra da decisão de investimento será:

- Se o PRI > Período de Vida Útil do Projecto → Rejeita-se o projecto
- Se o PRI < Período de Vida Útil do Projecto → Aceita-se o projecto

- **Índice de Rendibilidade**

Quando os fundos afectos aos investimentos são limitados é impossível analisar os projectos de investimento somente numa base do VAL. Os projectos deverão ser selecionados de acordo com o valor actual obtido por cada unidade monetária de investimento, (Brealey, Myers, 1996, pag 101) através da utilização do método do índice de rendibilidade ou rácio de benefício/custo como também é referenciado (Brigham, Gapenski, 1997: 403).

O Índice de rendibilidade é obtido através da seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{COF_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

CIF = *Cashinflow* no período t

COF = *Cashoutflow* no período t

n = período de vida do projecto

A regra da decisão de investimento associado ao método do IR corresponde:

- Se o IR > 1 → Aceita-se o projecto
- Se o IR < 1 → Rejeita-se o projecto

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha de projectos irá se basear naquele que apresentar o maior IR.

3.1.3. LIMITAÇÕES ASSOCIADAS ÁS REGRAS DE DECISÃO

- **Valor Actual Líquido e Taxa Interna de Rendibilidade**

Na análise de projectos, a decisão de investir não corresponde única e exclusivamente a uma única regra de decisão. A avaliação de projectos com base nas regras do VAL ou da TIR apresentam as seguintes limitações.

Primeiro, se a análise efectuada corresponder a projectos independentes, a avaliação com base nas regras do VAL e da TIR irão sempre corresponder á mesma decisão. Se por outro lado, existir a necessidade de escolher entre dois projectos, então poderá existirá um conflito entre os dois modelos de decisão.

Este conflito surge em virtude de dois acontecimentos: (1) quando existem diferenças ao nível dos montantes envolvidos nos projectos ou (2) quando existem diferenças ao nível de obtenção dos respectivos *cashflows*, isto é, se um projecto é capaz de gerar os respectivos *cashflows* de forma mais rápida ou se pelo contrário este encontra-se mais diluído ao longo dos anos.

Apesar deste conflito existir, a regra de decisão predominante nestes casos é a do VAL (Brigham, Gapenski, 1997, pag 408).

- **Valor Actual Líquido e Índice de Rendibilidade**

Apesar destas duas regras de decisão serem interpretadas de forma distinta, estas podem originar conflitos ao nível de decisão, quando estamos perante dois projectos de escolha mútua. O conflito surge na medida em que a interpretação e análise com base no IR é valorizado os projectos na óptica do montante de investimento versus retorno obtido por cada unidade de investimento, não obstante o montante de valor actual líquido obtido. Assim, podemos ter projectos que o apesar do índice de rendibilidade ser inferior, o valor actual líquido realizado é superior. No entanto, perante a restrição de um orçamento limitado é importante que cada euro despendido gere o maior valor em termos de valor actual líquido (Brealey *et al*, 1998, pag 172).

3.1.4. REGRA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NA AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO TURÍSTICA

Tendo presente a limitação dos fundos disponíveis afectos á promoção, a regra da decisão de investimento na avaliação da promoção turística deverá ter por base o Índice de Rendibilidade, uma vez que os planos de promoção deverão ser avaliados e seleccionados de acordo com o valor actual obtido por cada unidade monetária de investimento.

Neste sentido, determinado os *cashflows* associados á promoção turística os quais estão evidenciados nos planos de promoção e correspondem ás receitas turísticas e investimento em promoção, importa então actualizar todos esses valores para o momento actual e determinar o retorno obtido, através do índice de rendibilidade da promoção (IRP).

$$IRP = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{RT_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{IPT_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

RT = Receitas turísticas no período t

IPT = Investimento em promoção turística no período t

n = período de impacto das campanhas de promoção

Obtido o IRP este indicador permitirá a análise do retorno obtido por cada unidade de investimento efectuado, tendo por base o valor actual dos *cashflows* associados. Importa então estabelecer a regra de decisão de investimento associado ao método do IRP, confrontando o valor obtido com o Retorno do Investimento objectivo (ROI_o) associado ao plano de promoção.

A regra da decisão de investimento associado ao método do IRP corresponde:

- Se o IRP > ROI_o → Aceita-se o plano de promoção
- Se o IRP < ROI_o → Rejeita-se o plano de promoção

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha do investimento constantes nos planos de promoção irá se basear naquele que apresentar o maior IRP.

O estabelecimento do ROI como o indicador sobre o qual incide a decisão de escolha do investimento, deve-se a este modelo ter na base as duas vertentes de decisão ao nível do turismo. Estas vertentes dizem respeito á actuação pelo lado da oferta, através da capacidade de alojamento, quer pela vertente da oferta influenciando pela sua política de promoção. Esta política irá incidir sobre os principais indicadores, quer no número de hóspedes, no número de dormidas, na estada média e na receita média da estada.

O modelo apresentado na figura 6.3, apresenta esta actuação para o ano de 2004.

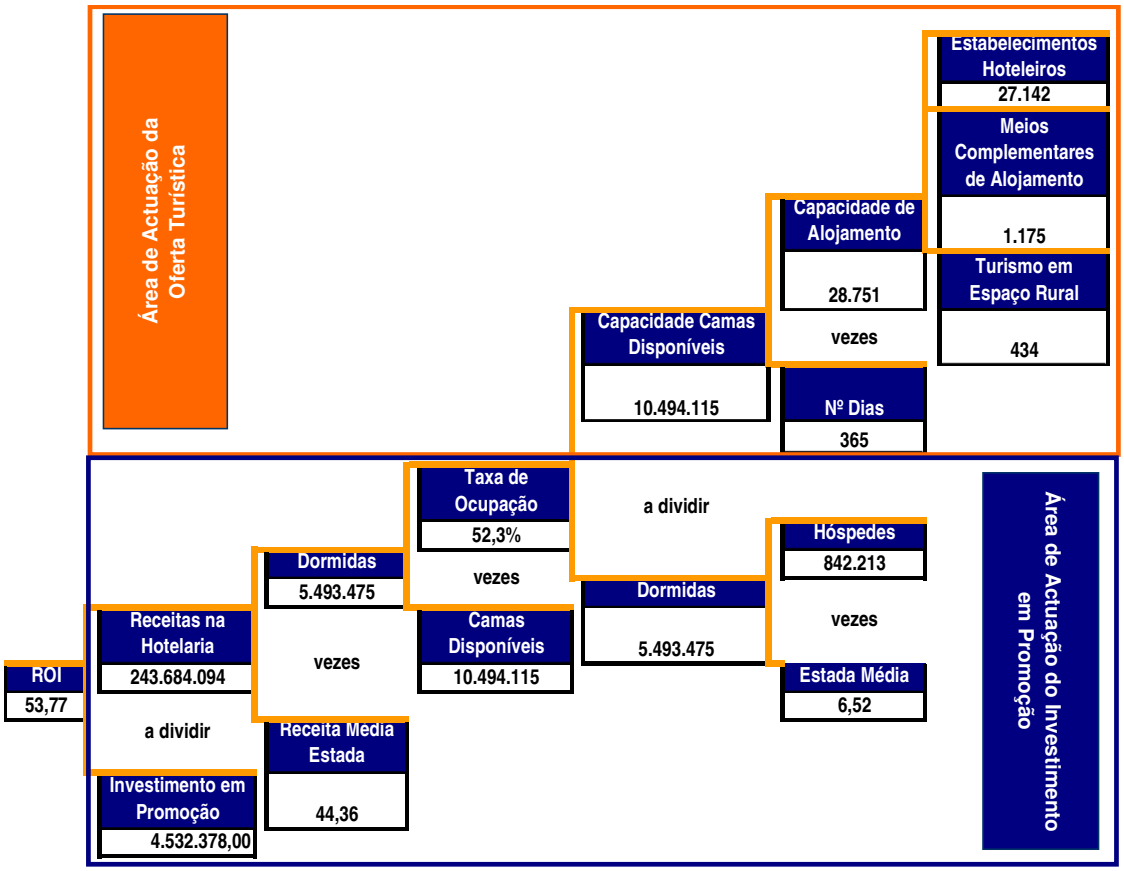


Figura 6.3: Multiplicador do Retorno do Investimento

- **A estimação do ROI objectivo**

A estimação do ROI objectivo está intimamente ligada ao plano de promoção sujeito á avaliação.

Tendo por base o plano de promoção em análise, o ROI $_o$ é determinado através de três metodologias:

- ROI $_o$ histórico para os planos de promoção
- ROI $_o$ *benchmarking* com os principais destinos
- ROI $_o$ sustentável

– **ROI $_o$ histórico para os planos de promoção**

A utilização do ROI $_o$ histórico na base da regra da decisão de investimento, resulta em grande parte no assumir de que os investimentos futuros em promoção turística deverão no mínimo gerar um retorno idêntico ao obtido em anos anteriores.

Uma vez que a política de promoção, têm como principal objectivo gerar um maior volume de receitas, quer através do aumento do números de hóspedes, receita turista, dormidas ou estada média, é importante que os investimentos efectuados tenham na sua base de decisão o objectivo de criar mais valor.

Tendo por base os dados obtidos para o período de 1998-2005, o ROI $_o$ histórico ao nível da promoção efectuada na região é o que se apresenta na tabela 6.12.

Dados Estatísticos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	TCMA
Receita/Investimento em Promoção	49,7	135,6	121,7	64,8	67,9	65,9	53,8	1,33%

Tabela 6.12 – ROI do Investimento em Promoção na RAM 1998-2004

Fonte: PIDAR e DRT; 1998-2004

Para a análise do ROI $_o$ histórico, retirou-se os anos de 1999 e 2000, em que o retorno obtido é anormal face aos restantes valores, em virtude de um orçamento reduzido nestes dois anos. Retirando estes valores, o valor médio obtido é de 60,4.

– **ROI $_o$ *benchmarking* com os principais destinos**

Não obstante a multiplicidade de produtos turísticos, mercados emissores e objectivos de cada destino turístico na elaboração dos seus planos de promoção, em todos eles existe um claro objectivo de maximizar o retorno dos investimentos efectuados.

Em virtude de existir estes objectivos ao nível do investimento efectuado, bem como a determinação de políticas idênticas ao nível das acções de promoção e metodologias de

avaliação é importante analisar o retorno obtido por destinos concorrentes.Tendo por base o destino Canárias e Baleares verifica-se que estes destinos apresentam um ROI de 166 e 97 respectivamente (Gonçalves, 2004: 33).

- **ROI $_o$ sustentável**

A existência de um mecanismo de transmissão do investimento em promoção no PIB da RAM, pela via das receitas turísticas, condiciona muitas vezes a opção pelos investimentos baseados numa óptica económica pura.

A inexistência de investimentos que permitam gerar um retorno superior ao valor histórico ou ao nível do *benchmarking,* terão como consequência a não afectação de investimentos base de promoção turística.

A inexistência do investimento poderá condicionar a manutenção de receitas, que por sua vez irá agravar os valores objectivo. Neste sentido, quer com base numa análise histórica de valores de referência, quer através de estudos a desenvolver deverá ser determinado um rácio objectivo numa base de um nível de breakeven.

Ao nível da RAM, tendo por referência a análise efectuada ao período de 1998 a 2004, o ano em que o ROI histórico atingiu o nível mais baixo com o valor de 49,7 foi 1998.

Apesar do valor obtido neste ano ter sido o mais baixo, analisando a evolução das receitas turísticas nos três anos seguintes, verifica-se constantemente um forte crescimento, só sendo quebrado em 2002 em resultado de conjunturas económicas adversas já referenciadas.

3.1.5. APLICAÇÃO DO ÍNDICE DE RENDIBILIDADE DA PROMOÇÃO Á AVALIAÇÃO DA PROMOÇÃO DA RAM

Para aplicar o modelo do Índice de Rendibilidade da Promoção ao investimento em promoção turística previsto nos orçamentos da APM e da DRT para os anos de 2005-2008, teve-se por base os objectivos estratégicos e estabelecidos no plano de promoção da APM.

Com base nos objectivos estabelecidos, obteve-se a seguinte projecção dos respectivos indicadores.

	2004	2005 E	2006 E	2007 E	2008 E
Dormidas de Estrangeiros na Hotelaria	5.493.475	5.713.214	5.941.743	6.179.412	6.426.589
Objectivo Crescimento		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Hóspedes Estrangeiros Entrados	984.195	1.018.642	1.054.294	1.091.195	1.129.386
Objectivo Crescimento		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Receitas na Hotelaria	243.684	257.087	271.226	286.144	301.882
Objectivo Crescimento		5,5%	5,5%	5,5%	5,5%

Tabela 6.13 – Estimação dos Objectivos Estratégicos

Tal como referido nos pontos anteriores, iremos assumir como *cashinflow* do modelo as receitas obtidas na hotelaria.

Ao nível da determinação dos investimentos, utilizou-se a base do PIDAR de 2005, onde se obteve os valores orçamentados pela DRT para investimentos em promoção para os anos de 2006-2008, deduzindo-se a comparticipação da DRT na APM.

No que respeita aos valores constantes do orçamento da APM para os anos de 2007 e 2008, em virtude de não ter sido possível a obtenção destes dados estimou-se um crescimento de 3% no montante do investimento, valor este próximo do crescimento expectável para a inflação. Os dados obtidos são os constantes da tabela 6.14.

	2005 E	2006 E	2007 E	2008 E
Investimento em Promoção				
APM	2.938	3.475	3.475	3.475
Evolução		18,3%	3,0%	3,0%
DRT	5.298	5.004	5.254	5.528
Evolução		-5,6%	5,0%	5,2%
Total	8.236	8.479	8.729	9.003

Tabela 6.14 – Estimação do Investimento em Promoção

Tendo por base o modelo do IRP, a taxa de actualização a utilizar deverá corresponder no caso da promoção efectuada quer pela DRT quer pela APM, á taxa de juro sem risco, tendo por base as taxas de rendimento (*yields*) de referência a 10 anos.

Utilizando como referência a tabela 6.11 a taxa obtida é de 4,5%.

Actualizando as receitas na hotelaria e o investimento em promoção efectuado para o horizonte temporal em análise á taxa obtida, o IRP obtido é de 32,37.

	2004	2005 E	2006 E	2007 E	2008 E
Receitas na Hotelaria	243.684	257.087	271.226	286.144	301.882
Objectivo Crescimento		5,5%	5,5%	5,5%	5,5%

	2004	2005 E	2006 E	2007 E	2008 E
Investimento em Promoção					
Total		8.236	8.479	8.729	9.003

Taxa de Actualização	4,15%
Valor Actual das Receitas Turísticas	1.006.783,62 €
Valor Actual do Investimento Efectuado	31.104,11 €
Indice de Rendibilidade da Promoção	32,37

Tabela 6.15 – Avaliação do IRP do Investimento em Promoção

Analisando o IRP obtido de 32,7 face ao ROI_o histórico de 60,4 (tabela 6.12), verifica-se que o investimento em promoção está a gerar um retorno inferior ao obtido nos últimos 4 anos.

Assim e tendo presente a regra de decisão do IRP, a acção de promoção deveria ser rejeitada, uma vez que os objectivos estabelecidos ao nível das receitas turísticas face ao montante de investimento a realizar reduzem o retorno obtido para níveis abaixo do nível histórico e inferiores ao valor obtido em 1998.

Uma vez que não é possível analisar os impactos previstos para cada plano de promoção individualmente e a sua correspondente distribuição por país e tipo de campanha, é impossível determinar qual os planos que reduzem o ROI para estes níveis.

Verifica-se então que a utilização destes modelos é possível, mediante o estabelecimento correcto dos indicadores por cada acção a realizar e o seu impacto nas variáveis chave.

Apesar de existirem limitações ao nível da estimação de indicadores base para todas as campanhas executadas, é importante que se determine o impacto de cada campanha ou, de uma forma global, o impacto por destino ou por produto. A inexistência destes indicadores, inviabiliza a correcta noção de que o investimento a efectuar tendo por base os objectivos delineados, acrescenta ou não valor.

No modelo preconizado, assumiu-se também de que o investimento realizado tinha como principais impactos as receitas do próprio ano, uma vez que novamente a informação obtida não nos permitiria estimar com rigor o horizonte temporal em que as campanhas estabelecidas ao nível do orçamento iriam ter o seu impacto.

Obtido estes valores, interessa então reavaliar as campanhas projectadas e os respectivos impactos e se for necessário, redefinir os objectivos estratégicos, por forma a que estes reflictam a necessidade de uma contínua e crescente melhoria do retorno.

3.1.6. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AO MODELO

Verificando-se que para o nível do objectivo estabelecido, o ROI obtido é inferior ao ROI histórico, importa então analisar para que nível de evolução das receitas é que este nível de ROI é atingido.

Analisando a evolução das receitas turísticas no período 1998-2004, o desvio-padrão obtido foi de 6,02%.

Recorrendo-se da utilização do software Academic Crystall Ball 5.2 e estimando a variação possível nas receitas turísticas utilizando a distribuição normal, obteve-se a seguinte dispersão do IRP. (Gráfico 6.1)

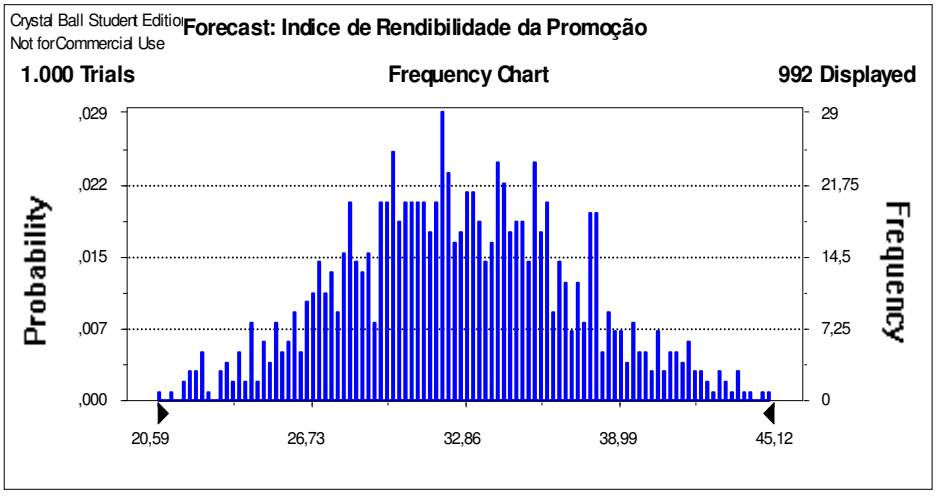


Gráfico 6.1 – Distribuição do Índice de Rendibilidade da Promoção

Com base no modelo e analisando no ponto de vista da evolução das receitas verifica-se que o plano de promoção só seria aceita se o objectivo estimado de crescimento das receitas turísticas fosse de 33,1%. No caso da metodologia utilizada tiver por base um valor histórico mais reduzido, nomeadamente os 48 atingidos em 1998, o crescimento das suas receitas terá de se cifrar nos 22,7%.

Crescimento das Receitas	IRP
33,10%	60,0
22,70%	48,0
15,00%	40,4
10,00%	36,0
5,50%	32,4

Tabela 6.16 – Análise de sensibilidade do IRP do Investimento em Promoção

4. CONCLUSÃO

A escassez de recursos financeiros afectos á promoção e a necessidade da sua correcta aplicação, trazem á luz da avaliação da promoção a utilização de modelos de análise de pré-investimento.

A relação directa estabelecida entre as diferentes variáveis sobre as quais a política de investimento em promoção incide e a relação directa destas com a economia regional, salientam a grande importância que o turismo apresenta para a economia regional e a necessidade clara de estabelecer objectivos directos e possíveis de atingir com base nos investimentos em promoção.

A utilização de um modelo de avaliação de investimentos, na análise do investimento em promoção turística é exequível e necessária, na medida em que os recursos afectos sendo escassos necessitam da sua correcta aplicação.

A dificuldade subjacente á estimação de todos os *cashflows* e avaliação de todos os impactos das diferentes políticas de promoção objectivo, obrigam á elaboração de objectivos

específicos, ao estabelecimento de compromissos por os atingir e a necessidade recorrente de os avaliar e monitorizar.

O estabelecimento de um modelo como o IRP ao nível dos investimentos em promoção, obriga a um repensar constante em todas as campanhas de promoção de quais os verdadeiros impactos que se pretende atingir com os mesmos e os meios financeiros e humanos afectos a estes.

A determinação de um ROI objectivo é uma das medidas que necessita de uma análise mais profunda, uma vez que as mudanças ocorridas ao nível da envolvente contextual resultam em efeitos directos no ROI histórico analisado.

Apesar de estar bem presente todas as dificuldades associadas ao desenvolvimento e aplicação deste tipo de metodologia, os seus resultados irão surgir á medida que toda a organização se envolver na necessidade de estabelecer metas e objectivos e na sua constante monitorização.

CAPÍTULO VII
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

A política de promoção turística assume actualmente um papel importante na dinamização da economia dos países onde o Turismo apresenta uma maior representatividade. A capacidade de influenciar a procura, nomeadamente o fluxo de turistas e seu perfil são as principais armas da política de promoção num mercado turístico cada vez mais globalizado.

Tendo em conta a escassez dos recursos afectos á promoção torna-se fundamental a avaliação do retorno obtido em cada plano de acção e de promoção. Esta avaliação passa muito pela necessidade de estabelecer objectivos ao nível de mercados e de produtos, consentâneos com os objectivos estratégicos globais das acções de promoção. Embora exista enraizado a dificuldade na análise prévia da evolução dos principais indicadores do turismo, torna-se fundamental estimular e desenvolver a análise prévia com o intuito de forma contínua proceder á monitorização dos indicadores chave da acção de promoção.

O presente estudo teve como objectivo principal a aplicação de um modelo de avaliação financeiro, no apoio á decisão de afectação de recursos no investimento em promoção.

2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Este trabalho de investigação permitiu identificar as principais metodologias de análise do investimento em promoção turística efectuadas na RAM e a aplicação de um modelo de avaliação financeira no apoio á decisão de afectação de recursos no investimento em promoção turística. Após a análise revisão da bibliografia e dos resultados das entrevistas é possível verificar ou não a veracidade das hipóteses teóricas e práticas formuladas no início deste trabalho de investigação.

Hipótese 1: A afectação do investimento em promoção turística por destino é efectuada de acordo com o retorno estabelecido previamente por cada destino.

Resposta: Com base na análise as entrevistas efectuadas, a hipótese 1 não se verifica, dado que não são estabelecidos mecanismos de avaliação do retorno obtido no investimento efectuado em promoção na Região Autónoma da Madeira, sendo que investimento é efectuado com base na matriz estabelecida no plano de contratualização e na análise macroeconómica para cada destino.

Hipótese 2: Os objectivos específicos estabelecidos por destino, são coerentes com os objectivos estratégicos estabelecidos no plano de promoção.

Resposta: Com base na análise dos planos de promoção, a hipótese 2 não se verifica, uma vez que não é estabelecido para todos os destinos objectivos específicos coerentes com os objectivos estratégicos delineados. Com base nas entrevistas realizadas, verificou-se que os objectivos estratégicos estabelecidos, no plano de promoção da APM, representam um patamar mínimo de crescimento para a obtenção de fundos no âmbito do plano de contratualização estabelecido com ITP.

Hipótese 3: O retorno do investimento obtido por cada destino influencia a estratégia de promoção futura e por consequência os objectivos estratégicos.

Resposta: Com base na análise das entrevistas efectuadas e dos respectivos planos de promoção, a hipótese 3 não se verifica, dado que não sendo determinado o retorno do investimento obtido por destino, este não poderá ser utilizado como input na estratégia de promoção futura, nem influenciar o estabelecimento dos objectivos estratégicos.

Hipótese 4: O investimento em promoção turística efectuado na RAM explica o volume de receitas turísticas da RAM.

Resposta: A hipótese 4 verifica-se, uma vez que através da utilização de um modelo de regressão simples, em que se analisou se as receitas turísticas são função do investimento efectuado em promoção, verificou-se que o investimento efectuado em promoção turística

tem um impacto positivo no volume de receitas turísticas, em que uma unidade monetária de investimento em promoção turística, corresponde a dezoito euros de receita turística.

Hipótese 5: São utilizadas metodologias de avaliação de retorno de investimento para cada actividade de promoção.

Resposta: Com base na análise das entrevistas efectuadas e dos respectivos planos de promoção, a hipótese 5 não se verifica, dado que não são utilizadas metodologias de avaliação de retorno do investimento para cada actividade de promoção, sendo apenas elaborados estudos pós-investimento de algumas campanhas e actividades específicas.

Hipótese 6: Os produtos/eventos turísticos alvos de promoção directa são alvo de uma avaliação prévia de retorno do investimento.

Resposta: A hipótese 6 não se verifica, um vez que de acordo com as entrevistas efectuadas, da análise dos planos de promoção e das accções efectuadas através dos estudos realizados (Estudo da Deloite para o Mercado Espanhol), a avaliação prévia que é realizada não utiliza na sua base nenhum modelo de retorno do investimento.

Hipótese 7: Um modelo baseado numa metodologia Top-Down permite quantificar o retorno de investimento esperado.

Resposta: Com base no modelo estabelecido, a hipótese 7 verifica-se, uma vez que o retorno de investimento esperado só é passível de ser obtido, através da determinação do impacto esperado de cada acção de promoção nos indicadores turísticos, nomeadamente ao nível das receitas turísticas.

Hipótese 8: É possível determinar com rigor o retorno obtido de cada campanha ou actividade de promoção.

Resposta: Tendo por base a revisão bibliográfica efectuada, a hipótese 8 não se verifica, uma vez que apenas é possível determinar para um conjunto de campanhas específicas de forma rigorosa o retorno obtido, existindo no entanto sérias dificuldades na avaliação da promoção a longo prazo.

Hipótese 9: É possível determinar de forma prévia, através da utilização de modelos de avaliação empresarial de retorno do investimento na óptica económica e financeira, nomeadamente o DCF, o retorno esperado da promoção a executar.

Resposta: Com base no estudo efectuado, a hipótese 9 verifica-se, uma vez que através da aplicação do índice de rendibilidade da promoção é possível determinar o retorno a obter com a promoção efectuada, sendo apenas necessário que se estabeleça de forma prévia a estimação dos impactos previstos.

3. CONCLUSÃO GERAL

As conclusões específicas baseadas nas hipóteses de investigação contribuem para um melhor conhecimento dos impactos directos da promoção turística efectuada na RAM, ao nível das receitas turísticas, bem como da existência de um mecanismo transmissor deste impacto ao nível do PIB da RAM. As hipóteses de investigação, permitem também concluir que é possível aplicar modelos de avaliação empresarial ao nível do investimento em promoção, estabelecendo-se assim a possibilidade de criação de indicadores prévios de apoio á decisão de investir.

Em suma, é agora mais evidente que o estabelecimento de objectivos específicos para cada mercado/produto, em concordância com os objectivos estratégicos irão permitir uma análise prévia de cada acção incluída no plano de promoção, criando-se também indicadores de monitorização e avaliação das campanhas efectuadas. Este processo contínuo irá contribuir de forma positiva para a análise futura das acções de promoção a efectuar, possibilitando assim uma selecção natural das melhores práticas por mercado e por produto.

4. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a melhoria do modelo criado, assim como a eficácia dos investimentos efectuados em promoção, pode-se chamar a atenção para alguns pontos-chave:

- Estabelecer estudos de avaliação do retorno obtido em cada campanha de promoção, permitindo o estabelecimento de um retorno investimento objectivo.
- Estabelecer um barómetro trimestral da evolução da confiança dos principais operadores e agentes de viagem por destino, de forma a introduzir ajustamentos mais dinâmicos ao modelo de avaliação do retorno do investimento. Este tipo de barómetro deverá ter na sua base a evolução do número de reservas para os três meses seguintes e a procura de destinos alternativos.
- Proceder á avaliação regular de um indicador do gasto médio, tendo por base uma amostra representativa dos mercados emissores. A elaboração deste indicador irá permitir acompanhar a evolução do gasto médio por mercado emissor, avaliando assim de forma contínua a evolução das receitas turísticas e o perfil de turistas obtidos pelas campanhas executadas.
- Estabelecer contratos de promoção com os operadores de acordo com um retorno de investimento objectivo, estabelecendo o número objectivo de turistas necessários para que o apoio seja concedido. Este tipo de contratos, embora difícil de aplicação perante o peso que os operadores representam no actual contexto de promoção e de emissão de turistas para o destino, irá envolver de forma mais activa os operadores no estabelecimento de compromissos.

5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo como base este trabalho, poderão ser realizadas outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

- Da aplicação da metodologia Economic Value Added (EVA®), na avaliação do retorno do investimento em promoção turística.
- A introdução de opções reais na análise dos planos de promoção e no estabelecimento de contratos com os operadores e na negociação de novas linhas aéreas.
- Determinação de uma matriz scoreboard que permita a monitorização dos impactos do investimento em promoção turística.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Andrews, K., (1971). "The concept of corporate strategy", Homewood: Irwin.

Ansoff, H. (1987). "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis", Boston: Harvard University Press.

Archer, B., & Fletcher, J., (1990). "The Economic Impact of Tourism in the Seychelles", Annals of Tourism Research, Vol 23, n.º 1, 32-47.

Archer, B., (1997). "Tourism Multipliers: The State of the Art", Bangor Occasional Paper in Economics, n.º 2, University of Wales Press.

Associação de Promoção da Madeira (2005). Plano de Promoção: 2005, Funchal

Associação de Promoção da Madeira (2006). Plano de Promoção: 2005, Funchal

Baaijens, S., & Nijkamp, P., (2000). "Meta-Analytic Methods for Comparative and Exploratory Policy Research: Na Aplication to the Assessment of Regional Tourist Multipliers", Journal of Policy Modeling, Vol 22, 7, 821-858.

Bonoma, T., & Clarck, B., (1988). "Marketing Performance Assessment", Boston, Harvard Business School Press.

Brealey, R., Myers, S. & Marcus, A. (1998). "Fundamentals of Corporate Finance", 2ª Edição, Estados Unidos, McGraw-Hill.

Brealey, R., Myers, S. (1996). "Principles of Corporate Finance", 15ª Edição, Estados Unidos, McGraw-Hill.

Brighman, E.,Gapenski, L. (1997). "Financial Management: Theory and Pratice", 8ª Edição, Orlando, Dryden Press.

Chandler, A. (1962). "Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise", Cambridge: MIT Press.

Clark, B., (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", Journal of Marketing Management, 15, 711-732.

Coelho, António (2006). Entrevista sobre Os Voos da Air Luxor para a Madeira, "Jornal de Notícias", nº122, Suplemento Economia, 22 de Fevereiro, p.3.

Cook, S. & Azucenas, V., (1994). "Research in State na Provincial Travel", in J. Ritchie e C. Goeldner (eds.), Travel, Tourism and Hospitality Research, John Wiley & Sons, Inc., New York, 165-180.

Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (1994). "Valuation: Measuring and managing the Value of Companies", 2ª Edição, Estados Unidos, Willey.

Damadoran, A. (1996). "Investment Valuation", Edição Universitária, Estados Unidos, Wiley.

Damadoran, A. (2001). "Corporate Finance", 2ª Edição, Nova Iorque, Wiley International.

Day, G. & Nedungadi, P., (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage", Journal of Marketing, 58 (April), 31-44.

Day, G., (1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations", Journal of Marketing, 58 (October), 37-52.

Dekimpe, M. & Hanssens, D., (1995). "The Persistence of Marketing Effects on Sales", Marketing Science, 14(1), 1-21.

Deloite, (2004) "Plano Integrado de Comunicação para o Mercado Espanhol: APM", Associação de Promoção da Madeira, Novembro de 2004

Direcção Regional do Turismo da Madeira, (2003) Estatísticas do Turismo 2002: Dados Definitivos, "DRT"

Direcção Regional do Turismo da Madeira, (2004) Estatísticas do Turismo 2003: Dados Definitivos, "DRT"

Direcção Regional do Turismo da Madeira, (2005) Estatísticas do Turismo 2004: Dados Definitivos, "DRT"

Direcção Regional do Turismo da Madeira, (2006). Plano de Promoção: 2006, Funchal

Dobson, N., & Gratton, C., (1997). " The Economic Impact of Sports Events: Euro '96 and VI Fina World Masters Swimming Championship in Sheffied", Leisure Industries Research Industries, Sheffied Hallam University.

Earl, M., (1984). "Management Accounting Research and Pratice", Cooper and Scapens, ICMA London.

Ehrenberg, A., (1959). "The pattern of Consumer Purchases", Applied Statistics, 8, pp. 26-41.

Eisenhardt, K., (1985). "Control: Organizational and Economic Approaches", Management Science, 31(2), 134-149.

Faulkner, B., (1997). "A Model for the Evaluation of National Tourism Destination Marketing Programs", Journal of Travel Reserarch, 35(3), 23-32.

Fletcher, J., (1989). "Input-Output Analysis and Tourism Impact Studies", Annals of Tourism Research, Vol 16, n.º4, 514-529.

Gamage, A., & Higgs, B., (1997). "Economics of Venue Selection for Special Sporting Events, with Special Reference to the 1996 Grand Prix", Victoria University, Australia.

Gonçalves, Ricardo (2004). Entrevista sobre A promoção como instrumento de dinamização turística, "Associação Portuguesa das Agências de Viagens", nº1, Novembro de 2004 , p.33-34.

Governo Regional (2002). Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT) – Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M, de 29 de Agosto

Governo Regional da Madeira (1998-2006). Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira, Funchal, Anos 1998 a 2006

Governo Regional da Madeira (2005). Proposta de Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2006, Funchal Novembro de 2005, p.

Haywood, M., (1986). "Can the Tourism-Area Life Cycle Be Made Operational?" Tourism Management, 7(3): 154-167.

Hunt, C., (1987). "The effects of Hallmark Events on Cities", Journal of Travel Research, Fall, pp. 44-49.

Inskeep, E., (1991). "Tourism Planning: An integrated and Sustainable Development Approach", Van Nostrand Reinhold, 17.

Inskeep, E., (1991). "Tourism Planning: Na integrated and Sustainable Development Approach", Van Nostrand Reinhold, 11-13.

Inskeep, E., (1991). "Tourism Planning: Na integrated and Sustainable Development Approach", Van Nostrand Reinhold, 442-444.

Instituto de Turismo de Portugal (2005). "Glossário", www.iturismo.pt/ift_glossario_01.asp?lang=pt&canal=8&sl…htm, pp1.

Instituto de Turismo de Portugal (2005). "Relatório de Actividades: 2004", Lisboa.

Jaworski, B., & Kohli, (1993). "Marketing Orientation: Antecendents and Consequences", Journal of Marketing, 57 (July), 53-70.

Jaworski, B., (1988). "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", Journal of Marketing, 52 (July), 23-39.

Johnson, R., & Messner, D., (1993). "Inquiry Conversion and Travel Advertising Effectiveness", Journal of Travel Research, 31(4), pp. 14-21.

Kiss, K. , Hungary: Development of the Statistical & Marketing Information System, The Newsletter of the European Commission Research Group, n.º 3, p. 5.

Koth, B., (2000). "Evaluating Tourism Advertising: with cost comparison methods", msue-edu/muse/imp/mocttcl/3371033.htm

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

Kozak, M. & Rimmington, M., (1997). "Developing a Brenchmarking Model for Tourist Destinations", in, K. S. (Kaye) Chon and Connie C. B. Mok, Advances in Hospitality and Tourism Research, Vol 111, Proceedings of the Third Annual Graduate Education and Graduate Research Conference in Hospitality and Tourism, University of Houston.

Laws, E., (1995). Tourism Destination Management: Issues, Analysis And Policies, Routledge, London.

Marcussen, C., (1999). "Internet Distribution of European Travel and Tourism Services: The Market, Transportation, Accommodation and Package Tours", Research Centre, Bornholm, Norway.

Mazanec, J., (1986). "Allocating an Advertising Budget to International Travel Markets", Annals of Tourism Research, 13(4), 609-634.

Meyer, J. & Rowan, B., (1997). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Mith and Cerimony", American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Middleton, V., (1994). "Marketing in Travel and Tourism", Second Edition, Great Britain: Butterworth-Heinemann

Neves, J., (2002). "Avaliação de Empresas e Negócios, 1ª Edição, Portugal, McGraw-Hill.

Nikalant, V. & Rao, H., (1994). "Agency Theory and Uncertainty in Organizations: Na Evaluation", Organization Studies, 15(5), 649-672.

Papadopoulos, S., (1989a). "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model:Part 1", European Journal of Marketing, 23(1), 31-40.

Papadopoulos, S., (1989b). "Strategy Development and Implementation of Tourism Marketing Plans: Part 2", European Journal of Marketing, 23(3), 11-35.

Perdue, R., (1996). "Target Market Selection and Marketing Strategy: The Colorado Downhill Skiing Industry", Journal of Travel Research, 34(4), 39-46.

Plog, S., (1973). "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly: 12(1): 13-16.

Rita, P. & Moutinho, L., (1992). "Allocating a Promotional Budget", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 4(3), 3-8.

Rita, P., (1995). "Estratégias de Marketing para Turismo Internacional", Revista Portuguesa de Gestão, II/III, 69-81.

Rita, P., (1996). "Tourex. Desenvolvimento de um Sistema Pericial para Marketing Turístico", A Revista Portuguesa de Marketing, 1(2), 11-27.

Ross, S. (1976). "The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing", Journal of Economic Theory, 13, Dezembro, 341-360.

Seaton, A., (1996). "Destination Marketing", in, ed., Seaton, A. V. and M. M. Bennet, "The Marketing of Tourism Products", pp. 350-376, International Thomson Business Press, London.

Seaton, T. & Mathews, B., (2003). "Evaluating NTO Marketing Activities", World Tourism Organization.

Taylor, G., (1994). "Research in National Tourism Organizations", in J. Ritchie e C. Goeldner (eds.), Travel, Tourism and Hospitality Research, John Wiley & Sons, Inc., New York, 147-154.

Theobald, W., (2004). "Global Tourism", Third Edition, USA: Elsevier.

Victoria State, (1996). "Tourism Victoria Research Update", Melbourne, Australia.

Wandhill, S., (1995). "Some Fundamentals of Destination Development", Revista Portuguesa de Gestão, II/III, 19-33.

Woodside A., & Lysonski, S., (1989). "A General Modle of Traveler Destination Choice", Journal of Travel Research, Spring, n.º 9, Vol. 27(4): 8-14.

Woodside, A., & Carr, J., (1988). "Consumer Decision Making and Competitive Marketing Strategies: Applications fou Tourism Planning", Journal of Travel Research, 26(3), : 27.

Woodside, A., & Ronkainen, I., (1984). "How serious is non-response bias in advertising conversion research", Journal of Travel Research, Vol 22, n.º 4, pp. 34-37.

Woodside, A., & Sherill, D., (1977). "Traveler Evoked and inept sets of vacation destinations", Journal of Travel Research, 16, 1, pp. 14-18.

Woodside, A., (1990). "Measuring Advertising Effectiveness in Destination Marketing Strategies", Journal of Travel Research, 29, 3-7.

WTO, (1995). "Budgets & Marketing Plans of National Tourism Administrations, WTO, Madrid.

WTO, (2001) 'TSAs – Revoluting the View of the Tourism Industry', Press release, 10 de Maio de 2001.

ANEXO I

ENTREVISTA AO DIRECTOR REGIONAL DO TURISMO - DR. BRUNO PEREIRA

1. INTRODUÇÃO

A clara necessidade de afectar recursos à promoção, ao investimento em infra-estruturas base e à captação de turistas para a região, invalidam qualquer risco de desperdício de recursos. A importância de focalizar atenção nos mercados com maior retorno conjugado com a excessiva dependência de mercados emissores claramente identificados, torna os objectivos de segmentação e descoberta de novos mercados tentadores.

Neste sentido, é importante olhar para o passado e verificar se com o investimento que entretanto foi efectuado se obteve ou não o retorno desejado.

É importante deter uma ferramenta que claramente identifique o montante do volume a investir e o retorno expectável desse investimento, sob pena do investimento ser excessivo ou então insuficiente para o objectivo e retorno pretendidos.

São dois os objectivos claros deste trabalho:

- De um ponto de um vista histórico e em termos de décadas, analisar o investimento efectuado ao longo dos vários anos na promoção turística na região e o retorno desse mesmo investimento
- Em segundo lugar, e com base nos estudos desenvolvidos no primeiro objectivo, obter um modelo que permita avaliar o retorno do investimento da promoção turística da RAM no futuro.

2. INQUÉRITO

1. **Tem conhecimento de algum estudo a efectuado neste sentido, a nível nacional e por região turística?**

De uma forma oficial, que eu tenha conhecimento, não existe ao nível das Regiões do Turismo, hoje em dia uma Direcção Regional de Promoção (DRP), um modelo com alguma base científica que faça avaliação, digamos assim, do retorno do investimento promocional. O que existe são, sem dúvida, olhar para os dados estatísticos e fazer especulações com base nos investimentos que foram feitos. Não através de uma forma científica mas mais através de uma análise estatística normal daquilo que é os resultados no final do ano e ver até que ponto as promoções foram desenvolvidas e se geraram resultado positivos ou não.

Embora quando se fale em promoção turística, não é fácil ter um modelo que realmente efectue uma avaliação concreta do negócio gerado. E dou um exemplo: nós estamos presentes num conjunto de feiras, em *workshops* e fazemos uma determinada publicidade ou uma campanha publicitária para um determinado mercado. E quando digo nós, digo nós DRP. Mas não somos nós que fazemos o negócio, ou seja, nós lançamos as campanhas mas depois não obtemos o retorno do ponto de vista do negócio, porque os clientes não se dirigem a nós para comprar uma passagem nem nenhum pacote. E isso é uma dificuldade que nós temos.

Ao contrário de uma empresa que vende um produto qualquer, e que efectua uma promoção quer em termos promocionais de marketing, quer em termos de promoções de vendas, por exemplo uma empresa de cervejas que "mete" em cada pack de 6, um determinado artigo na sacola e que sabe de imediato que o período de exposição em que teve no canal de venda, seja em grandes superfícies ou supermercados, consegue saber que teve um retorno e um aumento de vendas naquele período em que o produto alvo da promoção esteve na prateleira.

2. **Quando fala nas DRP existentes, refere-se a quais?**

Refiro-me ás sete regiões que foram criadas ao nível da promoção turística que é: Alentejo, Lisboa Região, Beiras, Porto, Norte de Portugal, Madeira e Açores. Todas elas com uma associação de promoção, como a que existe na Região Autónoma da Madeira.

3. **A promoção turística representa a comunicação do produto turístico. Como é que se enquadra esta comunicação do produto na política de promoção da RAM?**

Quando falamos de promoção turística, há aqui vários patamares. Num primeiro patamar, há a promoção turística em termos *strictu* senso, em termos restritos, ou seja, estamos a falar daquilo que é o orçamento de promoção e depois há a promoção turística que está associada a eventos desportivos: golfe, rali, n eventos influenciáveis. Existe promoção turística por via dos eventos de natureza mais recreativa, como: Carnaval, cortejo da flor, o fim do ano. E tudo isso tem um efeito imediato que é: o que é que isso gera em termos de dormidas e em termos de receitas. Outro dos efeitos, é ao nível da imagem do destino que é muito difícil quantificar.

4. **Na promoção de um evento não só está a causa a promoção do próprio evento, mas sim a promoção de todo o produto turístico, bem como a própria imagem da Madeira?**

Sem dúvida. E aí a questão, ou seja, quando falamos no Carnaval, não estamos a falar só no Carnaval, estamos a falar na Madeira enquanto marca turística. Quando aparece lá fora imagens do Carnaval, ou quando aparece a imagem do fim do ano, meramente festa da flor

entre outros, o que vai aparecer é a marca Madeira. E esse orçamento não sai na promoção, mas sai entre as rubricas em termos de investimento meramente chamadas de projecto de animação turística. E portanto, qualquer modelo de avaliação, digamos assim, deverá ter em conta não só essas verbas de promoção *strictu* senso, mas deverá ter também uma visão mais alargada daquilo que é o investimento do governo, autarquias e outras entidades que também contribuem para esses eventos. Daí um pouco da complexidade que muitas vezes temos na análise do retorno da promoção, e de ter que ser um modelo realmente em termos de *inputs* e *inflows* mais complexo do que meramente dizer: "Bem em 2000 e… consultar o Diário da República nas verbas afectas… e dizer assim: no ano passado o nosso orçamento deu tanto e o que isso teve em termos de impacto é mais complexo em termos de aquilo que é investido. Há um conjunto de outras verbas que têm interesse e que poderão ser de certa forma quantificadas. Não só o seu efeito imediato, ou seja, na festa da flor, a taxa de ocupação naquela semana é de x, e com base num gasto médio possível de quantificar obter um resultado de y. Não é só esse efeito, é necessário avaliar não só em termos de dormidas, mas também o gasto médio, os impactos nos diferentes sectores…

5. **Associado a esse gasto médio também tem as margens de cada um desses sectores. Se vou ter um gasto médio num supermercado tem uma margem diferente para a região ao nível do retorno do que se for um gasto médio num hotel…**

Numa bomba de gasolina, numa rent a car. E portanto, tem impactos fiscais diferentes porque estamos a falar muitas vezes de taxas de IVA diferentes, estamos a falar de impostos distintos como o álcool e o imposto sobre os produtos petrolíferos.

6. **E esses impostos são os tais inflows que depois vão ser necessários para gerar o retorno suficiente para todos os investimentos públicos que tem sido efectuado ao nível de reclassificação do produto turístico, bem como de novas atracções turísticas?**

Muitos deles sim, outros têm modelos de negócio específicos, ou seja, aqueles que são pagos directamente. Tudo o que é feito pelas Sociedade de Desenvolvimento existe um pagamento directo pelo utilizador: exemplo dos complexos balneários. Em princípio, são feitos empréstimos e portanto são investimentos que terão de ser rentáveis, não existe contrapartida monetária do governo. Estes tipos de investimento respondem a um modelo estabelecido, um business line, e em que a rendibilidade não de será gerada por cada um individualmente, mas sim com um todo. Exemplo disto é o Parque Temático de Santana que de certa forma vai pagar depois a recuperação que fizeram na frente mar do Porto Moniz. A recuperação que foi feita na frente mar do Porto Moniz não é rentabilizada por aquelas duas esplanadas que estão

concessionadas. Agora as entradas para o Parque Temático mais as entradas do Centro de Vulcanologia mais um conjunto de situações, aí sim, teremos a rendibilidade global de todo o investimento.

7. **Mas esses turistas que irão gerar retorno para esses investimentos, são os turistas alvo das promoções efectuadas pela DRT e também pela Associação de Promoção da Madeira. Assim, a promoção turística efectuada contribui também para todo o desenvolvimento e rentabilização dos produtos turísticos entretanto realizados?**

Claramente. Claramente que sim. E dizia que realmente é uma situação complicada e que acho que vai no bom caminho que é dizer isso: nós temos alguma dificuldade muitas vezes e queríamos teoricamente provar, mas digo a brincar, vamos estar um ano sem fazer qualquer tipo de promoção turística que é a forma mais fácil de dizer quais são os impactos.

8. **Quanto representa em termos percentuais o orçamento afecto á promoção/comunicação turística, no total do orçamento da Direcção Regional do Turismo?**

O orçamento total de Investimento da Direcção Regional de Turismo são cerca de 12 milhões de euros, grosso modo, a promoção andará à volta dos 3,7 milhões de euros (dados de 2003), o que representa uma percentagem de quase 30% do investimento da Direcção Regional do Turismo. Dado que em 2004, o valor afecto a promoção foi superior neste momento andará próximo dos 40%.

Este acréscimo de investimento é efectuado por via da criação da Associação de Promoção da Madeira (APM) onde a própria DRT participa em termos de verbas afectas.

Com a criação da associação de promoção nós próprios reforçamos o nosso valor em termos de promoção, não "injectamos" na associação de promoção mais dinheiro por via da redução de verbas em outras rubricas, mas pela via da contratualização junto do ITP.

Actualmente existe um contrato com a APM que é muito oneroso, cuja a verba afecta representa um valor à volta de 1 milhão de euros. Dai os valores afectos á promoção atingirem cerca de 40 por cento.

Cerca de 50 por cento são valores de animação, nomeadamente a Festa da Flor, Carnaval, Festival do Atlântico, Fim do Ano, etc.

Os restantes 10% são afectos parte á formação dos nossos activos, sendo que esta formação é considerada investimento e entra nesta verba, parte a estudos de investigação e parte ás novas tecnologias de formação.

9. **As novas tecnologias representam um investimento estratégico para a DRT em termos de promoção?**

Apesar do valor afecto ser um valor residual, as novas tecnologias de informação representam uma peça importante no contexto teórico da promoção. Falo em contexto teórico da promoção, pois aqui existe diferentes realidades conexas não só de promoção mas também de potenciais serviços ao operador final que não é só o turista, mas também o empresário e o utente dos serviços DRT. É um risco dizer que esse valor é só promoção, quando na realidade não o é. É promoção mas há outra área também aí no meio.

10. **E os restantes investimentos previstos, estão ligados directamente a melhorias do produto turístico?**

Temos algum investimento em termos de produto, como por exemplo, 3 ou 4 projectos grandes que serão lançados nos próximos tempos e que já vão estão a ter reflexos no nosso orçamento, quer em termos das infra-estruturas: A recuperação das carreiras, a recuperação do posto de turismo da DRT e a recuperação do Pico dos Barcelos. Este tipo investimentos, tem já uma componente importante quer no orçamento de 2005 quer já no orçamento de 2006.

11. **Quais os factores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino?**
    - **A escolha dos destinos?**
    - **A influência dos operadores?**
    - **Os produtos turísticos?**

Em primeiro lugar, há uma matriz que todos nós temos de cumprir, que é a matriz da importância de cada um dos mercados emissores, ou seja, é impossível tomar uma decisão de promoção turística sem ter em conta o peso percentual de cada um dos mercados. Essa matriz que existe, está no fundo dividida pelo respectivo peso de cada país, que vamos chamar mercados emissores e que por sua vez tem o peso de um conjunto de produtos que estarão à partida definidos para esses mercados e a importância de cada um desses produtos nesse mercado emissor.

Ou seja eu vendo o produto golfe na Escandinávia, mas não vendo o produto golfe em Espanha e portanto, respondo á primeira questão: a percentagem dos mercados emissores.

Está no entanto definido, a existência de três níveis diferentes de mercados emissores.

O primeiro nível que nós chamamos os mercados estratégicos, e que incluem o mercado do Reino unido, da Alemanha, o mercado nacional e o mercado espanhol (já explico porquê o mercado espanhol). Um segundo nível que nós chamamos os mercados prioritários e um

terceiro nível que nós chamamos de acção ou de agir. Portanto nós temos três níveis, digamos assim, de mercados.

Os mercados estratégicos têm a ver com o peso elevado de cada um dos mercados, tal como eu explicava: o mercado inglês é um mercado estratégico devido ao peso no indicador das dormidas que é o melhor indicador em termos de peso, e não o número de entradas de turistas. O mercado do Reino Unido representa cerca de 30%, depois temos o mercado Alemão com cerca de 23%, e de seguida o mercado nacional com 14%. Daí serem considerados mercados estratégicos.

12. E porquê o mercado Espanhol como um mercado estratégico, sendo que este representa entre 3 a 4%?

Em primeiro lugar porque este mercado apresenta um potencial de crescimento que é muito grande, e temos crescimentos na ordem de 18%, 20% ao ano e portanto o potencial de crescimento do mercado espanhol é muito grande e em segundo lugar porque é um mercado de proximidade e que nós temos vindo a utilizar esse mercado na lógica de um mercado interno alargado. Para nós, Portugal e Espanha representam quase como um mercado único, a que chamamos mercado interno, e daí esta associação do mercado espanhol como mercado estratégico. Por outro lado e também, do ponto de vista das verbas disponíveis para promoção que nós temos a nível nacional existe esta facilidade. Ou seja, do ponto de vista de candidaturas aos programas financeiros ou aos programas de incentivo ou produção que estão disponíveis no Ministério da Economia, o mercado espanhol é um mercado valorizado, com elevado potencial e privilegiado em termos de verbas atribuídas. Daí esta situação de o mercado espanhol estar incluído nos mercados estratégicos.

13. Quais são os mercados de segundo nível ou mercados prioritários?

Estamos a falar de memória, correndo o risco de me falhar algum: o mercado escandinavo, o mercado belga, o mercado holandês, o mercado francês e o italiano. Todos os restantes mercados são considerados os mercados de acção dirigida, digamos assim.

14. E a nível dos operadores?

Ao nível dos operadores e no que respeita á promoção turística, temos também outras duas componentes: a promoção que é feita ao cliente final, ou seja as campanhas directas ao cliente final e outra componente que são as campanhas dirigidas aos profissionais. Dado que existe um certa fragilidade ao nível da primeira componente é importante que exista sempre aí um equilíbrio entre estas duas variáveis.

No que respeita a campanhas dirigidas ao *trade* (aos profissionais), esta também se divide em duas unidades: uma que é dirigida aos profissionais, ou seja, aquilo que é feito ao nível dos retalhistas e aos balcões dos agentes de viagens, com as campanhas de incentivos de vendas, através da utilização de ferramentas em termos de marketing relacional para aumentar as vendas a nível do mercado nacional. A segunda, que é utilizando a "máquina" comercial dos operadores, para chegar dessa forma ao cliente final, ou seja, em vez de eu fazer uma promoção directa Madeira, com o nosso layout, com o nosso posicionamento da marca Madeira, utilizo todos os operadores que trabalham connosco e portanto contratualizo com eles um conjunto de acções, as brochuras, publicidade, *workshops*, etc. e desta forma também estou a chegar ao cliente final, através

Não estou a chegar pelo nosso *layout*, estou a chegar no *layout* do operador para o destino Madeira ao cliente final.

15. Que vantagens estão inerentes a este tipo de contratualização?

A vantagem disto é, em primeiro lugar, o *commitment* por parte do operador. O operador a partir do momento que eu contratualizo com ele, ele sente-se "obrigado" a apresentar resultados (porque este tipo de contratualização é feita contra o surgimento de resultados, há sempre um objectivo a atingir). Nós próprios também estamos envolvidos neste *commitment*, porque ao contratualizar com um operador, representa para nós um objectivo. É sempre um objectivo que não vai ser utilizado, sejamos sinceros, mas o facto de não se cumprir com esse objectivo, é um facto que iremos reduzir o montante afecto a esse contrato no futuro. Mas há um objectivo e ninguém gosta de perder, nem que seja a feijões, como se costuma dizer. Portanto há esse objectivo de chegar ao *commitment*. Uma segunda questão, para além desse *commitmen*t, tem a ver com o efeito multiplicador do investimento promocional, pois,em qualquer campanha também obrigamos a que, se o nosso orçamento é de 100 o orçamento do operador, também é de 100. Nunca fazemos nenhuma parceria dessas em que o orçamento seja sempre só nosso, há sempre uma entrada no *budget* global da acção de promoção por parte do nosso parceiro.

Poderá não ser esses 50 – 50, poderá ser 60 – 40, poderá ser nalguns casos 60 – 30. Depende muito da operação, do mercado, do poder negocial que temos, porque tudo isso é variável. Portanto não é possível ter aqui um Decreto-lei a dizer como é que é efectuada a parceria, para nós representa um negócio puro.

16. Qual o peso dos Mercados Tradicionais no orçamento global da promoção,

Grande. Ou seja, representam os tais mercados estratégicos e é um valor que ultrapassa claramente os 50% do nosso orçamento e que é dirigido para esses mercados, teria que o ser. Se não teríamos de ter um grande risco.

O aumento de 10% no mercado Espanhol significa ter mais 3000 pessoas. Uma diminuição de menos 10% (dos mesmos 10%) no mercado do Reino Unido significa já menos de 5000 pessoas. E, portanto, da nossa parte como é evidente, nós temos de consolidar esses mercados. Importa, através dessa consolidação, que sempre a maior parte do nosso orçamento vá, ou seja canalizado a esses mercados tradicionais.

17. De que forma a análise e estudo dos movimentos turísticos ocorridos nas últimas décadas, alteraram a decisão de promoção/comunicação turística?

Contudo, e não obstante aquilo que referi nos mercados tradicionais, temos uma responsabilidade também de criação, e muito bem, de novos mercados, quebrando um pouco essa tendência. A situação ideal era ter 5 mercados e cada um ter um peso de 5% e portanto isso seria o sonho de qualquer um... Cada mercado detinha o mesmo peso percentual e se de hoje para amanhã o mercado do Reino Unido tivesse uma crise na sua economia, nós não sentíamos tão preocupados, como na Alemanha em concreto. Actualmente, sentimos de forma clara a recessão conjuntural interna na Alemanha porque a nossa dependência ainda é relevante face a esse mercado. E temos essa responsabilidade. Contudo é irresponsável que esse valor seja um valor muito superior ao peso que esses mercados têm.

18. Então a análise do Investimento por Hóspede, terá de ser efectuada numa lógica temporal de objectivo de retorno, devido aos mercados com menor peso percentual?

O horizonte temporal terá de ser alargado, pois o investimento em promoção também o é. Neste tipo de mercados, o investimento terá de ser sempre superior, pois são mercados com potencial de crescimento digamos assim, o mercado na República Checa só representa 1% e portanto afectar apenas 1% de promoção ao mercado da República Checa isso aí é uma grande responsabilidade. Nestes casos, o valor é sempre superior, existe sempre um peso ao nível promocional superior ao seu real significado.

19. Sendo que a comunicação/promoção turística para ser eficaz necessita do correcto posicionamento do produto, de que forma é definido o posicionamento do produto da região?

A nova imagem, bem como o novo posicionamento do produto da região, está a ser alterada. Esta alteração, foi apresentada em Abril de 2005 ao Conselho Consultivo, sendo depois apresentada em última análise ao Concelho de Governo da RAM.

Está agora em fase de ser adjudicado na segunda-feira a uma empresa de consultoria um estudo que já incida em aspectos da imagem agora a desenvolver, antes de finalizar digamos

assim, as brochuras, as edições publicitárias, os cartazes, todas as formas comunicacionais. Se for adjudicado segunda-feira, estima-se que até ao final deste ano, teremos já concluído todo o processo. A nossa intenção é apresentar no início do próximo ano, ou ainda este ano, numa feira já esta nova imagem, não de uma forma fragmentada, digamos assim, mas de uma forma completa com um vasto conjunto que suporte, ou seja, ter uma brochura, painéis, campanha televisão e rádio e ferramentas de *merchandising*, etc. que se apresente ao nosso diverso público, nomeadamente o cliente final e profissionais.

20. O que será tido em consideração nesse estudo?

É uma questão complicada para ter numa conversa tão curta, vamos apressar… tem três ou quatro situações. Em primeiro lugar há um denominador comum, hoje em dia, na Madeira, ou dois, um que tem a ver com a natureza e outro tem a ver com a questão do bem-estar. O grande passo adiante que foi dado em relação a este novo posicionamento.

Hoje me dia o bem-estar é muito importante nas sociedades contemporâneas, quer do *well*, como o *wellness* como dizem os alemães. Este *wellness* é fundamental e é um elemento que vem acrescentar em relação ao novo posicionamento. Com base nas duas qualidades que é a natureza e o bem-estar, surge uma nova lógica, que é uma lógica holística digamos assim, desta qualidade, ou seja, holística no sentido que é um todo unificado. As nossas ilhas, quer o Porto Santo quer a Madeira conseguem oferecer um todo ao cliente. "Vamos à Madeira descobrir a Madeira e você vai à Madeira descobrir-se a si próprio". E portanto isto é um elemento que sempre que estará presente neste novo posicionamento.

O nosso objectivo passará por transmitir mensagens do tipo: Ao ver a nossa cultura irá perceber, aquilo que é. Ao ver a nossa natureza vai perceber aquilo que é o porquê do ser humano. Venha desfrutar do nosso SPA natural, etc. Estas mensagens, irão estar sempre relacionadas a um processo de auto-descoberta que está muito presente nos dias de hoje nas sociedades ocidentais em que um certo espiritualismo, o tal *well* que existe, faz que cada vez se procure a disciplina do yoga, o budismo, o *feng shui*, isto é, todas estas questões que tenham a ver essencialmente com a questão do grande produto que é o bem-estar. E isso tem sido um pouco a nossa área, o novo funcionamento da marca Madeira que surge do estudo já efectuado. Assim teremos uma nova assinatura que é, em vez do *"you can feel the nature around you"* , terá uma assinatura que é "*body.mind.madeira"*, portanto esta lógica de corpo e alma, corpo são e alma sã. De não ser só contemplar, não ser só ver mas descobrir-se a si próprio.

21. Vai mais além do que já tem sido comunicado, mas também não podemos reinventar todo o produto, pois temos um produto que em termos de oferta é vasto?

Sem dúvida. Isso é uma das possibilidades que nós temos. Com o posicionamento, à partida temos um bom posicionamento o qual não podemos diluir, isto é, não pode ser tudo.

22. E em termos de comunicação e de focos de diferenciação, que tipo de estratégias irá considerar?

A estratégia comunicação passa por uma lógica do *pull* e não do *push*. No que se refere á diferenciação, queremos ser um destino diferenciado, com elementos diferenciadores e não queremos ser mais um destino onde o preço é factor de decisão. O que nós queremos é ter uma imagem que permita ter algo mais e em que as margens não sejam tão curtas.

23. Que níveis de margens estão a considerar?

Sabendo que nunca podemos ter margens como no passado, não iremos estar sempre a nos regular pelo passado. No passado nós não tínhamos a concorrência tão feroz e vasta de destinos como a Turquia, o Egipto, Tailândia, Bali, Indonésia e do Brasil e portanto, o passado não volta atrás.

24. Hoje em dia está mais barato ir ao Brasil do que vir cá à Madeira. O Brasil é um destino sol e praia. Já no caso de Nova Iorque, o seu preço é mais elevado e não obstante, somos capazes de pagar mais em virtude de tudo aquilo que representa?

Isso é o nosso objectivo. Agora, espero que sim, estou convencido que sim.

25. Existindo diversas entidades a promover o mesmo destino, quer a Associação de Promoção Turística, a Direcção Regional de Turismo, o Instituto de Turismo de Portugal, como é que tudo isto se enquadra em termos de promoção? Como é que se coordena uma imagem que se criou, que vamos criar, que é nova. Toda a gente vai falar do mesmo, as brochuras, os operadores. Temos vários canais de comunicação, todos eles promovem a Madeira com o mesmo posicionamento?

Primeira questão é se o turismo de Portugal promove unicamente a marca de Portugal, na qual a Madeira é uma área importante. Mas não promove especificamente a marca Madeira. E quando se promove, nós é que decidimos qual é a imagem a transmitir.

As campanhas que se desenvolvem com a marca Portugal e em que entra a marca Madeira, com é o exemplo das brochuras, é enviado para cá, digamos assim para o nosso check list, para nos pronunciarmos. Os textos que surgem nas páginas de Internet são da nossa responsabilidade. É evidente que depois de forma a garantir uma coesão do site existe um revisor que vai buscar o texto que os Açores enviou, o Alentejo e o Algarve e depois em termos

de próprio juízo, do ponto de vista de destino tenta unificar para os diferentes tipos de destinos e público-alvo. Mas somos nós os responsáveis pela informação.

Ao nível regional, estas entidades, são duas [APM e DRT] e têm um funcionamento idêntico. O que estamos a fazer num lado é para aplicar no outro.

Então em quê que estas duas entidades subsistem?

Subsistem claramente porque uma, o caso da APM, foi criada em primeiro lugar por convicção, porque achamos que através de parcerias com privados poderíamos dar passos mais significativos em termos de promoção turística. E em segundo lugar também, não vamos ser ingénuos, porque foi a oportunidade que nós tivemos de ir buscar cerca de 2,5 milhões de euros a Lisboa para afectação em promoção turística. Contudo há aqui uma questão que é as despesas de funcionamento da APM que é da responsabilidade do Governo Regional e da responsabilidade das empresas. As empresas não querem meter dinheiro para despesas de funcionamento, nem o Governo Regional vai meter dinheiro em termos de despesas de funcionamento numa associação quando tem deste lado 25 ou 20 sociedades para fazê-lo. Assim, em termos de despesas de funcionamento, foi dividido a meio, 50% do governo, 50% dos privados.

A Associação de Promoção e a Direcção Regional de Turismo, a partir do momento que o Presidente da Associação e o seu Secretário são dois vogais da Direcção Regional de Turismo a APM acaba por ter um relação muito estreita através da Secretaria Regional de Turismo e Cultura, detendo a maioria dos votos da Direcção. Acaba por ser eu próprio a efectuar a ponte de ligação entre as duas instituições. Aquilo que decidimos com os meus colegas na Direcção da APM ou no Conselho Consultivo da APM, são instruções que eu dou aos meus serviços para fazerem cá. E portanto à partida, pela simples situação de nós estarmos presentes dos dois lados, na ligação entre o Director Regional de Turismo que é parte decisória de um lado e de outro através da Direcção e Concelho Consultivo existe uma continuidade ao nível das políticas estratégicas. E portanto toda a promoção que nós vamos fazer através da associação, todas as brochuras que falávamos e restante material promocional será o mesmo de um lado e de outro.

26. Quais são então, em termos legais, as áreas de decisão de um e de outro?

Em primeiro lugar, o mercado nacional, por via do contrato feito com o Governo da República, não pode ser feito através da APM. Tudo o que tem a ver com promoção orientada para o negócio, ou seja, as tais parcerias com os operadores turísticos, só pode ser feita com a APM. Se é na Associação de Promoção o "sítio" onde estão representadas as empresas da Madeira, faz todo sentido que seja essa empresa a se pronunciar sobre quais os operadores com quem tem de trabalhar e não a Direcção Regional de Turismo.

Aquilo que aconteceu na Madeira é idêntico ao que aconteceu no Continente, em que o ITP promove a marca Portugal e as sete áreas funcionais promovem os produtos e as regiões.

27. E ao nível regional?

A Direcção Regional de Turismo promove a marca Madeira e a Associação de Promoção promove o *logo* e os produtos; MICE; Golfe; especialmente e somente esses dois para já, pois são os mais maduros digamos assim. Na mesma vertente compete á APM o dinamismo do turismo activo e turismo natureza, o qual é quase o nosso produto principal e a que representa um grande parte do nosso negócio. No que respeita à parte do negócio, este engloba, as parcerias com os operadores, a captação de eventos em termos de animação cultura e desportiva para a Madeira. Resumindo, é ir buscar negócio junto dos nossos operadores turísticos, das companhias aéreas através do reforço do número ligações aéreas que nós temos para a região. Esse trabalho pró activo e esse trabalho de esforço de vendas terão que ser claramente independentes, pois o esforço de vendas está do nosso lado, mas nós não temos os resultados. Quem faz os resultados são as empresas. E portanto esse tem sido o trabalho que temos vindo a desenvolver que é ir buscar através da APM e através do seu orçamento, encontrar novos parceiros de negócio, novos operadores reforçando o número e a frequência que os operadores têm para a Madeira, trazendo novas companhias aéreas que venham trabalhar connosco, enfim trazer negócios para a Madeira. Isso tem sido o nosso principal objectivo.

28. E a Direcção Regional de Turismo?

A Direcção Regional de Turismo, essencialmente, fica com uma lógica de promoção genérica da marca Madeira ao cliente final. E portanto, a componente de negócio não está cá, não é nossa [DRT].

Agora se me pergunta uma questão, que extravasa um pouco o sentido da nossa conversa, mas por curiosidade, eu digo com sinceridade, que eu acho que no futuro, o trabalho passa mais por um reforço ainda maior da Associação de Promoção e a pouco e pouco as responsabilidades que ainda estão na DRT irão passar para a APM. Mas com essa grande questão dos custos de funcionamento, penso que isso passará claramente por colocar parte dos funcionários da DRT na APM.

29. E no que respeita ás acções organizadas por empresas receptivas?

Muitas das promoções que os privados efectuam são analisadas conjuntamente com a APM. A APM apresenta candidaturas muito diversificadas, em que 5 associados podem submeter um projecto que é analisado e em função disso nós podemos contribuir até 50% das despesas de investimento e é evidente que algumas despesas são consideradas legíveis, outras

são ilegíveis. Mas das despesas de investimento, material promocional, despesas em workshops, tudo isso nós podemos cobrir 50%.

E o que é que se pretende com isso? Que as empresas quando vão lá fora, e isto respondendo à sua pergunta concretamente, não vão lá fora com a imagem desgarrada. Nós estamos a pagar e vamos exigir que vão da forma que nós queremos. Estas parcerias conjuntas são importantes, pois se eu tiver uma parceria com um operador, consigo exigir ao operador a utilização da marca que pretendo e que no fim constará da publicidade efectuada. È a DRT que possui o *layout* e o posicionamento da marca. Daí a importância de deter parcerias também de através de esses operadores.

30. Perspectivas futuras?

Hoje de manhã vi no noticiário, deve ter sido números do INE, deste ano ao mês de Junho, em que tivemos um aumento de 12% no número de dormidas na região. Junho a Junho. Estou convencido que em Julho esse crescimento não será tão grande, mas será na ordem dos 5 ou 6%, estou convencido que no mês de Agosto esse crescimento será na ordem dos 7 ou 8%.

Nós tivemos um ano muito complicado em virtude do impasse criado ao nível da DRT, sobre a criação da APM que se reflectiu no sentimento do mercado, devido à não definição de um orçamento de forma célere. O "negócio" do turismo, como outro qualquer dedicado às pessoas, é muito importante haver os tais compromissos, o mostrar que está presente.

Por isso é que eu digo, vamos fazer uma experiência, que é a melhor forma de avaliação da promoção turística, vamos estar um ano ou dois sem promoção e vamos ver o efeito que isso trás.

Como foi criado, no ano passado só em Setembro a APM, a primeira estação onde se está finalmente, digamos assim, a revelar o trabalho é no Verão deste ano. Porque o Inverno, quando a APM começou, já estava praticamente vendido em termos de brochuras. Assim, o Verão foi a primeira estação que nós trabalhamos e estou convencido que a partir de agora só podemos é ter melhorias. Já se fecharam n negócios. Só neste Verão já trouxemos para cá umas sete ou oito novas operações, mais, sete ou oito novos voos. No Inverno vamos continuar com outros cinco ou seis novos voos. Para o Verão do próximo ano já se desenham mais uns sete ou oito novos voos e portanto nunca será uma evolução de 10% ao ano, porque já não existem esses números (fazem parte do passado).

31. A base de crescimento é já bastante significativa o que não permite crescimentos de dois dígitos?

O base agora é grande. Se os Açores crescem a 20%, pois também eu. Nós também temos que ser sinceros, 12% de aumento no mês de Junho, não cai o céu é porque se nós formos

verificar, o Junho do ano passado foi o mês do Euro 2004. Se compararmos Junho com Junho. Foi a correcção daquilo que é normal acontecer no ano passado com o Euro 2004, em que o turismo foi canalizado essencialmente para as regiões onde ocorreram os jogos.

32. Para finalizar gostaria de obter o seu comentário à seguinte conclusão do plano de tese e se acredita que os estudos de viabilidade, são ou não decisivos no futuro da promoção/comunicação Turística da Região Autónoma da Madeira?

"A visão de um investimento público com critérios de avaliação financeira é, nos dias de hoje, um debate central.

O definir correctamente metodologias com base científica e a justificação consubstanciada em modelos correctamente testados para a tomada de decisão de investimentos, representa uma ferramenta de gestão importante em termos de decisão política. É objectivo intrínseco a este estudo e após a sua conclusão, despertar consciências e alargar as amplitudes da aplicação de modelos de avaliação económica e o suporte das decisões em pressupostos criteriosos e com reflexos imediatos em variáveis output.

Tal como referido inicialmente, e no que respeita à utilidade para a actividade regional, pretende-se com este estudo estabelecer um modelo global que possa ser aplicado aos futuros Planos de Promoção Regional."

Concordo, não em pleno. Concordo em parte com a nossa decisão vai ser baseada em modelos como este, mas não em pleno, porque um modelo como este nunca poderá ter em consideração só os custos do passado ou do presente. Há que sempre ter em conta o que são os intuitos do futuro. O que são os intuitos do futuro?

São as carências, que o passado geral tem e isso nós temos que manter actuais, temos que antecipar as tendências do passado. O que é que se está a privilegiar hoje em dia? Sol, mar, serra, montanha, mar, esquerda, para a direita, verde, azul, e isso são situações difíceis de prever, mas temos que estar muito atentos.

Segunda questão, também, para além destes elementos, já há uma base lógica de estudos económicos e financeiros, que avaliam o que o cliente sente através da análise do destino e que são também fundamentais para a nossa tomada de decisão.

Não vou estar a insistir a ter um produto A, B ou Z se o cliente não valoriza esse produto, e isto resulta da análise do cliente em que as tendências da procura são fundamentais também.

3. ANÁLISE CRÍTICA

Após a análise à entrevista efectuada ao Dr. Bruno Pereira, podemos concluir, com base nas palavras do próprio que, "Não existe, ao nível das Regiões de Turismo (...) um modelo com alguma base científica que faça avaliação do retorno do investimento promocional". Na opinião do, então, Director Regional do Turismo, as decisões de investimento têm por base a análise simples de dados estatísticos e "especulações com base nos investimentos que foram feitos (anteriormente)".

Ainda segundo as palavras do entrevistado, constata-se que "Quando se fala em promoção turística, não é fácil ter um modelo que realmente efectue uma avaliação concreta do negócio gerado". Na sua opinião, existem vários factores que dificultam elaboração de tal modelo, a saber:

- O facto de o beneficiário do retorno do investimento efectuado, ou "quem concretiza o negócio", muitas vezes não ser a mesma entidade que investe, torna difícil uma simples análise de receitas vs custos da promoção
- O facto de haver tipos de promoção, que não seja promoção no sentido estrito do termo, mas que produzem efeitos ao nível da procura do destino Madeira, como por exemplo a promoção associada a eventos desportivos (Rali Vinho Madeira, Torneiros de Golfe) e recreativos (Carnaval, Festa da Flor, Noite de S. Silvestre). Estes eventos, bem como outras acções de animação (e não promoção) turística produzem efeitos pertinentes, mas difíceis de medir ao nível da procura turística
- No seguimento do ponto anterior, existe também a dificuldade de medição e distinção do investimento em promoção turística strictu senso, e no investimento efectuado por outras entidades que também contribui para a atracção de turistas para a região.

Antes da constituição da Associação de Promoção, a Direcção Regional de Turismo era a entidade responsável pela promoção do Destino Madeira. Segundo o seu (então) Director, as verbas destinadas à promoção representavam cerca de 30% do orçamento anual. As decisões de investimento em promoção externa eram feitas de acordo com uma "matriz de importância de cada mercado emissor", na qual está reflectido o respectivo "peso" de cada país emissor, bem como os produtos turísticos associados a esse mercado e seus segmentos. Existe uma

estratificação dos mercados emissores em três níveis de importância: mercados estratégicos, mercados prioritários e mercados de agir.

ANEXO II
ENTREVISTA AO DIRECTOR DA ASSOCIAÇÃO PROMOÇÃO DA MADEIRA
DR. OTO OLIVEIRA

1. INTRODUÇÃO

A clara necessidade de afectar recursos à promoção, ao investimento em infra-estruturas base e à captação de turistas para a região, invalidam qualquer risco de desperdício de recursos. A importância de focalizar atenção nos mercados com maior retorno conjugado com a excessiva dependência de mercados emissores claramente identificados, torna os objectivos de segmentação e descoberta de novos mercados tentadores.

Neste sentido, é importante olhar para o passado e verificar se com o investimento que entretanto foi efectuado obteve-se ou não o retorno desejado.

É importante deter uma ferramenta que claramente nos identifique o montante do volume a investir e o retorno expectável desse investimento, sob pena do investimento ser excessivo ou então insuficiente para o objectivo e retorno pretendidos.

São dois os objectivos claros deste trabalho:

- De um ponto de um vista histórico, e em termos de décadas, analisar o investimento efectuado ao longo dos vários anos na promoção turística na região e o retorno desse mesmo investimento
- Em segundo lugar, e com base nos estudos desenvolvidos no primeiro objectivo, obter um modelo que permita avaliar o retorno do investimento da promoção turística da RAM no futuro.

2. INQUÉRITO

1. **Tem conhecimento de algum estudo a efectuado neste sentido, a nível nacional e por região turística?**

Sim. O ITP fez o ano passado um estudo bastante profundo sobre o impacto que teve a campanha de 2004 do EURO e seguinte. Este estudo envolveu o impacto de várias campanhas que se fizeram quer na televisão, quer na Internet quer na impressa escrita. Este estudo foi

realizado por um empresa de consultoria, que analisou o impacto quer no cliente final, quer ao nível do *trade*. Esse estudo teve com critérios de análise não só as pessoas que vieram ao destino, mas também as que não vieram e se aperceberam da campanha, de forma a saber se essa campanha teve alguma influência na tomada de decisão de viajar quer à Madeira, quer ao Algarve, quer a Lisboa.

2. **Quais os factores macro utilizados para sustentar a decisão da promoção/comunicação do destino?**
   - **A escolha dos destinos?**
   - **A influência dos operadores?**
   - **Os produtos turísticos?**

Todos os anos o ITP manda-nos um quadro global sobre o "estado da nação" em termos turísticos, portanto, define muito bem quais são os mercados em termos turísticos que estão a crescer a nível internacional. Identificam os que têm maior potencial e em que a economia está a crescer de forma significativa. São disto exemplo a França e a Irlanda.

Neste quadro, existe um quadro de país a país, com as preferências de cada mercado alvo como por exemplo, o que é que o turista irlandês e francês procuram quando vão de férias. Com base neste quadro estratégico, quando fazemos o nosso orçamento temos em conta exactamente este potencial de cada um dos países, bem como analisamos o ambiente macro do estado da sua economia, verificando se está a crescer, se existe potencial de crescimento. Exemplo deste tipo de análise é o mercado espanhol ou o mercado irlandês, que estão a crescer imenso e o tipo de férias que eles fazem enquadram-se perfeitamente no produto que a Madeira pode oferecer, nomeadamente na da área do golfe.

Uma área que nós não conseguimos responder é que eles procuram muito sol e praia e nós não temos muito sol e praia, temos um clima muito difícil, tem muita chuva. Procuram muito o Algarve, muito sol, muita praia e nós não podemos oferecer esse produto, temos outros.

Assim e no caso da Irlanda tentamos ir exactamente a um produto muito específico que é o golfe, por exemplo. Toda a nossa campanha não é baseada só no golfe, mas é importante que o golfe esteja sempre presente na nossa campanha.

Há esta preocupação, ao nível da análise dos dados globais que nos são dados pelo ITP em que se define quais são os mercados onde deverá haver um investimento maior, em virtude da existência de um potencial de crescimento muito grande por causa da economia ou diversos motivos.

3. **De que forma os objectivos estratégicos definidos no plano de contratualização do ITP se enquadram nos objectivos estratégicos da APM?**

Quando foi feita a contratualização esta exigia que por parte das diferentes regiões, das diferentes Associações Regionais de Promoção Turística, o cumprimento de três objectivos, que correspondiam ao crescimento do número de visitantes, ao aumento da taxa média de estadia e o aumento do gasto médio.

E o que é que nós vimos? Que aqueles critérios que ali estavam dificilmente seriam cumpridos por regiões maduras como o Algarve, como a Madeira, como Lisboa.

Pensar num crescimento de 3.5% é complicado, mas para os Açores é muito fácil. É uma região que está agora a começar, por isso é relativamente fácil.

O que é que nós fizemos? Tinham três patamares se bem me lembro. Eu na altura não estava no início da Associação de Promoção quando foi feita a contratualização, mas haviam três patamares: o crescimento a 3.5% que é o mínimo, o segundo era 5 ou 6% e depois havia a 8 ou a 9% que era quase irrealista. Na altura, com o Bruno Pereira, nós fomos ao patamar mínimo pois era o valor mais baixo que o ITP aceitava. Assim, está reflectido no nosso orçamento o objectivo de crescer a 3.5%.

Isso é enfim, temos de nos restringir pois no fundo 50% do orçamento da APM vem do ITP.

4. **Mas existindo produtos distintos, como é o caso da Madeira e do Algarve, em fases de ciclo de produto também distintos, não é estranho estabelecer esse tipo de objectivos?**

Portugal tem vários produtos turísticos, um deles a Madeira. Como falou e muito bem o produto turístico da Madeira não é igual ao do Algarve. Portanto não é decisão do mesmo turista e então quando dizem que temos que tornar a crescer a este nível de taxa, talvez o Algarve que vai crescer por um nível de segmento, nós na Madeira temos de crescer por outro tipo de segmento.

5. **Mas um objectivo estratégico definido a nível nacional não pode ser comum para um conjunto de destinos distintos. A Madeira tem de ter um objectivo, cada um dos destinos vai ter de ter os seus objectivos estratégicos?**

O problema é que a contratualização foi feita nestes moldes, ou seja, querem dinheiro, mas têm de cumprir estes objectivos. É evidente que isto já foi falado em reuniões do Conselho Estratégico onde está o Secretário do Turismo Dr. Bernardo Trindade e tanto o Algarve como Lisboa, tal como nós dissemos que não é possível, que em produtos maduros como é a Madeira, como é o Algarve, como é Lisboa crescer a este ritmo. Portanto vocês encurralaram-nos nestes objectivos, e apesar de nós estamos a crescer bem como o Algarve, mas dificilmente conseguimos cumprir e o Dr. Bernardo Trindade tem consciência disso. Aliás, na semana

passada tivemos uma reunião a definir o futuro da contratualização e realmente falamos sobre este assunto.

6. **Há que definir objectivos mais concretos para cada mercado, cada produto específico e definir que tipo de produto. Quando digo mercado, digo Madeira, Algarve. Portanto ter um plano nacional, ou seja ter um plano estratégico, mas para cada zona da área geográfica definir, aqui vamos crescer a este nível, aqui a este.?**

Pois, não foi definido, o que foi definido é por cada região e de acordo com os patamares. Por exemplo, os Açores disseram que não iam crescer a 3.5%, pois o seu objectivo era crescer a 6% ou 7% e actualmente estão acima disso. Neste momento somos a única região de Portugal que está contra isso e que está a ultrapassar os seus objectivos definidos. Neste momento, o que está a acontecer, por exemplo e que eu discordo, o ITP sente-se de tal maneira pressionado por esses objectivos, que neste momento, o orçamento de 2006 quase todo está alocado a três países. Em vez de estar a fazer campanha em todos os países, de certa maneira, puseram todos os ovos em Espanha, Inglaterra e Alemanha. Em França fizeram alguma coisa mas os ovos estão todos centrados em três países. Porque eles disseram que a única forma de atingir os objectivos é fazer uma campanha massiva nesses países, ou seja, esqueceram Itália, Escandinávia, Irlanda.

7. **Mas com um política massiva ao nível do sul da Europa, como é o caso do orçamento da APM em relação a Espanha, não estaremos a tornar um produto que sendo tradicionalmente e é potencialmente um produto nórdico, a desviar para o sul da Europa? Dificilmente vamos diferenciar. A nova imagem está virada para o consumidor do norte da Europa, mas se nós continuamos a apostar no sul num produto muito virado para o sul da Europa, depois a diferenciação do produto turístico não vai ser assim tão grande e se em termos de preços nós somos penalizados, sinto que por aí é um mau caminho, mas isto é uma opinião muito pessoal.**

Enfim, a APM tem sido prejudicada pelo facto de ter definido Espanha e França como um mercado estratégico. Enfim, Espanha tem sido um mercado estratégico, por razões óbvias, pela proximidade e por outra questão que é quando a associação nasceu e cresceu em 2004, estava estabelecido pelo ITP que em termos de PIQTUR só aceitaria candidaturas se houvesse integração da imagem das regiões com a definida para Portugal, ou seja, o logotipo nacional.

Devia haver um logo já definido, como é o caso do Madeira Island, de forma a cumprir os *deadlines* e de acordo com as linhas definidas para todos. E nós em 2004 não tínhamos nada

disso. A única excepção que existia em 2004 era Espanha. Portanto nós podíamos apresentar candidaturas para Espanha que não cumprissem com os *deadlines* da imagem de Portugal.

Como sabe a imagem só ficou pronta em Junho/Julho de 2005 e depois foi preciso contratar uma empresa de marketing para consubstanciar os *deadlines* que tinham de ser definidos. Em 2004 ou nós fazíamos uma candidatura e íamos buscar aquele dinheiro, ou então perdíamos o dinheiro do PIQTUR de 2004.

Foi por isso que pusemos uma verba bastante grande em Espanha porque senão perdíamos aquele dinheiro. Não podíamos apresentar uma candidatura, porque ia ser chumbada em virtude de não ir buscar a nova imagem já definida para Portugal. É um bocado complicado mas foi o possível. Mas é importante dizer isto, nós não esquecemos o mercado nórdico, nós continuamos a investir. Aliás, posso lhe dizer que neste momento o único representante que existe neste momento da APM fora da Madeira é o mercado escandinavo. É uma pessoa que está a trabalhar imenso, está a fazer porta a porta, está a atacar todos os operadores. Esse mercado não se encontra desprezado.

8. **O que está aqui em causa é porquê o mercado espanhol? Quando percebo que as principais estratégicas são melhorar o preço de forma a aumentar o gasto turístico pergunto se existe algum estudo elaborado neste sentido que tenha consubstanciado a decisão de investir?**

Nós temos feito muita coisa na Escandinávia. Temos apoiado e até recebi um mail do ICEP na Áustria a agradecer o apoio que nós temos vindo a dar. Portanto, por exemplo, este avião [linha directa com a Áustria] foi uma guerra que tivemos com aeroporto, com a "Áustria Airlines", porque eles faziam questão de o fazer na segunda-feira.

E para a segunda-feira já não existem *slots* disponíveis. Conseguimos às 12:20, 12:40. E tudo isto porque, estes turistas em Viena têm um autocarro que vem das diferentes regiões nos arredores de Viena, que vai busca-los a casa, tipo às 7 da manhã e leva-os ao aeroporto de Viena para apanhar o voo directo para o Funchal. E o voo tem de chegar aqui àquela hora. E no regresso, têm de arrancar logo porque têm lá um autocarro à espera deles para levar a casa, senão chegariam a casa à 1 da manhã.

Estamos a tentar negociar com eles e penso que está mais ou menos acordado é que no futuro, eles vão começar a trabalhar à quarta-feira ou à quinta-feira. Foi uma das condições que nós pusemos, apoiamos mas façam o favor de tentar mudar para uma quarta ou quinta-feira. Mas estamos, enfim a conseguir…

9. **Com que horizonte temporal ao nível estratégico foi estabelecido o Plano da Associação de Promoção da Madeira para ano de 2005?**

O plano foi estabelecido para 3 anos, 2004-2006. Neste momento estamos a fazer 2007-2009.

10. **Com base no orçamento da APM e analisando os mercados estratégicos efectuei o cálculo de alguns rácios para ver os investimento em termos de dormidas e por hóspede. Obtive para o mercado espanhol um gasto de 20 euros por hóspede. De acordo com os objectivos estabelecidos a ideia era tornar este mercado no quarto mercado emissor. O objectivo foi concretizado?**

Sim, o objectivo era o de atingir as 50 000 camas. Este ano já se atingiu o número de camas, 50 mil pessoas e portanto assistimos ao aumento de 50%. Eu penso que a ideia Espanha foi ganha, a ideia França é mais complicada, pois estamos a falar do mercado mais competitivo do mundo, mas achamos que tem um potencial muito grande e sobretudo mudar um pouco o tipo de turista que viaja para a Madeira. O mercado francês é um mercado muito bom mas como sabe é um mercado em que o turista vem muito à procura da natureza, só natureza e nós achamos que o francês por si só pode procurar outro tipo de mercado, com maior qualidade se a promoção for dirigida para aí. Está muito direccionada para o agente de viagem e se não investimos no *glamour* do destino, quem nos irá visitar do mercado francês não é aquilo que nós queremos. Não diria que é um turista de "pé descalço", mas é um turista com menor apetência para gastar.

11. **Que metodologias estão previstas para a avaliação da promoção efectuada?**

Tentamos fazer alguma coisa. Há algum investimento que fazemos que é difícil ver o retorno, pois o retorno não é directo em termos de algumas das campanhas que temos feito. Exemplo deste tipo de investimento é o das reportagens que tem a ver com a tentativa da mudança no *awareness* do destino.

Por exemplo no caso espanhol elaboramos um trabalho profundo sobre o que é que o turista espanhol pensava da Madeira. E foram detectados alguns problemas. Um dos problemas detectados foi por exemplo o aeroporto. Existe um medo terrível do aeroporto da Madeira, em que os espanhóis o chamam como porta-aviões do atlântico, ou coisa assim parecida. Tendo em conta este factor, todas as reportagens que fizemos focavam o aeroporto. Fizemos questão de passar uma imagem diferente, mais positiva do que é realmente o aeroporto.

Agora, se conseguimos passar esta informação, enfim, não fizemos nenhum estudo. Era importante fazer, para aferir se conseguimos efectuar a mudança na percepção da imagem do destino. Isto em relação a um tipo de promoção.

Há outro tipo de promoção em que se consegue medir o retorno imediato. Nós o ano passado fizemos uma campanha com uma empresa holandesa que pertence ao operador TUI e

que só trabalha na net. Então tem todos anúncios (anúncios completos no diário) do tipo *hard selling*, com um exemplo tipo venha à Madeira por 500 euros. E isto não é bem o tipo de campanha que nós queríamos fazer, mas estamos a falar em Janeiro, Fevereiro e nós não tínhamos imagem, portanto não tínhamos imagem, estávamos a construir ainda, no trabalho conceptual da nova imagem.

Apareceu-nos esta proposta e como tinha como objectivos atingir 2 mil holandeses para a Madeira, quando no ano anterior tinha atingido cerca de 500 holandeses, aceitei. Toda a campanha era efectuada através do *hard selling*. Segundo o operador, era colocado hoje um anúncio Madeira e no mesmo dia se sentia um impacto nas reservas. E para eles era impressionante, pois esta relação é directa no que respeita aos anúncios versus as reservas feitas na net.

12. Mas este tipo de campanha é contrária ao posicionamento pretendido pela região?

Existem outros tipos de reservas. O grande problema é ver que nós queremos apoiar este tipo de campanha, pois torna-se importante apoiar os operadores e ajudá-los a vender a Madeira. Mas há um tipo de trabalho ainda por efectuar que diz respeito á mudança da percepção do destino. E não é com este tipo de campanhas que se consegue alterar.

O futuro para a Madeira está nessa mudança de percepção do destina, ou seja, enquanto a Madeira for vista como na Inglaterra, como é na Escandinávia como um turismo de terceira idade, e for impossível conseguirmos mudar esta percepção é evidente que nenhum turista vai querer vir à Madeira porque é vista um destino para terceira idade. Um sénior hoje não gosta de vir para um hotel de seniores.

Não podemos ter uma imagem como a de um destino onde pouco ou nada se faz.

Ainda há um mês, estive em conjunto com o Bernardo Trindade no Paul do Mar e estava um dia de sol fabuloso. Eram cerca das duas e meia da tarde e as varandas estavam cheias. Os turistas estavam na varanda a tomar o seu chá. E este é o tipo de turista que temos.

E se um dos nossos objectivos é obter uma maior dinamização da nossa economia, é fundamental que os turistas que nos visitam fiquem alojados em bons hotéis mas que andem na nossa ilha a fazer excursões, que joguem golfe, pesca, que se desloquem ao Porto Santo… portanto temos que mudar esta percepção do destino. E se me perguntar e o retorno disto? O retorno da mudança de percepção de um destino não é a curto prazo.

13. Para a elaboração do plano de promoção foi estabelecido alguma análise prévia sobre o retorno esperado por destino, face ao montante alocado em termos de promoção a cada destino ou mercado?

No caso do Reino Unido e no caso de Espanha há aqui um outro tipo de investimento nestes 600 mil que eu posso perfeitamente medir, que é o apoio que nós damos ao lançamento de novos voos, novas ligações aéreas e aí eu posso medir exactamente bem. Esta nova ligação aérea permitiu trazer x pessoas. No caso de Espanha, por exemplo, nós apoiamos vários charters para Valongo e Sevilha, por exemplo, no ano passado. Foi um investimento pequeno, mas fizemos uma promoção de x euros e conseguimos um retorno de y.

14. **Para além de fazer essa avaliação à posteriori existe uma avaliação à priori, ou seja, para o investimento dos 600 mil euros estava estabelecido o número de turistas e a receita média necessária para atingir o *breakeven* dessa promoção?**

Não temos isso. Eu o que eu tenho é estatísticas de audiência em termos de certas acções de promoção. Exemplo disso é a campanha na Eurosport, onde sei quantos lares vou atingir, bem como os *targets* a atingir, mas em termos de retorno, não consigo medir esse retorno como é óbvio. Eu sei onde quer chegar, mas não estamos a utilizar esse modelo.

15. **E no caso de Espanha que estudos foram efectuados?**

Quando foi feito a situação para Espanha, foram definidos alguns modelos. Na altura de entrega do PIQTUR tinha acabado de chegar pelo que, praticamente não estive na elaboração do plano de Espanha.

Eu sei que o que tiveram em conta foi realmente que o gasto médio do turista, sei que não havia nada para Espanha, mas foi um cálculo de gasto médio geral,médio, porque há alguns países que gastam mais, e foi os tais 90 euros de gasto médio que foi tido em conta. A Delloite apresentou-nos o estudo e os resultados do trabalho efectuado já em 2005 onde se demonstrou que por cada euro investido houve um retorno de 41 euros. Tendo em conta o número de pessoas quantos turistas vieram, o tal gasto médio de 90 euros.

16. **Como é que medem esse retorno? É retorno económico ou financeiro?**

Retorno económico. Portanto, sabendo, tendo em conta o gasto médio por cada turista, que inclui a estadia, a restauração, enfim tudo isso. Por cada euro, cada 600 mil euros, obtivemos um retorno de 41 vezes do que aqui está, em receita.

17. **Analisando alguns dos dados estatísticos disponíveis verifico que de 2002 a 2004 aumentamos o nosso investimento em promoção em 29% e a receita turística só aumentou 1.5%. Como comenta?**

Aí é que está o problema. Nós em 2005 praticamente só fizemos reportagens, algumas campanhas de *hard selling*, apoiamos nomeadamente um estudo de caso na Holanda. Mas é

fundamental, por exemplo, promover produtos que nunca foram promovidos, nomeadamente o golfe. O golfe nunca foi promovido enquanto produto do destino Madeira.

18. E vamos criar mais um campo?

E vamos criar mais um campo. Sabe, ainda ontem estava o Presidente do campo de golfe do Santo da Serra a dizer que de acordo com um estudo recente da Universidade do Algarve, se demonstra que um turista que joga golfe gasta qualquer coisa como, mais cento e quarenta e tal euros, em média, do que um turista normal, por dia. Ou seja, a única forma de realmente temos de alterar este rácio é apostarmos no golfe, nos spa's, por exemplo, vamos apostar em áreas que são estratégicas para melhorar os nossos rácios.

19. E está a ser conseguido?

O que está a acontecer é que, já na semana passada estive em Londres e em conversações com um operador que só trás para a região pessoas de terceira idade, reformados mesmo. Não é muito conhecido, está muito ligado a uma Instituição de Solidariedade Social. E estava muito contente com os resultados, que o ano passado trouxe 5 000 e este ano ia trazer 15 000 turistas.

Não vou dizer que não quero os 15 000 turistas, mas são "velhinhos" e vêm com um grupo de médicos a acompanhá-los para hotéis muito baratos, com o mínimo de qualidade como é obvio. Ficam em hotéis de 3 estrelas e não é isto que nós pretendemos. Não vou dizer que não os quero, porque são bem-vindos. Agora, isto contribui para esta situação. Os tais 5 000 do ano passado e os 15 000 deste ano que vêem para cá contribuem para esta situação.

20. Assistimos a uma diminuição do preço médio e em vez de aumentar a receita pela via de um *up selling*?

É evidente. Estamos a tentar ir para aí, mas para isso é preciso mudar a percepção o que por si só é complicado.

Mas por isso é importante a análise á priori, antes de decidir investir. Seria importante, por exemplo, efectuar um estudo do gasto turístico espanhol, pelo menos o que cá está na Madeira e depois de fazer esse estudo é que eu digo: este turista gasta menos que um alemão, e está direccionado para este produto.

Então o que eu vou fazer? Vou fazer uma campanha de apenas 600 mil euros? Importante é estabelecer campanhas de promoção de acordo com os objectivos de retorno que eu pretendo atingir. Muitas vezes eu posso fazer esta promoção de 600 mil e não ir buscar clientes que me acrescentam valor.

Em termos dos números em concreto. Ainda anteontem, a Delloite Consulting veio trabalhar connosco no mercado francês. Pedimos esta análise para percebermos o que se estava a passar no mercado francês, da mesma maneira que não sabíamos o que é que se passava no mercado espanhol. A Delloite fez uma análise completa do mercado francês e depois com base nesse estudo estabeleceu um plano de promoção para o mercado francês tendo em conta o que nós pretendíamos.

E no plano, ao contrário do que nós pretendíamos, é todo ele muito direccionado para uma campanha junto do trade. Nós, quando partimos para este trabalho estávamos convencidos que iríamos trabalhar sobretudo junto do cliente final. É fundamental trabalhar a percepção do destino, aliás, toda a análise que fizemos mostra que é preciso mudar a percepção do destino em França. E isto para fazer com que não venha este cliente que temos actualmente mas outro tipo de cliente. Mas o que acontece é que, com as verbas definidas, nós temos 390 mil euros para 2006, 2007 e 2008, portanto pensamos numa quantidade de investimento e com este investimento não se consegue fazer uma campanha para o cliente final.

Com as verbas disponíveis faz-se uma campanha na net e em meios mais baratos. Mas uma boa campanha, que seria uma página na Match du Monde custa 68 mil euros. Nós temos 390 mil euros para França, para um ano. Em termos de impacto, menos de três anúncios, não tem impacto, ou seja, fazendo 68 mil euros é uma página. Que fizessem um desconto para três página, que seja 50 mil euros, para cada uma, dava 150 mil euros na Match du Monde, ou seja com 150 mil euros investidos em França, não se consegue fazer nada.

Agora a campanha foi direccionada para o trade, porque os custos envolvidos são substancialmente inferiores. Quer porque as revista de trade são mais baratas, mas também porque é mais fácil convencer os agentes de viagem a fazer umas montras Madeira e efectuar junto deles FamTrips para convencer a trazer turistas para a região.

Mas o nosso objectivo que é mudar a percepção e tentar chegar junto do cliente final, fazer que o cliente final entre na agência de viagens ou na net e diga ou procure na net "eu quero Madeira!", não se consegue fazer isto com as verbas disponíveis.

21. E existe alguma expectativa de mudança?

Com o dinheiro que existe, não se consegue fazer isto, consegue-se através de um agente de viagens, ou seja, não vamos conseguir mudar a situação, a não ser se o Presidente do Governo disser que está disposto a entrar com mais verbas para a promoção. Não fui eu que disse, foi a Delloite que apresentou aqui em Conselho Consultivo esta constatação. Só para lhe dizer que nós tentamos fazer alguma coisa.

22. Os estudos de Viabilidade, são ou não decisivos no futuro da promoção/comunicação Turística da Região Autónoma da Madeira?

É evidente que era importante ter essa capacidade de análise através desse tipo de estudos. O ITP tem essa possibilidade, tem verbas para analisar tudo isso, mas o problema é distinguir as diferentes situações. A APM é uma equipa mínima, tem 4 pessoas e penso que o turismo seria a entidade ideal para fazer um trabalho desses. Neste momento não fazemos isso. O que fazemos é aproveitar as oportunidades de mercado, aproveitando as verbas que dispomos.

Ainda hoje saiu uma entrevista na TSF, logo de manhã, em que se abordava esta temática. O presidente do Governo Regional a dizer que estava disposto a investir mais dinheiro na promoção turística. E isto é fundamental, pois com mais dinheiro, provavelmente teríamos possibilidades de analisar com mais calma todas as propostas que aparecem aqui e tomar as melhores decisões.

Neste momento, quando aparece uma pedido de um operador, o que é que nós fazemos é solicitar o preenchimento de uma grelha que o operador tem de preencher. Nesta grelha são identificados os objectivos da campanha, o que é que o operador representa em termos de mercado, em termos globais no país de origem e em termos de share do destino Madeira como negócio para ele. Identifica-se também qual o tipo de campanhas que ele costuma fazer, que tipo de campanha que ele quer fazer com a Madeira e qual o retorno que ele pretende obter com essa campanha.

23. E essa grelha já está elaborada?

Neste momento estamos a concluir o documento em termos de estrutura e tradução. [Anexo III] Todos os dias entram-me aqui muitos pedidos, são os operadores todos a bombardear-nos com pedidos e mais pedidos de apoio. Dai sentirmos a necessidade de criar este inquérito.

24. E o caso das companhias de *low-cost*, nomeadamente a entrada da Rynnair ?

Já foram estabelecidas várias reuniões e neste momento, o que temos é: as portas estão abertas, apresentem-nos o plano, nós analisamos e dizemos ou sim ou não. E até hoje não tenho qualquer resposta. Tivemos um estudo da KPMG sobre a Bulgária, sobre o impacto das low cost na Bulgária e é engraçado, porque o grande crescimento na Bulgária é nos hotéis de 5 estrelas um pouco menos em hotéis de 4 e pouco em hotéis de 3 estrelas.

25. As pessoas que gastam pouco nas viagens, gastam mais nos hotéis?

O que contraria toda a imagem que infelizmente está enraizada nas pessoas, que quem viaja a *low-cost* é quem não tem dinheiro.

26. **E o grande problema associado ao nosso destino é o valor da viagem. Só é possível viajar a preços competitivos se tivermos por base um pacote turístico. Enquanto cliente individual, o preço é quase proibitivo?**

O estudo que nos temos dos transportes mostra exactamente isso. Portanto, mercados como a Inglaterra e a Alemanha o preço é altamente competitivo. Agora quando falamos de França, Espanha ou Portugal, o preço definido é uma aberração.

27. **Talvez por isso o mercado do sul da Europa, não seja o mercado preferencial para esse tipo de turistas. Nomeadamente se compararmos os preços do sul de França ou das ilhas Baleares?**

Claro, claro. É preciso investir no tal *glamour* do destino.

28. **Estamos a posicionar o nosso produto para o mercado do sul, o que representa estar bem perto da boca do lobo, ou seja, estamos a por o produto onde existe maior concorrência ao nível de competitividade no mercado. Penso que falta diferenciar o destino pelas qualidades inerentes ao nosso produto e ao todo que ele representa.**

É isso que temos tentado fazer. Este tipo de posicionamento está bem presente em tudo o que é reportagem nós fizemos, não podemos dizer que é praia, não queremos teenagers, somos muito claros nisso. O apresentamos em termos de oferta é o golfe, os passeios a pé, os spa's depois dos passeios a pé, o mergulho…

29. **Nós já temos um produto diferente do que já tivemos, agora falta aproveitar e vendê-lo. Fazemos muito investimento, só em animação temos um crescimento de 34%, superior ao que crescemos em promoção, nos últimos 3 anos. Se eu gasto mais em animação e não promovo, para que é que eu vou ter animação? Vou animar porquê? Não tenho turistas. Acho que devia ser ao contrário, ter mais promoção e menos animação. Mas isso já seria outro estudo a efectuar?**

Está engraçado esse estudo.

30. **Actualmente o investimento em animação por hóspede ronda os 9 euros, enquanto que em promoção só gasto 4 euros. Mas também preciso de animação para poder promover?**

Um exemplo da animação turística contribuir para o aumento do número de turistas tem a ver com o caso do mês de Junho. O mês de Junho é um mês muito baixo e era necessário criar algo diferente. Neste sentido foi criado o Festival do Atlântico.

Neste momento, estamos agora a tentar criar algo em Janeiro, Fevereiro para captar mais turistas neste período. Pode ser uma maratona, um torneio de golfe.

No caso deste ano, os meses de Janeiro e Fevereiro foram meses maus e foram com todos os operadores. Por isso questionei todos os operadores, no sentido de saber para onde é que os turistas estão a ir?

À partida não existe nenhuma explicação. A única explicação que me deram era Brasil e Caraíbas, que estava a aumentar bastante.

31. **Seria importante a criação de um barómetro para ir avaliando todos os meses e todos os anos, sem ser estes rácios de dormidas, mas ter um rácio pelo lado da procura e exterior de mercado que é que acho que ainda falta. Existe na economia, um indicador do grau de confiança do consumidor, devia haver um indicador de confiança dos agentes e ter um questionário em que eles respondiam todos os meses em termos de confiança, as vendas estão a subir ou estão a descer?**

    Sim, é interessante.

3. ANÁLISE CRÍTICA

A principal conclusão a tirar da entrevista realizada ao Dr. Oto Oliveira, é a de que não é dado, actualmente, não é dado particular enfoque, por parte da APM, à avaliação do investimento realizado em promoção turística da Madeira, nem tão pouco é utilizado um modelo para tal, de forma generalizada, continuada e consistente. Embora alguns investimentos em acções específicas são passíveis de serem avaliados, sobretudo se se tratar de uma avaliação à posteriori, sendo, inclusive, indicados alguns estudos realizados por empresas de consultoria, relativos a alguns mercados específicos, não há evidências de existir, de facto, uma política de avaliação do investimento realizado para todas as acções promovidas, nem de uma avaliação a priori e de auxílio à decisão de investir.

As razões para tal, prendem-se com diversos factores, dos quais destacamos:

- **A dificuldade em medir o retorno do investimento realizado.** Tal como refere o entrevistado quando apontou que "Há algum investimento que fazemos (em) que é difícil vermos o retorno, pois o retorno não é directo em termos de algumas campanhas que temos feito. Exemplo deste tipo de investimento é o das reportagens que têm a ver com a tentativa da mudança no awareness do destino".
- O facto de a definição e prossecução de objectivos a seguir pela APM, em termos de taxas de crescimento da procura, bem como a aposta em mercados e segmentos ser efectuada com base em directivas recebidas do ITP- Instituto do Turismo de Portugal, estando, portanto condicionados por constrangimentos relativos ao financiamento da própria organização. Ora, a não definição de objectivos apropriados ou mesmo a aposta "coerciva" em determinado mercado ou segmento torna incoerente qualquer método avaliação à priori ou à posteriori do investimento realizado.

Não obstante, foram referenciados alguns indícios que permitem concluir que existe uma tendência para uma tomada de consciência da necessidade de serem empregues métodos de avaliação do retorno do investimento efectuado pela APM, embora os mesmos sejam ainda incipientes. A este facto não é alheio o constrangimento em termos de verbas, que condiciona a capacidade de resposta da própria Associação face à necessidade de aplicar estudos de viabilidade de investimentos em promoção externa. A isso mesmo se refere o entrevistado

quando diz que " É evidente que era importante ter essa capacidade de análise através desse tipo de estudos. O ITP tem essa possibilidade, tem verbas para analisar tudo isso (...). A APM é uma equipa mínima, tem 4 pessoas.(...). Neste momento não fazemos isso.".

ANEXO III
GRELHA DE ANÁLISE
APM

1	Nome da empresa / Operador turístico:	
2	País de origem:	
3	Principais destinos constantes no seu programa:	
4	Qual a percentagem de negócio para a Madeira relativamente ao programa global?	
5	Há quantos anos trabalha com o destino Madeira?	
6	Quantos clientes trouxe para a Madeira nos últimos três anos?	2003 2004 2005
7	Especifique o(s) segmento(s) alvo(s) para o qual/quais o seu negócio está melhor direccionado?	Mice, golf, trekking, touring, etc
8	Quantos hotéis consistem nas suas brochuras promocionais?	
	Se esta actividade está direccionada para o *trade,* passe para a questão n.º 10.	
	Qual o segmento(s) de mercado que pretende atrair com esta campanha promocional?	Idades - entre x e x Actividades - ex. Trekking, golfe, mice, etc
10	Quais são os seus objectivos relativamente ao *trade*?	Equipa de vendas Operadores Agentes de viagens
11	Quantas pessoas é que pensa que irão aderir a esta campanha, quer directa ou indirectamente?	Directa - x Indirecta - x
12	Como é que os seus clientes viajam para a Madeira?	Voos regulares - % Voos charter - % Outros - %
13	Que tipo de actividades promocionais normalmente utiliza para promover os destinos?	Brochuras Internet Emails *Newsletter* *E-newsleter* *Road Shows*

		Feiras Publicidade *Hard sell* Artigos sobre o destino Televisão *Press releases* Viagens de incentivo a jornalistas *Fam trips*
14	Que tipo de actividades promocionais normalmente utiliza para promover a Madeira?	(Se diferente do anterior)
15	Na sua opinião quais são os pontos fracos do destino Madeira?	Falta de promoção Má percepção do destino Competição de outros destinos Preço *Awareness* do destino *Awareness* das actividades oferecidas pelo destino
16	Quais são os principais objectivos da campanha promocional?	Criar a *awareness* Trazer mais pessoas - quantas Mudar a percepção
17	Qual é o orçamento global para a campanha?	
18	Que tipo(s) de ajuda espera que seja cedido pela Direcção de Promoção? (por favor indique as quantidades)	Material promocional Recursos Humanos Financeiro Brochuras Imagens Estadias Voos Apoio no destino Alimentação Outros (por favor especifique)
19	Quais são as suas expectativas para o futuro da Madeira como destino?	