

U. PORTO



O impacto das marcas internacionais no turismo do Algarve

Ana Margarida Ribeiro Duarte

Nº de estudante: 080418011

Orientação: Professor Doutor Pedro Quelhas Brito

Setembro, 2012

Dissertação do Mestrado em Marketing

Nota biográfica

Ana Duarte nasceu no Porto, em 1981. Licenciou-se em Comunicação Social, em 2003, pela Escola Superior de Jornalismo, onde mais tarde frequentou uma pós-graduação em Assessoria de Comunicação. Fez também uma Pós-Graduação em Jornalismo Jurídico antes de ingressar no Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

O seu percurso profissional contemplou inicialmente a vertente de jornalismo. Passou pelo Diário de Notícias e Rádio Nova, como estagiária, e mais tarde ingressou numa revista de turismo e cultura, já extinta, que constituiu a sua primeira grande experiência em termos profissionais.

Mais tarde, enveredou pela vertente de assessoria de comunicação, tendo trabalhado na agência de comunicação PressMedia e a sua carreira evoluiu, mais tarde, também para a vertente do marketing, através de uma experiência profissional de cerca de 3 anos na empresa HN, onde desempenhou a função de Marketing and Communications Manager.

Atualmente a sua atividade profissional continua ligada à gestão de marketing e comunicação, áreas nas quais pretende continuar a trabalhar e a aprofundar os seus conhecimentos.

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas, a quem não poderia deixar de agradecer.

Gostaria de começar este capítulo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, todo o incentivo e acompanhamento que me deu e a sua perspetiva sempre positiva para superar todos os pequenos obstáculos que foram surgindo.

Devo ainda um agradecimento muito especial à minha amiga Susana Rodas, pela sugestão de tema, pela motivação que me deu em todo este processo e, sobretudo, por ter estado ao meu lado nesta missão do primeiro ao último dia.

Agradeço também a todos os entrevistados, sem os quais este trabalho não teria sido possível e que prontamente acederam a contribuir para sua concretização, quer através das entrevistas que me concederam, quer da informação que me facultaram.

Finalmente, não posso deixar de mencionar a minha família, pela motivação, apoio constante e compreensão. Em particular, tenho que agradecer ao Hugo, aos meus pais, irmã e amigos mais próximos (em particular a Joana, Mariana e Tânia) por tornarem este meu percurso mais fácil.

Resumo

O objetivo primordial desta dissertação é avaliar o impacto das marcas internacionais no turismo do Algarve. Pretende-se assim traçar um panorama desta região de turismo, analisando a sua oferta hoteleira e tentando perceber como é que os grandes grupos hoteleiros presentes no Algarve avaliam a região.

A questão de fundo passa por tentar perceber porque é que há poucas marcas internacionais presentes nesta região, o que, à partida, não parece ser comum num mercado tantas vezes apelidado de maduro como o Algarve.

Contudo, como esta dissertação procurará descrever, a questão central não está relacionada com o ciclo de vida do destino, mas sim com o seu perfil, fortemente associado ao sol e praia.

Desta forma, esta dissertação procurará traçar um panorama sobre a região do Algarve enquanto mercado turístico.

Palavras-chave: turismo, marca, marcas internacionais, marketing turístico, posicionamento, destino turístico.

Abstract

The main goal of this thesis is to evaluate the impact of the international brands in the tourism of the Algarve. The aim is to draw a picture of this tourist region, analyzing the hotel offer and trying to understand how the big hotel chains weigh up the region.

The bottom line is to try to understand why there are few international brands in this region, which doesn't seem usual in a mature market as the Algarve.

This thesis will address this issue, trying to bring a new insight into the Algarve region as a tourism market.

Key words: tourism, brand, international brands, tourism marketing, position, tourist destination.

ÍNDICE

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
1. Contextualização do estudo.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Descrição sumária da estrutura do trabalho	1
Parte I: Revisão da Literatura.....	4
2. Turismo.....	5
2.1. Impacto económico do turismo	8
2.2. Impacto cultural e social do turismo	10
2.3. Conclusões	11
3. O marketing turístico	12
3.1. Perspetiva macroeconómica (Estado).....	17
3.2. Perspetiva microeconómica (transportadoras aéreas).....	19
3.3. Conclusões	21
4. Destino turístico.....	22
4.1. Competitividade.....	22
4.2. Ciclo de vida	27
4.3. Conclusões	30
5. O Algarve enquanto destino Turístico.....	32
5.1. Distribuição temporal das atividades turísticas	35
5.2. Capacidade de desempenho da oferta.....	36
5.3. Perfil dos turistas	38
5.4. Principais marcas presentes no Algarve	39
5.5. Conclusões	41

Parte II: Estudo Empírico	42
6. Metodologia.....	43
6.1. Definição da amostra	43
6.2. Método de recolha e tratamento de dados.....	44
6.3. Método de análise de dados.....	46
6.4. Constrangimentos	47
7. Análise de resultados	48
7.1. Competitividade do destino	48
7.2. Gestão do destino.....	53
7.2.1. Marcas internacionais.....	54
8. Perspetivas sobre o futuro do Algarve.....	63
9. Conclusões e recomendações	66
Bibliografia	69
Netgrafia.....	73
Anexos	74
Anexo 1: Guião da entrevista especialistas.....	74
Anexo 2: Guião da entrevista promotores	75

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Fatores Pull, elaborado a partir dos modelos de Kelly e Nankervis (2001) e Weaver e Lawton (2006)	15
Ilustração 2: Relação entre regiões geradoras, fluxos turísticos e registos de destino, elaborada a partir do modelo de Leiper (1995).....	16
Ilustração 3: Relação entre setor público e setor privado. Fonte: Turismo de Portugal .	17
Ilustração 4: Elementos que conduzem à decisão de viajar, elaborado com base no modelo de Foster (1992)	22
Ilustração 5: Modelo de competitividade dos destinos turísticos. Fonte: Crouch e Ritchie (1999).....	25
Ilustração 6: Ciclo de vida de uma área turística – Fonte: Butler, 1980.....	27
Ilustração 7: Ciclo de vida do destino turístico, elaborado a partir do modelo de Butler, 1980	31
Ilustração 8: Movimento de passageiros no aeroporto de Faro por principais países de origem / destino de voo – Fonte: ANA Aeroportos	35
Ilustração 9: Proveitos totais nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, no Algarve e em Portugal	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de turistas, de acordo com Cohen (1979). Fonte: adaptado de IGNARRA, Luíz Renato. Fundamentos do Turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.	8
Tabela 2: Tipos de turistas, de acordo com McIntosh (1993). Fonte: adaptado de IGNARRA, Luíz Renato. Fundamentos do Turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.	8
Tabela 3: Comparação entre bens e produtos gerais e produtos turísticos. Fonte: Bacal e Rejowski (1999).....	13
Tabela 4: Dados da operação das companhias aéreas Easyjet e Ryanair, 2007. Fonte: ELFAA (2008).....	20
Tabela 5: Dimensões do negócio das companhias aéreas de baixo custo. Fonte: Bingelli, 2002.	20
Tabela 6: adaptado do modelo de Pearce et al (1998).....	24
Tabela 7: Número de estabelecimentos hoteleiros – Fonte: INE.....	32
Tabela 8: Número de quartos por tipo de estabelecimento – Fonte: INE.....	32
Tabela 9: Estadia média de total de hóspedes – Fonte: INE.....	33
Tabela 10: Movimento total de passageiros no Aeroporto de Faro – Fonte: ANA	33
Tabela 11: Movimento total de passageiros por tipologia (regulares, não regulares e trânsitos) – Fonte: ANA Aeroportos.....	34
Tabela 12: Movimento total de passageiros desembarcados – Fonte: ANA Aeroportos	34
Tabela 13: Taxa de ocupação cama – Fonte: INE	37
Tabela 14: Proveitos totais e proveitos totais de alojamento – Fonte: INE.....	37
Tabela 15: Preços médios ao balcão e RevPar (receitas alojamento / quartos disponíveis) – Fonte: INE	37
Tabela 16: Ranking dos maiores hotéis da Europa – Fonte: Hotel Management Network (www.hotelmanagement-network.com); análise de Ana Duarte.....	40
Tabela 17: Opiniões dos entrevistados sobre as principais razões porque existem poucas marcas internacionais no Algarve.....	58

1. Contextualização do estudo

1.1. Introdução

Esta dissertação teve como objeto de estudo o turismo no Algarve, um mercado que se procurou caracterizar em termos de oferta hoteleira, identificando assim os principais *players* e marcas, quer nacionais, quer internacionais, que atuam neste mercado.

As marcas foram de facto um elemento em destaque neste estudo, tendo-se tentado avaliar, em particular, o conjunto das marcas internacionais presentes na região e caracterizar a sua presença.

Refira-se que a questão de fundo desta dissertação, conforme referido anteriormente, consiste em perceber porque é que existem poucas marcas internacionais a atuar no turismo do Algarve, o que levantou a hipótese que tal acontece devido ao perfil do destino turístico (fortemente alicerçado no sol e praia), intrinsecamente ligado a um determinado modelo de distribuição.

É ainda traçado um paralelismo entre o ciclo de vida do destino e a presença de marcas internacionais, o que gerou a necessidade de perceber e descrever a fase do ciclo de vida em que o Algarve (como destino turístico) se encontra.

1.2. Descrição sumária da estrutura do trabalho

Na primeira parte desta dissertação é feita uma revisão bibliográfica sobre o turismo, identificando-se, num primeiro momento, as definições de diversos autores sobre a temática e, posteriormente, o impacto do turismo em termos económicos, culturais e sociais inerentes a este sector de atividade.

Segue-se um capítulo dedicado ao marketing turístico, no qual são tecidas as principais considerações sobre esta área de estudo e são também expostas diferentes perspetivas, nomeadamente a macroeconómica (que neste caso está diretamente ligada ao Estado) e a microeconómica (relacionada com as transportadoras aéreas).

Num terceiro momento o destaque é dado aos destinos turísticos e além da competitividade são também analisados os diferentes ciclos de vida que um destino turístico pode vivenciar.

Após a revisão bibliográfica e feita uma análise à evolução do Algarve como destino turístico e abordadas em particular questões como a atratividade turística, distribuição temporal das atividades e capacidade da oferta, abordando-se indicadores como a taxa de ocupação por cama e a receita por ocupação.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia empregue que, conforme se poderá ler adiante, é baseada em entrevistas, um método de recolha de informações que neste caso consistiu em conversas individuais com várias personalidades criteriosamente selecionadas (promotores imobiliários, especialistas em marketing turístico, representantes de um operador turístico e um representantes de uma entidade de poder local).

Por último, são apresentados os resultados, discutindo a evolução do Algarve como destino turístico e focando aspetos como o posicionamento do destino, a oferta hoteleira, o ciclo de vida em que o Algarve se encontra, as principais marcas presentes na região, com base nas perspetivas dos diferentes entrevistados.

MODELO TEÓRICO

PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO E OBJECTIVOS GERAIS



Parte I: Revisão da Literatura

2. Turismo

De uma forma simples, o turismo pode ser descrito como uma corrente massiva que se desloca de um mercado de origem até um núcleo recetor.

Segundo Ignarra (2003), a Organização Mundial do Turismo (OMT) define o turismo como o deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias, motivado por razões não económicas.

Esta definição sofreu uma evolução, passando a OMT a considerar que o turismo engloba as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora do seu ambiente habitual durante não mais do que um ano consecutivo.

Desta forma, esta definição pressupõe que o turismo é um fenómeno que envolve quatro componentes com perspetivas diversas:

1. O **turista** que busca diversas experiências e satisfações espirituais e físicas;
2. Os **prestadores de serviços** que encaram o turismo como uma forma de obter lucros financeiros;
3. O **governo** que considera o turismo como um fator de riqueza para a região sob a sua jurisdição;
4. A **comunidade do destino turístico**, que vê a atividade como geradora de empregos e promotora de intercâmbio cultural.

Leiper (1995), por sua vez, identifica o turismo como o resultado da interação entre três subsistemas diferentes:

- O **turista**: representa o elemento humano, o impulsionador do fenómeno turístico. Para perceber o turismo é necessário, portanto, estudar o comportamento, as motivações e as necessidades dos turistas, assim como a sua evolução no tempo e no espaço.

- O **sector turístico**: é composto por todas as atividades económicas e não económicas que são criadas para proporcionar aos turistas os bens e serviços necessários à escolha, programação e realização da viagem;
- O **elemento físico-geográfico**: é composto pelas zonas nas quais ocorrem os deslocamentos espaciais dos turistas, ou seja as áreas geradoras de turismo (*Travel Generating Regions*), as áreas de trânsito (*Transit Routes*) e as áreas de destino (*Tourist Destinations*).

Neste contexto, o produto turístico realiza-se por intermédio de um composto de atividades, serviços e indústrias associados à realização de uma viagem: transportes, alojamento, serviços de alimentação, lojas, espetáculos, instalações para atividades diversas e outros serviços recetivos, disponíveis para indivíduos ou grupos que viajam para fora de casa. Assim, o turismo é toda uma indústria mundial de viagens, hotéis, transportes e todas as demais componentes (incluindo o marketing turístico), englobando assim todos os prestadores de serviços para os visitantes.

Este conjunto de atividades permite a realização do produto turístico que na sua fase final é atividade produtiva, de serviços.

Pode-se então afirmar que o turismo está relacionado com a produção e distribuição de bens e serviços que tornam possíveis os benefícios esperados pelos turistas em viagem.

De acordo com Havas (1981), os principais objetivos económicos do turismo são a maximização:

- Da quantidade de experiência psicológica para os turistas (da utilidade dos bens e serviços);
- Dos lucros das empresas que produzem bens para os turistas;
- Dos impactos primário e secundário dos gastos turísticos sobre uma determinada comunidade, região, ou país.

Um estudo elaborado por um grupo composto pela Organização Mundial de Turismo, Organização das Nações Unidas, Organização da Cooperação e Desenvolvimento Económicos (OCDE) e pelo Escritório de Estatística das Comunidades Europeias

(EUROSTAT) afirma que o turismo se define como a atividade das pessoas, pelo que o primeiro passo é identificar claramente quem são estas pessoas, atendendo a que elas constituem o centro do estudo do turismo a partir do qual se apresentam as diferentes componentes da procura turística.

As pessoas às quais se faz referência na definição do turismo denominam-se **visitantes**, isto é, toda a pessoa que se desloca a um lugar distinto ao do seu entorno habitual (de residência) por um período de tempo inferior a 12 meses e cuja finalidade principal da viagem não é a de exercer uma atividade remunerada (fixa) no lugar visitado, descreve a ONU (2001).

Os viajantes são consumidores de serviços turísticos, quaisquer que sejam as suas motivações. Porém, de acordo com a Organização Mundial do Turismo, esses consumidores podem ser classificados como turistas, excursionistas, ou visitantes. Quando os visitantes não pernoitam no lugar são denominados por visitantes de dia, ou excursionistas; quando pernoitam ou permanecem um mínimo de 24 horas no lugar visitado são considerados turistas.

Na origem de um fluxo turístico para um lugar de destino estão três motivações de base (Cooper et al., 2005):

- A ocupação do tempo livre e o lazer, isto é o turismo como “férias”, como *leisure*;
- O trabalho e a profissão, isto é o turismo *business* ou turismo de negócios;
- Outras finalidades de tipo turístico, entre as quais os estudos e motivos de saúde.

Cohen (1979) propôs uma classificação para os turistas, conforme descrito a seguir:

TIPOS DE TURISTAS	CARACTERÍSTICAS
Existenciais	Buscam a paz espiritual pela quebra da sua rotina
Experimentais	Querem conhecer e experimentar modos de vida diferentes
Diversiónários	Procuram a recreação e o lazer organizados, preferencialmente em grandes grupos
Recreacionais	Buscam o entretenimento e relaxamento para recuperação das suas forças psíquicas

Tabela 1: Tipos de turistas, de acordo com Cohen (1979). Fonte: adaptado de IGNARRA, Luíz Renato. Fundamentos do Turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Por sua vez, McIntosh (1993) classifica os turistas em:

TIPOS DE TURISTAS	CARACTERÍSTICAS
Alocêntricos	Têm motivos educacionais e culturais, políticos, ou de divertimento caros, como jogos de azar, e viajam individualmente
Quase alocêntricos	São motivados por eventos desportivos, religiosos, profissionais e culturais
Mediocêntricos	São motivados pela busca do descanso, quebra da rotina, aventuras sexuais e gastronómicas e tratamentos de saúde
Quase psicocêntricos	Viajam em busca de <i>status</i> social
Psicocêntricos	São motivados por campanhas publicitárias

Tabela 2: Tipos de turistas, de acordo com Mcintosh (1993). Fonte: adaptado de IGNARRA, Luíz Renato. Fundamentos do Turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Pela sua natureza, o turismo tem um impacto sistémico, visto que tende a envolver transversalmente a economia de um território no qual se desenvolve, com impactos também de natureza social, cultural e ambiental. O turismo é um potencial mecanismo de geração de riqueza para as populações residentes, tendo também um impacto sobre o território, visto que orienta a atividade económica local, consome recursos, requer um adequado conjunto de obras em infraestruturas e determina exigências de consumo (energia, água, transportes) desproporcionais em relação às necessidades normais da zona.

2.1. Impacto económico do turismo

O turismo é um fenómeno que se tem definido, desde as suas origens, do ponto de vista da procura, pelo facto de não existirem empresas turísticas por natureza, mas sim

produtos que se convertem em turísticos pelo seu destino final, salienta Goded Salto (1998).

A procura turística, conforme afirma Santi e Revetria (2003), excede os serviços que oferecem os sectores tradicionalmente vinculados de forma direta ao turismo, abrangendo a quase totalidade de bens e serviços existentes na economia, já que todos eles são passíveis de consumo total por parte dos turistas.

O consumo turístico define-se no momento em que se concretiza a compra por parte do turista e não no momento em que se produz a oferta (dado que normalmente no momento da produção se desconhece quem é e onde reside habitualmente o consumidor). A partir deste ponto de vista entende-se que não é correta a caracterização do turismo como um sector da economia, já que abrange praticamente todos os sectores e indústrias da mesma, defendem Santi et al. (2003).

Sessa (1983) explica que a elasticidade do consumo turístico em correlação às receitas subsiste devido a um aumento de receita, mas a procura não se torna elástica em sentido oposto (negativo), devido à estagnação ou ao decréscimo das receitas. O motivo, segundo ele, é simples: o turismo tornou-se um fenómeno de massas pelo seu aspeto de compensação social da qualidade de vida das sociedades industrializadas, não sendo mais um fenómeno supérfluo ou de luxo.

Acrescenta Rabahy (1990) que altos níveis de receita propiciam o consumo de alguns tipos de bens e serviços não essenciais, como o turismo, mas mesmo quando os orçamentos domésticos se reduzem esse tipo de consumo é mantido, em detrimento de outras espécies de gastos.

A procura turística, por sua vez, tem uma alta elasticidade de substituição, sendo sensível ao efeito preço. De facto, a receita e os preços afetarão as decisões relativas à distância da viagem, período de permanência no destino, padrões de consumo, escolha entre as viagens individuais ou de grupo e meios de transporte.

A procura turística deve ser pensada sob uma ótica coletiva, permitindo a identificação e a diferenciação das tendências turísticas para potencializar a procura pelo núcleo receptor.

Para Escalona (2002) predomina uma investigação no turismo focada no ponto de vista do consumidor estrangeiro que procura uma diversidade de bens e serviços produzidos no lugar no qual se encontra na condição de residente passageiro ou temporário.

Equivocamente, mas com frequência, segundo Escalona, a expressão atividade turística tem sido utilizada para designar tanto a geração da receita (produção e oferta), como a realização de um gasto final (procura e consumo).

Para Blasco (1994) a qualidade do bem turístico não é dada por algo intrínseco ao próprio bem, mas pelo facto de apresentarem uma relação imediata com a satisfação de necessidades turísticas do ser humano: o consumidor, o turista.

Refira-se que um consumo turístico não é a natureza intrínseca própria do bem ou serviço consumido, mas sim a condição dentro da qual se encontra o consumidor, ou seja, este deve ser um visitante ou pretender sê-lo.

2.2. Impacto cultural e social do turismo

A convicção de Grängsjö (2003) é de que mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo irão, através da sua forma de atuação, condicionar o seu desenvolvimento, porquanto contribuem para a sua dimensão social económica da imagem do destino turístico.

Knoke (1988) acrescenta que o sector turístico poderá ser tomado como um espaço onde proliferam organizações de defesa de interesses coletivos que geralmente desenvolvem a sua atividade através da recolha de recursos humanos heterogéneos, cuja atuação se deverá concretizar na prossecução de objetivos comuns que passarão pela remuneração dos seus membros. Essa remuneração assume uma dimensão muito ampla, podendo tomar uma forma direta na produção de um bem ou serviço para usufruto destes, ou passar pela influência de comportamento de outros atores que lhes seja favorável.

Huybers e Bennett (2003) acreditam que o destino turístico como base competitiva assentará numa unidade agregada que poderá assumir uma dupla dimensão, a qual operará quer ao nível intrarregional, quer ao nível inter-regional das dimensões da

concorrência e que transversalmente terá afetos vários atores públicos e privados e dimensões sociais distintas.

2.3. Conclusões

O turismo é um conjunto de diferentes atividades económicas, que ocorrem antes e durante a estadia, englobando os transportes, alojamento, agências de viagens e práticas de lazer, entre outras. No fundo abrange todos os produtos e serviços criados para satisfazer as necessidades dos turistas.

Existem diferentes definições do conceito de turismo que têm em comum os seguintes aspetos:

- Existe sempre uma deslocação
- A estadia no destino não é permanente
- Não existe necessariamente necessidade de alojamento

As razões subjacentes aos fluxos turísticos são várias, podendo ser sintetizadas em três tipos: férias (leisure), trabalho (turismo de negócios) e outras finalidades (como saúde).

3. O marketing turístico

Para Krippendorf (1989), o marketing turístico é a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, assim como da política turística privada e do Estado sobre o plano local, regional, nacional e internacional, visando a plena satisfação das necessidades de grupos determinados de consumidores, obtendo-se com isto um lucro apropriado.

Para que haja uma boa harmonia dentro do marketing turístico deverá ocorrer um entrosamento entre os atrativos turísticos, as facilidades turísticas e os serviços prestados.

O produto turístico tem características especiais que devem ser levadas em conta quando se estabelecem as estratégias de segmentação. Com o uso dessas estratégias, torna-se possível conhecer os principais destinos geográficos, os tipos de transporte, o perfil do turista (faixa etária, capacidade de compra, condições sociais, escolaridade, ocupação, estado civil, motivações, etc.), o ciclo de vida do produto, a elasticidade no preço da oferta e da procura, facilitando a concretização dos desejos dos turistas.

BENS E PRODUTOS GERAIS	PRODUTO TURÍSTICO
São materiais, tangíveis e podem ser avaliados previamente por uma amostra	É material e intangível, podendo ser visto antes da compra por meio da sua imagem
A produção ocorre, em geral, anteriormente ao consumo e em local distinto	A produção e o consumo ocorrem no mesmo lugar
Em geral, podem ser transportados	É necessário que o turista se desloque até ao produto, o qual não pode ser transportado
Podem ser armazenados e vendidos a posteriori	Não podem ser armazenados. Se não forem vendidos, perdem-se
Passíveis de controlo de qualidade	Difícilmente a sua qualidade pode ser controlada
Não há necessariamente complementaridade entre os produtos	Existe complementaridade entre os elementos que compõem o produto turístico
Demonstram ocorrência menor de sazonalidade	É mais suscetível à sazonalidade
São mais fáceis de serem adaptados às alterações do público consumidor	É estático, ou seja, é impossível mudar a sua localização e difícil alterar as suas características

São passíveis de transferência por venda ou doação a outro consumidor	Uma vez adquirido, não pode ser vendido novamente pelo turista
Passam a ser propriedade do consumidor	Não passa a ser propriedade do consumidor pela compra. O turista, por exemplo, não leva consigo o hotel, mas sim fotografias e recordações

Tabela 3: Comparação entre bens e produtos gerais e produtos turísticos. Fonte: Bacal e Rejowski (1999)

De acordo com Kelly e Nankervis (2001) e Weaver e Lawton (2006), o fenómeno turístico pode ser representado através do deslocamento espacial de três áreas:

1. A **zona de origem do fluxo turístico**, que define a procura turística;
2. A **zona de trânsito**, atravessada no decurso da viagem;
1. A **área do destino turístico**, que define a oferta.

O intercâmbio de fluxos entre uma região geradora e uma região de destino depende de vários fatores, que podem ser distinguidos em **fatores *push***, relacionados com os estímulos à procura turística dentro das regiões geradoras de fluxos, e **fatores *pull***, relacionados com as atrações disponíveis e as ações realizadas pelas regiões de destino.

Relativamente aos fatores *push*, a região tem apenas a possibilidade de adaptar as suas próprias estratégias. Por outro lado, os fatores *pull*, além de dependerem das características naturais, históricas e antropológicas de um território, são também o resultado do comportamento estratégico assumido para favorecer o desenvolvimento turístico.

Basicamente os fatores *push* podem ser divididos em duas categorias que atuam sobre a formação da procura turística: os elementos internos da região geradora (fatores económicos, sociais, demográficos e ambientais) e os elementos ligados à relação entre a região geradora e a região de destino (fatores geográficos, históricos e culturais). A combinação entre estes fatores determina o potencial de mercado.

Assim, para um destino ser escolhido pelo turista (ou por segmentos de turistas) como objetivo de viagem, deve conter todas as estruturas necessárias à estadia (transporte, alimentação, alojamento, recreação). Deste ponto de vista, de acordo com Cooper

(2005), o destino é um lugar objetivo de viagem, que o turista deseja visitar devido a determinadas atrações, naturais ou artificiais, preexistentes ou criadas ad-hoc.

Pode-se assim sintetizar alguns aspetos-chave do conceito de destino:

- É uma amálgama de produtos, serviços e atrações, compostos de modos diversos num determinado espaço geográfico, com a capacidade de determinar um interesse e uma motivação de viagem nos segmentos definidos de turistas (Buhalis, 2000).
- É definido pela procura, através de mecanismos variáveis no tempo e no espaço.

Assim, para que um território se desenvolva como destino turístico terá de:

- Definir o stock de recursos, produtos, serviços e atrações a propor como motivo de viagem;
- Implementar uma estratégia que permita assumir um papel ativo no mercado turístico, sem ser passivamente “objeto” de turismo;
- Promover a própria oferta nas regiões geradoras de fluxos turísticos mais prometedoras, na perspetiva geográfica, comportamental e relacional, tornando-as bacias de atracção de fluxos.

O processo de criação de um destino pode então ser enquadrado numa perspetiva estratégica como resultado de uma série de decisões e de comportamentos que tenham a capacidade de aumentar a força atrativa de uma região em relação a algumas regiões potencialmente geradoras de fluxos turísticos.

De acordo com Kelly e Nankervis (2001) e Weaver e Lawton (2006), os fatores *pull* podem então ser resumidos nos seguintes:

- As atrações, naturais ou artificiais, que representam o elemento essencial do fenómeno turístico, uma vez que determinam o sucesso de um destino;

- As acessibilidades, que englobam três dimensões distintas que caracterizam um destino: a acessibilidade geográfica, a acessibilidade sociopolítica e a acessibilidade económica;
- A informação, hospitalidade e alojamento. O turismo pressupõe uma viagem e uma permanência no território, por isso na base da força atrativa de um destino estão as ações que se desenvolvem para acolher os turistas e as estruturas de alojamento para os hospedar;
- A imagem turística. Um destino turístico deve grande parte do seu sucesso à sua imagem, ou seja, às considerações positivas que os mercados potenciais têm do lugar, das suas características e da sua competência em receber visitantes.



Ilustração 1: Fatores Pull, elaborado a partir dos modelos de Kelly e Nankervis (2001) e Weaver e Lawton (2006)

Portanto a existência de fatores *push* nas regiões geradoras da procura turística e de fatores *pull* convenientemente geridos pelos destinos justificam os fluxos turísticos entre dois territórios.

A procura turística é sustentada pela presença de operadores especializados que operam no processo de informação, organização e comercialização da viagem (operadores turísticos, agências de viagem, outro tipo de organizações e associações dirigidas a categorias particulares).

A oferta é sustentada nas ações desenvolvidas pelos atores e organizações da região de destino que estimulam o interesse dos visitantes e favorecem os processos informativos e de aquisição.

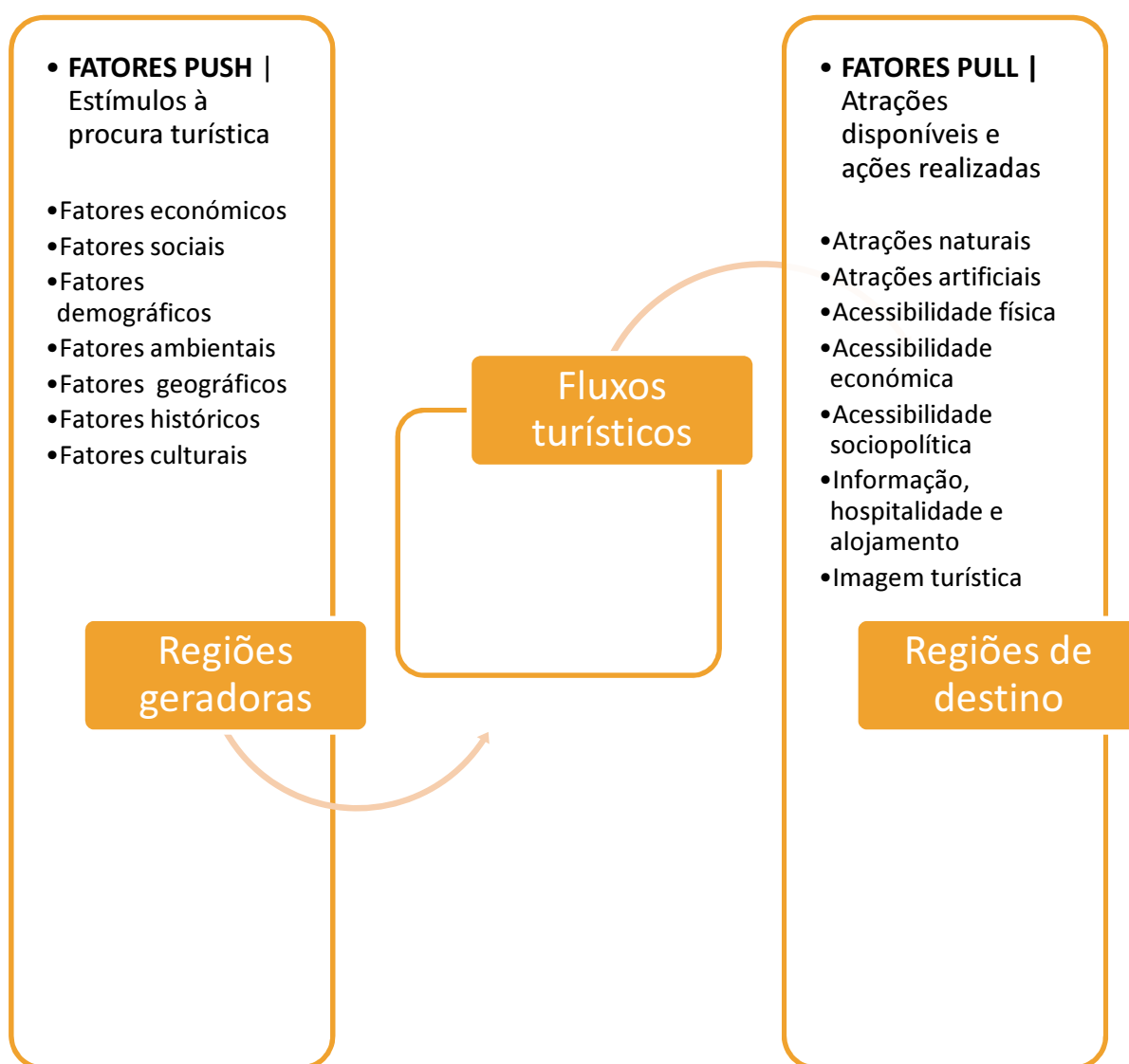


Ilustração 2: Relação entre regiões geradoras, fluxos turísticos e registos de destino, elaborada a partir do modelo de Leiper (1995)

Swarbrooke e Horner (2002) consideram que as atrações são a componente mais importante do sistema do turismo, afirmando-se como o centro do produto turístico e motivando a maior parte das viagens turísticas. Por conseguinte, sem atrações não haveria a necessidade de desenvolver serviços turísticos e o próprio fenómeno do turismo não existiria, pelo menos da forma como o conhecemos.

Inskip (1991) considera que as atrações refletem o carácter intrínseco, distintivo e único, tanto cultural como ambiental dos destinos turísticos, sendo como tal os elementos diferenciadores dos destinos turísticos.

3.1. Perspetiva macroeconómica (Estado)

A indústria turística é considerada fragmentada e caracterizada pela presença, colaboração e articulação de um vasto número de atores da fileira (operadores turísticos, agências de viagem, hotéis e outros fornecedores de serviços), pelo que as vantagens competitivas, de acordo com Asworth (1991), estão cada vez mais relacionadas com um sistema local de atores que fornecem um produto final complexo: a experiência turística.



Ilustração 3: Relação entre setor público e setor privado. Fonte: Turismo de Portugal

Naturalmente o governo é um dos principais atores turísticos, na medida em que detém grande parte dos seus ativos, marcando a sua presença na quase globalidade destas organizações.

Segundo Palmer (1995), o governo terá quatro motivos principais para procurar o envolvimento no processo de desenvolvimento turístico local:

1. O desenvolvimento turístico aumentará a base de tributação aérea, o que trará maiores receitas ao governo. De uma forma mais indireta, poderá ajudar a alcançar objetivos sociais, como o combate ao desemprego e a supressão de algumas carências sociais. Além disso, os gastos em turismo poderão também reforçar a imagem de uma área e desse modo favorecer investimentos em áreas não turísticas relacionadas.
2. Outro motivo apontado pelo autor relaciona-se com o carácter de bem público que assume a promoção de um destino, o que pode fazer surgir um efeito de “boleia” e dificultar um nível ótimo de investimento privado que suscitará a intervenção pública para colmatar esse défice.
3. A terceira razão prende-se sobretudo com o facto de muitos atores turísticos terem pretensões e planeamentos diferentes dos atores públicos e poderem pretender fazer uma gestão da procura por várias cadeias onde estão implantados, ao invés de criarem mais procura para o destino em questão.
4. Por fim, os atores públicos são responsáveis por garantir os elementos essenciais de qualquer destino turístico.

As autoridades locais poderão não percecionar o produto turístico como um conjunto uno e complementar, mas, pelo contrário, entendê-lo como um conjunto fragmentado de experiências que competem entre si pelos recursos orçamentais dos turistas. Estas circunstâncias e entendimentos poderão eliminar a base competitiva inter-regional assente num destino turístico forte e culminar em múltiplos destinos turísticos

fragmentados ao nível da gestão, conseqüentemente percecionados pelo consumidor como um destino global mais débil e incompleto.

Neste sentido, a ação coletiva terá de ultrapassar a dimensão intrarregional e assumir uma dimensão inter-regional com outras regiões ou destinos cujas características sejam concordantes, ganhando aqui a ação coletiva uma dimensão perceptível aos olhos do turista e mais robusta para a competição com outros destinos.

As autoridades terão a difícil tarefa de conjugar os interesses do sector privado com as necessidades e desejos dos residentes, ao mesmo tempo que contribuem para assegurar o desenvolvimento da região como destino turístico.

3.2. Perspetiva microeconómica (transportadoras aéreas)

Os transportes constituem um aspeto crucial para a competitividade de um país, região ou cidade. Trata-se de um setor que, segundo Riley (2003), representa na União Europeia mais de 10% do produto interno bruto e emprega cerca de 10 milhões de pessoas.

De todos os meios de transporte que existem, o aéreo é indubitavelmente o que mais cresceu nos últimos 20 anos, em grande medida porque está intrinsecamente ligado ao turismo. Efetivamente, ainda segundo este autor, o tráfego aéreo tem crescido em média cerca de 7,4% ao ano, desde 1980, o que se traduz em cerca de 25.000 aviões que se cruzam diariamente nos céus do continente europeu.

De facto, nas últimas décadas o transporte aéreo teve uma rápida evolução, a qual resultou não só do aumento da procura devido à globalização, mas também da progressiva liberalização. De acordo com Franke (2004), a viagem de avião tornou-se um hábito, tendo passado de um luxo para uma necessidade de quem se pretende deslocar, ou de transportar uma mercadoria do ponto A para o ponto B.

Atualmente operam na Europa cerca de 60 companhias aéreas de baixo custo e, de acordo com a ELFAA (2008), durante o ano de 2007 as duas companhias aéreas de baixo custo europeias que transportaram mais passageiros foram a Ryanair (49 milhões)

e a Easyjet (38,2 milhões), sendo igualmente as que apresentam uma melhor performance financeira, disputando os primeiros lugares do ranking europeu.

Companhia aérea	Número de países	Número de destinos	Número de rotas	Número de voos / dia	Passageiros / ano
Easyjet	23	89	360	808	38,2 milhões
Ryanair	27	139	609	900	49 milhões

Tabela 4: Dados da operação das companhias aéreas Easyjet e Ryanair, 2007. Fonte: ELFAA (2008)

O modelo de negócio das companhias aéreas de baixo custo pode ser definido segundo três dimensões que se fundem entre si, originando um serviço final com características que o diferenciam do modelo das companhias aéreas tradicionais (Bingelli, 2002; Lederman, 2003; Piga 2001 e Schneiderbauer, 2002).

Produto simples	Posicionamento	Custos de operação baixos
<ul style="list-style-type: none"> • Sem refeições, bebidas, aperitivos ou jornais de graça a bordo; • Redefinições dos lugares a bordo de forma a existirem mais lugares; • Voos com uma só uma classe a bordo; • <i>Check in</i> sem reserva antecipada de lugares; • Inexistência de programas de cliente frequente; • Não utilização de salas privadas no aeroporto, para clientes importantes para a companhia aérea; 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento lazer e passageiros de negócios sensíveis ao preço; • Rotas directas com frequência elevada; • Campanhas de marketing agressivas; • Operação de e para aeroportos secundários; • Operação de e para aeroportos onde existem poucas ou nenhuma companhias aéreas a operar; • Concorrência com todas as transportadoras aéreas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários baixos; • Tarifas aeroportuárias baixas; • Custos baixos ao nível da manutenção e formação da tripulação devido à frota com um só tipo de avião; • Alta produtividade, com tempos de espera reduzidos devido aos processos de embarque simples, inexistência de serviços de <i>catering</i> e períodos de limpeza curtos; • Vendas ao público reduzidas ou quase inexistentes, devido às vendas <i>on-line</i>; • Impossibilidade dos clientes serem reembolsados ou de poderem trocar o seu bilhete com outras companhias aéreas; • Ausência de Sistemas de Reserva Computadorizados (CRS) caros. • Tempos de rotação entre a aterragem e a descolagem reduzidos, permitindo uma maximização das receitas por tempo de voo;

Tabela 5: Dimensões do negócio das companhias aéreas de baixo custo. Fonte: Bingelli, 2002.

Este modelo de negócio suscitou algumas alterações na distribuição turística, nomeadamente ao nível dos intermediários tradicionais, como é o caso dos operadores turísticos e das agências de viagens e turismo, que antigamente tinham um papel ativo na reserva das viagens dos clientes, o que neste momento está a ser ultrapassado pela reserva direta cliente/companhia aérea pela Internet.

A empresa de consultadoria KPMG (2003) considera que as companhias aéreas de baixo custo tiveram um papel importante no aumento do interesse dos clientes em férias flexíveis, sem pacotes de férias pré-programados e no crescimento das mini férias, o que originou um aumento do turismo fora das denominadas épocas altas em destinos sazonais, bem como a promoção de locais menos conhecidos.

A entrada das companhias aéreas de baixo custo no mercado do transporte aéreo proporcionou assim grandes alterações na procura e na oferta de viagens.

3.3. Conclusões

A indústria turística inclui um vasto número de atores – operadores turísticos, agências de viagem, hotéis e outros fornecedores de serviços – que fornecem uma experiência turística.

Cabe às autoridades a tarefa de conjugar os interesses do setor privado com as necessidades e desejos dos residentes, assim como assegurar o desenvolvimento da região como destino turístico.

4. Destino turístico

4.1. Competitividade

Foster (1992) sustém que o desejo de viajar nasce na base de quatro elementos que conduzem à decisão final:

- a) Os determinantes socioeconómicos do comportamento de compra do turista: o *status*, o conjunto de variáveis de comportamento de personalidade, o sistema de valores que o caracterizam;
- b) Os estímulos promocionais: publicidade, promoções, informação disponível, “boca-a-boca”, informação das agências de viagem.
- c) As características dos locais de destino: atrações disponíveis, relação preço/qualidade, tipo de viagem, paisagem, informação disponível.
- d) Outras influências: confiança no agente de viagens ou em quem fornece a informação, experiências precedentes, nível de risco aceite, limites de tempo e de despesa.



Ilustração 4: Elementos que conduzem à decisão de viajar, elaborado com base no modelo de Foster (1992)

Em termos gerais a escolha de férias deriva de um processo de recolha informativa que procura combinar o sistema de necessidades e desejos do turista com as potencialidades da oferta de um destino.

Como demonstram as tendências mais recentes em turismo, cada vez mais as decisões de viajar para um determinado lugar são imprevistas ou casuais e acontecem à margem de um percurso estruturado de decisão. Em segundo lugar, é difícil estabelecer, de um modo seguro, se um turista decide primeiro o que fazer ou onde ir: no primeiro caso, a prioridade é dada ao produto turístico, ou seja à possibilidade de praticar alguma atividade específica; no segundo caso, a prioridade é dada ao destino, considerando as suas características e capacidade atrativa, defendem Swarbrooke e Horner (1999).

Do ponto de vista do marketing a questão não é de menor importância, tendo em consideração que se modifica o poder de influência que os destinos poderão exercer sobre o comportamento de escolha do turista. Segundo os modelos de decisão descritos, os destinos são apenas uma possível alternativa de escolha, em confronto com outros tipos de produto turístico (o *package tour* dos operadores turísticos, os cruzeiros, etc.).

A este nível de competição alargada, os destinos devem, por essa razão, estar preparados para incidir, com estímulos adequados, no processo de decisão do turista, inserindo os destinos como parte do *set* de oportunidades tomado em consideração.

A competição naturalmente também se regista entre destinos. Neste sentido Pearce (1998) analisou o processo através do qual os turistas selecionariam os destinos alternativos, eliminando-os progressivamente até chegar à decisão final.

O ponto de partida é constituído pelo conjunto de destinos dos quais o turista está consciente (*awareness set*), ou seja os lugares que ele conhece e recorda.

Entre estes o turista seleciona os destinos que considera adequados, sob a perspetiva da oferta e atrações disponíveis, à satisfação das suas próprias necessidades (*available set*) e define as prioridades, isto é, distingue entre um primeiro grupo de destinos a tomar em consideração para a viagem (*early consideration set*) dos quais, após excluir aqueles considerados inadequados (*inept set*) ou não suficientemente atraentes (*inert set*), seleciona um número restrito de alternativas entre as quais escolherá (*late consideration set*). Entre estes assumirá a decisão final, depois de ter recolhido informações posteriores.

Fases do processo de seleção dos destinos	Objetivo do marketing dos destinos turísticos
Awareness set	<ul style="list-style-type: none"> • Criar notoriedade do destino nas regiões emissoras • Agir sobre o imaginário coletivo
Available set	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar corretamente a oferta do destino • Enfatizar a presença de atrações, ligando-as às necessidades e motivações turísticas presentes nas regiões emissoras • Tornar visíveis e tangíveis as atrações oferecidas e o tipo de atividades praticáveis no destino
Early consideration set	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o valor e a singularidade das atrações disponíveis • Tranquilizar os turistas no que diz respeito a determinados riscos e dificuldades que possam estar associados ao destino • Evidenciar as diversas categorias de necessidades que o destino pode satisfazer
Late consideration set	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o acesso a todas as informações relativas ao destino, desde os serviços oferecidos à viagem necessária para chegar lá
Choice	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar as operações relacionadas com a reserva da viagem e estadia

Tabela 6: adaptado do modelo de Pearce (1998)

No âmbito da análise da competitividade dos destinos turísticos, Crouch e Ritchie (1999) introduziram a teoria da vantagem comparativa e vantagem competitiva. Segundo estes autores a vantagem comparativa refere-se aos fatores de que está dotado o destino turístico, incluindo quer os fatores que ocorrem de forma natural quer aqueles que tenham sido criados.

Neste sentido Porter (1990) agrupa estes fatores em cinco grandes categorias:

1. Recursos humanos
2. Recursos físicos
3. Recursos de conhecimentos
4. Recursos de capital
5. Infraestruturas

Crouch e Ritchie (1999) consideram que além destes cinco grupos (válidos para qualquer subsector dos serviços), os recursos históricos e culturais devem também ser considerados, assim como a possibilidade dos recursos de um destino turístico poderem mudar ao longo do tempo, o que pode alterar a vantagem comparativa de um destino turístico.



Fonte: Crouch e Ritchie, 1999

Ilustração 5: Modelo de competitividade dos destinos turísticos. Fonte: Crouch e Ritchie (1999)

Por sua vez a vantagem competitiva refere-se à capacidade do destino turístico utilizar os seus recursos de forma eficiente a médio e longo prazo.

Refira-se que um destino turístico pode ter uma grande variedade de recursos, mas não ser tão competitivo como outro destino que conte com poucos recursos turísticos e que os emprega de forma mais eficiente.

Por conseguinte, um destino turístico que tenha perceção dos seus pontos fortes e fracos e, com base nesta análise, desenvolva e aplique uma política de marketing adequada, conseguirá ser mais competitivo que outro destino que não valorize o papel que o turismo tem no seu desenvolvimento económico e social.

Os chamados recursos centrais e atrações do destino (*core resources and attractions*) englobam os elementos atrativos primários do destino. São estes os fatores chave para as motivações da visita ao destino, ou seja, são as razões fundamentais pelas quais os visitantes escolhem um destino e não outro (Crouch, 2007).

Enquanto os recursos centrais de um destino constituem as motivações primárias para o turismo recetor, os fatores e recursos de suporte (*supporting factors and resources*) são os alicerces sobre os quais uma atividade turística de sucesso pode ser estabelecida. Um destino com abundância de recursos centrais e atrações mais frágil em termos de fatores e recursos de suporte terá muitas dificuldades em desenvolver a indústria turística.

Para Crouch e Ritchie (1999) a competitividade de uma determinada indústria é uma determinante crucial para o seu desempenho no mercado mundial. Assim, desenvolver o potencial turístico de qualquer país ou região depende substancialmente da sua capacidade em manter a vantagem competitiva no fornecimento de bens e serviços aos visitantes.

Os vários elementos do produto turístico – primário, secundário, eventos, transporte, centros de informação e estacionamento – devem ser geridos de forma sistemática, integrada e dinâmica, sendo os recursos humanos, pela natureza de trabalho, o elemento mais importante, defendem Russo e Van den Borg (2002).

De acordo com Berg, Borg e Meer (1995), um destino é um “local de consumo” e a experiência cultural tornou-se um processo holístico. Na perspetiva destes autores, dois elementos praticamente contraditórios, mas inter-relacionados, determinam o sucesso de um destino turístico:

- O primeiro é a criação de infraestruturas com *standards* internacionais e com elevado grau de previsão que permitirá a atracção do destino, não tanto pelo turista individualmente, mas antes pela indústria turística (nomeadamente aos agentes transnacionais). Isto significa que um destino deve ser muito semelhante a outro local seu concorrente.
- O segundo é a presença de um mercado que impulse uma elevada fragmentação, que permita responder e propor uma super segmentação dos produtos turísticos e identificar posições de nichos de mercado.

4.2. Ciclo de vida

Da mesma forma que existe um ciclo de vida de um produto, um conceito (ou modelo) que descreve a evolução no mercado de um produto ou serviço, identificando quatro grandes fases – a introdução, crescimento, maturidade e declínio –, existe também um ciclo de vida de um destino turístico.

Butler (1980) defende que um destino turístico atravessa um conjunto de etapas sucessivas que se interligam entre si e que têm impactos diretos no processo de desenvolvimento de um destino turístico. Estas etapas são designadas por exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação e estagnação. Após esta última etapa podem ocorrer três cenários distintos: rejuvenescimento do destino, continuação da estagnação, ou declínio.

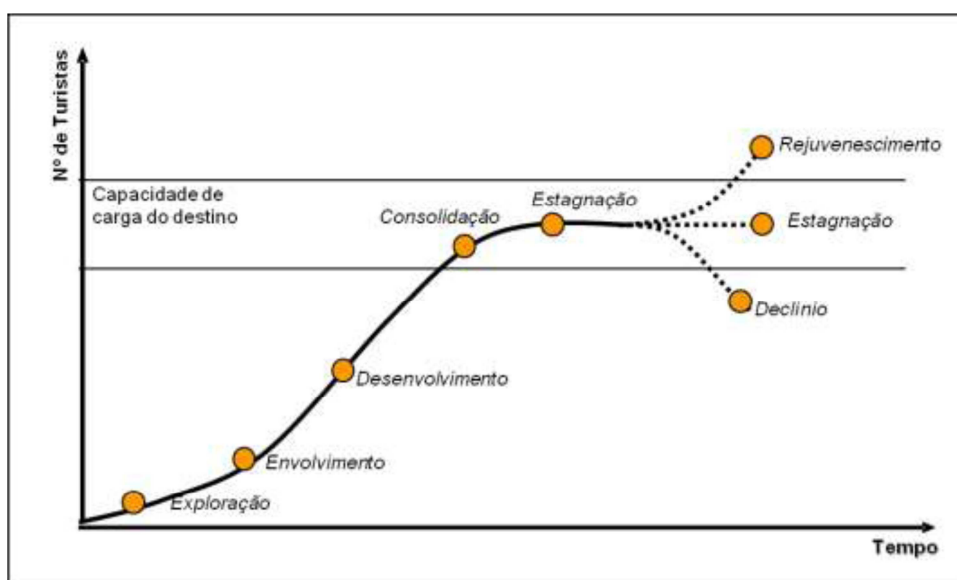


Ilustração 6: Ciclo de vida de uma área turística – Fonte: Butler, 1980

Na etapa da exploração existe um pequeno número de visitantes aventureiros que são atraídos essencialmente pela beleza natural e pela cultura de um determinado destino turístico. O número de visitantes é restrito, em grande medida devido à dificuldade no acesso ao local e às poucas infraestruturas existentes, sendo as atrações do destino ainda pouco influenciadas pela procura turística (Cooper, 1994; Butler, 1980; Weaver, 2006a e 2006b e Reid, 2006). Desta forma, é fácil perceber que nesta etapa as

motivações de escolha do destino não se prendem com questões de moda, nem de reconhecimento internacional do local.

Na etapa do envolvimento o turismo baseia-se essencialmente em empresas locais e familiares (Weaver, 2006a e 2006b), gerando um maior envolvimento da comunidade residente no processo de receção de visitantes e desenvolvimento de serviços específicos (Cooper, 1994; Reid, 2006). Nesta fase, os fluxos turísticos resultam em grande parte das campanhas gratuitas (boca-a-boca) que os primeiros visitantes fazem junto de familiares e amigos. Verifica-se assim um aumento da procura turística e como tal surgem os pacotes de férias dos operadores turísticos, o que dá lugar a picos elevados de procura em determinados períodos do ano (Weaver, 2006b). Perante este cenário de aumento de procura, os empresários e órgão de gestão do destino pressionam o Governo a investir em acessibilidades e infraestruturas básicas.

Segue-se a etapa de desenvolvimento que conta já com a vertente turística bem estruturada (o destino está altamente dependente da atividade turística e dos operadores turísticos) e regista índices de crescimento acentuado, patentes na duplicação, ou mesmo na triplicação da população local nos períodos de maior procura. É nesta altura que surgem novas infraestruturas resultantes de investimento estrangeiro, associado a grandes grupos económicos (cadeias hoteleiras, ou até mesmo *franchisings* de grandes marcas comerciais) (Butler, 1980), pelo que as pequenas residências e estalagens dão lugar a grandes hotéis, apartamentos turísticos e até mesmo resorts. Estes investimentos, por vezes assentes em estratégias de planeamento deficientes, originam alterações no aspeto físico e visual do destino, nem sempre bem aceites pelos residentes locais (Butler, 1980), pelo facto de gerarem impactes negativos, sejam eles ambientais (poluição), ou sociais (criminalidade) (Reid, 2006). De facto, nesta fase é comum cometerem-se erros urbanísticos e de ordenamento e uso do solo que refletem a falta de planeamento e de visão estratégica, o que se verificou no Algarve, regiões do Sul de Espanha e Mediterrâneo no final dos anos 80 e princípio dos anos 90 (Butler, 2006a).

Perante a notoriedade crescente do destino, surgem novas campanhas de marketing, assentes na imagem das atrações naturais e culturais do destino, com especial incidência nos principais mercados emissores de turismo da região, assim como noutros com potencial turístico (Cooper, 1994). De facto, os governos ficam mais conscientes que a

concorrência é cada vez mais global e que uma boa estratégia de planeamento no destino pode permitir um melhor posicionamento do mesmo face aos seus concorrentes diretos (Costa, 2001).

Nesta fase o destino começa a perder a sua identidade local, revestindo-se de um ambiente mais internacional e próximo da cultura dos visitantes (Weaver, 2006).

Na etapa seguinte, da consolidação, ainda que as campanhas de marketing sejam mais agressivas, a procura começa a decrescer, devido à elevada dependência do destino do turismo e à associação do mesmo ao “turismo de massas”. O destino conta com um conjunto de empresas reconhecidas internacionalmente, as quais operam em regime de *franchising* ou fundiram-se com empresas locais. No entanto, devido à deterioração de recursos naturais e culturais e à diminuição do número de visitantes, os investidores internacionais e as grandes marcas comerciais começam a abandonar o destino apostando em regiões que começam a despontar para o turismo (Weaver, 2006b).

A etapa que se segue é a da estagnação que indicia que os níveis de capacidade de carga são atingidos ou até mesmo ultrapassados e o destino já não apresenta a mesma procura de antes devido ao envelhecimento da sua imagem e das infraestruturas (Cooper, 1994). A quebra das receitas potencia a adoção de estratégias de mercado baseadas no preço e que se revelam prejudiciais para as empresas e para o próprio destino, na medida em que geram, por um lado, falências e, por outro lado, quebra da qualidade do turista que visita a região. Tal leva a que os investidores associados a meios de alojamento reabilitem ou convertam os seus meios de alojamento em novas unidades de *self-catering*, *time-share*, ou residências permanentes para reformados. Desta forma, atendendo à perda de identidade do destino e à massificação de serviços de apoio ao turismo, o destino já não é capaz de atrair novos visitantes (Weaver, 2006b).

Após esta fase, pode ocorrer a pós-estagnação, ou seja o destino mantém o mesmo posicionamento e, como tal, continua a perder a sua competitividade e identidade, a deteriorar as suas infraestruturas e a afastar as marcas internacionais.

Outra possibilidade é haver um declínio, isto é, uma quebra acentuada do número de visitantes e da qualidade das infraestruturas existentes, tornando-se o destino pouco

apelativo, devido à sua imagem envelhecida e serviços pouco atrativos, sendo procurado essencialmente para fins-de-semana, ou viagens de curta duração com preços mais convidativos (Butler, 1980).

O último cenário possível é o do rejuvenescimento, apenas passível se ser alcançado se as estratégias e políticas de planeamento, ordenamento e uso do território forem alteradas, após uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos do destino e da tomada de consciência das forças e fraquezas que apresenta perante os seus concorrentes, de forma a determinar qual o posicionamento a adotar e quais as reformulações e ajustamentos a fazer no produto e segmentos de mercado. Promove-se assim uma reestruturação das campanhas promocionais com uma nova abordagem junto de potenciais mercados emissores e um reforço da imagem do destino baseada na qualidade de serviços e na diversificação da oferta de atrações.

A renovação da imagem do destino passa pela criação de novos serviços, infraestruturas e oferta de novas atrações, de forma a reconquistar a sua competitividade no mercado (Butler, 1980; Weaver, 2006b).

4.3. Conclusões

Como a maioria dos produtos, os destinos têm um ciclo de vida.

Butler propôs um modelo do ciclo de vida de um destino turístico, cuja ideia básica assenta no facto de que o destino é inicialmente desconhecido.

Um destino turístico evolui segundo um ciclo que pode apresentar diferentes estágios ou fases, cuja duração varia de acordo com diversos fatores, tais como as características do produto, as estratégias seguidas, etc.



Ilustração 7: Ciclo de vida do destino turístico, elaborado a partir do modelo de Butler, 1980

5. O Algarve enquanto destino Turístico

O Algarve é responsável por cerca de metade do turismo internacional de Portugal e, em consequência, por cerca de 8% das exportações nacionais de bens e serviços.

O Algarve detinha em 2009 um total de 395 estabelecimentos hoteleiros, na sua maioria hotéis (33%), seguindo-se as pensões (30%), os hotéis-apartamentos (22%), os aldeamentos turísticos (9%) e com menor expressão as estalagens (3%), motéis (1,5%) e pousadas (1,5%).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hotéis	79	82	85	93	94	91	90	91
Aldeamentos Turísticos	30	28	28	29	26	23	25	24
Hotéis-Apartamentos	52	53	55	57	60	63	63	61
Motéis	5	6	5	5	5	5	5	4
Pousadas	3	3	2	2	2	2	3	4
Estalagens	8	8	7	7	7	7	8	8
Pensões	103	101	100	99	97	90	86	81
Total	428	430	425	433	427	415	417	395

Tabela 7: Número de estabelecimentos hoteleiros – Fonte: INE

Ainda em 2009, o Algarve possuía um total de 36.372 quartos, o que representa um decréscimo de 1261 quartos face a 2008. Os hotéis e os apartamentos turísticos são os estabelecimentos a oferecer um maior número de quartos (12.872 e 10.004, respetivamente), agregando em conjunto mais de 50% da oferta de quartos disponível na região.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hotéis	10.004	10.589	11.307	12.492	12.780	12.466	12.730	12.872
Apartamentos Turísticos	11.663	11.852	11.273	10.752	10.931	10.687	10.957	10.004
Aldeamentos Turísticos	5.283	5.056	4.877	4.755	4.402	4.530	4.467	4.464
Hotéis-Apartamentos	5.858	5.926	6.534	6.787	6.669	6.774	6.895	6.533
Motéis	241	257	241	249	249	249	249	193
Pousadas	75	75	84	84	84	84	120	184
Pensões	2.258	2.264	2.285	2.181	2.186	2.085	2.007	1.908
Total	35.605	36.249	36.816	37.504	37.508	37.082	37.633	36.372

Tabela 8: Número de quartos por tipo de estabelecimento – Fonte: INE

Em média, os hóspedes, em 2009, passavam 4,7 noites nos estabelecimentos hoteleiros do Algarve. Verifica-se que nos aldeamentos turísticos a média de noites é superior (6,1), descendo no caso dos hotéis para 3,9 noites.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estada Média Total (noites)	5,8	5,7	5,4	5,3	5,1	5,0	4,9	4,7
Hotéis	4,5	4,3	4,2	4,2	4,2	4,1	4,0	3,9
Apartamentos Turísticos	7,3	7,2	7,0	6,8	6,4	6,2	6,0	5,8
Aldeamentos Turísticos	6,9	7,0	6,5	6,6	6,3	6,4	6,3	6,1
Hotéis-Apartamentos	6,5	6,3	6,1	5,9	5,8	5,7	5,5	-
Motéis	4,6	4,3	3,8	-	-	-	4,0	-
Pousadas	-	1,8	-	-	-	-	2,1	-
Estalagens	-	5,3	-	5,2	4,9	5,1	4,5	-
Pensões	3,0	2,9	2,8	2,6	2,7	2,4	2,6	-

Tabela 9: Estadia média de total de hóspedes – Fonte: INE

O Aeroporto de Faro recebeu em 2009 mais de 5 milhões de passageiros, na sua maioria (cerca de 60%) oriundos do Reino Unido, tendo o volume de passageiros sofrido um recuo global de 7,6% relativamente ao ano anterior.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Alemanha	612.224	596.282	559.430	544.489	541.614	533.987
Holanda	352.548	360.845	414.148	418.041	433.353	380.489
Irlanda	300.862	355.351	427.732	483.705	477.515	449.924
Portugal	210.796	197.443	195.938	193.133	195.288	200.602
Reino Unido	2.659.35	2.785.31	2.967.23	3.223.63	3.205.50	2.986.99
	6	9	3	1	0	8
Outros	507.648	458.739	525.136	607.473	593.930	509.801
<i>Total</i>	4.643.43	4.753.97	5.089.61	5.470.47	5.447.20	5.061.80
	4	9	7	2	0	1

Tabela 10: Movimento total de passageiros no Aeroporto de Faro – Fonte: ANA

	2008	2009
Movimento Total de Passageiros	5.447.200	5.061.801
Regulares		4.126.221
Tradicionais		632.887
Low Cost		3.493.334
Não Regulares		886.986
Trânsitos	67.491	48.594

Tabela 11: Movimento total de passageiros por tipologia (regulares, não regulares e trânsitos) – Fonte: ANA Aeroportos

Contudo, é incontestável o período de retração que o mercado viveu e prova disso mesmo são os dados do INE (2010) que atestam que entre 2007 e 2009 a atividade turística no Algarve contraiu-se, registando uma redução de 1,8 milhões de dormidas e 200 milhares de hóspedes.

De facto, na base deste decréscimo está a dependência da região face ao estrangeiro (sobretudo do mercado britânico), a par da situação de crise económica internacional e da desvalorização da libra.

	2008	2009
Movimento Total de Passageiros	5.447.200	5.061.801
Desembarcados	2.669.363	2.493.278
Reino Unido	1.592.571	1.485.360
Alemanha	264.734	265.858
Irlanda	236.433	223.700
Holanda	216.500	188.224
Portugal	90.488	95.394
Espanha e Ilhas Canárias	60.961	57.588
Bélgica	65.642	63.099
Dinamarca	20.937	21.227
França	27.875	20.612
Finlândia	10.902	14.964
Suécia	12.062	13.902
Noruega	20.726	12.565
Polónia	14.559	9.728
Suíça	7.472	3.512
Rússia	5.408	2.703
Outros	22.093	14.842

Tabela 12: Movimento total de passageiros desembarcados – Fonte: ANA Aeroportos

De facto, em 2009, o Reino Unido a par da Alemanha (os dois principais mercados emissores de turistas para o Algarve) registou uma quebra no número de dormidas na região de 7% e 2,8%, respetivamente.

Em 2009, o Algarve representava 35,5% do total de dormidas no país, das quais aproximadamente 72% tiveram como origem um mercado estrangeiro. No último ano a taxa líquida de ocupação-cama no Algarve fixou-se nos 40,9%, menos 2,4 % face a 2008, correspondendo a um total de 361.290 milhares de euros em proveitos de aposento em 2009.

O concelho de Albufeira concentrou mais de 45% das dormidas registadas no Algarve no ano de 2009.

Em 2009, a região do Algarve prosseguiu a quebra na atividade turística iniciada em 2008, tanto no que se refere ao número de dormidas (12.928 milhares), como no número de hóspedes (2.739 milhares).

5.1. Distribuição temporal das atividades turísticas

Conforme o Turismo de Portugal anunciou, na sua análise de conjuntura turística, em Maio de 2011 o panorama tornou-se mais animador, já que o Aeroporto de Faro registou um movimento de 595.101 passageiros, o que representa um acréscimo de 6,7% face ao mesmo período do ano anterior. No mês em questão, à exceção da Alemanha (-15,6%), todos os principais mercados de origem tiveram variações homólogas positivas, destacando-se Espanha com um crescimento de 24,5%.

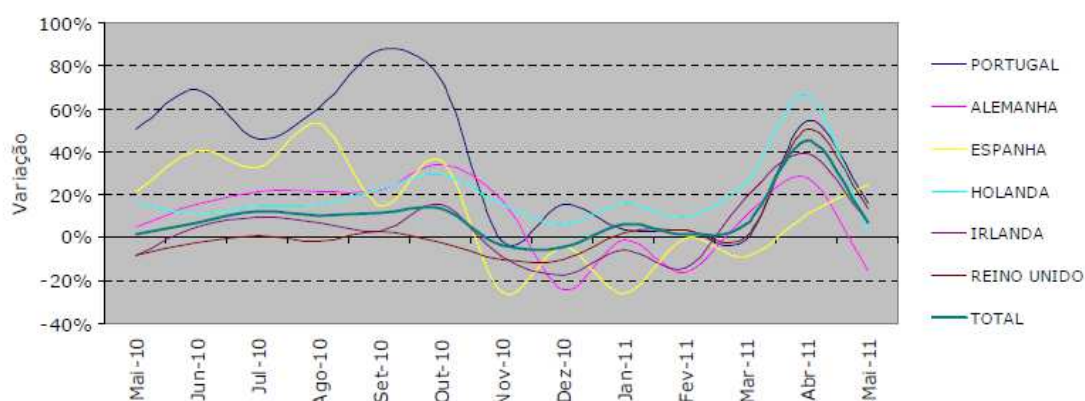


Ilustração 8: Movimento de passageiros no aeroporto de Faro por principais países de origem / destino de voo – Fonte: ANA Aeroportos

No mês em questão os estabelecimentos hoteleiros algarvios registaram 1,18 milhões de dormidas, o que equivale a um crescimento homólogo de 8%. Alguns mercados decresceram, como o mercado português (-20,9%), alemão (-4,4%) e holandês (-2,3%), mas apresentaram tendência inversa o Reino Unido e Espanha que registaram variações homólogas positivas na ordem dos 33,2% e 21,7%, respetivamente.

Em termos de hóspedes, em Maio de 2011 o número fixou-se em 276.796, correspondendo a um acréscimo homólogo de 4% e no que diz respeito a proveitos totais verificou-se uma variação homóloga positiva de 2,6%, fixando-se o valor em aproximadamente 44 milhões de euros (dos quais 28,9 milhões dizem respeito ao aposento).

Pode ainda ler-se neste relatório que a Ryanair, Easyjet e Monarch representaram, em Maio de 2011, 55,7% do total de movimentos do Aeroporto de Faro.

Operadores	Maio 2011			Acumulado / Maio		
	Mês	Variação 11/10	% Total	Acum.	Variação 11/10	% Total
Ryanair	166.572	29,6%	28,0%	513.224	55,5%	30,0%
Easyjet	102.263	-3,4%	17,2%	353.130	4,4%	20,6%
Monarch	62.354	15,5%	10,5%	162.650	20,8%	9,5%
Transavia	35.402	-9,4%	5,9%	113.606	0,0%	6,6%
Jet2.com	35.371	40,9%	5,9%	74.588	61,9%	4,4%
Aer Lingus	25.972	-5,3%	4,4%	55.090	-14,6%	3,2%
Thomsonfly	24.535	-11,7%	4,1%	38.675	-9,1%	2,3%
Air Berlin	19.840	-16,7%	3,3%	85.517	-1,2%	5,0%
TAP Portugal	15.079	5,3%	2,5%	65.271	4,4%	3,8%
TUIfly GmbH	14.477	-	2,4%	36.348	-	2,1%
TOTAL GLOBAL	595.101	6,4%	100%	1.712.018	14,9%	100%

Tabela 19: Dez principais companhias aéreas - Fonte: ANA Aeroportos

5.2. Capacidade de desempenho da oferta

Em 2009 a taxa de ocupação de cama no Algarve ascidia aos 40,9%, tendo recuado 2,4% face ao ano anterior.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Taxa de Ocupação Cama	45,6%	44,1%	40,9%	42,5%	44,2%	46,0%	43,3%	40,9%
Hotéis	54,6%	50,4%	45,8%	50,5%	54,1%	56,9%	51,1%	45,9%
Pensões	30,6%	27,8%	27,4%	24,9%	26,8%	27,1%	28,9%	28,0%
Outros Estabelecimentos	44,3%		35,9%	40,4%	41,0%	38,3%	36,9%	

Tabela 13: Taxa de ocupação cama – Fonte: INE

Em 2009 também os proveitos totais desceram face ao ano anterior, assim como os preços médios ao balcão. Apenas o RevPar (Receitas de Alojamento vs. Quartos Disponíveis) registaram uma tendência inversa.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Proveitos Totais	468.683 .000 €	463.011 .965 €	454.859 .000 €	485.425 .000 €	531.971 .000 €	581.116 .073 €	581.532 .386 €	521.847 .970 €
Proveitos Totais Alojamento	322.306 .000 €	315.084 .690 €	310.965 .000 €	333.654 .000 €	362.411 .000 €	401.788 .217 €	403.573 .144 €	361.289 .702 €
Hotéis	153.745 .000 €	143.739 .814 €	147.460 .000 €	164.292 .000 €	189.147 .000 €	203.152 .882 €	199.098 .285 €	178.375 .411 €
Pensões	9.279.000 €	8.369.399 €	8.735.000 €	7.952.000 €	8.914.000 €	9.165.957 €	9.742.150 €	8.368.833 €
Outros Estabelecimentos	159.282 .000 €	162.975 .477 €	154.770 .000 €	161.410 .000 €	164.350 .000 €	189.469 .378 €	194.732 .709 €	174.545 .458 €

Tabela 14: Proveitos totais e proveitos totais de alojamento – Fonte: INE

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Preços Médios ao Balcão	110,00 €	122,00 €	134,00 €	123,00 €	129,00 €	137,00 €	145,00 €	137,60 €
RevPar (Receitas Alojamento / Quartos Disponíveis)	24,30 €	22,30 €	20,90 €	23,60 €	24,80 €	27,80 €	26,20 €	32,10 €

Tabela 15: Preços médios ao balcão e RevPar (receitas alojamento / quartos disponíveis) – Fonte: INE

De acordo com o Turismo do Algarve, os proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros algarvios, atingiram em Outubro de 2011 42,9 milhões de euros, dos quais 27,8 milhões de euros dizem respeito ao aposento (+5,2%). A ilustração 9, com dados

da mesma fonte, evidenciam um pico em termos de proveitos entre os meses de Março e Abril.

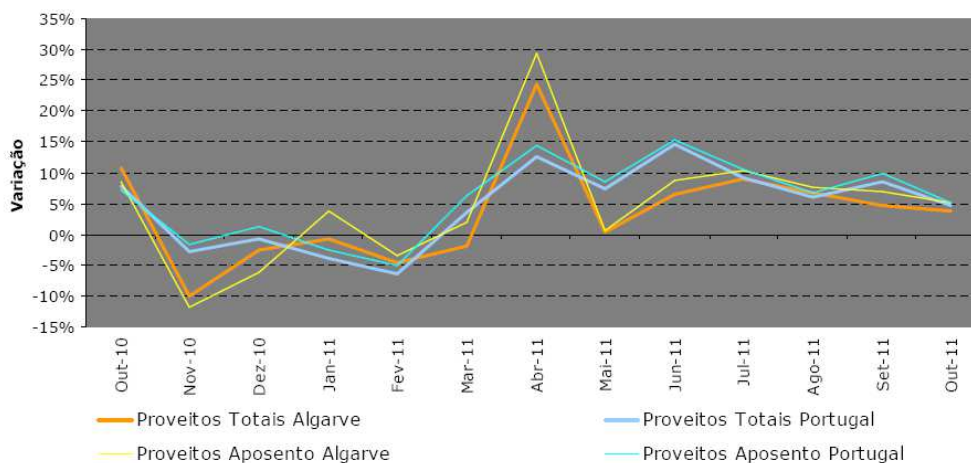


Ilustração 9: Proveitos totais nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, no Algarve e em Portugal. Fonte: Turismo de Portugal

5.3. Perfil dos turistas

Um estudo levado a cabo pela Entidade Regional de Turismo do Algarve revela o perfil do turista nacional que visita o Algarve, o qual pode ser sintetizado nos seguintes aspetos:

- ▶ **Perfil sociodemográfico:** O turista nacional que visita o Algarve provém essencialmente da região centro de Portugal, sobretudo da grande Lisboa, tem entre 31 e 50 anos, sendo casado, ou vivendo em união de facto. Em termos educacionais tem formação superior, trabalha por conta de outrem, com rendimentos médios até 3000 euros/mês.
- ▶ **Caracterização Tipográfica:** Turistas experientes reservam, com 45 dias de antecedência, por telefone ou Internet, um hotel (17,4%) ou apartamento turístico (19,8%), embora prefiram ficar em casa própria (25,1%) ou em casa de familiares e amigos (19,8%). Visitam o litoral algarvio em 9,68 dias.

► **Motivações Pessoais – segmentação de mercado:**

Turista de status	Turista de lazer recreativo	Turista de lazer criativo
Novidade e mudança (72,6%) Prestígio (68,7%) Animação (71,6%)	Lazer (87,5%) Familiaridade (62,5%) Sol e praia (68%)	Novidade e mudança Lazer Recreação e natureza (79%)

5.4. Principais marcas presentes no Algarve

O objetivo principal desta dissertação, recorde-se, é perceber porque razões existem poucas marcas internacionais presentes no turismo do Algarve.

De facto, entre os 44 maiores grupos hoteleiros a nível europeu, um ranking elaborado pelo hotelmanagement-network.com, baseado no número de quartos que estes grupos possuíam na Europa em Março 2010, apenas 9 se fazem representar no Algarve.

O grupo Accor é o maior grupo hoteleiro da Europa, com um total de 252.273 quartos, distribuídos por 12 marcas em 24 países. Este grupo detém marcas que cobrem diferentes segmentos, do económico (caso da Ibis), ao luxo (como a Sofitel).

No Algarve o grupo Accor detém uma unidade hoteleira em Faro da marca Ibis. Segundo informação disponibilizada pelo grupo, esta marca oferece uma qualidade constante de acolhimento e serviços em todas as suas unidades, pela melhor relação local qualidade/preço: um quarto completamente equipado, garantia de serviços disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, e uma grande variedade de restauração.

Existem ainda outros grupos internacionais presentes no Algarve, como o Best Western, o InterContinental Hotel Group (com as insígnias Holiday Inn e Crowne Plaza), The Rezidor Hotel Group (com a insígnia Radisson Blu), Tui AG (com a marca Robinson), Hilton, Starwood (com as insígnias Le Meridien, The Luxury Collection e Sheraton), Riu e Club Med.

	Grupo	Sede	Número de hotéis na Europa em Março 2010	Número de quartos na Europa em Março 2010	Nome do hotel no Algarve	Localização no Algarve
1	Accor	Paris, França	2310	252.273	Ibis	Faro
2	Best Western	Arizona, EUA	1393	94.231	Best Western Hotel Maritur	Albufeira
					Best Western Hotel Dom Bernardo	Faro
3	InterContinental Hotel Group	Reino Unido	586	93.598	Best Western Hotel Maritur	Armação de Pera
					Best Western Hotel Dom Bernardo	Vilamoura
6	The Rezidor Hotel Group	Bruxelas	252	51.774	Radisson Blu Resort & Spa	Portimão
8	Tui AG	Alemanha	183	47.961	Club Quinta da Ria	Tavira
9	Hilton	EUA	184	45.000	Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa	Vilamoura
13	Starwood	EUA	158	38.528	Le Méridien Golf & Resort	Portimão
					Pine Cliffs Residence	Albufeira
					Sheraton Algarve Hotel	Albufeira
18	Riu	Palma de Maiorca, Espanha	57	16.953	Hotel Riu Palace Algarve	Albufeira
43	Club Med	Paris, França	55	Não mencionado	Club Med da Balaia	Faro

Tabela 16: Ranking dos maiores hotéis da Europa – Fonte: Hotel Management Network (www.hotelmanagement-network.com); análise de Ana Duarte

O mercado do turismo do Algarve é essencialmente fragmentado em pequenas unidades, onde a localização e a distribuição espacial do alojamento surgem como

fatores importantes na determinação do nível de competição. Dominam as unidades de pequena dimensão, apesar de algumas grandes empresas predominarem no mercado.

5.5. Conclusões

O turismo no Algarve assume-se como a principal atividade económica. O desenvolvimento do setor baseou-se no produto sol e praia, no aumento continuado do número de turistas, sem atenção à capacidade de carga do destino, dando prioridade a benefícios de curto prazo (como a rentabilidade económica).

É inegável a forte sazonalidade que o Algarve regista, assim como a concentração da atividade turística em determinados locais, como é o caso do concelho de Albufeira que registou mais de 45% das dormidas registadas no Algarve no ano de 2009.

Parte II: Estudo Empírico

6. Metodologia

6.1. Definição da amostra

As personalidades que contribuíram para este estudo não foram definidas de uma forma rígida à partida. Pelo contrário, a constituição da amostra tratou-se de um processo dinâmico, tendo-se procurado interligar alguns atores. Tratou-se de uma escolha racional, baseada na relevância de casos, tendo os indivíduos sido selecionados de acordo com o seu potencial (esperado) de gerarem novas ideias para a elaboração da teoria.

Conforme defendem Miles e Huberman (1994), os atores a investigar, a informação a recolher sobre os mesmos, as articulações e dinâmicas de que se procurará gerar entendimento e a abordagem metodológica a seguir decorrem em grande medida do objetivo teórico do estudo e da sua concretização teórica em questões chave, sendo que as questões associadas à investigação fazem com que o investigador privilegie somente alguns atores em alguns contextos lidando com alguns assuntos.

Tendo estas ideias em mente, procurou-se também obter uma variação máxima na amostra, procurando-se explorar casos distintos entre si, sendo que a este fator juntou-se também a questão da conveniência, em termos de facilidade de acesso a cada caso.

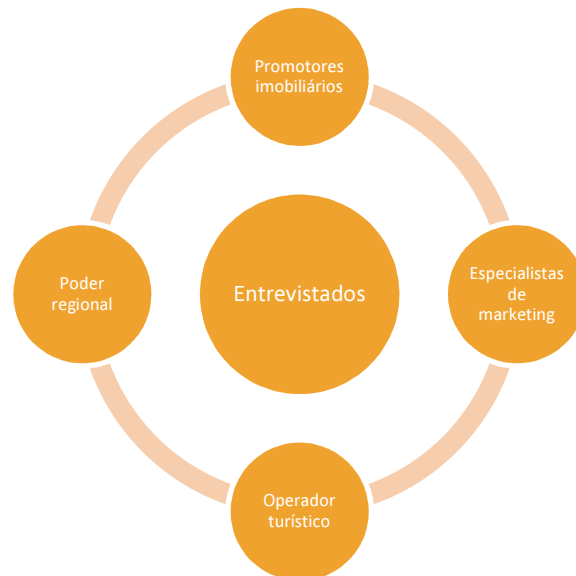
Refira-se que os participantes escolhidos procuraram enquadrar-se nos critérios universais definidos por Morse (1998) de um bom “informante”: possuir os conhecimentos necessários e a experiência do assunto em questão para responder às perguntas da entrevista, ter capacidade de reflexão e articulação, ter tempo para ser interrogado e ter disposição para participar no estudo.

Paralelamente, foi adotado o conceito de amostra teórica defendido por Strauss e Corbin (1990) segundo o qual os elementos a entrevistar deverão ser tantos quanto os necessários para permitir a descoberta e relacionamento de categorias relevantes, as suas propriedades e dimensões.

Desta forma, a amostra foi constituída por um total de treze entrevistados, enquadrados em quatro grandes grupos:

- Promotores imobiliários no sector do turismo a atuar na região do Algarve, dos quais três são representantes de marcas nacionais e dois são representantes de marcas internacionais
- Especialistas nas áreas de marketing turístico, marcas e afins, dos quais três são consultores, um é especialista em marcas e uma é professora universitária na área do turismo
- Representantes de um operador turístico
- Representante de uma entidade de poder local

Por motivos de confidencialidade, os nomes dos entrevistados não serão revelados.



Trata-se, portanto, de uma amostra que reconhecidamente sacrifica os princípios de inferência estatística e da aleatoriedade, o que não constitui qualquer desvantagem, na medida em que estas variáveis se revelam desajustadas com as particularidades do objeto de estudo e da envolvente associada à abordagem do mesmo. Trata-se assim de uma amostra condicionada a objetivos teóricos.

6.2. Método de recolha e tratamento de dados

De acordo com Yin (1994), em geral, o estudo de casos constitui a estratégia preferencial quando questões do tipo “porque é que” ou “como é que” são colocadas,

quando o investigador exerce pouco controlo sobre os eventos e quando o *focus* incide sobre um fenómeno contemporâneo no seio de algum contexto da vida real.

Considerando o objetivo principal desta tese de dissertação – perceber porque é que existem poucas marcas internacionais no mercado turístico do Algarve – decidiu-se realizar uma pesquisa exploratória com análise de diferentes casos. Procedeu-se ao agendamento de entrevistas, levantamento de dados secundários, solicitação de autorização para obtenção de dados e acesso a documentos.

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Ketele, 1993).

Para a recolha de dados foi feito um levantamento de informação em fontes primárias, utilizando-se como técnica de abordagem a entrevista semiestruturada individual, recorrendo a um guião com questões diretas dentro de uma seleção de temas previamente estabelecida. Esta técnica permite obter encadeamento e objetividade na recolha de informação, mas também, dotá-la da flexibilidade necessária na obtenção de perceções e opiniões pessoais.

As entrevistas basearam-se assim em questões abertas, não impondo categorias de respostas e fornecendo liberdade ao respondente que formulou as respostas com as suas próprias palavras, exprimindo livremente o seu pensamento. Atendendo a que não são de forma alguma sugeridas respostas, este tipo de perguntas permite avaliar a informação de que os inquiridos efetivamente dispõem, já que se propõe aos inquiridos um apelo à memória e não uma simples tarefa de reconhecimento (Ferreira, 2003).

As questões colocadas tiveram como grande pretensão a resposta às questões de investigação previamente identificadas. Assim, num primeiro momento tentou-se introduzir uma série de questões sobre a região, de forma a integrar o entrevistado no espírito da investigação e desta forma obter as primeiras referências sugestivas à temática a investigar. Num segundo momento, no caso dos promotores imobiliários, pretendeu-se obter informações sobre a marca que o entrevistado representava.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, por telefone e por e-mail, sendo que nos dois primeiros casos foram devidamente registadas em suporte magnético, com a devida autorização dos entrevistados. Em média, as entrevistas tiveram uma duração de 40 minutos.

Estas entrevistas foram antecedidas por contactos via e-mail, em que se precisou o objetivo do estudo, se indicou como foi feita a seleção dos participantes, se assegurou a confidencialidade das informações e se obteve o consentimento da pessoa.

6.3. Método de análise de dados

A análise dos dados teve um carácter primordialmente qualitativo. Nesse sentido, foi feita uma análise de conteúdo e tido em conta o contexto organizacional das empresas pesquisadas. Além disso, o acesso a documentos das empresas proporcionou uma complementação de informações na fase de comparação de respostas.

Refira-se que após a realização das entrevistas se procurou examinar os dados recolhidos, organizando e descodificando a significação destes relatos. Desde logo se pretendeu que estes dados tivessem rigor científico, o que, de acordo com Gillis e Jackson (2002), se baseia nos seguintes fatores:

- **Credibilidade:** exatidão na descrição do fenómeno vivido pelos participantes, representação fiel da realidade e interpretação que é dada, a qual deve ser plausível para os participantes.
- **Fiabilidade:** exatidão com que se vê a evolução do fenómeno e se dá conta das diferentes perspetivas que os participantes expressam.
- **Transmissibilidade:** transposição dos resultados para outros meios, outros contextos ou outras populações.
- **Confirmação:** objetividade nos dados, verificando-se para tal a veracidade, solidez e certeza, assim como a neutralidade.

6.4. Constrangimentos

Os principais constrangimentos com que o processo de investigação se confrontou dizem essencialmente respeito à escassez de tempo, na medida em que o projeto esteve circunscrito a um prazo temporal de um ano para a sua elaboração. Atendendo a que as análises assumiram um carácter predominantemente qualitativo, sendo as questões a investigar de um grau de complexidade considerável, o efeito desta limitação temporal foi, de certa forma, potenciado.

7. Análise de resultados

Nos capítulos anteriores introduziram-se os conceitos de turismo, marketing turístico e destino turístico e abordou-se ainda a opção por uma abordagem qualitativa, justificando-se a utilização de entrevistas em profundidade no âmbito deste estudo.

Neste capítulo descrevem-se os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

7.1. Competitividade do destino

Conforme evidenciado anteriormente, as duas pedras basilares da competitividade de um destino turístico são as vantagens comparativas (no fundo os recursos herdados) e as vantagens competitivas (relacionadas com o posicionamento estratégico dos recursos).

Foi também mencionado que, por vezes, mais importante do que ter uma grande variedade de recursos é utilizar os recursos existentes de forma mais eficiente. Nesse sentido, é importante que um destino turístico tenha perceção dos seus pontos fortes e fracos.

As opiniões dos entrevistados desta dissertação face ao Algarve enquanto destino turístico estão sintetizadas na análise SWOT que se segue.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Clima Hospitalidade Segurança Acessibilidade Destino de referência no produto sol e mar Um dos melhores destinos da Europa de golfe Destino consolidado : toda a gente na Europa conhece o Algarve Imagem do destino é em geral positiva Inúmeras atividades náuticas disponíveis,	Sazonalidade Ligações aéreas insuficientes e, além disso, as <i>low cost</i> afugentaram os operadores internacionais e as companhias aéreas de bandeira (como a TAP, a Lufthansa e a British Airways) Dependência dos mercados do norte da Europa Falta de atrações turísticas relevantes (é um destino sol e praia)

<p>nas marinas e portos desportivos</p> <p>Prática de desportos de diversas modalidades</p> <p>Turismo de Natureza na Ria Formosa</p> <p>Cultura e história em cidades como Tavira ou Lagos</p> <p>Gastronomia algarvia tem vindo a afirmar-se como um produto e uma motivação para visitantes</p> <p>Remodelação de algumas unidades hoteleiras (Vale do Lobo, Quinta do Logo)</p> <p>Novas unidades hoteleiras (Conrad)</p> <p>Elevada taxa de repetição de férias, o que indicia a capacidade de fidelização do cliente</p>	<p>Falta de infraestruturas para congressos e incentivos</p> <p>Número excessivo de hotéis face à procura</p> <p>Preços praticados pelos hotéis são baixos, o que dificulta o retorno sobre o investimento</p> <p>Mercado marginal para as marcas internacionais, devido à elevada dependência do sol e praia</p> <p>Investimento estrangeiro não é de propriedade; consiste nos contratos de management em que alguém constrói o <i>resort</i> e há uma marca internacional que assume a gestão desse resort.</p> <p>Dificuldade de coordenação entre o setor público e privado para a promoção do destino</p> <p>Ordenamento do território</p> <p>Demora no licenciamento dos projetos</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Aumento da procura no produto de Saúde e Bem-estar</p> <p>Elevado potencial no Brasil, EUA e China</p>	<p>Destinos concorrentes, como África do Norte, Turquia e Espanha, praticam preços inferiores.</p> <p>Novo ciclo de imobiliário turístico, em que os promotores vão ter de assumir perdas e muitos vão ter de passar os ativos para os bancos.</p>

7.1.1. Recursos centrais e atrações

Conforme referido anteriormente, os recursos centrais e atrações do destino são as razões fundamentais pelas quais os visitantes escolhem um determinado destino.

A estratégia do Algarve tem sido fundamentada no produto sol e mar, complementado pelo golfe. A visibilidade no que respeita à última vertente terá sido certamente alicerçada pelo facto do Algarve ser considerado o melhor destino de golfe do mundo há já alguns anos consecutivamente, pela *International Association of Golf Tour*

Operators (IAGTO), o que é altamente valorizado, sobretudo pelos golfistas. Estes *drivers* da procura asseguraram que o turismo na região crescesse e se desenvolvesse.

Os entrevistados desta dissertação de uma forma unânime revelaram que, de um modo geral, o Algarve é procurado pelo sol e praia e pelo golfe, dois segmentos diferentes que abrangem necessariamente clientes e requisitos diferentes.

Um dos consultores entrevistado defende que a imagem que o Algarve tem é de um destino com uma relação qualidade/preço competitiva (embora crescentemente ameaçada pela emergência de novos destinos) para uma classe média e média-baixa do mercado europeu. Não obstante, existem núcleos com visibilidade para os segmentos médio-alto e alto do mercado, um caminho que tem vindo a ser percorrido nos últimos anos.

Por sua vez, um dos promotores imobiliários representante por uma marca nacional acredita que o Algarve tem uma imagem positiva no exterior, sobretudo nos países da Europa que veem o Algarve como um destino de férias fora da época de Verão. Além disso, os preços praticados são mais baratos quando comparados com outras regiões e cidades europeias e apresenta uma grande diversidade natural, cultural e gastronómica.

Estas características, na perspetiva deste promotor, fazem com que os visitantes valorizem, além do sol, praia e golfe já mencionados, a prática de desportos de diversas modalidades, o turismo de Natureza na Ria Formosa e a cultura e história em cidades como Tavira ou Lagos.

A professora universitária entrevistada, que desenvolveu uma tese de doutoramento sobre turismo residencial, explica que a sua investigação lhe permitiu perceber que a maior parte das pessoas que compram casa no Algarve valoriza essencialmente o clima, a gastronomia, as acessibilidades, as pessoas, as praias, o facto de poderem andar a pé e a segurança.

O especialista em marcas alerta que a imagem que temos de uma coisa depende do sítio de onde a vemos, o que quer dizer que a imagem que o Algarve tem em Inglaterra será certamente diferente da que terá na Índia, ou no Japão. Desta forma, em primeiro lugar é preciso ver que uma imagem não é um ser uno; é um ser múltiplo que depende de quem

está ver. Para a Europa e sobretudo para quem visita mais o Algarve (espanhóis, ingleses, irlandeses, alemães), esta região é basicamente aquilo que está mais próximo do que conhecemos: a estância de férias da Europa, com as praias mais bonitas, as pessoas mais hospitaleiras, a melhor comida, o melhor peixe do mundo e, ao mesmo tempo, um destino muito próximo.

O especialista acrescenta que para os países que estão próximos e conhecem o Algarve, ele tem uma imagem genericamente boa, ou muito boa. Além disso, a imagem do Algarve é melhor junto daqueles que o visitam do que daqueles que nunca o visitaram.

Este especialista defende que é importante segmentar e cada vez mais se deve trabalhar em micro razões, em vez de macro razões. Contudo, refere que o Algarve tem efetivamente macro razões, como a localização, as águas mais quentes e limpas da Europa, as praias mais bonitas e um conjunto de aspetos que para os portugueses são *comodities*, mas para quem vem do norte da Europa são valorizados. Por exemplo, o que pode ser considerado elevada densidade para os portugueses, não é percecionado da mesma forma por quem vem de uma cidade com 10 milhões de habitantes e que, como tal, encontra no Algarve calma, serenidade e silêncio. Tratam-se portanto de aspetos do património intangível, aos quais os portugueses estão habituados, mas que são valorizados talvez por quase todos os *targets*: golfistas, jovens, idosos, etc.

O especialista enumera praticamente apenas características intangíveis, que resultam da geografia e da nossa condição, porque entende que estas estão antes da qualidade da oferta, a qual diverge muito e que nos leva a ter muitos Algarves.

É a esta heterogeneidade que a professora universitária entrevistada se refere quando diz que existe, por um lado, o Algarve de luxo e, por outro lado, o Algarve de massas, exemplificando que Vilamoura, Quarteira, Praia da Rocha, Albufeira e Tavira são realidades completamente diferentes num raio de cerca de 50 km.

Esta investigadora entende que de um modo geral, a imagem que o Algarve tem internacionalmente é positiva, mas há ainda muito trabalho a fazer.

7.1.2. Recursos de suporte: oferta hoteleira

Conforme referido anteriormente, o mercado do turismo do Algarve é essencialmente fragmentado em pequenas unidades, onde a localização e a distribuição espacial do alojamento surgem como fatores importantes na determinação do nível de competição. Dominam as unidades de pequena dimensão, apesar de algumas grandes empresas predominarem no mercado.

Há uma grande variedade de dimensão, tipo e forma de organização, refletindo uma grande heterogeneidade, destacando-se essencialmente:

- Alojamento com serviços completos, ou parciais, como os hotéis, motéis, aparthotéis, *guesthouses*, turismo rural;
- Alojamento com *self-service*, como apartamentos, campismo, caravanismo, time-share;
- Alojamento no próprio meio de transporte, como cruzeiros, comboios e aviões.

É a esta realidade que a professora universitária se refere quando diz que a oferta hoteleira do Algarve é bastante diversificada e complementa-se entre si, desde a “pensão da Tia Rosa” até ao *resort* de luxo, passando por apartamentos turísticos, vivendas de luxo para arrendar e ainda pelo alojamento paralelo e as segundas habitações.

O especialista em marcas defende que a oferta é demasiado dispersa, demasiado variada e demasiado retalhada. Acrescenta ainda que se se pensar no Algarve como um todo, a distribuição das unidades não é equidistante. Por exemplo, em Albufeira, Portimão e Armação de Pera houve um descontrolo demográfico e depois existem as pontas do Algarve menos exploradas, o que lhes dá uma vantagem de poderem fazer de forma mais inteligente.

Por sua vez, um dos promotores imobiliários entrevistado, representante de uma marca internacional, acredita que existe uma sobre capacidade, isto é existem demasiados hotéis 4 e 5 estrelas, havendo uma concentração da oferta numa categoria superior/luxo, e há uma sobre capacidade do número de quartos face à procura. Este promotor

imobiliário, Diretor de Marketing e Vendas, salienta que estamos perante um destino que é extremamente sazonal, com ligações aéreas que não são suficientes (apesar de existirem atualmente as *low cost*).

Desta forma, acrescenta, há hotéis de 4 e 5 estrelas que, no Inverno, fazem preços de hotéis de 2 ou 3 estrelas, porque não há procura suficiente. Na opinião deste entrevistado, este é o problema dos destinos: para terem capacidade suficiente na época alta (Verão), ficam com uma sobre capacidade enorme na época baixa.

Um dos consultores entrevistado salienta que a oferta hoteleira do Algarve esteve estagnada em termos de novos investimentos e/ou remodelações ao longo de muitos anos, contudo nos últimos cinco anos evoluiu no sentido da qualificação da oferta, com novos projetos (como, por exemplo, o Hilton, Vitória, Vila Galé, Salgados, Memmo, Martinhal, entre outros) e remodelações (ex. Crowne Plaza, Marinotel, etc.). Assim, acredita que o caminho está a ser percorrido, não obstante a atual situação económico-financeira a nível mundial estar a condicionar o desempenho dessas unidades e novos investimentos previstos.

Outro dos consultores entrevistados, por sua vez, acredita que há uma oportunidade para o Algarve criar hotéis 5 estrelas de topo, inseridos em *resorts*, que possam apelar a diferentes mercados e a níveis de preço diferentes com um posicionamento mais *premium*, até porque a maior parte da oferta atual é velha, “cansada” e sem nada de diferenciador entre ela.

O especialista em marcas considera que as características endógenas da região mereciam uma oferta turística melhor. Na opinião deste especialista, tal não quer dizer que a oferta turística devesse ser toda de 5 estrelas, ou seja não está a referir-se ao elitismo da oferta, mas sim a um princípio básico de ordenamento do território.

7.2. Gestão do destino

Importa reforçar que um destino turístico é um “local de consumo”, cujo sucesso, de acordo com Van den Berg, Vand der Borg and Van der Meer (1995), é determinado por dois aspetos fundamentais:

- Criação de infraestruturas com *standards* internacionais que permitirá a atração do destino, não tanto pelo turista individualmente, mas sim pela indústria turística
- Micro segmentação dos produtos turísticos, de modo a identificar nichos de mercado.

É neste primeiro pilar que pode ser enquadrada a questão basilar desta dissertação relacionada com as marcas internacionais presentes no Algarve.

7.2.1. Marcas internacionais

Quando questionado sobre o número reduzido de marcas internacionais presentes no turismo do Algarve, um dos promotores imobiliários, associado a uma marca nacional, começa por dizer que não sabe se o número é reduzido, dada a dimensão da região. Este promotor salienta o reconhecimento que algumas marcas internacionais atingiram, como a Sheraton, Hilton e Accor, entre outras, que estão na região há muitos anos. O facto de não haver mais marcas internacionais deve-se, na opinião deste promotor, à aptidão que o povo português tem de ser hospitaleiro e ele próprio desenvolver o mercado *hospitality* a nível nacional. Bons exemplos desta realidade são para ele o grupo Pestana, Vila Galé (os dois grupos que oferecem maior capacidade de alojamento em Portugal) e Tivoli, entre outros. Efetivamente, esta característica positiva da nossa economia acaba por ser, de certa maneira, na opinião deste promotor, uma barreira à entrada de marcas internacionais.

O especialista em marcas corrobora desta opinião quando afirma que a indústria portuguesa, ainda que muito retalhada, criou barreiras à entrada e uma cadeia internacional que queira entrar no Algarve entra num mercado bastante competitivo. Além deste facto das marcas portuguesas já terem tomado posições fortes, há ainda a

questão das localizações principais já estarem tomadas, sendo que a localização é algo concreto, é uma barreira física, e, como tal, algo difícil de ultrapassar.

O especialista acrescenta que há mais projetos de marcas internacionais para o Alentejo do que para o Algarve, como o interesse da Aman em abrir na Comporta, ou do Banyan Tree que também está a ir para o Alentejo (interior). Na opinião deste especialista, estas marcas procuram o Alentejo essencialmente pela disponibilidade de localizações, até porque, na sua opinião, em termos de características, o Algarve é melhor e é mais fácil de vender do que o Alentejo.

Um dos consultores entrevistados, que acompanhou a entrada em Portugal de marcas como a Hilton e InterContinental, entre outras, aponta também o número limitado de oportunidades em termos de locais e projetos para justificar o número de marcas internacionais presentes no Algarve, acrescentando que além disso é extremamente difícil criar uma ligação entre a linha de pensamento do operador de uma grande marca, normalmente uma empresa internacional, e o investidor local que muitas vezes investe pela primeira vez no mercado de hotelaria e, como tal, equaciona optar pelo *outsourcing* no que respeita à gestão da marca do empreendimento.

Este especialista explica que no que diz respeito ao mercado português, os operadores de marcas normalmente são reativos e não pró-ativos, ou seja existem alguns destinos onde gostariam de estar presentes, mas geralmente são os investidores locais que vão ter com as grandes marcas internacionais; não são as grandes marcas internacionais que vão ao mercado. Quer isto dizer que a iniciativa, por norma, é dos investidores locais.

Outro dos consultores entrevistados defende que o reduzido número de marcas internacionais está relacionado com a tipologia de investidores tradicionais no mercado algarvio, que não reconheciam na marca uma vantagem, ou tinham dificuldade em pagar a uma entidade gestora um *fee* para que assumisse a sua gestão. De acordo com este especialista, este processo tem vindo a evoluir com investidores que não são oriundos do sector hoteleiro e que, por isso, não têm competências de gestão ou distribuição e que estão dispostos a pagar à marca esse serviço.

Ainda na opinião deste especialista, tendo em mente que as marcas não investem no ativo imobiliário, em bom rigor a única barreira à entrada das marcas internacionais é a perceção por parte dos investidores locais do valor que estas podem aportar à sua operação.

Relativamente a esta questão, a professora universitária, que é autora de uma tese de doutoramento sobre turismo residencial, acrescenta que normalmente as marcas entram numa fase mais avançada do projeto. O grupo que quer construir prepara tudo e quando tem uma componente hoteleira associada ao projeto, vai à procura de uma marca internacional para dar nome ao seu projeto. Tudo isso é feito numa fase avançada do projeto e muitas vezes cabe a uma empresa de consultoria fazer este “namoro” com a marca hoteleira. Assim, normalmente o promotor assegura a parte residencial e a marca hoteleira assegura o hotel, sendo que muitas vezes o hotel é a primeira coisa a ser construída para criar mercado, alavancar a venda das casas e fomentar a fidelização dos clientes.

De facto, conforme explica um dos consultores, as marcas internacionais que entraram no Algarve foram utilizadas para posicionar projetos de imobiliário turístico. “Nunca foi uma lógica hoteleira, mas sim uma lógica imobiliária. Atendendo a que o promotor não tinha notoriedade perante o cliente, fazia um contrato de *management* com uma entidade para transmitir aos clientes que iam comprar uma casa num *resort* cujo hotel é explorado por uma determinada marca internacional”.

Outro consultor refere ainda que a sazonalidade pode eventualmente desviar o interesse das marcas para outras regiões onde esta seja menos acentuada. Além disso, o facto do preço médio no Algarve não ser muito elevado contribui para que possam existir alternativas melhores para implementação, mas salienta que têm existido inúmeros processos de captação de entidades gestoras para o Algarve, havendo sempre interesse das principais marcas mundiais em iniciar ou reforçar a sua presença no Algarve.

Já um dos promotores imobiliários entrevistados, que desempenha funções de Direção de Receitas e Reservas ao serviço de uma marca nacional, acredita que para além das dificuldades burocráticas conhecidas, as marcas internacionais, normalmente, focam-se

em destinos de cidade, sendo que as marcas de *resorts* procuram destinos mais massificados e com capacidades de alojamento muito superiores ao Algarve.

Outro promotor, por sua vez, aponta a demora no licenciamento dos projetos e a reduzida rentabilidade dos investimentos como barreiras à entrada. Além disso, refere que as marcas internacionais gerem hotéis de terceiros e em Portugal não existem muitos investidores a construir para ceder a exploração.

Tal vai mudar na opinião de um dos consultores, que acredita que vai haver uma (r)evolução nos próximos anos, porque os investidores locais/nacionais entenderão melhor a economia e a viabilidade financeira de um *resort* e desta forma estarão recetivos ao papel das marcas internacionais, que, em suma, consiste na prestação de um serviço para a qual recebem um *fee*.

Em seguida estão sintetizadas as opiniões dos entrevistados sobre as razões inerentes ao escasso número de marcas internacionais presentes no Algarve.

Promotores	Especialistas	Operador Turístico	Poder local
Mercado <i>hospitality</i> já desenvolvido a nível nacional;	Dificuldade em encontrar um equilíbrio entre o investidor local e as marcas internacionais;	Perfil do produto: sol e mar	Não considera que existam poucas marcas internacionais presentes na região. Pelo contrário, entende que “o Algarve tem merecido o devido reconhecimento internacional como um destino de prestígio para a localização de empreendimentos turísticos”.
Localizações disponíveis;	Localizações disponíveis;	Turismo de negócios pouco desenvolvido	
Fraca rentabilidade	Preço médio pouco elevado	Fraca rentabilidade	
Marcas de resort procuram destinos com capacidade de alojamento superior ao Algarve	Sazonalidade	Sazonalidade	
Burocracia	Regulamentação		
Reduzida rentabilidade dos investimentos	Investimento necessário		
Investidores locais não querem ceder a exploração às marcas internacionais	Perfil dos investidores que não reconhece a vantagem de uma marca		

Tabela 17: Opiniões dos entrevistados sobre as principais razões porque existem poucas marcas internacionais no Algarve.

7.2.2. Importância das marcas na criação de valor de um destino turístico

Conforme referido anteriormente, um destino turístico deve grande parte do seu sucesso à sua imagem, ou seja, às considerações positivas que os mercados potenciais têm do lugar, das suas características e da sua competência em receber visitantes.

Naturalmente, na opinião de um dos consultores, as marcas querem estar nos destinos de maior sucesso, naqueles que estão na moda ou cujo potencial é muito claro. Será, por isso, mais fácil interessar e negociar com marcas nestas condições do que num destino decadente ou num estado muito embrionário de desenvolvimento.

Por outro lado, as marcas ajudam a criar notoriedade de um destino turístico. “Num contexto em que a concorrência é global e os orçamentos promocionais não chegam para dar resposta a todas as solicitações, o facto de existirem marcas presentes em feiras, em publicidade nos media, na Internet, etc. permite posicionar e dar a conhecer um destino”, salienta um dos consultores entrevistado.

O especialista em marcas refere que “se a economia foi um avião, as marcas são os motores. São as marcas que conseguem agregar as pessoas, enquanto agentes comerciais, com a sua ação, a captação de clientes, com o investimento nos mercados, etc.”.

Este especialista acredita que Portugal deveria posicionar-se como um destino único e não como uma constelação de destinos (dos quais faz parte o Algarve). Entende que Portugal é um país pequeno e que haveria ganhos na agregação. No seu entender, a promoção individual dos Açores, Madeira, Algarve, etc. faz sentido numa lógica de promoção do território, mas não numa lógica de promoção internacional.

Este especialista não hesita em concordar com a célebre afirmação de André Jordan que diz que Portugal sempre foi fraco na promoção. Efetivamente, o especialista em marcas

acredita que Portugal tem falta de conhecimento sobre si próprio e há uma certa vergonha de falar sobre Portugal como algo extraordinário, acrescentando que Portugal sempre se viu pelos seus defeitos e não pelas suas virtudes.

Além disso, acredita que há também falta de descaramento, sendo que quando se promove tem que se ser capaz de chamar a atenção. “Não podemos estar à espera que olhem para nós, temos de mostrar. Ninguém vai a um destino turístico que não conhece. Primeiro é preciso conhecer e só depois se coloca a hipótese de visitar.”

Ainda na opinião deste especialista, o que está em causa é o todo. “Não conheço um produto que tenha mudado tantas vezes de ideias quanto a promoção do país. Nem os produtos mudam tanto, porque se o fizerem os consumidores não os percebiam, ficavam baralhados. A promoção do país tem-se feito essencialmente através de campanhas publicitárias, que têm um tempo determinado e logo aí está errado, já que a promoção do país é uma maratona, é uma corrida de fundo que nunca acaba.”

Contudo, defende que aos poucos têm sido implementadas algumas coisas com mais consistência, mas estamos longe de ter um programa coeso, consistente, mais estável no tempo de promoção do país enquanto organismo vivo.

“Nós, de facto, temos promovido mal, mas isso não é necessariamente um mau ponto de partida. Eu defendo que normalmente, o melhor estado para a marca de um país é a indiferença. Os países são normalmente conhecidos por chavões. Por exemplo, o maior índice de notoriedade de Portugal na imprensa internacional foi atingido com o rapto da *Madie*. O segundo deve ter sido quando houve uma suspeita de haver uma célula da ETA no Algarve. Quero com isto dizer que normalmente os países atingem os maiores índices de notoriedade por más razões e isso não interessa nada. Por isso é que a posição de um bocadinho mais de indiferença é sempre melhor, porque se fica mais resguardado e tem-se base para construir”, descreve.

Este especialista acrescenta ainda que “é preciso que a gestão da imagem dos países se faça a criar notícias positivas, a criar acontecimentos que sejam notícia internacional, o que é difícil”.

7.2.3. Ciclo de vida

Relativamente ao ciclo de vida em que o Algarve se encontra a opinião dos entrevistados não é consensual, dividindo-se entre a consolidação, estagnação e rejuvenescimento.

A maioria dos entrevistados considera que o Algarve é um destino turístico **consolidado**, atendendo à elevada dependência da região do turismo e à associação ao mesmo ao turismo de massas. A consolidação, recorde-se, é uma fase em que muitas vezes os investidores internacionais e as grandes marcas comerciais começam a abandonar o destino.

Quando questionado sobre casos de marcas internacionais que saíram do Algarve, o representante do poder local revela que é apenas do seu conhecimento o cancelamento na gestão de três unidades hoteleiras: uma do grupo alemão LTI, outra da Marriott e a última Orient Express. Nos três casos, de acordo com este entrevistado, as razões foram de ordem interna, não estando relacionadas com “fatores que se prendam com a eficácia ou eficiência do destino em termos de captação de turistas, por via da promoção e de outros mecanismos de marketing turístico”.

Um dos promotores imobiliários entrevistados, que lidera o departamento de marketing de uma marca nacional, sobre este propósito refere o caso recente do Vila Sol, antigamente gerido pela Marriott e agora nas mãos do grupo Pestana. Este promotor defende que a análise deve ser feita sempre caso a caso, contudo acredita que o problema possa estar na diferença entre o *fee* que as cadeias internacionais esperam cobrar e o valor real que retiram do destino. Ou seja, “as marcas internacionais entram com grande expectativa, porque o Algarve é um mercado atrativo, mas depois tentam manter estratégias pouco flexíveis que não resistem aos valores praticados no mercado”.

Um dos consultores entrevistado é defensor que em alguns produtos o Algarve está a entrar na fase de **estagnação** (etapa que de acordo com Cooper, 1994 indicia que os níveis de capacidade de carga são atingidos, ou mesmo ultrapassados e o destino já não apresenta a mesma procura de antes, devido ao envelhecimento da sua imagem e das infra-estruturas). “Há produtos que têm de ser reinventados, como o produto do sol e praia. Há outros produtos que têm de ser considerados e que poderão ser assertivos a

gerar procura num curto espaço de tempo. Tal não recorre investimento, mas uma correta promoção”.

A fase da estagnação é também caracterizada pela adoção de estratégias de mercado baseadas no preço, as quais se revelam prejudiciais para as empresas e para o próprio destino, na medida em que geram, por um lado, falências e, por outro, quebra da qualidade do turista que visita a região (Weaver, 2006b).

Um promotor imobiliário associado a uma marca internacional acredita que essas estratégias são atualmente praticadas no Algarve, referindo que “o primeiro reflexo que os hotéis têm é baixar o preço e desta forma entram numa espiral negativa que não traz nada de bom, porque se não há mercado, não é ao baixar o preço que se resolve o problema e, além disso, esta estratégia leva a que o retorno e a rentabilidade sejam cada vez menores”.

O responsável de marketing e vendas de um grupo que no Algarve detém uma marca internacional entende que em mercados mais maduros e organizados, de que o norte-americano é um bom exemplo, esta estratégia não acontece, porque as cadeias sabem que há um valor limite abaixo do qual não vale a pena descer o preço e que não se vende um hotel 5 estrelas a preço de 2 estrelas.

Este promotor preconiza que “ao vender um produto de 5 ou de 4 estrelas a um preço de 2 estrelas, há um momento em que se tem de diminuir os custos e para tal baixa-se o serviço. Assim, vende-se uma promessa de um hotel de 5 estrelas e presta-se um serviço de 3 ou 2,5 estrelas. Consequentemente, o cliente sente-se defraudado, não volta e entra-se numa espiral de menos clientes, menos entrada de dinheiro, etc.”.

Quando questionada sobre o ciclo de vida em que o Algarve se encontra, a professora universitária começa por reforçar a ideia que existem vários Algarves e, como tal, existem zonas da região que ainda não começaram o ciclo de vida, em termos de descoberta dos turistas, e há outras que já estão numa fase de **rejuvenescimento**, que, recorde-se, é caracterizada tipicamente pela reestruturação das campanhas promocionais, com uma nova abordagem junto de potenciais mercados emissores e um

reforço da imagem do destino baseada na qualidade de serviços e na diversificação da oferta de atrações.

De uma forma global, esta investigadora acredita que estamos a viver uma fase de rejuvenescimento, com a criação do Autódromo Internacional do Algarve, o novo Hospital, novos acessos, novo tipo de animação (Allgarve) e a própria oferta hoteleira que está a rejuvenescer. “Alguns hotéis antigos estão a ser remodelados, apareceram agora novos resorts, apareceram hotéis 5 estrelas. São tudo indicadores do rejuvenescimento”, refere.

Esta fase de rejuvenescimento pressupõe, conforme referido anteriormente, que as estratégias e políticas de planeamento, ordenamento e uso do território sejam alteradas, após uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos do destino e da tomada de consciência das forças e fraquezas que apresenta perante os seus concorrentes, de forma a determinar qual o posicionamento a adotar e quais as reformulações e ajustamentos a fazer no produto e segmentos de mercado.

8. Perspetivas sobre o futuro do Algarve

Na perspetiva das ações de marketing a consequência em termos de prioridades estratégicas para os destinos turísticos, considerando uma lógica integrada, seriam as seguintes (Martini, 2005):

- Definir modelos de oferta adaptáveis às exigências específicas dos turistas, do ponto de vista da duração, do tipo e da qualidade dos serviços;
- Conferir à oferta características de sustentabilidade, demonstráveis e visíveis aos turistas;
- Valorizar as atividades de imersão que o turista possa experimentar na cultura local;
- Maximizar as atividades desportivas que permitam ao turista viver a paisagem e as atrações paisagísticas disponíveis no território;
- Oferecer diversidade de ocasiões de ocupação dos tempos livres;
- Reforçar a atividade de comunicação dirigida às regiões emissoras de fluxos turísticos;
- Potenciar a capacidade de comercializar a oferta diretamente nas regiões de emissão.

Um dos consultores acredita que os principais desafios que o Algarve tem pela frente são a transmissão da qualificação crescente do destino, da capacidade de ser procurado ao longo de todo o ano e da diversidade de infraestruturas de lazer, animação e culturais para complementar a estadia. Mais importante do que esta identificação, defende, é a necessidade de fazer corresponder o projetado à realidade, num contexto em que a informação se encontra à disposição de toda a gente de forma muito fácil.

Por sua vez, o especialista em marcas perspetiva o Algarve, enquanto marca territorial, com um desenvolvimento muito significativo nas próximas décadas, mas que não decorrerá de um crescimento das estruturas atuais. Acrescenta que acredita que “o Algarve tem tudo para continuar a crescer, para ser um destino mais qualificado, com a dor e coragem de ter de haver algumas medidas mais duras na requalificação de algumas áreas, que legislem no sentido da ordenação visual”.

Na mesma linha de pensamento, outro consultor defende que o Algarve tem um enorme potencial, contudo tem de ser repensado e reposicionado. Refere que foi feito algum investimento no reposicionamento, como por exemplo em Vilamoura, Vale do Lobo (investiu no reposicionamento da sua imagem) e agora a Quinta do Lago com os novos hotéis e *resorts* que vão entrar no mercado: The Keys e Conrad. Há também muitas oportunidades para este e oeste, acrescenta.

A professora universitária, quando questionada sobre a evolução que perspetiva para o Algarve, responde que acredita que a criatividade e inovação serão palavras-chave. Esta entrevistada admite que a nova geração terá um contributo a dar para a criação de novos produtos e novos serviços, que talvez possam passar por dar atenção aos idosos e deficientes.

Acredita ainda que teremos também as palavras-chave experiência e emoções. Não basta ter o básico, há que surpreender as pessoas e, como tal, atuar nas emoções e provocar o efeito surpresa. Um destino de férias tem de oferecer aquilo que as pessoas estão à espera e aquilo que as pessoas não estão à espera, ou seja tem de superar as expectativas, explica.

A investigadora acrescenta a este seu lote de palavras-chave a questão da sustentabilidade, referindo que o Algarve tem uma Ria Formosa a cuidar.

Em jeito de conclusão, esta entrevistada refere que o Algarve tem um aeroporto em remodelação e, a partir de 2013, esta infraestrutura remodelada vai permitir trazer mais clientes ao destino.

Um dos promotores imobiliários de uma marca nacional acredita que o Algarve vai ter que se posicionar mais perto do Sul de França ou Itália enquanto destino turístico completo com sol e mar, golfe, gastronomia e cultura, procurando afastar-se do posicionamento de destinos como a Turquia, Tunísia, Egipto, etc., sob pena de não ser competitivo nestes mercados.

Por fim, outro promotor imobiliário, também associado a uma marca nacional, é da opinião que o Algarve enquanto destino turístico vai sofrer uma pequena mutação que, aliás já se verifica nos últimos anos, e que passa pelo reforço da oferta turística

imobiliária. Mais do que um destino hoteleiro, o Algarve é um excelente local para se viver e, na opinião deste promotor, se conseguirmos manter os níveis de qualidade do sector terciário e reforçar esta região como turismo residencial de elevada qualidade, o ciclo de vida deste produto vai-se renovando. Internacionalmente o sector turístico-imobiliário algarvio já é uma referência e pode continuar a sê-lo. Remata a dizer que temos um excelente mau exemplo aqui ao lado, no sul de Espanha, para nunca nos fazer esquecer de como o crescimento deve ser controlado e sustentado na qualidade e em função da procura.

“O Algarve é um destino turístico que tem vindo a renovar-se, a reinventar-se e a desenvolver-se. Todavia, muito mais e melhor pode ainda ser feito, porque a indústria é dialética, porquanto carece de uma constante monitorização dos mercados, da busca de novos nichos de oportunidade, da valorização do património cultural e natural, de uma cultura de destino que ainda não está devidamente enraizada e ainda da consciência coletiva de que o crescimento económico e o desenvolvimento da região estão intrinsecamente ligados ao turismo, a montante e a jusante, sendo necessário um melhor planeamento e uma melhor concertação entre todos os setores da economia regional”, remata o representante do poder local.

9. Conclusões e recomendações

Esta investigação partia da hipótese de que existem poucas marcas internacionais no turismo do Algarve, atendendo ao perfil do destino, fortemente associado aos segmentos de sol e praia. Assim, foi feita uma investigação que visava perceber como é que os entrevistados caracterizavam a oferta hoteleira algarvia, como descreviam o estado do ciclo de vida em que este mercado se encontra e, sobretudo, quais as razões que atribuíam ao facto de existirem poucas marcas internacionais no Algarve, estando esta última questão intrinsecamente ligada às barreiras à entrada no mercado.

Atendendo a que este estudo contrapôs a opinião de promotores imobiliários a especialistas, operadores e poder local, alguns dos quais com experiência no “galanteio” de marcas internacionais, ficaram expostas, no primeiro caso, as opiniões que advêm diretamente da gestão das suas marcas e projetos e, nas restantes foi exposta uma visão mais global do mercado. Estas perspetivas divergentes foram enriquecedoras para este estudo.

Sobretudo os especialistas abordaram uma visão sobre a entrada das marcas internacionais mais correlacionada com o turismo residencial e que está muitas vezes associada à gestão de hotéis e serviços de apoio inseridos em *resorts*, atendendo a que as marcas internacionais dão notoriedade ao projeto, criam mercado e alavancam as vendas das casas inseridas nos *resorts*.

Há, portanto, uma lógica imobiliária subjacente à presença de marcas internacionais no Algarve e não uma lógica puramente hoteleira.

Os entrevistados tendem a correlacionar o número de marcas internacional ao perfil do destino, fortemente associado ao sol e praia e detentor de uma forte sazonalidade. A perceção da maioria dos entrevistados é que as marcas internacionais têm interesse em concentrar-se em locais onde tenham ocupação durante todo o ano e, como tal, privilegiam destinos de cidade.

Entre os entrevistados há também a opinião que o reduzido número de marcas internacionais se deve ao facto do mercado ser já consolidado quando tentaram entrar. Desta forma, atribuem mérito às marcas nacionais por terem tomado posições fortes,

ocuparem as localizações de primeira grandeza (um atributo deveras importante neste sector de atividade) e, como tal dificultarem a entrada de outras marcas.

Sobretudo esta última perspetiva poderá dar o mote para futuras investigações que aprofundem esta temática. Futuros trabalhos sobre esta matéria poderão assim validar e acrescentar novas perspetivas às conclusões obtidas neste trabalho.

Há que salientar que este estudo é baseado numa perspetiva qualitativa, tendo por isso como objetivo compreender o assunto de estudo sob um ponto de vista amplo, que recolhe dados não requerendo qualquer quantificação. Tem por isso em consideração a natureza qualitativa das coisas, mais do que o seu aspeto mensurável, o que conduz à exposição de um relato, ou à formulação de uma teoria. Tratando-se de um estudo exploratório, privilegiou-se portanto a profundidade e a análise de conteúdo.

Nesse sentido, foi feita uma filtragem das perspetivas dos entrevistados sobre o tema em análise, sendo importante referir que os entrevistados são profissionais com uma experiência bastante relevante no setor em análise. Foi possível compreender e identificar as variáveis em estudo e analisar a relação entre elas.

Importa referir que a principal limitação da presente investigação está relacionada com a representatividade dos resultados numa eventual extrapolação, conforme anteriormente referido. Quer isto dizer que um estudo semelhante com entrevistados diferentes poderá apresentar perspetivas diferentes, atendendo a que os resultados apresentados estão intrinsecamente associados às personalidades criteriosamente selecionadas para este estudo.

Por outro lado, a análise dos resultados baseia-se na perceção dos entrevistados, o que quer dizer que os resultados poderiam ser distintos caso se realizasse o mesmo estudo junto de outro grupo de pessoas.

Em investigações futuras, poder-se-ia optar por incluir no grupo de entrevistados representantes de companhias de aviação e outros agentes que, por limitações de tempo, não foram ouvidos no âmbito deste trabalho.

Outra possibilidade, em complemento do estudo agora apresentado, seria realizar um estudo quantitativo com uma amostra abrangente.

Uma última sugestão incide em centrar um futuro estudo exclusivamente na temática do ciclo de vida que o Algarve como destino turístico se encontra, atendendo a que em particular neste campo as opiniões dos entrevistados são bastante divergentes.

Bibliografia

- Almeida, C. (2009). *Aerportos e Turismo Residencial. Do conhecimento às estratégias*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Bingelli, U.; Pompeo, L. (2002), *Hyped hopes for Europe's low-cost airlines in* The McKinsey Quarterly, nº 4, pp.87-97.
- Blasco, E. (1994). *Turismo y territorio. Interrelación entre la función y el territorio a partir del enfoque de enlaces*. Tese de doutoramento. Facultat d' Economia, Universitat de València, Valência.
- Buhalis, Dimitris (2000), *Marketing the Competitive Destination of Future*, Tourism Management, (21): 97-116.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. In *The Canadian Geographer*, nº 24 (1), pp. 5–12;
- Cohen (1979), E. *A Phenomenology of tourist experiences*. Sage.
- COM (2002), *Comunicação da Comissão sobre as consequências dos acordões do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias, de 5 de Novembro de 2002, para a política europeia do transporte aéreo*, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.
- COM (2003), *Documento de consulta da Comissão com vista à revisão dos Regulamentos do 3º pacote (versão portuguesa)*, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.
- Cooper, C. (1994), *Tourism product life cycle*. In Seaton, A.. *Tourism: The state of the art*, pp. 340-346.
- Cooper, C. et. Al. (2005) *Turismo, princípios e práticas*, ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Costa, C. (2001). *An emerging tourism planning paradigm? A comparative Analysis between town and tourism planning*. In *International Journal of Tourism Research*, nº3, pp.425-441.
- Crouch, G. I.; Ritchie, B. J. R. (1999). *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*. *Journal of Business Research*, n. 44, p. 137–152.

- Crouch, G.I. (2007). *Modeling Destination Competitiveness: A survey and Analysis of the impact of competitiveness attributes*. CRC Sustainable Tourism Pty Ltd, Australia.
- ELFAA (2004), *Liberalisation of the European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*, European Low Fares Airlines Association, Bruxelas.
- ELFAA (2008), *ELFAA member's statistics – June 08*, ELFAA (consultado em <http://www.elfaa.com/statistics.htm> em 02-09-2011).
- Escalona, F. (2002). *Es diferente el turismo?* Madrid: Mimeografado.
- Foster, D. (1992). *Viagens e Turismo: Manual de Gestão. A Combinação do Marketing*. (pp. 173-220) Edições CETOP.
- Franke, M. (2004) *Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?*; *Journal of Air Transport Management*;10; pp.15-21.
- Grängsjö, Y. (2003), *Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.33, N°5, pp.427-448.
- Goded Salto, M. (1998). *El impacto del turismo sobre el desarrollo económico: el caso de Argentina*. Tese de doutoramento. Facultad de Ciências Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Havas, Francisco Ignácio (1981). *Planejamento para o desenvolvimento do turismo*. Rio de Janeiro: Embratur. Mimeografado.
- Huybers, T. e Bennett, J. (2003). *Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations*, *Environmental and Resource Economics*, vol. 24, pp. 213 – 233.
- INE (2010), *Turismo em Foco 2005 a 2009. Algarve perdeu 1,8 milhões de dormidas entre 2007 e 2009*, Lisboa: INE.
- Ignarra, L. (2003) “*Fundamentos do turismo*”. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*: New York: Van Nostrand Reinhold.

- KPMG (2003). *No frills airlines – what’s in it for hotels*. KPMG European Travel, Leisure & Tourism Team.
- Leiper, N. (1995), *Tourism Management..* Melbourne: RMIT Press.
- Lickprish L.J.; Jenkins, C.L (2000), *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Jamal, T. e Getz, D. (1995), *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*, *Annals of Tourism Research*.
- Kelly, I e Nankervis, T. (2001), *Visitor Destinations*. Wiley & Sons, Milton.
- Ketele, J. e Roegiers, X. (1993), *Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Instituto Piaget – Coleção Epistemologia e Sociedade.
- Knoke, D. (1988), *Incentives in Collective Action Organizations*, *American Sociological Review*, Vol.53, Nº3, pp.311-329.
- Krippendorf, J (1989).*Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*”. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Havas, I (1981), *Planejamento para o desenvolvimento do turismo*. Rio de Janeiro: Embratur. Mimeografado.
- Lickorish, J; Jenkins, L. (2000) *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro. Campus.
- Palmer, A. e Bejou, D. (1995) *Tourism destination marketing alliances*. In *Annals of Tourism Research*, vol.22, nº3, pp. 616-629.
- Pearce, Douglas. (1988) *Desarrollo turístico, su planificación y ubicación geográficas*. México. Fondo de Cultura.
- Piga, C.; Filippi, N. e Bachis (2001), E. *Booking and flying with low cost airlines*. Nottingham University Business School.
- Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*, Free Press, Nova Iorque.
- Reid, R. e Bojanic, D. (2006). *Hospitality marketing management*. John Wiley and Sons, Inc., pp. 288-290.
- Riley, G. (2003), *Economics Case Study: The European Airline Market*, Tutor2u (<http://www.tutor2u.net/>).

- Santi, A.; Revetria, I. (2003). *Turismo receptivo en Uruguay: una evaluación del aporte al producto, el empleo y las remuneraciones*. Montevideo: Mimeografado.
- Sessa, A. (1983) *Turismo e política de desenvolvimento*, Porto Alegre: Uniontur.
- Swarbrooke, John; Horner, Susan (2002). *O comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph .
- Rahaby, A. (1990). *Planejamento do turismo: estudos económicos e fundamentos econométricos*, São Paulo: Loyola.
- Riley, G. (2003), *Economics Case Study: The European Airline Market*, Tutor2u (<http://www.tutor2u.net/>).
- Silva, J.. (2004) *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicação e Artes.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research - Grounded Theory, Procedures and Techniques*, London: Sage Publications.
- Trigo, L. (2001) *Turismo: como aprender, como ensinar*, São Paulo: Senac.
- Weaver, D. (2006a). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Butterworth Heinemann, pp-1-17.
- Weaver, D. e Lawton, L. (2006b). *Tourism Management* [3ª Edição]. Wiley Australia Tourism Series, pp. 307-325.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage Publications.
- YÜKSEL, F. e Yüksel, A. (2000), *Tourism Plan Formulation and Implementation: The Role of Interorganisational Relations*, Paper Presented at the First International Joint Symposium on Business Administration, Challenges for Business Administration in the New Millennium.

Netgrafia

- <http://www.algarve.pt>
- <http://www.atargarve.pt>
- <http://www.turismodeportugal.pt>
- <http://www.turismoalgarve.pt>
- <http://www.hotelmanagement-network.com/features/feature81054/>

Anexos

Anexo 1: Guião da entrevista especialistas

1. No seu entender, qual é a imagem que o Algarve tem internacionalmente?
2. Quais os benefícios que resultam para os visitantes das características do destino? O que é mais valorizado?
3. Como caracteriza a oferta hoteleira da região?
4. Considera que se trata de um mercado maduro?
5. No seu entender, porque é que há poucas marcas internacionais presentes na região?
6. Acha que o facto de existirem poucas marcas internacionais pode estar relacionado com o estado em que o mercado se encontrava aquando da entrada (nomeadamente o facto deste ser maduro)?
7. No seu entender, quais são as barreiras à entrada de uma marca no turismo do Algarve?
8. Conhece casos de marcas que saíram do Algarve? Na sua perspetiva, porque é que não foram bem sucedidas?
9. O empresário André Jordan afirma perentoriamente que Portugal sempre foi fraco na promoção. Concorda com esta afirmação?
10. Acredita que quando um destino turístico constitui uma marca forte tem mais probabilidades de atrair marcas internacionais?
11. Qual a importância que as marcas têm na criação de valor de um destino turístico?

12. Como perspectiva a evolução da marca Algarve?

Anexo 2: Guião da entrevista promotores

Parte I: o Algarve enquanto destino turístico

1. No seu entender qual é a imagem que o Algarve tem internacionalmente?
2. Quais os benefícios que resultam para os visitantes dessas características? O que é mais valorizado?
3. Como caracteriza a oferta hoteleira da região?
4. Considera que se trata de um mercado maduro?
5. No seu entender, porque é que há poucas marcas internacionais presentes na região?
6. Acha que o facto de existirem poucas marcas internacionais pode estar relacionado com o estado em que o mercado se encontrava aquando da entrada (nomeadamente o facto deste ser maduro)?
7. No seu entender, quais são as barreiras à entrada de uma marca no turismo do Algarve?
8. Conhece casos de marcas que saíram do Algarve? Na sua perspectiva, porque é que não foram bem-sucedidas?
9. Como perspectiva a evolução do Algarve enquanto destino turístico?

Parte II: a sua(s) marca(s)

1. Que marca(s) detém?
2. O que é que a sua marca representa e como pretende que esta seja percebida pelo mercado?
3. Quem são os seus concorrentes diretos?
4. O que distingue a sua marca dos seus concorrentes diretos?
5. De que forma assegura a fidelização dos seus clientes?
6. Quais são os produtos e serviços que tangibilizam a sua marca? Quais as suas características?
7. Qual é a sua estratégia de distribuição?
8. No seu entender, quais são as tendências atuais do mercado no sector do turismo e hotelaria?
9. Como é que a sua marca está posicionada neste contexto?

Parte III: informação sobre o hotel que representa

1. Número de quartos disponíveis
2. Taxa média de ocupação por ano
3. Preços médios ao balcão