



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

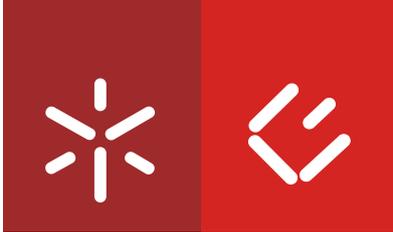
Cláudia Sofia Brito Alves Gil

O Turismo de Negócios e a estratégia de negócios das grandes cadeias hoteleiras: mudanças face à crise

Cláudia Sofia Brito Alves Gil
O Turismo de Negócios e a estratégia de negócios das grandes cadeias hoteleiras: mudanças face à crise

UMinho | 2013

Abril de 2013



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Sofia Brito Alves Gil

**O Turismo de Negócios e a estratégia de
negócios das grandes cadeias hoteleiras:
mudanças face à crise**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Moritz von Schwedler

Declaração

Nome: Cláudia Sofia Brito Alves Gil

Endereço eletrónico: claudiasbagil@hotmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 11188775 - 9

Título dissertação da tese:

“O Turismo de Negócios e a estratégia de negócios das grandes cadeias hoteleiras: mudanças face à crise”

Orientador: Professor Doutor Moritz von Schwedler

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado:

Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29 abril 2013

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me apoiaram nesta aventura académica que culmina com concretização deste projeto de investigação numa área que desde sempre me fascinou.

O Mestrado contribuiu, seguramente, para a realização pessoal e profissional, apesar de ter representado um grande esforço, havendo necessidade de conciliar e planear cuidadosamente a agenda profissional com a académica, o que não é fácil.

Quero agradecer em especial ao Professor Doutor Moritz von Schwedler por toda a disponibilidade, apoio, orientação e sugestões que se revelaram uma ajuda preciosa na elaboração desta tese de dissertação.

O meu muito obrigada a todos os entrevistados que colaboraram neste trabalho de investigação, pois tiveram que despende do seu tempo, mostrando-se disponíveis em cooperar ainda que com uma agenda profissional bastante apertada. Agradeço a todos a atenção e simpatia com que me receberam, sublinhando o facto de que sem o seu contributo, sem a partilha da sua visão e experiência no sector, não seria possível a conclusão desta investigação. Não podendo, ainda, deixar de congratular as empresas envolvidas, pela sua franca abertura a estudos e investigações académicas, e interesse manifestado no *feedback* dos mesmos, como forma de olhar para dentro através de outros olhos. Agradeço nomeadamente à Amorim Turismo, Grupo Tivoli, Grupo Vila Galé e Sonae Turismo.

Um sincero agradecimento à minha família e amigos pelo apoio e paciência que demonstraram ao longo destes largos meses.

Não posso deixar de terminar com um obrigada ao grupo de trabalho, com quem colaborei durante a parte curricular deste Mestrado por todo o companheirismo. Joana, Francisco, Pedro, Maria João e Carla, foi uma experiência extraordinária que serviu de motivação para acabarmos com sucesso esta etapa das nossas vidas e que foi muito além da partilha de objetivos académicos.

“O Turismo de Negócios e a Estratégia de Negócio das grandes Cadeias Hoteleiras: mudanças face à crise.”

Resumo

O sector do Turismo é baseado numa espécie de rede de negócios. A forma como se desenvolve a rede de negócios de determinado sector influencia diretamente a forma como as empresas se posicionam no mercado, na maneira como competem, podendo estas estabelecer estratégias isoladamente ou em conjunto (Porter, 1987). O Turismo funciona como motor de desenvolvimento dos países desenvolvidos, no entanto, trata-se de uma atividade altamente sensível a fatores externos.

O foco coloca-se no Turismo de Negócios, Congressos e Eventos recentemente redenominado por *Meetings Industry* (MI), atualmente identificado como um segmento com retorno substancial para a economia e empresas do sector, tentando-se perceber se a crise é um fator preponderante na redefinição e formulação da estratégia dos grupos hoteleiros.

Em tempos de crise, abrem-se portas para novas oportunidades, as empresas terão que criar condições para desenvolver o seu negócio de forma sustentável, efetuando um planeamento adequado que lhe permita investir quando se atravessam ciclos económicos negativos, poupando recursos.

Trata-se de um estudo exploratório que recorre à triangulação para tentar compreender as relações que as empresas hoteleiras estabelecem, identificando a criação de parcerias que gerarão valor no longo-prazo e a forma como se reformula a estratégia num contexto de crise económica. Esta metodologia mista combina a pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa, através de entrevistas - pesquisa qualitativa, cujos resultados serão comparados com resultados obtidos nos questionários realizados - pesquisa quantitativa.

Portugal reúne condições para se tornar um destino de negócios de sucesso, precisando, no entanto, de investir na sua promoção. Os privados e o Estado terão que investir conjuntamente nesta promoção, só assim Portugal se tornará um destino de negócios sustentável.

Palavras-chave: Crise, Estratégia, Pesquisa Qualitativa, Pesquisa Quantitativa, Turismo de Negócios.

“Business Tourism and Strategy of Major Hotel Chains: Changes due to the current economic crisis”

Abstract

The tourism sector is based on a sort of business networking. The way that the business network of a particular sector develops, directly influences how companies position themselves in the market, the way they compete and establish strategies alone or together with other businesses (Porter, 1987) and thus developing synergies. Tourism acts as an engine for development in developed countries; however, it is an activity highly sensitive to external factors.

This dissertation is focusing on the Business Tourism, Congresses and Events segment, which was recently renamed to Meetings Industry (MI), and is currently identified as a segment with substantial weight for the economy and the industry sector of hospitality. The object of this work is to understand if the crisis is a major factor for the hotel groups’ strategic redefinition and formulation.

In times of crisis it is, at the same time, an open door for new opportunities and companies will have adapt and create conditions to develop their business in a sustainable manner. This influences the strategic planning that allows them to invest when there are negative cycles and saving resources.

This exploratory study employs triangulation to understand the relationships established within hotel companies, identifying partnerships that will generate long-term value and how it the strategy is reshaped as a result of the economic crisis. This mixed methodology combines qualitative research with quantitative research, through the use of interviews, whose results will be compared with those obtained from questionnaires.

The study revealed that Portugal clearly has the conditions to become a destination of success for business tourism. However the country needs to invest more into the promotion and communication. The private sector and the government will have to make a combined effort in order to improve the image with the goal of Portugal becoming a sustainable international business tourism destination.

Keywords: Crisis, Strategy, Qualitative Research, Quantitative Research, Business Tourism.

Índice

Declaração	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Capítulo 1 – Introdução.....	3
1.1 Contextualização do tema: breve caracterização do sector turístico	3
1.2 Justificação e relevância do estudo.....	3
1.3 Objetivos e metodologia	4
1.4 Síntese da estrutura da dissertação	6
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	7
2.1 O sector turístico e o Turismo de Negócios	7
2.2 Turismo de Negócios: gestão estratégica do marketing turístico.....	9
2.2.1 O Turismo de Negócios como base do desenvolvimento da marca de um destino turístico	10
2.2.2 Planeamento e gestão estratégia no segmento da <i>Meetings Industry</i>	13
2.2.3 A importância do fator colaborativo no Turismo: alianças, parcerias, <i>networking</i>	17
2.3 Gestão corporativa num contexto de crise: desenvolvimento de novas estratégias para o Turismo	22
Capítulo 3 – O sector turístico em Portugal	27
3.1 Perspetiva do Sector Público: O Plano Nacional Estratégico de Portugal e a Estratégia para o Turismo	27
3.1.1 O Plano Nacional Estratégico de Portugal e o Turismo de Negócios	28
3.1.2 O Plano Nacional Estratégico de Portugal e os Eventos.....	31
3.1.3 Resultados do Turismo em 2011 e o horizonte 2013-2015	33
3.2 O segmento do Turismo de Negócios em Portugal	36
3.3 Sector Privado: As principais cadeias hoteleiras em Portugal	42
3.3.1 Operacionalização da estratégia	45
3.3.1.1 Grupo Pestana.....	45
3.3.1.2 Grupo Vila Galé	46
3.3.1.3 Amorim Turismo	46
3.3.1.4 Tivoli Hotels.....	47
3.3.1.5 Vip Hotels	48
3.3.2 Os grupos portugueses <i>versus</i> as grandes cadeias hoteleiras internacionais.....	48

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação.....	51
4.1 Planeamento da pesquisa.....	51
4.2 Questões de pesquisa	53
4.3 Metodologia de investigação.....	53
4.3.1 Recolha e análise dos dados secundários.....	57
4.3.2 Abordagem qualitativa do estudo exploratório	57
4.3.2.1 Processo de elaboração e realização das entrevistas	58
4.3.2.2 Caracterização da amostra.....	60
4.3.3 Abordagem quantitativa do estudo exploratório	61
4.3.3.1 Elaboração e aplicação do questionário.....	62
4.3.3.2 Caracterização da amostra.....	63
4.3.3.3 Tratamento das respostas obtidas no questionário	65
Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados	67
5.1 Análise dos resultados obtidos nas Entrevistas	67
5.1.1 Segmento 1: As Cadeias Hoteleiras.....	67
5.1.2 Segmento 2: Intermediários, Organizadores de Eventos.....	72
5.1.3 Segmento 3: Clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios	77
5.2 Análise dos resultados obtidos nos Questionários.....	80
5.3 Discussão dos resultados.....	89
Capítulo 6 – Conclusão	95
6.1 Conclusões do estudo.....	95
6.2 Implicações práticas.....	98
6.3 Implicações teóricas.....	100
6.4 Limitações do estudo	101
6.5 Sugestões para futura investigação.....	103
Referências bibliográficas	105
Referências eletrónicas.....	113
Anexos.....	115
Anexo 1 – Fichas resumo dos principais grupos hoteleiros em Portugal.....	117
Anexo 2 – Questionário Aplicado	121
Anexo 3 – Guião das Entrevistas	129
Anexo 4 – Entrevistas por segmento	131
Anexo 5 – Algumas notícias publicadas que revelam as tendências do Sector.....	141

Índice de Siglas e Abreviaturas

ARPT Associações Regionais de Promoção Turística

CVB *Convention Bureau*

DMC *Destination Management Companies*

ECM *European Cities Marketing*

EIBTM *Exhibition for the Incentive Business Travel and Meetings*

GES Grupo Espírito Santo

ICCA *International Congress & Convention Association*

MI *Meetings Industry*

MICE *Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions*

PCO *Professional Congress Organizers*

PENT Plano Nacional Estratégico de Turismo

SDG Sistemas de Distribuição Global

SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*

TN Turismo de Negócios

WTO *World Tourism Organization*

Índice de Figuras

Figura 1 – Desenho do estudo: aplicação na revisão da literatura	9
Figura 2 – A rede dinâmica dos <i>stakeholders</i> do Turismo	19
Figura 3 – Alteração do modelo de distribuição do sector.....	28
Figura 4 –Projeção da Calendarização para os Eventos.....	32
Figura 5 – Planeamento e Critérios para a Calendarização dos Eventos.....	32
Figura 6 – Turismo 2015: Uma rede de inovação	36
Figura 7 – Cadeia de valor do produto turístico.....	37
Figura 8 – O Mercado de Reuniões.....	37
Figura 9 – Desenho do estudo: aplicação na metodologia.....	51
Figura 10 – Desenho de um estudo exploratório na área do Turismo	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Sazonalidade do mercado das Reuniões (<i>Corporate Meetings</i>)	40
Gráfico 2 – Sazonalidade do mercado das Reuniões (<i>Non-Corporate Meetings</i>)	41
Gráfico 3 – Número de Reuniões por local onde se realizam (<i>Corporate Meetings</i>)	41
Gráfico 4 – Número de Reuniões por local onde se realizam (<i>Non-Corporate Meetings</i>)	42
Gráfico 5 – Perfil dos participantes nos questionários.....	65
Gráfico 6 – Capital estrangeiro investido na empresa	80
Gráfico 7 – Importância do segmento Turismo de Negócios para o desenvolvimento do sector turístico português.....	81
Gráfico 8 – Importância do segmento Turismo de Negócios para o sector hoteleiro.....	81
Gráfico 9 – Integração do segmento Turismo de Negócios na estratégia da organização.....	82
Gráfico 10 – Envolvimento do colaborador no planeamento estratégico da empresa.....	82
Gráfico 11 – Influência do fator crise na estratégia dos grupos hoteleiros em relação ao segmento Turismo de Negócios na estratégia da organização	83
Gráfico 12 – Formas de antecipação do impacto da crise nos grupos	84
Gráfico 13 – Importância do planeamento estratégico vs. pensamento estratégico	85
Gráfico 14 – Fatores críticos de sucesso das cadeias hoteleiras	85
Gráfico 15 – Parcerias que contribuem para o crescimento do Turismo de Negócios	86
Gráfico 16 – Formas de promoção do segmento Turismo de Negócios	86
Gráfico 17 – Perfil de clientes do segmento Turismo de Negócio na hotelaria.....	87
Gráfico 18 – Percentagem anual média do Turismo de Negócios no sector hoteleiro.....	87
Gráfico 19 – Tendência do número de Eventos (MI) nos últimos 5 anos.....	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição dos mercados-alvo por países	27
Tabela 2 – Distribuição dos produtos turísticos por região	30
Tabela 3 – Número de Eventos realizados na década 2002-2011	38
Tabela 4 – <i>Ranking</i> mundial do número de Reuniões realizadas por país	38
Tabela 5 – <i>Ranking</i> mundial do número de Reuniões realizadas por cidade	39
Tabela 6 – Desenho dos tipos de combinação de métodos.....	56
Tabela 7 – Perfil dos entrevistados por segmentos.....	61
Tabela 8 – Perfil dos participantes envolvidos nos Questionários	64
Tabela 9 – Segmento 1 Cadeias Hoteleiras: Ideias a reter	71
Tabela 10 – Segmento 2 Intermediários, Organizadores de Eventos: Ideias a reter	76
Tabela 11 – Segmento 3 Clientes das Cadeias Hoteleiras no segmento Turismo de Negócios: Ideias a reter	79
Tabela 12 – Conjunto das respostas obtidas nos Questionários: Ideias a reter.....	88

“O Turismo não é nem deverá ser a solução para o desenvolvimento da economia nacional. Mas é essencial, constituindo uma condição necessária.”

(Lopes, 2004, p.2 in IPDT-1ª Conferência Internacional em Hotelaria e Turismo)

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Contextualização do tema: breve caracterização do sector turístico

No último século, o Turismo transformou-se numa indústria que representa uma das principais atividades económicas do mundo, funcionando como motor de desenvolvimento de muitos países e esta é uma tendência que se manterá no futuro.

Um estudo da *World Tourism Organization* (2012) refere que apesar da conjuntura atual, “as chegadas internacionais de turistas têm registado um crescimento quase exponencial, em 1980 registavam-se 277 milhões de chegadas internacionais de turistas, em 1995 este número sobe para 528 milhões e em 2011 para 983 milhões” (p.5).

A mesma organização (WTO, 2012) traça uma previsão para o período de 2011 a 2030 e calcula que este número irá crescer em média 3,3% ao ano, o que representa um acréscimo anual de 43 milhões de chegadas internacionais de turistas, alcançando-se os 1800 milhões em 2030. Economias emergentes tendem a evidenciar um crescimento mais acentuado que as avançadas resultando num aumento de quota de mercado de 30% em 1980, para 47% em 2011, prevendo-se que este número atinja os 57% em 2030.

Assim, o Turismo é visto como o motor de desenvolvimento dos países desenvolvidos e principalmente das economias emergentes, sendo no entanto, considerada uma atividade extremamente sensível a fatores externos, nomeadamente no que se refere a oscilações económicas.

Não podendo controlar essas variáveis é fundamental que os gestores da indústria turística saibam antecipar essas mudanças e oscilações de forma a minimizar e contornar os impactos negativos no seu negócio.

Gerir um negócio na área do Turismo é claramente um grande desafio para o gestor, quer pelo número de variáveis a ter em conta, quer pelo investimento avultado implica.

1.2 Justificação e relevância do estudo

Um dos segmentos com maior relevância para o Turismo é segmento do Turismo de Negócios que hoje é responsável pelo seu maior desenvolvimento. A oportunidade

de obter maior retorno na hoteleira advém deste tipo de Turismo e não, ao contrário do que se possa pensar, do Turismo de Lazer.

O sector específico do Turismo de Negócios é um sector que apresenta características muito peculiares e por esse motivo necessita de muita preparação e planeamento sendo a estratégia um pilar fundamental no sucesso do negócio.

Com este estudo, iremos analisar as variáveis a ter em conta no Turismo, concretamente no segmento do Turismo de Negócios, tentando perceber que orientações e decisões integram a estratégia usada pelo gestor para ultrapassar as adversidades na persecução dos objetivos traçados, que reajustamentos efetuados/ou a efetuar no curto e médio prazo, nomeadamente reajustamentos resultantes dos efeitos de sucessivas crises económicas.

De acordo com Porter (1987), a forma como se desenvolve a rede de negócios de determinado sector influencia diretamente a forma de competir das empresas que o integram, visto que as estratégias podem ser estabelecidas isoladamente ou em conjunto.

Assim, pretende-se tentar compreender o modo como se relacionam as empresas hoteleiras com os parceiros, de forma a identificar se existem relações de cooperação e se estas funcionam como impulsionadoras do negócio na construção de alicerces que permitam consolidar o negócio, isto é, de que forma se traçam e desenvolvem estratégias e parcerias na hotelaria para a geração de valor no longo-prazo.

O estudo propõe-se igualmente a analisar a maneira como as empresas do sector se expandem e se desenvolvem, estudando os relacionamentos estabelecidos, bem como a forma como as empresas se posicionam no mercado e principalmente que posição adotam num mercado seriamente afetado por ciclos económicos negativos.

1.3 Objetivos e metodologia

Através da investigação pretende-se efetuar uma pesquisa que permita destrinçar as diretrizes estabelecidas em planos de ação estratégicos delineados pelo gestor, sendo que o planeamento e a gestão estratégica serão alvo de análise ao longo de todo este trabalho de investigação.

O Plano Estratégico Nacional de Turismo dá o mote para esta fase inicial de pesquisa: “Uma nova fase do desenvolvimento do Turismo num contexto marcado por evoluções estruturais e por uma conjuntura económica adversa.”, referindo os objetivos, metas e direção a seguir pelo Turismo de Portugal (PENT versão 2.0, 2011, p.9).

O Ministério da Economia (2011) dá relevância à sustentabilidade no desenvolvimento do Plano Estratégico de Turismo com o objetivo de colocar Portugal entre os destinos mais procurados da Europa. De acordo com o mesmo, partindo de uma base de desenvolvimento sustentável, o Turismo português deverá diferenciar-se pela qualidade e não pelo preço.

Esta linha de pensamento deverá ser comum aos gestores de Turismo portugueses para que o Plano Estratégico de Turismo se aplique com sucesso em prol de um Turismo desenvolvido de forma sustentável, com vista a tornar o Turismo de Negócios em Portugal mais competitivo a par de outros destinos de referência da Europa.

Relativamente à metodologia do estudo, o investigador optou por abordagem de pesquisa mista, que permite a combinação de dois métodos, o método qualitativo e o método quantitativo. A combinação de dois métodos é a chamada triangulação que, de acordo com Maxwell (2004), reduz o risco das conclusões do estudo refletirem enviesamentos ou limitações decorrentes do uso de apenas um método. Através da triangulação é possível retirar conclusões mais fidedignas do que quando se opta apenas pelo uso de um dos métodos.

O recurso ou utilização de métodos mistos (quantitativos e qualitativos) numa investigação tem aumentado exponencialmente, tal como refere Bergman (2009). O mesmo refere que esta combinação não só evita conclusões enviesadas como reduz as fraquezas de cada método e potencia as suas forças.

Numa fase inicial do estudo procede-se a uma revisão da literatura sobre o tema, procurando antecipar fatores que poderão influenciar a estratégia dos grupos hoteleiros no segmento do Turismo de Negócios e de que forma as decisões estratégicas e o planeamento poderão ser influenciados por ciclos económicos negativos.

Na fase seguinte, através de uma abordagem qualitativa, parte-se para a realização de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Após o desenvolvimento do guião das entrevistas elabora-se um conjunto de perguntas que incorporarão o questionário que será aplicado aos diversos grupos hoteleiros portugueses e profissionais do sector, utilizando-se aí a abordagem quantitativa. Será do cruzamento de ambos que se retirarão os *insights* para as conclusões do estudo.

1.4 Síntese da estrutura da dissertação

A presente dissertação está desenvolvida em seis capítulos e cada um destes capítulos subdividido em temas de análise. Através do Capítulo 1, toma-se o primeiro contacto com o tema de dissertação onde se faz a contextualização do mesmo, a justificação e relevância do estudo e por fim se descreve sumariamente a metodologia que se vai utilizar.

No Capítulo 2, procede-se à revisão da literatura, focando-se os pontos que irão ser mais tarde alvo de exploração. O segmento específico do Turismo de Negócios, o planeamento e gestão estratégica, *Meetings Industry*, parcerias, *networking*, e gestão num contexto de crise, são conceitos fundamentais que se relacionam diretamente com as questões de pesquisa e o âmbito de investigação do estudo.

O Capítulo 3 corresponde a uma descrição daquilo que é a visão do Estado através de uma panorâmica geral dos objetivos traçados nos planos elaborados por este, seguindo-se o enquadramento com a realidade do segmento do Turismo de Negócios e terminando com uma análise ao sector privado, caracterização e operacionalização da estratégia utilizada pelos grupos hoteleiros portugueses.

A metodologia de investigação, fontes, métodos de recolha e tratamento de dados está apresentada ao longo do Capítulo 4, justificando-se a escolha do método triangulação para o estudo e explicando a forma como se deve basear uma investigação que recorre à utilização deste método misto através da combinação da pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa. O Capítulo 5 dá resposta às questões de pesquisa com uma análise e discussão detalhada de todos os resultados obtidos, utilizando a combinação dos dados qualitativos resultantes das entrevistas efetuadas, com os dados quantitativos obtidos na aplicação do questionário.

O Capítulo 6 corresponde à conclusão da dissertação. O somatório de todas as elações e conclusões que se podem retirar desta investigação induz à necessidade de uma introspeção por parte dos gestores hoteleiros e tenta apontar o caminho para investigações futuras na área. Neste capítulo faz-se ainda alusão às limitações do estudo.

No que se refere aos anexos, poder-se-ão consultar: as fichas que caracterizam os principais grupos hoteleiros envolvidos no estudo, o questionário aplicado e o quadro resumo das respetivas respostas obtidas, o guião das entrevistas, o *feedback* das mesmas e a esquematização das todas respostas por segmentos, bem como uma compilação de notícias relevantes publicadas nos meios de comunicação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 O sector turístico e o Turismo de Negócios

Segundo a *World Tourism Organization* (2012), o turismo é um sector estratégico que tem a capacidade de gerar oportunidades de emprego e gerar riqueza para os países.

A chamada globalização afetou radicalmente a forma como se fazem os negócios, assistindo-se no último século a um crescimento fenomenal do mundo dos negócios à escala mundial. A face mais conhecida da globalização é sem dúvida a internet. Mas se a internet, a comunicação mais eficaz e as novas tecnologias foram o meio condutor para a globalização e para o crescimento económico mundial, concretamente no que se refere ao Turismo esta mudança foi fundamental.

Relativamente ao turismo europeu, com a criação da Comunidade Europeia, o livre-trânsito de bens e da moeda única, verificou-se um aumento de eficácia do mercado turístico. Este desenvolvimento aliado à acelerada expansão das novas tecnologias fomentou a procura de novos serviços na indústria turística.

Surgiram novos destinos, alargou-se o horizonte da oferta, o que se traduz numa dispersão crescente de turistas pelo mundo, tornando-se o Turismo atualmente muito mais diversificado, toda a gente viaja durante o ano inteiro.

O tipo de turista também se diversificou, existem vários segmentos turísticos, sendo que o sector dos negócios beneficiou o crescimento do Turismo de Congressos e Incentivos (Costa *et al.*, 2008).

De acordo com a WTO (2012), a maioria das viagens são efetuadas por ar e aproximadamente 15% dos turistas internacionais referem viajar em negócios ou por motivos profissionais.

Os maiores destinos de Turismo de Negócios e Eventos encontram-se na Europa: Viena, Barcelona, Berlim, Paris, Amesterdão, Madrid, Londres e Istambul são 8 das 10 cidades que mais realizam eventos do mundo (ICCA, 2011).

No que respeita à concorrência, países como Itália, Espanha e Turquia, pela sua beleza, história, cultura e gastronomia, são os maiores concorrentes do turismo português (Marques, 2005).

Em termos económicos, Portugal terá que aumentar a sua quota de mercado a nível internacional, revelando ainda pouca popularidade no estrangeiro relativamente a

outros mercados, encontrando-se praticamente dependente de 3 regiões: Algarve, Lisboa e Madeira (PENT, 2007).

O sector turístico tem uma importância estratégica para a economia portuguesa, sendo o principal sector exportador com cerca de 13% das exportações, representando aproximadamente 9% do Produto Interno Bruto (PIB) e 8% do emprego nacional (Turismo de Portugal, 2012).

O Turismo tem revelado um crescimento substancial nos últimos anos e passou a ser uma forte aposta por parte do Estado e dos empresários.

Em Portugal, produtos turísticos como “congressos, convenções e seminários” ou “corporativos”, designados até então como integrantes do segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*), atualmente apenas MI (*Meetings Industry*), eram produtos com pouca expressão, ao contrário do que sucede com outros países da Europa. Nos últimos anos tem-se procurado inverter esta tendência através do investimento em infraestruturas a nível de hotelaria e outras.

O termo Turismo de Negócios ou de Eventos começou a ser utilizado em 1987 quando o departamento de Publicidade e o Turismo da Nova Zelândia referiram: “Turismo de Eventos é um segmento importante e de rápido crescimento no Turismo internacional” (Getz, 2008, p.405).

Mais tarde, em 1989, Getz escreveu um artigo na revista *Tourism Management* denominado por “Eventos Especiais: a definição do produto” onde desenvolveu uma estrutura para o planeamento de Turismo de Eventos (Getz, 2008).

De acordo com Cunha (1997) existe uma tipologia turística que classifica o turismo em vários tipos: turismo rural, turismo cultural, turismo de natureza, turismo de saúde, turismo urbano e Turismo de Negócios.

O Turismo de Negócios verifica-se essencialmente fora do pico sazonal, o que significa que este tipo de turismo contribui para a redução da sazonalidade, representando normalmente o turista *business* um gasto médio por pessoa bastante superior ao do turista em lazer (Marques, 2005).

Marques (2005) refere que o Turismo de Negócios caracteriza-se por recorrer a grupos hoteleiros com a classificação de 4 e 5 estrelas, paga tarifas três vezes superiores ao do turista comum e contribui para a redução da sazonalidade permitindo taxas de ocupação elevadas na época baixa.

De acordo com a mesma autora (2005), o turista de negócios apresenta um grau de assiduidade e fidelidade elevados, revelando as estatísticas que 50% dos turistas em negócios repetem o mesmo destino no prazo de um ano.

De acordo com Getz (2008), os Eventos têm sido cada vez mais produzidos com base e fomentados em razões estratégicas, sendo que atualmente, o Turismo de Negócios ou Eventos é visto como um segmento de extrema relevância na formulação estratégica dos grandes grupos hoteleiros internacionais.

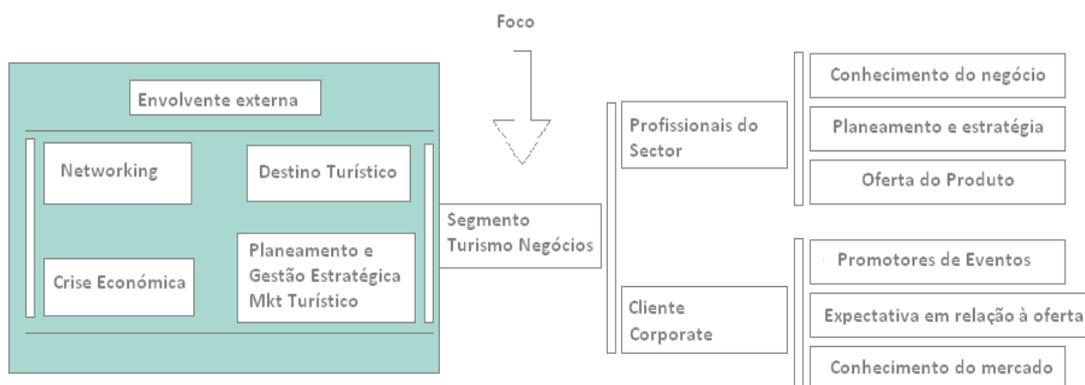
A globalização e o conseqüente *network* corporativo têm contribuído largamente para o crescimento das *Corporate Meetings*, decorrente do fortalecimento das relações organizacionais e da necessidade de comunicação e partilha de conhecimento.

Tal como qualquer outro segmento do turismo, o Turismo de Negócios opera num ambiente complexo e dinâmico, e nesse sentido é importante compreender a forma como os gestores percebem as forças externas que os conduzem à formulação da estratégia e à tomada de decisões.

2.2 Turismo de Negócios: gestão estratégica do marketing turístico

Neste capítulo da revisão da literatura, elaborou-se um esquema que servirá de orientação para o investigador. A Figura 1 representa o desenho do estudo esquematizando-se as variáveis sobre as quais vai incidir a metodologia de investigação na perspetiva dos profissionais do sector e clientes *corporate* (ver Capítulo 4, ponto 4.1 Planeamento da pesquisa) que serão agora analisadas sob a perspetiva dos investigadores desta área científica.

Figura 1 – Desenho do estudo: aplicação na revisão da literatura



Fonte: O autor, 2013

2.2.1 O Turismo de Negócios como base do desenvolvimento da marca de um destino turístico

Segundo Varela (2004), os destinos turísticos devem ser geridos como marcas e esta torna-se imagem de marca não só pelo marketing turístico da cidade mas, principalmente com base no *feedback*/imagem criada na mente dos visitantes. É portanto fundamental ocupar espaço na escolha dos consumidores. Para os destinos, a imagem é com certeza um fator de diferenciação.

Recorrendo a estudos de mercado pode-se avaliar se a imagem de marca de um destino está em consonância com as expectativas do turista e com aquilo que este percebe.

Os fatores externos não são controláveis, no entanto, têm influência direta na imagem dos destinos, sendo primordial tentar contrariar os efeitos negativos desses fatores externos ou utilizar essa influência em favor próprio, tentando encontrar aí oportunidades.

Costa (2004) afirma que “Para ser competitivo não basta ter recursos turísticos, sendo essencial saber decidir. As decisões corretas são a principal fonte para a construção de vantagens competitivas.” (p.4).

Dias *et al.* (2009) referem que a preocupação atual da investigação em Turismo foca-se no estudo da competitividade dos destinos turísticos, dependendo esta do desenvolvimento de vantagens competitivas (alterando-se o paradigma da competitividade baseada em vantagens comparativas) que resultam da implementação de planos estratégicos sustentáveis, ou seja, planos de médio e longo prazo.

O sector turístico evoluiu de tal forma que atualmente se assiste a uma forte concorrência entre destinos turísticos, conseqüentemente o nível de exigência aumentou substancialmente. Destinos turísticos que apresentam vantagens competitivas inerentes relacionadas com atributos como qualidade, profissionalismo, marketing, inovação, tecnologias de informação e comunicação, são sustentáveis no longo prazo, significando isto, que estes destinos utilizam um planeamento estratégico desenvolvido, sendo a sua imagem de marca uma referência no mercado (Dias *et al.*, 2009)

Mota *et al.* (2007) elaboraram um estudo que tem por objetivo apresentar um modelo de Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos, por forma a compreender o papel que a atividade turística desempenha no desenvolvimento de um determinado destino, permitindo criar vantagens competitivas ao mesmo tempo que se tenta

constituir um instrumento de planeamento e gestão de destinos turísticos com uma visão baseada numa gestão colaborativa que envolve todos os *stakeholders* na definição do posicionamento no mercado.

Segundo Pimentel *et al.* (2006), a marca do destino é o que o diferencia dos demais, e a sua imagem deve ser trabalhada pelos gestores de forma a transmitir a identidade desse destino. A imagem de marca deve ser única e exclusiva. Tradicionalmente, o potencial de um destino era avaliado em função dos recursos naturais e patrimoniais, no entanto, atualmente a avaliação é feita em função dos ativos intangíveis, como o capital humano e a marca. Surgiu um novo paradigma da competitividade entre destinos que potencia o entendimento da marca numa perspetiva mais integrada e global.

Pimentel *et al.* (2006) afirmam que “...o desenvolvimento sustentável de um destino turístico passa pelo processo de identificação da situação atual assim como a identificação e clarificação dos produtos turísticos.” (p.287).

Os mesmos autores (2006) veem a construção de uma boa imagem de marca como um passo fundamental para garantir a sustentabilidade de um destino turístico. A experiência que o turista vivencia tem que coincidir com aquilo que o destino promete, caso contrário a sua imagem será afetada negativamente, principalmente quando se trata de um mercado com um enorme número de internacionalizações, em que o turista tem à distância de um clique toda a informação que necessita antes de efetuar a sua escolha (tendo apenas como condição a motivação da viagem: lazer, negócios, desporto, saúde, etc.).

Esta lógica não é pioneira tal como referem Pimentel *et al.* (2006) citando Chon (1990): “Uma experiência positiva gera uma imagem positiva”, explicando a sua conhecida teoria “*virtuous circle*, em que uma imagem positiva gera repetição e se a repetição for positiva também, reinicia-se o ciclo” (p.292).

Não nos podemos esquecer que nesse ciclo, se inclui o “passa-palavra” da experiência positiva vivida aos familiares e amigos próximos (não descurando o facto de atualmente através das redes sociais o alcance do *word-of-mouth* ser exponencial). Para ampliar, adaptar ou evoluir o posicionamento estratégico da marca é fundamental entender como a marca é vista pelos turistas e potenciais turistas, para se tentar perceber que direção seguir e que direções evitar para não destruir a imagem criada. A imagem de marca como forma de influenciar o processo de decisão de compra do consumidor, neste caso na escolha do local pelo turista, deve fazer parte integrante das ações

desenvolvidas pelos gestores dos destinos no desenvolvimento de produtos atrativos para o turista (Pimentel *et al.*, 2006).

Os atrativos turísticos de um destino constituem a componente mais importante do lado da oferta do Turismo, fornecendo duas componentes principais: 1) a motivação da viagem, em que o turista procura obter conhecimento acerca do destino tentando perceber o que este tem para lhe oferecer; e 2) a satisfação do turista, se o destino correspondeu ou excedeu as expectativas do turista, as recordações que este lhe traz, no fundo a chamada experiência única que é proporcionada (Gunn, 1997, citado por Pimentel *et al.*, 2006).

Mas se as relações *Business-to-Consumer* (B2C) se desenvolvem mais pelo lado da lealdade emocional, no caso do Turismo de Negócios já não será assim.

Hankinson (2005) identifica a imagem de marca de um destino na perspectiva do Turismo de Negócios (visitas aos destinos para reuniões de negócios, eventos de incentivo, conferências ou exposições) relacionando-a com a qualidade percebida e critérios comerciais.

Ao contrário do Turismo de Lazer, que é uma atividade B2C, o Turismo de Negócios é uma atividade *Business-to-Business* (B2B), então poder-se-ão aplicar os modelos desenvolvidos na gestão do Turismo de Lazer ao contexto do Turismo de Negócios?

Um estudo exploratório levado a cabo por Hankinson (2005) identificou oito grupos de atributos de imagem de marca do destino: ambiente físico, atividade económica, infraestruturas de Turismo de Negócios, acessibilidade, equipamentos sociais, reputação, hospitalidade das pessoas e tamanho do destino. A maior parte desses atributos são identificados no contexto de Turismo de Lazer, sendo que atributos relativos ao ambiente físico, atração das pessoas ao destino, ritmo de vida e sentimento de segurança são atributos simultaneamente a ter em conta no Turismo de Lazer e de Negócios. De igual modo, a hospitalidade das pessoas, a cultura local, o carácter do mercado de visitantes e acessibilidade são igualmente atributos de imagem de marca comuns a ambos os segmentos. Já atributos associados à qualidade e escolha de instalações para conferências e hotel são atributos relevantes para o Turismo de Negócios.

Esse mesmo estudo revela que é necessário ter em mente que as atividades de lazer, representam uma componente importante dos eventos do Turismo de Negócios e que há uma forte influência dos atributos funcionais nos gestores de eventos quanto à

qualidade percebida do destino, associados à qualidade das instalações do hotel em termos de acomodações e acessibilidade, sendo também os principais critérios comerciais utilizados pelos gestores de eventos na escolha do destino para a realização de um evento (Hankinson, 2005).

De acordo com Hankinson (2005), as semelhanças entre atributos associados à imagem de marca do Turismo de Negócios e os associados ao Turismo de Lazer sugerem que estas duas áreas devem ser geridas em conjunto, a fim de capitalizar o potencial das sinergias e evitar o impacto negativo causado na comunicação de duas imagens de marca conflituosas que podem gerar ideias contraditórias na mente do consumidor seja ele turista de Lazer ou de Negócios.

Nesse sentido, Weber e Ladkin (2004) exploraram as tendências na indústria do Turismo deste segmento (MI), incluindo o facto de se verificar um aumento da consciência por parte dos governos relativamente aos benefícios económicos que este traz, delineando planos de ação no sentido de potenciar o desenvolvimento do Turismo de Negócios do país.

De acordo com Getz (2008), o interesse no retorno que o Turismo de Negócios traz foi de tal forma interiorizado que a maior parte das grandes cidades possuem atualmente infraestruturas de grande dimensão adequadas à realização de convenções/congressos/eventos. Este é um fator de extrema importância no que se refere à qualidade do destino como destino de negócios.

2.2.2 Planeamento e gestão estratégica no segmento da *Meetings Industry*

A globalização eliminou as barreiras físicas, aproximou as distâncias e num mundo cada vez mais global e competitivo é fundamental que as empresas desenvolvam uma gestão estratégica estruturada e sustentável, de forma a obterem vantagens competitivas em relação à concorrência.

Partindo de uma perspetiva turística e de desenvolvimento, a grande questão é a preocupação com a competitividade no que se refere a ganhos de eficácia e retorno a partir do Turismo de Negócios.

Schumpeter (1947) afirmou que a competição tem um carácter profundamente dinâmico sendo que a competição económica não supõe o equilíbrio e sim um estado de mutação contínuo.

De acordo com Porter (1987), vantagem competitiva é o *core* do desempenho de uma empresa em mercados concorrenciais, em que determinada empresa ganha vantagem competitiva devido às suas ações estratégicas colocando-se um passo à frente da concorrência. Estratégia competitiva é “ser diferente”, acrescentando que por estratégia entende-se escolher um conjunto diferente de áreas para a criação de uma combinação única de valor.

Mintzberg *et al.* (2000) propõem cinco definições para o termo estratégia: estratégia como um plano, um padrão, estratégia como uma posição, estratégia como uma perspectiva e estratégia como um jogo. A estratégia como um plano é entendida como uma orientação, um guia para o futuro. A estratégia como um padrão está relacionada com o comportamento da organização ao longo do tempo; a estratégia entendida como uma posição relaciona-se com a localização de determinados produtos em determinados mercados; a estratégia como uma perspectiva é entendida como a estratégia virada para dentro da organização, a visão dos estrategas e da empresa; e finalmente a estratégia ainda pode ser vista tal como num jogo, como forma de vencer os adversários.

A resposta para tornar um destino competitivo passa por um desenvolvimento de uma forma sustentável, para o colocar numa posição competitiva em relação à concorrência e para atingir os objetivos de um desenvolvimento sustentável é necessário elaborar um planeamento sofisticado e simultaneamente traçar e definir estratégias de desenvolvimento conjuntas com o envolvimento de todos os *stakeholders*, incluindo as entidades públicas / privadas do sector, grupos ambientalistas e comunidades locais. Este planeamento passa por uma abordagem sistemática que deverá basear-se no desenvolvimento de estratégias que visem maximizar os atrativos naturais e culturais do destino e da região, focando-se na redução dos problemas de sazonalidade e refletindo os atributos e aspetos diferenciadores do ambiente de destino (Hassan, 2000).

Deste modo, é importante que as empresas hoteleiras que oferecem produtos turísticos estejam alinhadas com a sociedade, cultura e ambiente em que se inserem.

Autores como Mintzberg *et al.* (2003) afirmam que para os gestores de turismo, a questão da estratégia baseia-se essencialmente na forma como as empresas utilizam as suas capacidades ou constroem uma posição flexível num mercado altamente competitivo e em constante mutação. Os mesmos autores são da opinião que existe, por parte dos gestores, uma tentação de fazer um planeamento estruturado, como um elixir, mas que deve ser um contraposto com observações contínuas das suas lacunas, visto

que a estratégia não pode ser explicada por um só paradigma, sendo definida como “ambos os planos para o futuro e padrões do passado” (p. 142).

Stokes (2008) afirma que a evidência sugere que a pesquisa em torno do turismo refere-se cada vez mais ao empreendedorismo, à colaboração, aprendizagem, conhecimento e processos políticos no desenvolvimento de destinos. Assim, é necessário perceber que as estratégias derivam de redes de aprendizagem e do poder das relações para fornecer informações estratégicas que permitam fazer mais do que um planeamento tradicional.

O mesmo autor define Turismo como um sector de vários sectores relacionados por necessidade e conseqüentemente a estratégia tem que ter em consideração diferentes níveis (local, regional, nacional) e o foco pode ser na infraestrutura turística, na gestão da localização geográfica, ou na gestão de negócios e atividades funcionais das empresas do Turismo (Stokes, 2008).

Na tomada de decisão estratégica global, as estruturas de turismo são de responsabilidade partilhada, pois para além de ser o Estado que detém o poder sobre a criação dessas infraestruturas, também detém um plano estratégico formal para o desenvolvimento do Turismo (como é disso exemplo, o documento referenciado aprofundadamente no capítulo seguinte, PENT 2007).

Neste sentido, Getz (2008) afirma que a estratégia pode ser definida como um conjunto integrado de políticas e programas que pretendem alcançar a visão e os objetivos da organização ou do destino.

De acordo com Hassan (2000) o planeamento e desenvolvimento devem focar-se na análise dos atributos baseados nos recursos que o destino apresenta tratando-se de uma vantagem única comparativa em relação aos demais, sendo alguns desses atributos críticos para o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis.

Na mesma linha de pensamento, Batista (2003) argumenta que os conceitos de estratégia e plano estratégico interagem um com o outro e reformulando-se mutuamente, embora haja divergência de opiniões no que se refere à estratégia e planeamento: uns consideram que o planeamento se insere na estratégia e outros o inverso. No entanto, este autor considera ambos os raciocínios lógicos, pois se por um lado o desenho do planeamento tem como objetivo apoiar a estratégia, por outro lado a estratégia “...constitui uma fase coerente e um conjunto de decisões e ações se, para além do fatores e critérios de natureza conceptual e previsional que inspiram e fundamentam a definição de objetivos, tiver em conta os respetivos parâmetros quantitativos, de âmbito

técnico, económico e financeiro, e os recursos a mobilizar, no tempo e no espaço, que confirmam credibilidade a esses objetivos, o que constitui tarefas de planeamento e projeto.” (p. 28)

Olhando para o segmento que integra “meetings, incentives, conventions, and exhibitions” (MI), verifica-se que este representa um dos segmentos mais importantes da indústria do turismo, contribuindo com 27 biliões de dólares na economia mundial já em 2001 (Weber, 2001).

Apesar de ser um dos segmentos com maior crescimento do sector, só nos últimos anos é que o seu contributo económico foi reconhecido e as relações entre os vários *players* da indústria foram analisadas com mais profundidade. Tal como em toda a indústria do Turismo, este segmento é altamente vulnerável às mutações da envolvente sendo que o modo como as estratégias são formuladas e implementadas é influenciado por essas mutações (Miles e Snow, 1978).

Os mesmos autores (Miles e Snow, 1978) afirmam que a base para a formulação da estratégia está no entendimento da envolvente na qual se operam os negócios.

Vodopivec (2012) sublinha que muitas empresas operam sem planos formais, frequentemente os gestores estão demasiado ocupados para delinear um planeamento formal, argumentando que as mudanças do mercado são demasiado rápidas para que seja efetuado um plano desse tipo que resulte num ambiente em constante mutação. O planeamento formal não é uma condição necessária para conduzir ao sucesso, mas pode trazer muitos benefícios para todos os tipos de empresas (Sumantra, 2008). O planeamento estimula o pensamento sistemático, levando a empresa a aguçar os seus objetivos e políticas, conduzindo assim a uma melhor coordenação dos seus esforços e antecipação de cenários para uma rápida resposta às mudanças (MacDonald, 1989).

A estratégia corporativa apenas funcionará se a empresa analisar e definir claramente a posição de partida e não “a posição inicial virtual” (o que se quer ser), se assim não for, torna-se inútil e enganadora (Vodopivec, 2012).

Xiang e Formica (2006) elaboraram um estudo que oferece *insights* interessantes para o conhecimento da gestão, concretamente da gestão estratégica, mapeando técnicas que permitem compreender a perceção do gestor na obtenção de conhecimento acerca da natureza e características da envolvente do Turismo de Negócios, identificando questões críticas na formulação estratégica, permitindo a identificação de oportunidades para que os gestores melhorem os seus conhecimentos e desenvolvam novas capacidades de gestão estratégica.

As constantes mudanças na envolvente externa da organização geram sempre incerteza na tomada de decisão e só através do mapeamento da envolvente é que o gestor consegue perceber e interpretar as tendências e acontecimentos externos, e avaliar a forma como essas mudanças se irão refletir ou não na organização, se é necessário adaptar ou mudar a estratégia adotada (Xiang e Formica, 2006).

A tomada de decisão para o segmento do Turismo de Negócios é de facto complexa, pois o impacto da interação das forças externas é difícil de prever e coloca grandes desafios ao gestor.

Nunca se consegue estar realmente preparado, uma vez que é impossível antecipar com absoluta certeza como será o futuro, no entanto, ao estar preparado para a mudança estratégica consegue-se extrair conhecimento de experiências presentes e passadas, identificando e entendendo as incertezas, é possível gerar cenários futuros para a orientação da formulação da estratégia, combinando-os com os parâmetros organizacionais e condições, tais como, processos de negócios e operações (Porter, 1987).

De acordo com Pearce (1995) aquilo que deve ser tido em conta na formulação de um plano de turismo de sucesso é a posse de um profundo conhecimento das forças que influenciam o destino e um entendimento das inter-relações entre os diferentes sectores da indústria do Turismo.

Adicionalmente deve-se fazer uma introspeção, olhando para dentro da organização para analisar a performance a vários níveis, ganhando desta forma perfeita consciência das forças internas em relação às externas. Através da explicação e articulação do conhecimento da envolvente competitiva do negócio, os planos de ação efetuados anteriormente serão desafiados e novas orientações estratégicas para o futuro emergirão (Xiang e Formica, 2006).

2.2.3 A importância do fator colaborativo no Turismo: alianças, parcerias, *networking*

Segundo Amirou (1999), o Turismo é visto como uma manifestação da sociedade moderna que pode ser definido como um processo de incessante procura.

Dias *et al.* (2009) classificam este processo de procura como três formas de mobilidade: mudança espacial (viagem), mudança societal (*status*) e terceira mudança, a existencial (descoberta).

O turismo, para além de fenómeno social deve ser enquadrado como um triângulo, constituído pelo mercado, meios de comunicação e pela própria sociedade (Gallego *et al.*, 2003, citado por Dias *et al.*, 2009). Daí, tratar-se de uma área de conhecimento extremamente diversificada e heterogénea, abrangendo o cruzamento de inúmeras disciplinas científica da economia à arte, sociologia, psicologia, etc. sendo esta característica multidisciplinar que não nos permite gerar um conhecimento estruturado e exato (Dias *et al.*, 2009).

As disciplinas da psicologia e sociologia são fundamentais para o conhecimento do Turismo. Num sector quase exclusivamente composto por serviços como é o do Turismo, o principal recurso não são as pessoas que os produzem?

É preocupante a pouca relevância dada ao papel das pessoas enquanto recurso estratégico. No Turismo, mais do que em qualquer outro sector, o foco é inevitavelmente colocado na qualidade e por consequência nos recursos humanos e na sua formação. No caso específico de Portugal, a hospitalidade pela qual o povo português é conhecido não será condição suficiente para assegurar a satisfação da procura turística e este poderá ser um problema maior se falarmos do Turismo de Negócios onde o nível de qualidade exigido é muito superior.

Tal como em qualquer sector de serviços, no Turismo, o consumidor constitui parte integrante do processo produtivo (Bowen, 2002).

Assim, as relações com o consumidor deverão ser vistas como um fator chave de recurso estratégico do negócio. Um envolvimento maior do consumidor no processo produtivo gera benefícios, poupa tempo, permite adaptar/ajustar as ofertas, funcionando como fonte de informação para melhorar o desempenho, melhora a qualidade dos serviços, facilitando o aumento dos níveis de satisfação, sendo esta satisfação a chave para a fidelização do cliente (Grönroos, 1993).

A satisfação nos serviços é sinónimo de qualidade, principalmente no contexto do Turismo e especificamente no sector hoteleiro.

A competitividade entre as empresas deste sector está na entrega de um melhor serviço em relação à concorrência. Para tal, é fundamental estabelecer relações fortes com todos os elementos envolvidos na cadeia de produção, pois a atividade hoteleira está interdependente de diversos *players* turísticos.

De acordo com Grönroos (1993), a qualidade do serviço resulta da cooperação entre muitos recursos, quer humanos, quer tecnológicos, e como tal o recurso a parcerias

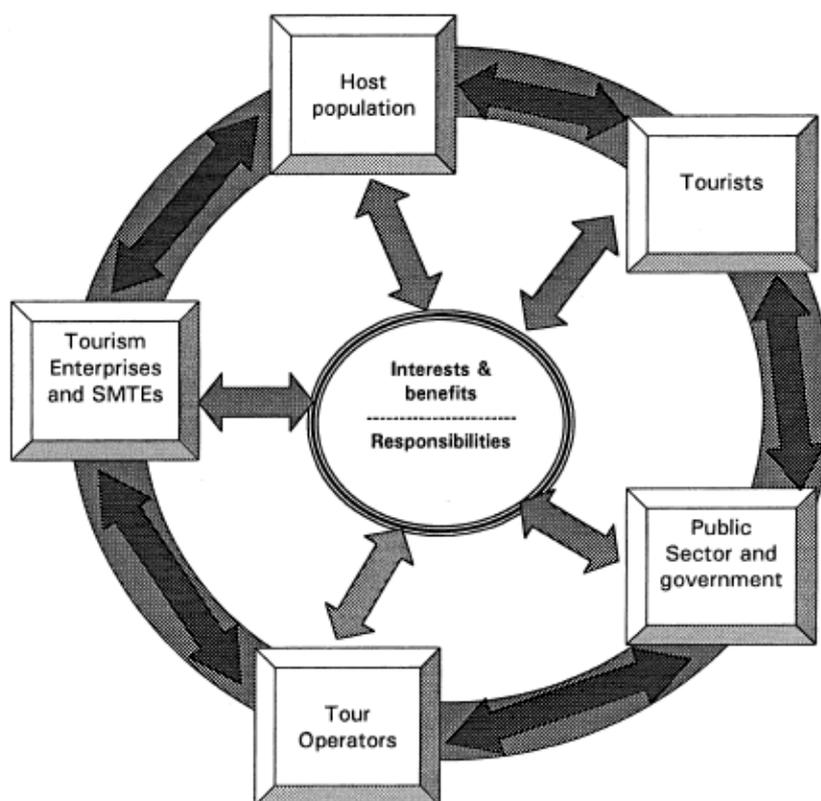
poderá fazer sobressair a qualidade, imperativa para uma gestão de sucesso dos serviços.

A colaboração em redes normalmente é efetuada entre empresas do mesmo sector que atuam na mesma cadeia produtiva, realizando alianças/parcerias para assim obter uma vantagem competitiva (Hoffmann *et al.*, 2007).

O sector do turismo é per si um sector inter-relacionado e interdependente, composto por vários *players*: empresas de transporte e logística, hotelaria, restauração, compras, entretenimento, atividades culturais, etc., daí derivando uma amálgama como consequência da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades locais (Goeldner *et al.*, 2002).

A Figura 2 representa um esquema da rede que integra os *stakeholders* do sector.

Figura 2 – A rede dinâmica dos *stakeholders* do Turismo



Fonte: Buhalis, 2000

Na gestão dos destinos turísticos, o recurso a uma *network* revela-se um excelente instrumento de desenvolvimento, que traz benefícios para todos os envolvidos, permitindo a troca de informação, partilha de experiência e aprendizagem conjunta,

surgindo a possibilidade de utilização de modelos organizacionais baseados na cooperação e complementaridade (Buhalis, 2000).

Miles e Snow (1992) entendem as redes organizacionais como um grupo de empresas ou unidades especialistas coordenadas com o mercado, tratando-se de um conceito em que as redes são vistas como formas de organização interempresas, de modo a obterem um grau maior de flexibilidade e inovação, ganhando dessa forma capacidade para se adaptar melhor às mutações e alterações do mercado.

Atualmente, com as parcerias a forma de atuação é diferente da tradicional individualista, pois as parcerias são negociadas de modo a que sejam favoráveis para ambas as partes, é a chamada parceria *win-win*.

Autores como Porter (1987), Kotler e Keller (2006) entendem que as alianças estratégicas são parcerias de longo prazo desenhadas para atingir metas estratégicas de ambas as partes, com o objetivo de se fortalecerem e se complementarem mutuamente, seja em processos produtivos ou sistemas de distribuição. Normalmente as empresas escolhem-se por afinidade/objetivos/metos, podendo formar uma rede exclusiva em termos de oferta ao cliente que se distinga da concorrência.

Este tipo de redes podem ser adotadas de diversas formas, advindo daí inúmeras vantagens. Fusco *et al.* (2005) destacam vantagens como as de escala, relacionadas com objetivos e rapidez, aumento da competitividade em mercados internos ou externos, novas oportunidades de negócio, redução de custos, aumento do poder de negociação, partilha de *know-how*, marketing, participação em feiras, etc.

De acordo com Chon (1990), o sucesso de um destino turístico não está apenas relacionado com a satisfação e expectativas do consumidor. Cada operador turístico contribui para o sucesso global da indústria turística, devido à interdependência dos diversos produtos e serviços que constituem a rede. O autor vai mais longe ao referir que sem atrações e estabelecimentos de hospitalidade, não há destino turístico, sem este não há necessidade de aeroporto, o faz que não haja necessidade de existência de agências de viagens.

Vários estudos revelam que as mudanças ambientais têm conduzido as empresas a alterarem o seu foco para a eficiência da cadeia, pois a eficiência interna não é suficiente. O sucesso da formulação estratégica passou a depender do novo modelo organizacional: *networking*.

Fatores macro ambientais como: a crise económica, concorrência, suporte organizacional e tecnologia são sublinhados por Wang e Fesenmaie (2007) como fatores

conducentes à formação de redes em turismo, sendo a crise o principal fator influenciador na formação de alianças estratégicas/parcerias e simultaneamente a melhor forma e mais eficaz para lidar com o mesmo.

Porter (1987) refere que a forma como se desenvolve a rede de negócios de determinado sector influencia diretamente a forma de competir das empresas que o integram, pois as estratégias podem desenvolver-se em conjunto ou isoladamente, alterando assim o nível de competição da indústria.

Num estudo sobre a rede de negócios do Turismo, Donaire *et al.* (2009) argumentam que é necessário entender de que forma se transformam, se potencializam e se interligam os negócios da rede, para determinar uma estratégia competitiva adequada à organização que opera nessa rede de negócios, estando a qualidade do negócio da empresa diretamente ligada ao nível de maturidade e coesão das relações existentes entre os membros participantes na rede.

Se considerarmos todos os componentes da indústria turística e todas as inter-relações existentes na sua rede obteríamos uma trama de relacionamentos de tal forma complexa que não seria possível analisar adequadamente a rede de negócios do turismo como um todo.

Assim, procurou-se organizar a rede começando pela ótica dos produtores de serviços turísticos que, segundo Tomelin (2001), são formados pelo agenciamento (operadoras, agências de viagens e organizadores de eventos), transportadoras e hotelaria que de acordo com o autor representam a base do produto turístico.

Costa (2004) entende que os agentes da atividade turística desenvolvem relacionamentos complexos entre si, característica intrínseca à rede turística. A oferta turística incorpora: hotelaria, restauração, entretenimento, agenciamento, informações e outros serviços voltados para o atendimento aos turistas que podemos subdividir em equipamentos e serviços turísticos e infraestrutura de apoio turístico.

A infraestrutura de apoio turístico é composta pelo sistema de comunicações, transportes e serviços urbanos. Os atrativos turísticos incluem aspetos culturais (arquitetura, monumentos, museus, etc.), naturais (paisagem, parques, montanhas, etc.), eventos (festivais, eventos esportivos ou comunitários, feiras, etc.), lazer (passeios, trilhas, ciclismo, etc.) e entretenimento (parques temáticos, cinemas, comércio, etc.) (Goeldner *et al.*, 2002).

A espinha dorsal da rede de negócios do turismo é composta por hospedagem, transporte, agência de viagem, operador e organizadores de eventos, pois neles se

concentram a quase totalidade dos gastos realizados pelo turista de lazer ou em negócios.

De acordo com os autores (Costa, 2004 e Goeldner *et al.*, 2002), os organizadores de eventos seriam também considerados um dos *players* da rede.

No entanto, a realidade mostra que as grandes empresas tendem a procurar organizar também os eventos de média escala, o que gera algumas implicações no funcionamento da cadeia. Apesar de não ser o âmbito do seu negócio, as empresas organizadoras de eventos cobram comissão de intermediação na venda de outros serviços turísticos como: voos, alojamento, locação de veículos e serviços de recepção; tirando negócio às agências de viagem e aos distribuidores dos seus fornecedores (nomeadamente os hotéis). Por sua vez, as agências de viagem, operadores turísticos e hotéis possuem um departamento de eventos que tenta fornecer serviços de organização de eventos diretamente aos clientes. Deste modo, torna-se difícil delimitar a área de ação de cada um dos intervenientes da rede de negócios do turismo, sendo que a tendência é para que o sector dos Eventos nos grandes centros urbanos procure coordenar as suas atividades com as da hotelaria, tentando estabelecer parcerias que os tornem mutuamente mais competitivos (Donaire *et al.*, 2009).

2.3 Gestão corporativa num contexto de crise: desenvolvimento de novas estratégias para o Turismo

Num contexto de crise, como é o caso da contingência atual, as empresas tendem a reduzir custos e conseqüentemente diminuem as viagens em negócios (feiras e reuniões) crescendo-se o facto de parte das viagens serem facilmente substituídas porque a tecnologia o permite, as reuniões físicas podem ser efetuadas através de teleconferências, videoconferências, etc. Conclui-se assim, que o Turismo de Negócios mostra sensibilidade elevada a ciclos económicos negativos (Marques, 2005).

De acordo com a *International Congress & Convention Association* (ICCA, 2011), as áreas que mais realizam eventos internacionais são as áreas da medicina (18,5%), ciências (12,7%), indústria (7,4%), educação (5 %) e tecnologia (4,1%). Em 2008, foi registada a realização de 7.500 eventos, mil a mais que no ano anterior, em 2009 realizaram-se 10.346 eventos, em 2010 mais 60 que no ano anterior e em 2011 este número diminuiu para 10.070. As estatísticas apontam para o crescimento contínuo

do Turismo de Negócios e Eventos, verificando-se no entanto um decréscimo substancial em 2011.

Smeral (2012) refere que estudos efetuados nesta área revelam que a sensibilidade do turista ao preço indica que o efeito do preço sobre a procura de importação de turismo não é estável devido a fatores como, desemprego, rendimento, pessimismo global, aversão ao risco ou restrições de liquidez. Mas, se isto se aplica ao consumidor final do produto turístico, estes fatores já não terão o mesmo efeito no Turismo de Negócios, apesar de os números revelarem que a crise afeta igualmente este segmento.

De acordo com Hankinson (2005), cidades com maiores orçamentos, conseguiram desenvolver imagens de marca positivas intimamente relacionadas com características como património e história, hospitalidade local, presença de celebridades, etc. conferindo-lhe um *status* internacional, sendo disso exemplos Nova Iorque e Glasgow, consideradas cidades vibrantes, quer em Turismo de Lazer como em Turismo de Negócios.

A chamada imagem de marca de um local é também um fator relevante para o Turismo de Negócios. O Turismo de Negócios funciona como ferramenta de marketing para o destino, pois permite a exposição nos meios de comunicação sociais e estimula o turista de negócios a regressar com familiares e amigos em lazer (Ratcliffe e Flanagan, 2004).

Tendo em conta a importância deste segmento na geração de benefícios para os destinos, o governo deve contribuir para o seu desenvolvimento, embora num contexto de crise, o Estado (porque tem que cortar na despesa) não investe o necessário em infraestruturas e acessibilidade.

Ao falar de Turismo, é obrigatório levar em consideração a multiplicidade de indústrias que estão envolvidas na criação e sustentação dos destinos, para isso é necessário desenvolver um modelo de competitividade que analise a extensão de cooperação necessária que permita assegurar essa competitividade (Hassan, 2000).

Face à crise as empresas enfrentam, para além de outros, o problema de gestão em condições adversas e quando existe elevado risco e incerteza é ainda mais difícil formular uma estratégia pois o número de variáveis aumenta. A evidência disponível permite apontar diferentes temas-chave e áreas de ação de gestão que ajuda as empresas a orientarem-se em tempos difíceis. Existe uma necessidade de “gerir intensamente” sendo que os planos e resultados deverão ser revistos numa base diária e todos os executivos de topo deverão estar envolvidos com o resto da organização, o que implica

que seja criada uma estrutura alternativa de gestão de topo apenas para gestão da crise (Grant, 2010).

Grant (2010) fala do efeito que a crise pode ter nas empresas: por um lado estas focam-se demasiado no presente para encontrar a melhor forma de sobreviver à crise, não salvaguardando, por outro lado, o futuro, pois ao diminuir o investimento em tecnologia, instalações, marca e pessoas, condiciona de imediato a sua futura competitividade. Um dos maiores desafios da gestão num contexto de crise é garantir a manutenção das capacidades *core* e fazer investimentos perspicazes, sabendo à partida que, as empresas que têm melhor desempenho através de ciclos económicos negativos são aquelas que sabem ajustar e adaptar o nível da sua atividade antes de um ciclo económico negativo, investindo aquando a recessão, aproveitando dessa forma oportunidades únicas que permitem poupar recursos ao realizarem investimentos por valores bastante inferiores ao seu valor real.

Contudo um ciclo económico negativo tem grande impacto na economia e em todos os sectores económicos no geral, sendo o sector do Turismo interdependente de quase todos os outros sectores de atividade, torna-se muito difícil antecipar estratégias de gestão pois as variáveis são muitas e a incerteza é elevada, um mau investimento pode significar o fim de uma grande empresa (Grant, 2010).

A globalização e a crise global mudaram a estrutura de muitos mercados. O aumento do comércio mundial e a globalização resultaram da redução das barreiras ao comércio internacional e a internacionalização dos mercados alterou a forma como as empresas negociam. As estruturas e processos tradicionais das organizações ao longo da cadeia de valor num ambiente de turbulência global levam as organizações a adaptarem-se continuamente às novas condições (Vodopivec, 2012).

Os diferentes países e indústrias foram afetados em diferentes extensões por tendências globais e crises. Atualmente, as empresas pensam numa abordagem de mercado global. Estes factos influenciam na forma como as empresas fazem negócios no mercado global e afetam as estratégias de marketing das organizações. Numa competição global, a gestão da cadeia de abastecimento surge como um processo de integração das atividades de negócios existentes para atingir as economias de escala e preços baixos necessários ao aumento da competitividade (Vodopivec, 2012).

Os destinos estão a tornar-se cada vez mais competitivos, por isso se os produtos turísticos forem inovadores e especializados permitirão a diferenciação da concorrência, daí ser fundamental a criação de parcerias entre o sector público e o privado, bem como

uma cooperação estreita entre todos os fornecedores de forma a aumentar a capacidade do destino e oferecer produtos de qualidade superior (Buhalis, 2000).

Buhalis (2000) argumenta que os fornecedores turísticos têm que amadurecer e perceber que não competem uns com os outros ao nível do destino, devendo unir forças e reunir recursos para desenvolver e implementar estratégias de marketing global que lhes permita competir com outros destinos.

Os rápidos avanços nas telecomunicações, transportes, processamento da informação, e informação tecnológica permitem uma forma mais flexível de organização. Os negócios tornam-se cada vez mais uma provável rede de parcerias estratégicas, conhecidas como: “redes” ou “parcerias de valor acrescentado” ou ainda “alianças”, caracterizadas pela flexibilidade, especialização e ênfase na gestão de relacionamentos em vez de transações de mercado. Os destinos devem tirar partido das novas tecnologias para aumentar sua competitividade, pois estas permitem melhorar a rede e as relações entre os *players* (Buhalis, 2000).

A vulnerabilidade da indústria do turismo a uma série de crises tem atraído muitos estudiosos a investigar as estratégias de crise e práticas utilizadas pelos destinos e organizações de turismo, principalmente no que se refere à preparação para a crise, contenção e limitação de danos, recuperação da crise e aprendizagem subsequente (Dias *et al.*, 2009).

O desenvolvimento de cenários constitui um instrumento válido para responder às ameaças e oportunidades tendo em vista o aumento da competitividade. Os destinos turísticos devem aprender com os erros do passado a projetar o futuro e perceber que a sua gestão estratégica e de marketing deve levar à otimização do turismo na persecução dos objetivos estratégicos trazendo benefícios para todos os intervenientes (Buhalis, 2000).

Capítulo 3 – O sector turístico em Portugal

3.1 Perspetiva do Sector Público: O Plano Nacional Estratégico de Portugal e a Estratégia para o Turismo

Estávamos em 2007 quando Ministério da Economia e da Inovação lançou o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT, 2007), que traça a estratégia a seguir pelo Turismo de Portugal traduzida num plano estratégico que aponta o ano 2015 como o horizonte.

O objetivo central seria fazer com que o turismo contribuísse mais para o PIB nacional, tendo por base os cinco eixos: territórios, destinos e produtos; marcas e mercados; qualificação dos recursos; distribuição e comercialização; e inovação e conhecimento.

As linhas orientadoras deste plano enumeram os 10 produtos estratégicos para o país, ao mesmo tempo que se sublinha a necessidade de afirmação da marca Portugal, e a consolidação e desenvolvimento de mercados estratégicos, passando não só pela qualificação dos recursos humanos, como também dos serviços.

Foram seleccionados 21 mercados-alvo emissores, incluindo o mercado interno, classificados em 3 grupos. A Tabela 1 mostra que mercados seriam esses e como se abordaria estrategicamente o mercado-alvo.

Tabela 1 – Distribuição dos mercados-alvo por países

	Países	Objetivo
Mercados estratégicos	Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha e França	Crescimento relativo na época baixa (Outubro a Maio) superior ao da época alta através de aposta na Promoção
Mercados a consolidar	Escandinavos, Itália, Estados Unidos da América, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica	Crescimento absoluto relevante;
Mercados de diversificação	Áustria, Suíça, Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, Hungria e China	Reforço da notoriedade do destino Portugal através do aumento de quota de mercado

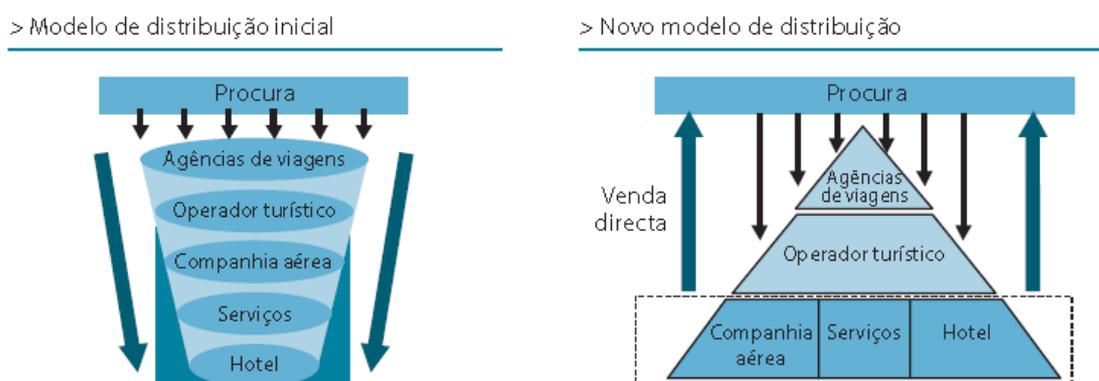
Fonte: O autor adaptado do PENT (2007), 2013

Um dos pontos focados no PENT (2007) é alteração que o sector do Turismo sofreu no modelo de negócio. Para acompanharmos o sector e nos debruçarmos no futuro é importante tomarmos conhecimento da realidade do mercado.

O plano estratégico alerta para a relevante alteração do sector, explicando que os modelos de negócio sofreram uma transformação e indicam uma tendência crescente de desintermediação entre a procura e a oferta. Esta transformação deveu-se particularmente à evolução da tecnologia, concretamente da Internet (PENT, 2007).

A Figura 3 mostra a evolução do modelo de distribuição.

Figura 3 – Alteração do modelo de distribuição do sector



Fonte: PENT, 2007

O novo modelo evidencia a tendência para o recurso crescente às vendas diretas que se reflete particularmente num notório aumento das receitas do Turismo *online* que atingiram em 2000, os 2,5 biliões de euros na Europa, tendo em 5 anos se verificado um crescimento de 59%, face a um crescimento de 3,3% do Turismo mundial no mesmo período (PENT, 2007).

3.1.1 O Plano Nacional Estratégico de Portugal e o Turismo de Negócios

De acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) definiram-se 10 produtos turísticos estratégicos em função da quota de mercado e potencial crescimento que estão distribuídos pelas categorias:

- Sol e Mar
- Turismo de Natureza
- Turismo Náutico
- *Resorts* Integrados e Turismo Residencial

- Turismo de Negócios
- Golfe
- Gastronomia e Vinhos
- Saúde e Bem-Estar
- Touring Cultural e Paisagístico
- City Breaks

Pretendia-se na altura (classificação que se manteve com o PENT versão 2.0, 2011) iniciar um processo que permitisse implementar estratégias para o desenvolvimento do Turismo nacional, tal implicaria a estreita colaboração do Turismo de Portugal com as empresas na adoção de melhores práticas.

A visão a 10 anos do PENT (2007) foca-se, entre outros, no segmento do Turismo de Negócios, a meta traçada para este período aponta para um crescimento de 4% ao ano, a nível deste segmento, destacando-se os principais objetivos:

- Zonas prioritárias: Lisboa, Porto, Algarve e Madeira
- Lisboa se torne destino de referência para Turismo de Negócios (reuniões associativas e corporativas), integrar o Top 10 europeu e o Top 5 para congressos de dimensão superior a 3000 pessoas;
- Desenvolvimento de congressos de média dimensão (até 3000 pessoas) no Algarve
- Porto, Algarve e Madeira no Top 30 europeu de reuniões corporativas e congressos de pequena dimensão
- Desenvolvimento de infraestruturas (centros de congressos, *venues*, salas de reuniões e respetivo equipamento técnico)
- Desenvolvimento de base de dados sobre mercado-alvo (empresas e associações)
- Mecanismos de efetividade de atuação e de coordenação entre *Convention Bureau's*, Municípios, e outras entidades (Regiões de Turismo e Associações Regionais de Promoção Turística (ARPT's), *Professional Congress Organizers* (PCO's), *Destination Management Companies*, DMC's, associações empresariais e do sector)
- Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- Definição de objetivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição

Entre 2007 e 2009, verificou-se um esforço do Estado no sentido de apoiar o Turismo nacional e o Turismo de Portugal, afirmando terem-se investido no total 150 milhões de euros em ações de promoção turística que foram levadas a cabo pelo próprio Turismo de Portugal, Entidades Regionais de Turismo, Agências Regionais de Promoção Turística e associações e empresas privadas do sector (Silva, 2012).

Tal como é referido no PENT versão 2.0 (2011), criaram-se em 2011 as Agências Regionais de Promoção Turística que servem de elo de ligação entre o Turismo de Portugal e os *players* regionais de forma a permitir obter maior objetividade e melhor avaliação de resultados.

A Tabela 2 mostra a nova forma de abordagem, uma reestruturação que deriva da correspondência dos produtos turísticos com as respetivas regiões turísticas.

Tabela 2 – Distribuição dos produtos turísticos por região

	Porto e Norte	Centro	Lisboa	Alentejo
Produtos estratégicos	· <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso · <i>City Break</i> (Porto)	· <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso	· <i>City Break</i> (Lisboa) · <i>Resorts</i> Integrados e Turismo de Negócios (Estoril e Lisboa)	· <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso · Gastronomia e Vinhos
Produtos em desenvolvimento	· Turismo de Natureza · Turismo de Negócios (Porto) · Saúde e Bem-estar · Gastronomia e Vinhos	· Turismo de Natureza · Saúde e Bem-estar	· Turismo Náutico · Golfe · <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso	· Turismo de Natureza
	Algarve	Açores	Madeira	
Produtos estratégicos	· «Sol & Mar» · Golfe	· <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso · Turismo de Natureza	· <i>Touring</i> - Turismo Cultural e Religioso · Turismo de Natureza	
Produtos em desenvolvimento	· Turismo de Negócios · <i>Resorts</i> Integrados e Turismo Residencial · Turismo Náutico · Turismo de Natureza		· «Sol & Mar»	

Fonte: Roland Berger- PENT versão 2.0, 2011

A revisão do PENT, versão 2.0 (2011) vem no seguimento da estratégia anterior, traduzindo-se num reforço de todas as linhas gerais do PENT 2007, apontando para a evolução dessa estratégia através de ações que resultem em:

- Maior relevância dos mercados emissores Espanha e Brasil e aposta na segmentação dos mercados estratégicos
- Liderança no desenvolvimento sustentável.
- Potenciação da capacidade de venda das empresas do sector

- Aposta na promoção e distribuição *online*
- Desenvolvimento de uma oferta de experiências marcantes
- Entidades Regionais do Turismo e Direções Regionais do Turismo como gestoras do destino responsáveis pelo melhoramento de produtos turísticos

A meta é apontada para 2015, pois o plano contém uma visão a 10 anos, sendo que a revisão do PENT está enfatizada nos *players* do sector, prevendo a implementação de 11 linhas centrais de desenvolvimento:

- Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento
- Mercados emissores
- Acessibilidades aéreas
- Estratégia de produtos
- Regiões e polos
- Promoção e distribuição
- Experiências e conteúdos
- Eventos
- Qualidade urbana, ambiental e paisagística
- Qualidade de serviço e dos recursos humanos
- Eficácia e modernização da atuação dos agentes públicos e privados

3.1.2 O Plano Nacional Estratégico de Portugal e os Eventos

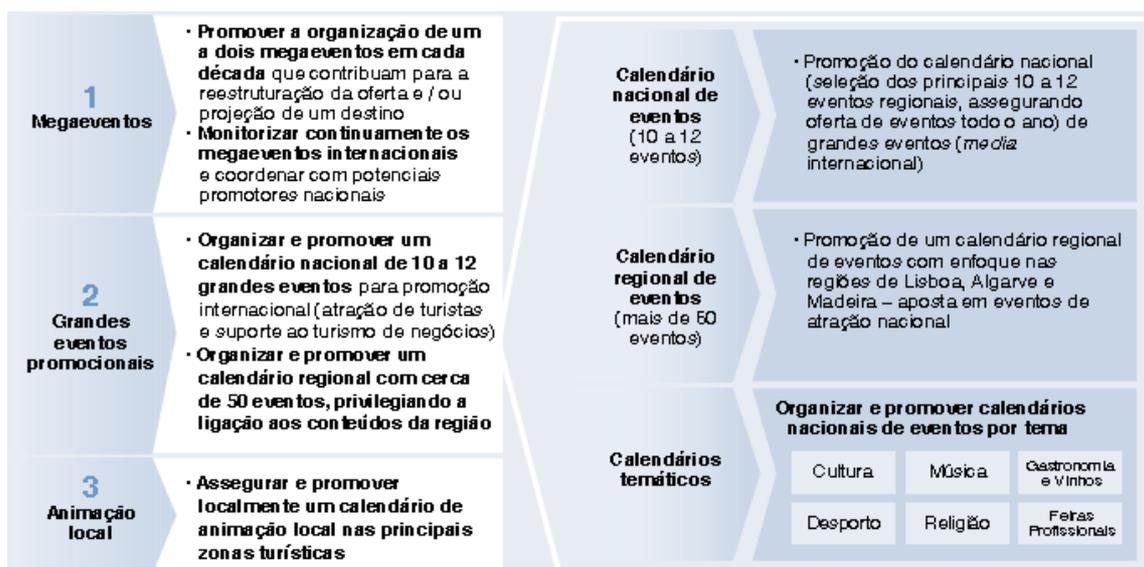
Focando à lupa o sector dos Eventos que por estarem intrinsecamente ligados ao segmento do Turismo de Negócios serão alvo de análise nos capítulos seguintes deste estudo.

O plano remete para uma aposta que passa por uma dinamização dos Eventos através do planeamento de um calendário que irá assegurar a notoriedade de Portugal a nível internacional (PENT revisão, versão 2.0, 2011).

A Figura 4 apresenta o alinhamento traçado para esta linha de desenvolvimento.

Através da Figura 5, observa-se a importância dada ao plano elaborado para os Eventos, a forma como a calendarização foi desenhada e que critérios deverão ser tidos em consideração.

Figura 4 – Projeção da Calendarização para os Eventos



Fonte: Roland Berger- PENT versão 2.0, 2011

Figura 5 – Planeamento e Critérios para a Calendarização dos Eventos

	Critérios de avaliação	Racional	Exemplo de métricas	
<ul style="list-style-type: none"> • Deverão ser considerados critérios que meçam o alinhamento de cada evento com a estratégia do turismo nacional • TP deve estar focado nos eventos com grande notoriedade ou captação de fluxos turísticos relevantes 	Notoriedade Internacional ¹⁾	• Eventos que garantam uma elevada notoriedade do destino Portugal e das suas regiões / produtos estratégicos	• Cobertura televisiva e audiência esperada • N.º de inserts em imprensa • Divulgação em canais online	PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA APOIO DIRETO DO TURISMO DE PORTUGAL
	Captação direta de turistas internacionais ¹⁾	• Eventos que assegurem uma expectativa relevante de captação direta de turistas internacionais	• Assistência de não residentes em eventos de anos anteriores ou em eventos similares realizados em destinos comparáveis	
	Impacto na requalificação da oferta	• Eventos cuja realização promova a requalificação da oferta ao longo de, pelo menos, um dos eixos do PENT	• Âmbito da requalificação urbana ou paisagística prevista • Apoio à estruturação / requalificação de um produto estratégico	
	Experiência para turistas	• Eventos que permitam proporcionar experiências distintas e marcantes aos turistas que se encontram na região por outra motivação	• Possibilidade de usufruto do evento pelos turistas na região • Carácter único e distintivo da experiência providenciada pelo evento	
<p>1) Deverá ser dada prioridade aos eventos que consigam notoriedade ou captar turistas nos mercados estratégicos ou de aposta</p>	<p>Adicionalmente deve ser garantido que pelo menos parte do apoio concedido é canalizado para promover o evento (variável em função do tipo de evento, sendo estabelecido um peso mínimo para a promoção)</p>			

Fonte: Roland Berger- PENT versão 2.0, 2011

3.1.3 Resultados do Turismo em 2011 e o horizonte 2013-2015

As estatísticas fornecidas pelo Turismo de Portugal (2011) demonstram que o panorama nacional do Turismo teve, de facto, um forte crescimento entre 2006 e 2010 com o número de hóspedes a aumentar em aproximadamente 800 mil e as dormidas a rodarem 1,4 milhões. “O Turismo externo registou, um aumento do peso dos mercados de desenvolvimento e de diversificação no Turismo nacional, como resultado do crescimento absoluto do número de dormidas até 2008” (PENT versão 2.0, 2011, p.15).

Contudo, é de assinalar “a quebra registada nos quatro principais mercados externos emissores de turistas para Portugal. Nestes mercados estratégicos, o número de dormidas reduziu, grande parte devido à retração do *outbound* verificado nesses mercados entre 2007 e 2009, como resultado da crise económica global, e de quebras cambiais em alguns mercados importantes para Portugal.” (PENT versão 2.0, 2011, p.15).

Ainda assim, em 2011, os estabelecimentos hoteleiros receberam 14,0 milhões de hóspedes que originaram 39,6 milhões de dormidas (+6%) e o saldo da balança turística contribuiu em 5,2 mil milhões de euros no saldo da balança corrente (Silva, 2012).

Entretanto, o Turismo de Portugal lançou já este ano, o Plano Estratégico Nacional do Turismo Horizonte 2013-2015, integrando as metas quantitativas para este período, definidas com base em duas premissas: “1- (a tendência) decorre exclusivamente do comportamento das variáveis macroeconómicas dos mercados emissores, não introduzindo fatores de mudança proativos; 2- (melhoria do desempenho) os objetivos aliam a situação económica de cada mercado com o objetivo de, em 2015, melhorar o desempenho e a ocupação dos empreendimentos, traduzido pelo aumento do número de dormidas, e reforçar entrada de receitas turísticas no país.” (Turismo de Portugal, 2013, p.8).

Desta feita, destacam-se sumariamente apostas nos seguintes 10 produtos:

- Valorizar o sol e mar – melhoria das condições dos recursos, equipamentos, serviços e envolvente paisagística;
- Reforçar os circuitos turísticos, segmentando-os para a vertente generalista e temática - turismo religioso, cultural e paisagístico;

- Dinamizar as estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais - itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade urbana e afins;
- **Desenvolver o Turismo de Negócios qualificando infraestruturas e estruturas de suporte - reforço da captação proativa de eventos e desenvolvimento criativo de ofertas que proporcionem experiências únicas;**
- Incentivar a promoção do Algarve como destino de golfe de classe mundial e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa;
- Estruturar a oferta de turismo de natureza, meio rural - segmentos de passeios (a pé, de bicicleta ou a cavalo), de observação de aves ou do turismo equestre;
- Desenvolver o turismo náutico nos segmentos da náutica de recreio e do *surfing* - qualificar infraestruturas como resposta ao aumento de procura e dinamizar atividades conexas;
- Consolidar os investimentos e garantir padrões de qualidade em projetos de turismo residencial (produto estratégico) - clarificar incentivos e procedimentos para a instalação em Portugal de estrangeiros;
- Qualificar e classificar a oferta de turismo de saúde (produto estratégico para Portugal) - nas componentes médicas, termas, spa e talassoterapia;
- Promover a riqueza e qualidade da gastronomia e vinhos como complemento da experiência turística – estimular a marca/conceito «Prove Portugal».

Em termos de estratégia de desenvolvimento de produto e mercado, o novo PENT Horizonte 2013-2015 (2013), tem como objetivo fundamental a conquista do mercado externo com base na concentração de esforços, a) consolidando o produto através de uma oferta organizada, procura primária e investimento em promoção internacional, b) desenvolvendo produto com oferta estruturada, c) oferta de produto complementar que valorize a oferta e corresponda a motivação secundária de viagem e por fim, d) apostando num produto emergente que requer estruturação para ser apresentado no médio prazo.

O PENT 2013 foca-se na promoção de Portugal como forma de melhorar a eficácia da comunicação e informação ao mercado através do contacto direto com o

maior número de interlocutores possíveis, com a aposta no: a) desenvolvimento da promoção e distribuição através da Internet, reforçando portais, potenciando as redes sociais e as plataformas móveis; b) redistribuindo o investimento em promoção por mercado e produto; e c) adequando a diversidade de instrumentos de promoção à capacidade de conhecimento do consumidor (PENT Horizonte 2013-2015, 2013).

A qualidade do serviço e competitividade da oferta assenta fundamentalmente na qualificação dos recursos humanos, que para além desta, o PENT atual (2013) prevê a necessidade de capacitação das empresas e apoio ao investimento, pois a conjuntura económica financeira internacional não permite o investimento dos privados a solo.

Foram assim definidos apoios às empresas, quer a nível de financiamento das suas necessidades, facilitando o envolvimento das instituições financeiras, com a redução de burocracia na divulgação de mecanismos e no desenvolvimento de parcerias que qualifiquem o serviço prestado; promoção de boas práticas a nível da capacidade financeira das empresas (adequada capitalização e alavancagem utilizada); e dinamização da cooperação interempresas. Esta última é a solução apontada para a sobrevivência de grande parte do tecido empresarial. Será ainda fornecido apoio ao empreendedorismo que envolva atividades de animação turística que acrescentem valor à experiência do Turista (PENT Horizonte 2013-2015, 2013).

O PENT (2013) refere ainda que em termos de acessibilidade aérea é fundamental sistematizar as linhas de orientação relacionadas com o transporte aéreo por este ser o meio de transporte quase exclusivo que liga Portugal aos mercados emissores. “Entre 2007 e 2011 foi lançado o programa *initiative.pt* para desenvolvimento das acessibilidades aéreas. Foram assinados 34 contratos, para 59 novas operações (até ao verão IATA 2012), envolvendo o Turismo de Portugal, a ANA – Aeroportos de Portugal a ANAM – Aeroportos da Madeira e as Agências Regionais de Promoção Turística” (PENT Horizonte 2013-2015, 2013, p.52).

Assinala-se ainda “O reconhecimento formal do Pólo Turismo 2015 corrobora a importância estratégica do sector para a competitividade da economia portuguesa...” (Turismo de Portugal, 2009). Trata-se de um novo modelo operacional de concretização da política de turismo, enquadra um plano de ação para concretização das metas estratégicas definidas no PENT.

A Figura 6 mostra a visão para o Turismo de Portugal 2015 alicerçada em 5 conceitos-base.

Figura 6 – Turismo 2015: Uma rede de inovação



Fonte: Turismo de Portugal, 2009

O Turismo de Portugal pretende demonstrar com isto a importância da cooperação para o aumento da competitividade, a inovação como fator gerador de diferenciação estratégica, e a rede de cooperação e seus benefícios se estende a todo o território nacional.

3.2 O segmento do Turismo de Negócios em Portugal

Para efetuarmos uma análise adequada ao tema em estudo será necessário observar em simultâneo as estratégias proclamadas no PENT e a realidade do sector.

Por indicação da WTO, a metodologia seguida para definir a cadeia de valor do sector, assenta numa lógica que vai do grossista ao retalhista, até chegar ao consumo final, concretizando-se nos transportes, alojamento, restauração e bebidas (F&B) e serviços, animação e entretenimento (Figura 7).

Figura 7 – Cadeia de valor do produto turístico



Fonte: Direção-Geral do Turismo, 2006

Importa em primeiro lugar, definir o mercado. O que se entende por mercado de Turismo de Negócios? Este segmento que até agora internacionalmente se designava por MICE, passou a ser tratado como apenas mercado de Reuniões (*Meetings Industry*), por se ter chegado à conclusão que as Reuniões *Corporate* integram tudo o que é incentivos, congressos e qualquer outro tipo de evento. Senão vejamos, tal como o nome indica, a motivação principal é viajar com o objetivo de participar numa reunião. Estas reuniões podem ser de dois tipos: 1- Reuniões Associativas ou 2- Reuniões Corporativas.

As reuniões associativas são convocadas por Organizações nacionais ou internacionais, Associações e Organismos públicos, e podem assumir a forma de Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios, etc.

No caso das reuniões corporativas, estas são conforme o próprio nome indica convocadas por Corporações ou Grupos empresariais, Companhias multinacionais e Empresas, podendo tratar-se de Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração, etc. (THR, 2006).

A Figura 8 mostra como o mercado das reuniões está definido a nível mundial.

Figura 8 – O Mercado de Reuniões



Fonte: International Congress & Convention Association (ICCA) Statistics Report, 2011

De acordo com a *International Congress & Convention Association (ICCA)* o volume de mercado internacional de Reuniões tem vindo a crescer anualmente e na última década a variação positiva foi de quase 4.000 Eventos.

A Tabela 3 reflete esta evolução, mostrando o número de Eventos realizados em cada ano entre 2002 e 2011.

Tabela 3 – Número de Eventos realizados na década 2002-2011

Year	# Events
2002	6,155
2003	6,405
2004	7,642
2005	8,121
2006	8,745
2007	9,536
2008	10,149
2009	10,346
2010	10,406
2011	10,070

Fonte: International Congress & Convention Association (ICCA) Statistics Report, 2011

Os números demonstram claramente a força deste mercado, cujo crescimento, nestes dez anos foi, de facto, estrondoso.

A Tabela 4 mostra o *ranking* mundial dos 30 países que mais Reuniões realizam.

Tabela 4 – Ranking mundial do número de Reuniões realizadas por país

Rank	Country	# Meetings 2011
1	U.S.A.	759
2	Germany	577
3	Spain	463
4	United Kingdom	434
5	France	428
6	Italy	363
7	Brazil	304
8	China-P.R.	302
9	Netherlands	291
10	Austria	267
11	Canada	255
12	Switzerland	240
13	Japan	233
14	Portugal	228
15	Republic of Korea	207
16	Australia	204
17	Sweden	195
18	Argentina	186
19	Belgium	179
20	Mexico	175
21	Poland	165
22	Finland	163
23	Turkey	159
24	Singapore	142
25	Denmark	140
26	Norway	138
27	Chinese Taipei	131
28	Greece	127
29	Malaysia	126
30	Hungary	125

Fonte: International Congress & Convention Association (ICCA) Statistics Report, 2011

No que se refere concretamente a Portugal, de acordo com a ICCA e relativamente ao ano de 2011, encontra-se na 14^a posição do *ranking* a nível mundial.

A Tabela 5 refere-se ao *ranking* das cidades que mais Reuniões recebem a nível mundial.

Destaca-se Lisboa que surge em 12^o lugar na lista de cidades que maior número de Reuniões recebe por ano.

Tabela 5 – *Ranking* mundial do número de Reuniões realizadas por cidade

Rank	City	# Meetings 2011
1	Vienna	181
2	Paris	174
3	Barcelona	150
4	Berlin	147
5	Singapore	142
6	Madrid	130
7	London	115
8	Amsterdam	114
9	Istanbul	113
10	Beijing	111
11	Budapest	108
12	Lisbon	107
13	Seoul	99
14	Copenhagen	98
15	Prague	98
16	Buenos Aires	94
17	Brussels	93
18	Stockholm	93
19	Rome	92
20	Taipei	83
21	Kuala Lumpur	78
22	Hong Kong	77
23	Dublin	76
24	Shanghai	72
25	Helsinki	71
26	Bangkok	70
27	Rio de Janeiro	69
28	Warsaw	65
29	Geneva	63
30	Zurich	63

Fonte: International Congress & Convention Association (ICCA) Statistics Report, 2011

Ainda de acordo com os dados revelados pela ICCA, o número médio de participantes por reunião atingiu em 2011 o seu valor mais baixo, representando uma média de 535 participantes por reunião internacional, o que significa um decréscimo de 36 participantes comparativamente ao ano de 2010. O ano de 2002 correspondeu ao valor mais alto com cerca de 662 participantes por reunião internacional. Desde então, a tendência aponta para um decréscimo na taxa de crescimento de ano para ano.

Relativamente às disciplinas-alvo para estas reuniões, destaca-se claramente a área da Medicina, que é sem dúvida a área que gera maior percentagem de reuniões. Segue-se-lhe, a tecnologia que evoluiu de tal forma que ultrapassou a área das ciências médicas em termos de popularidade. No seu conjunto, os 4 sectores da Medicina,

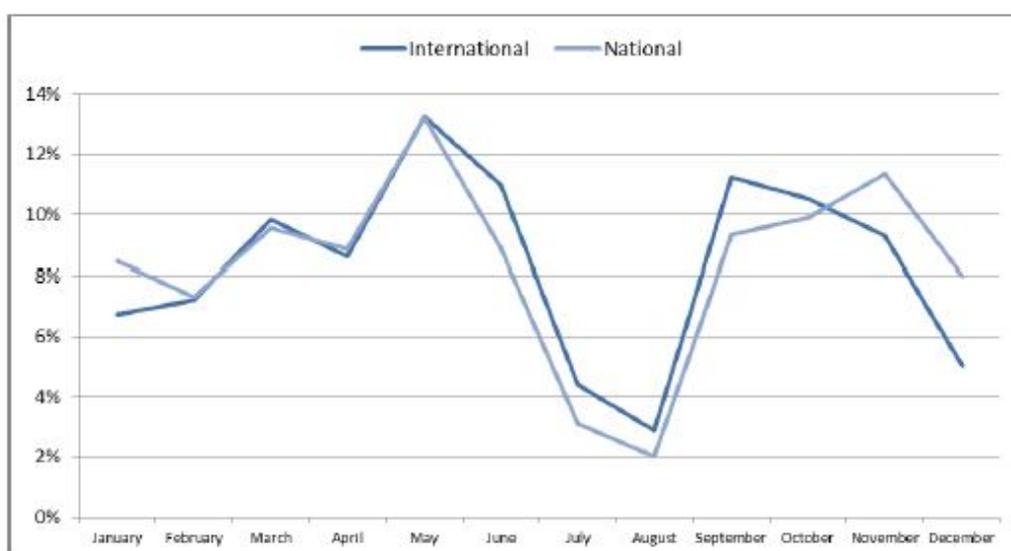
Ciências, Tecnologia e Indústria contribuem para mais de metade das reuniões internacionais (THR, 2006; ICCA, 2011).

Este mercado é muito interessante, pois funciona de forma inversa em relação ao mercado tradicional do Turismo de Sol e Mar.

A sazonalidade das reuniões comporta-se de forma similar, quer no mercado interno quer a nível internacional. Segundo a *European Cities Marketing* (ECM), as principais diferenças são verificadas no período de época baixa (dezembro a fevereiro), em que os eventos nacionais assumem maior relevância, enquanto o pico dos eventos internacionais verifica-se durante os meses de maio, outubro e novembro, sendo que a época de junho a setembro é simultaneamente a época de menos atividade quer a nível nacional quer a nível internacional seja nas *Corporate Meetings* ou *Non-Corporate Meetings*. Inversamente, o segmento de Turismo Sol e Mar, apresenta taxas de ocupação elevadas neste período (correspondendo à época alta) e é por esta razão que o segmento do Turismo de Negócios é importante para o Turismo em geral, pois funciona como completo do Turismo tradicional de Sol e Mar, no sentido em que contribui largamente para o equilíbrio da atividade hoteleira ao longo do ano.

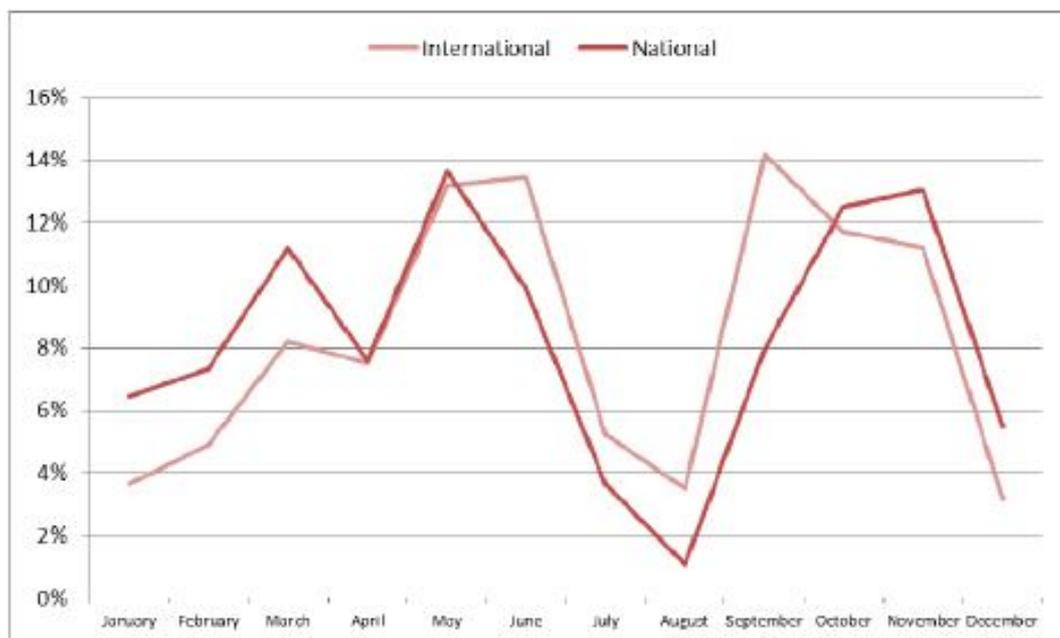
O Gráfico 1 mostra a atividade deste segmento nos vários meses do ano.

Gráfico 1 – Sazonalidade do mercado das Reuniões (*Corporate Meetings*)



Fonte: *The European Cities Marketing Meeting Statistics Report 2012*

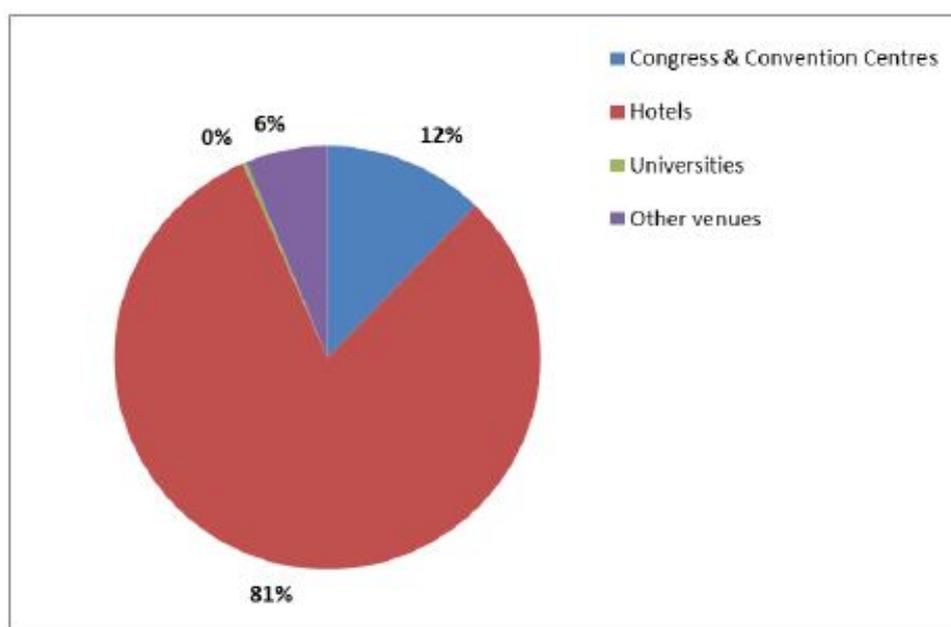
Gráfico 2 – Sazonalidade do mercado das Reuniões (*Non-Corporate Meetings*)



Fonte: *The European Cities Marketing Meeting Statistics Report 2012*

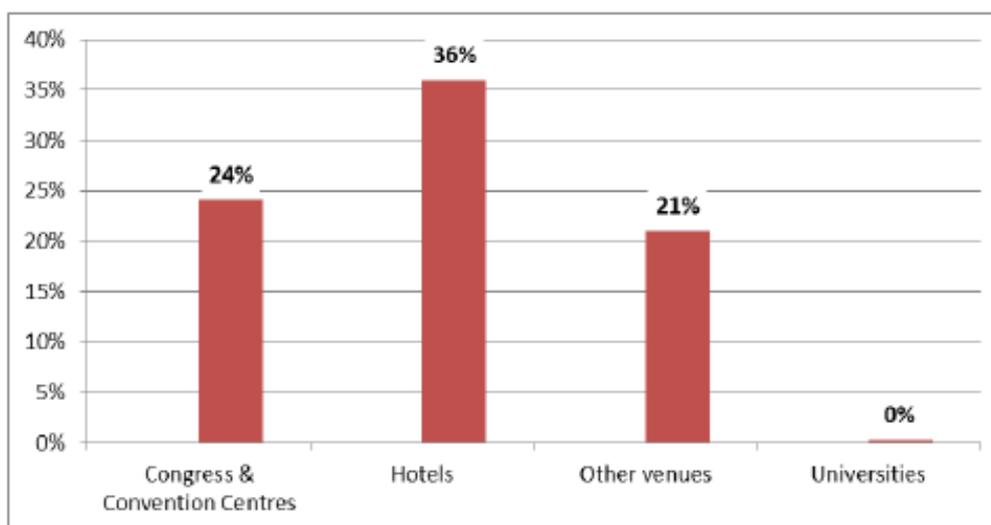
Segundo a ECM e conforme se pode verificar nos Gráficos 3 e 4, a maior parte das reuniões corporativas são realizadas em hotéis.

Gráfico 3 – Número de Reuniões por local onde se realizam (*Corporate Meetings*)



Fonte: *The European Cities Marketing Meeting Statistics Report 2012*

Gráfico 4 – Número de Reuniões por local onde se realizam (*Non-Corporate Meetings*)



Fonte: *The European Cities Marketing Meeting Statistics Report 2012*

Quer seja num segmento ou noutro, as cadeias hoteleiras são o local dominante onde as Reuniões sejam elas corporativas ou não corporativas têm lugar.

Passemos agora a analisar tecido empresarial do sector hoteleiro.

3.3 Sector Privado: As principais cadeias hoteleiras em Portugal

Neste ponto, apresenta-se de forma sumária, os principais grupos hoteleiros portugueses a atuar no país, tomando por base um estudo efetuado pelo Turismo de Portugal (2012) e um outro por Mendes (2006) para a Direção-Geral do Turismo.

A nível nacional, destacam-se os grupos hoteleiros, Pestana, Vila Galé, Amorim Turismo, Tivoli, Sonae, Vip Hotels entre outros.

O grupo Pestana Hotels & Resorts / Pousadas continua a liderar o *ranking* dos grupos hoteleiros com mais unidades de alojamento (6.483), seguido dos grupos Vila Galé Hotéis (3.808), Accor Hotels (2.890), Tivoli Hotels & Resorts (2.453) e Vip Hotels (2.312), sendo que estas posições não têm variado muito ao longo dos últimos anos (Deloitte, 2012).

A tendência atual é a de concentração da hotelaria através de aquisições, fusões ou parcerias de gestão. Esta tendência deriva da forte concorrência que se assiste no sector hoteleiro, destacando-se as pressões sobre as tarifas praticadas e uma consequente

diminuição da margem. Analogamente surge uma outra tendência, a aposta na inovação na abordagem ao mercado e diferenciação pelo serviço. As empresas tomaram consciência de que a forma de superar a concorrência é através da mudança disruptiva na estratégia que se praticava até então.

De acordo com o Turismo de Portugal (2012), verifica-se a existência de número maior de investimentos imobiliários de relevância económica acrescida, com uma componente turística e imobiliária, que para além de competirem, também atuam diversas vezes como parceiros. Diversos profissionais e analistas da área consideram existir um novo paradigma de desenvolvimento do sector que assenta num modelo turístico-imobiliário, verificando-se uma complementaridade entre ambas as atividades que em conjunto apresentam uma maior capacidade na captação de clientes, o que resulta em maior benefício.

Relativamente à estratégia das cadeias hoteleiras destacam-se vários tipos de estratégias.

A globalização, conforme foi abordado na revisão da literatura desta investigação, teve uma profunda influência na forma como as empresas se posicionam no mercado, e mais na ainda na forma como desenham as suas estratégias.

O sector hoteleiro não é exceção, tem vindo a sofrer uma profunda mudança, sendo que atualmente a maior parte das grandes cadeias hoteleiras internacionais estão presentes em todo o mundo.

Como consequência dessa profunda mutação, de modo a responder às necessidades do mercado, os grupos hoteleiros desenvolvem modos de integração vertical, potenciando ganhos por economias de escala, rentabilizando *know-how*, ganhando maior poder de negociação junto dos fornecedores, obtendo maior controlo operacional da cadeia de valor e oferecendo mais barreiras à entrada de concorrentes (Mendes, 2006).

Assim, observam-se diversas formas de estratégias no que se refere à expansão e implementação das suas unidades hoteleiras. Muitas cadeias hoteleiras encontraram oportunidades de expansão em mercados pouco explorados e hoje estão presentes em diversos países do mundo.

O investimento em novas unidades hoteleiras é muito elevado e o retorno só se verifica no longo-prazo e face á conjuntura económica atual e à dificuldade que as empresas encontram para conseguirem financiar os seus projetos de desenvolvimento,

em vez da construção de novas unidades, os grupos hoteleiros optam por realizar fusões ou aquisições como alternativa para a expansão do mercado nacional ou internacional.

Não optando pelo investimento direto, os grupos hoteleiros podem adotar várias estratégias através de: contratos de gestão, licenças, *franchising*, alianças estratégicas ou projetos conjuntos (Mendes, 2006).

Nos contratos de gestão estabelece-se um acordo entre duas empresas, em que o controlo operacional de uma é assumido pela outra, recebendo em troca uma percentagem das vendas ou proveitos previamente estabelecida, Ibid.

No caso das licenças, o acordo consiste na cedência do direito de utilizar determinado *know-how* inerente à outra empresa e/ou na exploração de direitos de propriedade recebendo por isso, *royalties*, Ibid.

Os contratos de gestão estão a ganhar terreno em relação aos contratos de exploração, representando atualmente uma percentagem de 1 a 2% do sector, pois trazem maior retorno ao investidor, havendo facilidade de acesso á informação, a perceção do risco e estratégia aumenta. De salientar o facto de o crescimento deste tipo de contratos ser maior nos hotéis do segmento 5 estrelas e golfe. (Mendes, 2006).

O *franchising* tem sido um dos meios mais utilizados pelas grandes cadeias. Trata-se de um acordo em que uma empresa (franchisador) concede a outra o direito de explorar o seu modelo de negócio. O investidor para além de maior grau de autonomia tem custos estáveis, antes de entrar no negócio, todo o investimento está previamente definido, usufruindo simultaneamente da imagem já criada na mente do consumidor, que se traduz em maior número de reservas feitas através das centrais de reserva da insígnia, Ibid.

As alianças estratégicas como forma principal de parceria estratégica verificam-se quando se estabelecem parcerias entre empresas, em os recursos, capacidades e competências de cada uma, são compartilhados na persecução dos objetivos comuns traçados.

As fusões e aquisições também podem ser interpretadas como uma forma de aliança estratégica. Na hotelaria, as fusões e aquisições permitiram a criação de uma dinâmica turístico-imobiliária, de modo que as empresas para além de se expandirem também diversificam a sua área de atuação, levando à exploração de novas oportunidades (Mendes, 2006).

As *joint ventures* são um tipo de aliança estratégica em que propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão, podendo considerar-se duas modalidades: “sole-venture” ou “joint-venture”, *ibid.*

Numa “sole-venture” o capital é detido em 80% ou mais pela empresa líder do investimento, existindo como tal, um maior controlo na gestão, facilitando-se o processo de tomada de decisão. Nas sociedades estabelecidas em regime de “joint-venture”, o capital está repartido por duas ou mais empresas, sem que nenhuma detenha mais de 80% do capital. Desta forma, privilegia-se a combinação de *know-how*, competências e conhecimento do mercado. As “joint-venture” normalmente têm um período de duração mais curto que as “sole-ventures” (Mendes, 2006).

Por projetos, entendem-se os projetos denominados “chave-na-mão” ou BOT (built/operate/transfer), que ocorrem quando duas ou mais empresas unem os seus esforços e conhecimentos para o desenvolvimento de projetos comuns. Na hotelaria, este tipo de parceria assume particular evidência quando há uma separação da intervenção (Mendes, 2006).

No caso concreto do sector hoteleiro nacional, verifica-se que os principais grupos desta área apresentam estratégias diferentes em relação à forma como operam no mercado, à localização geográfica e à oferta.

3.3.1 Operacionalização da estratégia

Neste ponto faz-se uma breve análise dos principais grupos hoteleiros portugueses, com vista a aprofundar conhecimento do tecido empresarial específico deste sector, numa ótica de análise da dimensão, estrutura, evolução e estratégia de expansão utilizada. Esta análise foi elaborada tendo por base informação disponibilizada na página web de cada cadeia hoteleira. Em anexo podem consultar-se as fichas resumo dos principais grupos hoteleiros portugueses – ver Anexo 1.

3.3.1.1 Grupo Pestana

Surgiu em 1972 e é hoje o maior grupo português no sector hoteleiro. A cadeia conta com 47 unidades hoteleiras distribuídas por 13 países e em 2003 passou a deter a

gestão das Pousadas de Portugal, com 45 unidades, negócio que se encontra em franco crescimento surgindo a opção de contratos de “franchising”.

O Grupo Pestana seguiu uma estratégia de consolidação do negócio ao longo dos anos, o que lhe permitiu crescer de forma sustentada. No que se refere à estratégia apresenta uma integração horizontal a nível nacional e uma integração vertical na diversificação das áreas de negócio, o investindo noutros produtos turísticos (golfe, jogo imobiliária turística) que servem como um ótimo exemplo de integração a montante, uma vez que o seu *core business* é claramente a hotelaria, evoluindo, no entanto, a montante, diversificando o seu portfólio de negócios relacionados, com aquisições e participações nas áreas da distribuição (operadores turísticos) e transporte (companhia aérea).

O Grupo Pestana detém a propriedade e a gestão hoteleiras, realizou *joint venture* parcial relativamente à propriedade e gestão dos hotéis em Moçambique e uma *joint venture* maioritária, propriedade e gestão dos hotéis no Brasil (Grupo Pestana, 2013).

3.3.1.2 Grupo Vila Galé

Constituído em 1986, atualmente integra a gestão de 23 unidades hoteleiras (17 em Portugal e 6 no Brasil), considerado o 2º maior grupo hoteleiro em Portugal.

Atua no mercado em parceria com outras empresas, das quais se destaca o grupo hoteleiro espanhol Fuerte Hoteles.

Este grupo privilegia a propriedade e gestão das suas unidades, possuindo, no entanto, contratos de gestão nos quais cede a gestão a terceiros, como é o caso do grupo Oásis Atlântico, distribuído pelos destinos Cabo Verde e Brasil. Estes dois casos são a exceção à sua estratégia tradicional de internacionalização após consolidação do negócio a nível nacional, sendo evidente que a sua estratégia de desenvolvimento passa pela forte aposta nos mercados de Portugal e Brasil e na diversificação e inovação de produtos na captação de diferentes segmentos da procura (Vila Galé Hotéis, 2013).

3.3.1.3 Amorim Turismo

A Amorim Turismo foi criada em 1997. O grupo apresenta o seu *core business* na cortiça, mas na última década tem vindo a expandir-se para outros sectores como a Imobiliária e o Turismo.

No sector hoteleiro esteve presente até recentemente em todos os segmentos de mercado em áreas urbanas relevantes, tendo o seu desenvolvimento nesta área efetuado com base numa parceria com o grupo francês Accor. A Amorim detinha uma *joint venture* com este e detinha a gestão de 33 unidades hoteleiras em Portugal, Cuba e Moçambique. Tendo sido atingidos os principais objetivos, puseram fim à *joint venture*, assumindo agora um novo posicionamento estratégico no mercado.

O foco foi colocado no segmento de luxo, centrando-se agora na exploração do segmento dos *resorts* e residências de lazer, sob a marca Blue&Green.

Recentemente, em outubro de 2012, estabeleceu uma outra parceria com o Grupo Altis que visa aumentar as sinergias comerciais nas suas atividades de marketing, promoção e vendas, sendo uma das principais vantagens a complementaridade de produtos e serviços de ambos os grupos. A Amorim não detém unidades hoteleiras em centros urbanos e o Grupo Altis por sua vez não detém a exploração de nenhum *resort*.

A Amorim Turismo diversificou o seu portfólio de produtos, explorando a vertente do jogo. Está presente em quatro casinos, Estoril, Figueira da Foz, Póvoa do Varzim e Lisboa, representando estes 68% do total de proveitos do mercado. Neste segmento, prepara-se agora para a abertura do Casino de Troia.

O futuro passa por uma estratégia de expansão internacional para Angola (Amorim Turismo, 2013).

3.3.1.4 Tivoli Hotels

O Grupo Tivoli Hotels & Resorts é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal, contando com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil.

Presente na área de hotelaria desde 1991 é propriedade do Rio Forte Investments, Grupo Espírito Santo.

Após a sua aquisição pelo GES, a insígnia Tivoli reforça a sua oferta no segmento dos Congressos e diversifica a sua oferta turística nas áreas de Lazer e Golfe.

Em 2006, o grupo iniciou o processo de internacionalização no Brasil, onde possui 2 unidades.

Em 2009 assinou um acordo de gestão com o Grupo André Jordan para o segmento *residences*.

Apresenta uma crescente especialização na exploração hoteleira e de turismo residencial, de *resorts* integrados, apostando simultaneamente no desenvolvimento sustentável através da implementação de sistemas de minimização impacte ambiental.

O Tivoli Hotels & Resorts destaca-se pela qualidade do serviço, apostando continuamente na excelência e diferenciação, garantindo a oferta de experiências únicas aos seus clientes (Tivoli Hotels, 2013).

3.3.1.5 Vip Hotels

O Grupo VIP Hotels foi fundado em 1978, estando presente em 2 países, com 15 unidades hoteleiras em Portugal e 3 em Moçambique.

Através das marcas Vip Grand, Vip Executive, Vip Executive Suites e Vip Inn, cobre todos os segmentos de mercado, a estratégia adotada aposta no desenvolvimento de diferentes marcas devidamente segmentadas que variam de acordo com o conceito e categoria.

A expansão do grupo passa pela internacionalização com o crescente investimento em unidades hoteleiras em Moçambique.

Efetuiu em dezembro de 2012, um acordo com o Grupo 3K Hotéis para cedência de exploração das unidades Barcelona e Madrid ao Grupo 3K.

O Grupo VIP com vista à diversificação do seu negócio decidiu entrar no imobiliário de luxo, juntando-se ao Hotel Lutécia (Lisboa) e ao Sabir Hotéis Figueira da Foz, n uma sociedade detida em partes iguais com um investimento de 75 milhões de euros num empreendimento de luxo às portas de Lisboa (Vip Hotels, 2013 e Diário Económico, 2010).

3.3.2 Os grupos portugueses *versus* as grandes cadeias hoteleiras internacionais

A nível internacional verificamos que os grandes operadores mundiais turísticos são detentores não só de redes de agências de viagens, como cadeias hoteleiras, companhias de aviação e variados serviços de apoio ao turista, colocando ao seu dispor uma oferta integrada.

Assim, as grandes cadeias hoteleiras a operar mundialmente, têm acesso privilegiado a Sistemas de Distribuição Global (SDG), uma estrutura de gestão e organização suportadas nas mais recentes tecnologias, beneficiando ainda de economias de escala através da rede de hotéis de grande dimensão.

Para além disso, tudo o que é promoção em publicidade e campanhas de marketing é efetuado globalmente o que permite poupar recursos. Na ótica do consumidor, a imagem de marca associada a estes grupos hoteleiros oferece imediatamente a expectativa de alta qualidade de serviços (design, conforto, eficiência, profissionalismo, etc.).

Por comparação, a dimensão das cadeias hoteleiras portuguesas é pequena ainda que operando a nível internacional, denota-se uma tendência expansionista para destinos com afinidade cultural com Portugal (como por exemplo o Brasil).

Observa-se ainda, a ausência de operações de *franchising*, por parte dos grupos portugueses, como consequência da falta de experiência à escala mundial.

Há necessidade de aquisição de competências internas na área da gestão hoteleira que permitam ultrapassar as limitações para competir internacionalmente, no entanto os grupos nacionais apresentam flexibilidade nos seus modelos de gestão, pois tentam soluções adaptadas ao país de destino, o que é um fator favorável à internacionalização (Mendes, 2006).

Neste âmbito, sublinha-se como exemplo a seguir, o Grupo Pestana que já está bem lançado a nível mundial, acaba de chegar ao competitivo mercado de Miami, tratando-se da primeira unidade hoteleira da maior cadeia portuguesa na América do Norte, representando esta uma grande conquista para o Grupo e para Portugal.

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação

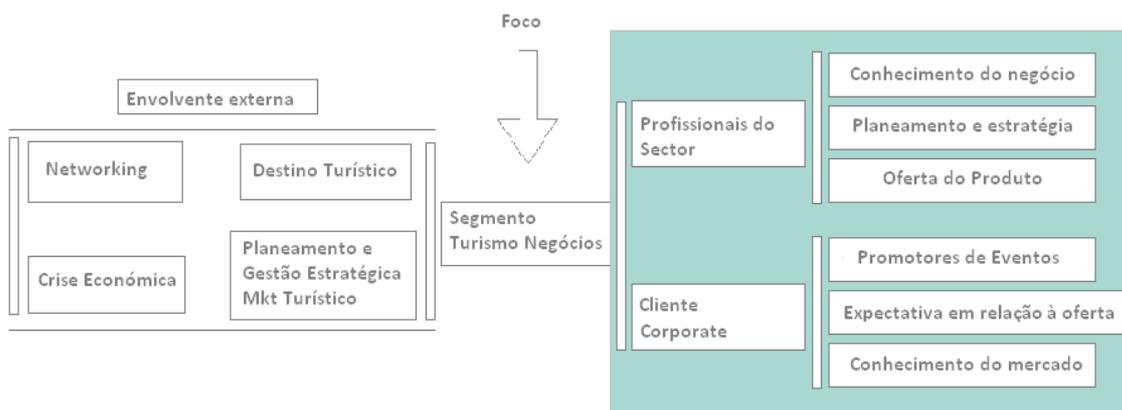
4.1 Planeamento da pesquisa

A revisão da literatura permitiu encontrar tendências e fatores que apontam o caminho a seguir nesta investigação: o crescimento do segmento do Turismo de Negócios, o aumento da consciência da importância do Planeamento da Gestão Estratégica e o fator Crise foram identificados como os vetores fundamentais de análise para este estudo.

O facto de se tratar de um segmento do turismo que opera num ambiente complexo e dinâmico, confere a necessidade de perceber a forma como os gestores vislumbram as forças externas e qual a influência que estas têm na formulação da estratégia e consequente tomada de decisões.

A identificação de temas estudados pelos investigadores e conceitos identificados na revisão da literatura permitem chegar ao esquema elaborado na Figura 9 que serviu de apoio já na revisão da literatura, mas que agora será analisado na ótica dos profissionais do sector e do cliente *corporate*.

Figura 9 – Desenho do estudo: aplicação na metodologia



Fonte: O autor, 2013

Procurou-se tentar perceber qual a relação entre o Turismo de Negócios e o tipo de Estratégia utilizada pelas cadeias hoteleiras nomeadamente num contexto de Crise através de uma pesquisa exploratória que se revelou ser a forma mais ajustada para esta investigação, permitindo ao investigador, definir o seu problema de investigação, tentar

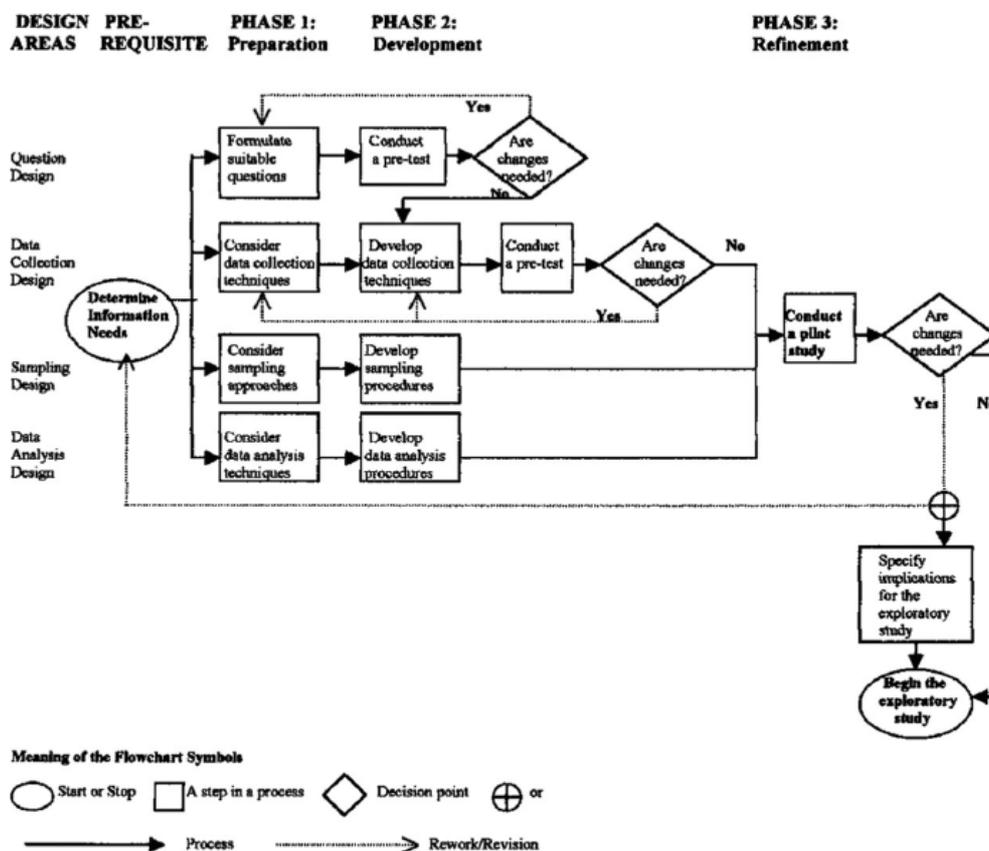
responder às questões de pesquisa e verificar se a pesquisa é útil, neste caso, se a prática se adequa à teoria.

O estudo exploratório permite verificar se existem questões de maior relevância que necessitam de ser investigadas com maior profundidade, fornecendo *inputs* para a construção de questionários, nomeadamente através do levantamento de assuntos relevantes para o estudo, gerando ideias que poderão ser posteriormente submetidas a testes quantitativos desenvolvendo simultaneamente um estudo quantitativo (Diehl, 2004).

O cruzamento dos conceitos e as tendências identificadas em anteriores investigações (esquematisados na Figura 7) vai servir de orientação para o raciocínio a seguir na elaboração das entrevistas e questionários para encontrar respostas para as questões de pesquisa.

A Figura 10 mostra teoricamente o desenho do processo de desenvolvimento de um estudo exploratório na área do Turismo.

Figura 10 – Desenho de um estudo exploratório na área do Turismo



Fonte: Mason et al., 2010

4.2 Questões de pesquisa

O estudo exploratório é a forma adequada usada para procurar deduções de entre a panóplia de variáveis que podem ser alvo de investigação, procurando identificar os problemas e quais as variáveis relevantes para o estudo.

O problema de pesquisa desta investigação surgiu como resposta às seguintes questões:

- O segmento do Turismo de Negócios é um segmento importante no modelo de gestão das cadeias hoteleiras?
- Que instrumentos são usados na formulação estratégica usada pelos gestores hoteleiros para desenvolver este segmento?
- Que influência tem a conjuntura atual de crise económica na definição dessa estratégia?
- O que fazem os gestores para contornar os efeitos da conjuntura adversa?

Após a formulação das questões de pesquisa, podemos tentar responder ao problema de investigação: “estudar as que mudanças que se verificam relativamente à estratégia adotada pelas cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios face à crise” através da metodologia que se segue.

4.3 Metodologia de investigação

Sobh e Perry (2005) referem a triangulação como o recurso ao uso de métodos mistos (Bazeley, 2004).

De acordo com os autores, o uso de diferentes métodos permite tentar validar a teoria crítica de uma realidade, fornecendo uma família de respostas que cobre vários contingentes da realidade de forma a capturar a complexidade dessa realidade. Isto acontece quando, por exemplo, entrevistamos diferentes pessoas e fazemos a mesma pergunta para verificarmos se terão a mesma perceção. Quando nos fornecem diferentes perceções, estas não deverão ser consideradas como visões confusas da mesma realidade, e sim, como *insights* preciosos que servem para compreender a complexidade dessa realidade, concentrando-se no “porquê”.

Enquanto a pesquisa quantitativa pretende testar teorias com base na estatística de uma amostra de grande dimensão, a pesquisa qualitativa recorre ao uso de interpretação de palavras para construir teorias com base em pequenas amostras (Sobh e Perry, 2005).

Dalfovo *et al.* (2008) citando Richardson (1989) referem igualmente que o método qualitativo difere do quantitativo no sentido em que não recorre à base estatística para analisar um problema, pois não pretende medir categorias, e sim, perceber o significado das palavras escritas ou faladas.

No entanto, os mesmos autores reconhecem que deverá ser estimulada a complementaridade das metodologias, podendo estas ser integradas no mesmo estudo. A investigação qualitativa adequa-se mais ao reconhecimento de situações específicas e simbólicas e a pesquisa quantitativa conduz o investigador à escolha de um problema para ser alvo de análise em toda sua complexidade (Dalfovo *et al.*, 2008).

Autores (Mason *et al.* 2010 citando Denzin, 1978; Lincoln e Guba, 1985) sugerem que a combinação das duas abordagens deve ser utilizada quando houver necessidade de explicar ou investigar com maior profundidade a realidade em estudo, isto apesar de se tratar de duas abordagens que apresentam um carácter tão diferente que aparentemente podem parecer incompatíveis. Contrariamente, os mesmos autores consideram que o recurso a uma abordagem mista origina a complementaridade entre métodos em vez de incompatibilidade, permitindo uma melhor compreensão da realidade, contribuindo para evitar visões redutoras e dicotomias entre as duas perspetivas.

Existe um problema identificado por alguns investigadores que reside no facto de não ser possível destringir em que parte específica do processo de pesquisa se está a utilizar a abordagem qualitativa ou quantitativa (Allwood, 2012). Este problema tem vindo a ser objeto de estudo por vários autores.

Segundo, Sandelowski *et al.* (2009) qualquer fenómeno alvo de estudo tem aspetos qualitativos e quantitativos que se podem classificar, sendo que todos os factos são passíveis de análise qualitativa e podem sempre quantificar-se.

Assim, o mesmo método de recolha de dados pode ser usado em ambas as abordagens (Allwood, 2012). As entrevistas podem conter aspetos que se podem quantificar (método quantitativo) e aspetos qualitativos, assim como, por sua vez, os questionários podem conter perguntas abertas (método qualitativo).

Sandelowski *et al.* (2009) afirmam ser evidente o facto de uma pesquisa ser sempre pelo menos de natureza qualitativa, pois o investigador terá que efetuar de alguma forma, uma descrição que será sempre de natureza qualitativa, para além de a

formulação do problema e a interpretação dos resultados terem em si uma componente qualitativa indissociável.

No entanto, outros autores defendem que numa abordagem qualitativa devem ser apenas utilizados métodos qualitativos. Strauss e Corbin (1998) afirmam que formas de pesquisa quantitativa com recurso ao uso de estatísticas não devem ser usadas em pesquisas qualitativas. Contrariamente, Maxwell (2004) e Schwandt (1997) argumentam que a pesquisa qualitativa poderá usar diferentes formas de quantificação, tratando-se de uma abordagem extremamente heterogénea na sua forma de análise (Allwood, 2012).

Allwood (2012) cita assim, vários autores e elabora um resumo quanto às divergências de opinião existentes relativamente às características dos métodos qualitativos (p. 1420):

- Strauss e Corbin (1998): Não se deverão usar estatísticas ou outras formas de quantificação
- Hamilton (1998): a abordagem qualitativa está a emancipar-se
- Denzin e Lincoln (1998): a abordagem qualitativa é baseada em não-laboratório, é uma abordagem interpretativa
- Tesch (1990): as palavras são os dados
- Pope e Mays (1999): os significados são conteúdos objeto de estudo
- Sale *et al.* (2002): a abordagem qualitativa é radicalmente interpretativista e construtivista

Atualmente, a abordagem mista de métodos é tida como uma abordagem válida recorrentemente utilizada em estudos de investigação. Há autores que admitem existir diferentes formas de combinar os métodos de abordagens qualitativas e quantitativas (Gelo *et al.*, 2008).

Esta combinação de métodos traduz-se em benefícios para o estudo e para o investigador, permitindo-lhe rever questões dos questionários/entrevistas ou adicionar aspetos novos e relevantes.

Contudo, na utilização de métodos mistos, de acordo com Tashakkori e Creswell (2007), é necessário distinguir a forma como estas abordagens são combinadas. Para tal, analisemos a Tabela 6 elaborada por Harrison e Reilly (2011, p.15), adaptada de um estudo de dois autores, que estabelece as várias formas de combinação de métodos possíveis.

Tabela 6 – Desenho dos tipos de combinação de métodos

Design type	Variants	Timing	Weighting	Mixing	Notation
Concurrent	Convergence	Concurrent: quantitative and qualitative at the same time	Usually equal	Merging the data during the interpretation or analysis	QUAN + QUAL
Embedded	Embedded experimental Embedded correlation <i>Embedded methodology</i>	Concurrent or sequential	Unequal	Embed one type of data within a larger design using the other type of data	QUAN (qual) or QUAL (quan)
Explanatory	Follow up explanations	Sequential: quantitative followed by a qualitative	Usually quantitative	Connect the data between the two phases	QUAN → qual
Exploratory	Instrument development Taxonomy	Sequential: qualitative followed by a quantitative	Usually qualitative	Connect the data between the two phases	QUAL → quan

Fonte: Harrison e Reilly (2011) adaptado de Creswell e Clark (2007)

Os estudos com métodos mistos são normalmente analisados em relação ao tipo de coleta de dados e análise, processo de pesquisa e proposta para o uso de métodos mistos (Peltomäki e Nummela, 2006).

Para Peltomäki e Nummela (2006), o grau de triangulação pode variar e esse grau é importante para se poder distinguir entre estudos que recorrem ao método misto e outro tipo de pesquisa, e nesta matéria a opinião dos investigadores diverge. Tomemos como exemplo Creswell (2003) que defende que a simples utilização de resposta aberta e fechada num questionário e a análise interpretativa do seu conteúdo faz de si um método misto. Acrescenta que é possível a utilização de métodos mistos por parte dos investigadores, levando-os a fazer uma interpretação mais exata dos resultados, o que resulta numa melhoria da validade da pesquisa.

Os estudos efetuados no âmbito do Turismo, tratando-se de um campo das ciências sociais, são normalmente de carácter exploratório (Mason *et al.*, 2010).

Creswell (2003) refere que um estudo exploratório se desenvolve em duas fases, em que a fase quantitativa é pós qualitativa.

Segundo Mason *et al.* (2010), os resultados iniciais de um estudo exploratório servem para contribuir para o restante processo de pesquisa, fornecendo a informação para as fases subsequentes (fase quantitativa).

Assim, de acordo com os autores Mason *et al.* (2010) citando Teddlie e Tashakkori (2009), a triangulação de dados é vista como forma de convergência entre as duas abordagens, qualitativa e quantitativa, sendo que os resultados obtidos num método podem ajudar a identificar questões no outro.

4.3.1 Recolha e análise dos dados secundários

Através da recolha dos dados secundários obtêm-se informações que resultam de outros estudos e outras investigações, permitindo verificar se o tema já foi abordado por terceiros e de que forma, sendo esta a razão pela qual esta atividade de investigação deverá ser sempre o primeiro passo dado pelo investigador.

A metodologia de recolha de dados secundários consiste na utilização de informações já existentes em diversas fontes, nomeadamente em notícias de jornais (impressos e online – Anexo 5) e revistas especializadas na área, *Publituris*, *Ambitur*, *Turisver*, *PressTur*, *Revista Turismo Lisboa*, *Mais Turismo*, *International Congress and Convention Association (ICCA)*, comunicados e relatórios de cadeias hoteleiras como a *Amorim Turismo*, *Sonae Turismo*, *Grupo Pestana*, *Grupo Vila Galé*, *Turismo de Portugal*, etc.

As informações provenientes desta recolha vão ser analisadas com o objetivo de produzir conhecimento baseado no cruzamento de dados dispersos, permitindo estabelecer se o objeto de investigação já foi analisado por outros investigadores e com que profundidade.

Em suma, através da análise dos dados secundários é possível obter uma perceção da realidade, neste caso concreto, de que forma a crise influencia a forma de gestão e a estratégia das empresas hoteleiras no que se refere ao segmento do Turismo de Negócios. São estes dados secundários que vão permitir uma melhor compreensão das questões de pesquisa e ajudar a interpretar com mais clareza os dados primários.

4.3.2 Abordagem qualitativa do estudo exploratório

A abordagem qualitativa tem como objetivo principal compreender “the big picture”, as experiências e os significados das ações e das perceções dos sujeitos.

Neste estudo o método utilizado numa abordagem qualitativa serão entrevistas em profundidade semiestruturadas.

A abordagem qualitativa irá focar-se nos principais grupos hoteleiros em Portugal, Grupo Pestana, Vila Galé, Amorim Turismo, Tivoli (Grupo Espírito Santo), Sonae Turismo, através de entrevistas semiestruturadas direcionadas a profissionais da área com profundo conhecimento do sector e da envolvente, no sentido de perceber que tipo de planeamento e ações estratégicas estão a ser postas em prática no âmbito do Turismo de Negócios, Convenções e Eventos.

As entrevistas são realizadas às cadeias hoteleiras selecionadas, no entanto, aos dados obtidos tentar-se-á contrapor os dados recolhidos de entrevistas efetuadas a intermediários, os Organizadores de Eventos e ao cliente-alvo do segmento do Turismo de Negócios (Associações, Ordens Profissionais, Partidos Políticos, Clubes de Futebol, etc.) no sentido de obter uma perspetiva mais abrangente.

Esta segmentação permitirá obter uma visão mais próxima possível da realidade, ainda que a amostra seja de dimensão reduzida.

As entrevistas foram adaptadas para os 3 segmentos: segmento 1 – Cadeias Hoteleiras, segmento 2 - os intermediários, Organizadores de Eventos e segmento 3 - clientes *corporate* das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios. O cruzamento dos 3, através de quadros resumos das respostas obtidas que permitem estabelecer a comparação entre as respostas, será alvo de profunda análise no Capítulo 5 deste estudo.

4.3.2.1 Processo de elaboração e realização das entrevistas

A etapa da recolha de informação secundária esteve na base do processo de desenvolvimento das entrevistas.

As entrevistas em profundidade semiestruturadas (abordagem qualitativa) geram *inputs* valiosos para a análise dos resultados, permitem interagir com o entrevistado na tentativa de apreender e compreender, com detalhe, as perspetivas e os pontos de vista sobre as questões colocadas ou temas a serem debatidos.

Dalfovo *et al.* (2008) referem que as entrevistas em profundidade (face-a-face ou *online*), como técnica de recolha de informação em estudos qualitativos permitem obtenção de informação mais profunda e detalhada acerca de determinado problema,

tratando-se de um processo dinâmico em que existe a possibilidade de discussão de assuntos mais sensíveis.

O conteúdo das perguntas das entrevistas foi elaborado com base num guião inicial (ver Anexo 3) que tenta responder às perguntas de pesquisa. Este guião deu origem à elaboração das perguntas efetuadas aos 3 segmentos: grupos hoteleiros, intermediários, os Organizadores de Eventos e os clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios. As perguntas contidas no guião de cada segmento estão adaptadas para serem respondidas por esse segmento, no entanto as respostas estão diretamente relacionadas com as perguntas contidas no quadro do referido Anexo 3 (guião inicial das entrevistas).

Depois das entrevistas terem sido desenhadas, foi efetuado um pré-teste às perguntas e de seguida levado a cabo todo um processo de agendamento das entrevistas, com a antecedência de cerca de um mês através de *e-mails* e contactos telefónicos estabelecidos com o departamento de Recursos Humanos no caso das cadeias hoteleiras, no caso dos intermediários, o contacto foi efetuado diretamente com os gestores responsáveis pelas empresas de Organização de Eventos e por último, relativamente aos clientes corporate, o contacto foi estabelecido com a pessoa responsável pela calendarização e planeamento dos eventos das referidas empresas.

O planeamento da pesquisa sofreu um ligeiro atraso que teve origem na dificuldade de agendamento das entrevistas, no entanto foi possível condensá-las quase todas para o mesmo período o que facilitou o trabalho do investigador (dado que 7 das 10 entrevistas foram efetuadas em Lisboa).

Finalmente estas foram realizadas nas sedes das empresas/entidades selecionadas, devidamente gravadas, transcritas e sintetizadas em quadros-resumo (ver Anexo 4) que permitiram reunir toda a informação para a análise dos resultados obtidos.

Para descodificar as diferenças e semelhanças das respostas, optou-se por sistematizar as mesmas através de um quadro resumo que permite cruzar todos os segmentos ainda que as perguntas não fossem iguais. O referido quadro tem origem no guião base das entrevistas que está configurado por temas de investigação e organizado de acordo com as questões de pesquisa.

Esta convergência e organização de respostas por segmento através dos referidos quadros-resumo em conjunto com os questionários e revisão da literatura irá gerar uma interessante discussão de resultados.

4.3.2.2 Caracterização da amostra

As entrevistas foram baseadas numa amostra por conveniência que incluiu entrevistados diretamente relacionados com a indústria do turismo. Os profissionais do sector que estiveram envolvidos e colaboraram neste estudo são profissionais cuja atividade da empresa na qual trabalham inclui no seu portfólio de produtos o segmento do Turismo de Negócios.

No total foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas divididas em 3 grupos: 4 entrevistas a cadeias hoteleiras (segmento 1), 3 entrevistas a intermediários Organizadores de Eventos (segmento 2) e 3 entrevistas a clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios e Eventos (segmento 3).

As entrevistas foram realizadas em Lisboa, Porto e Braga, durante o mês de março do ano 2013, entre os dias 11 e 19, sendo a sua duração média de 40 minutos cada.

Relativamente aos entrevistados, no que se refere às cadeias hoteleiras, a seleção foi efetuada com base no *ranking* nacional dos grupos hoteleiros (ver secção 3.3.1).

Quanto aos intermediários, foram selecionados entrevistados de acordo com a experiência adquirida na área de Organização de Eventos e com base em contactos pessoais, pessoa com profundo conhecimento do mercado.

Este segmento foi acrescentado ao estudo no sentido de obter *insights* sob um ponto de vista mais imparcial, não se tratando de clientes nem dos fornecedores do serviço/produto.

No caso dos clientes, a seleção dos entrevistados foi efetuada com base na recolha de dados secundários que referiam que a maior parte dos clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios são entidades ligadas às áreas da Medicina, Informática e outras, daí que se terem selecionado 3 entrevistados: um de uma entidade ligada à área da Medicina, outro colaborador numa empresa de Marketing e Consultoria e um terceiro pertencente a uma empresa de Software Informático.

As entrevistas foram conduzidas com base no guião contido no Anexo 4.

Os dados referentes aos colaboradores nas entrevistas foram tratados de forma confidencial a deixar as pessoas mais confortáveis para falarem das suas experiências, assim como para transmitirem as suas opiniões. A Tabela 7 apresenta um quadro resumo do perfil dos entrevistados envolvidos na realização das entrevistas.

Tabela 7 – Perfil dos entrevistados por segmentos

Grupos	Entrevistados	Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Profissão / Responsabilidades	Área	Anos Sector Turístico	Anos actual função
Segmento 1: Cadeias Hoteleiras	Entrevistado 1	Masculino	38	Licenciatura	Director de Marketing	Hotelaria	17	12
	Entrevistado 2	Masculino	42	Licenciatura	Administrador executivo do grupo	Hotelaria	6	5
	Entrevistado 3	Feminino	30	Pós-Graduação	Coodenadora de Grupos e Eventos	Hotelaria	5	2
	Entrevistado 4	Feminino	35	Licenciatura	Directora de Vendas do Grupo	Hotelaria	17	2
Segmento 2: Intermediários	Entrevistado 1	Masculino	40	Licenciatura	Presidente Assoc./Responsável Eventos	Turismo	20	1
	Entrevistado 2	Masculino	42	Licenciatura	Administrador empresa Eventos	Eventos	17	12
	Entrevistado 3	Masculino	46	Licenciatura	Administrador/Consultor área Congresso	Turismo	23	8
Segmento 3: Clientes	Entrevistado 1	Feminino	43	12º Ano	Administrativa/Responsável Eventos	Medicina	-	15
	Entrevistado 2	Feminino	40	Licenciatura	Marketing	Informática	-	14
	Entrevistado 3	Masculino	35	Pós-Graduação	Consultor/Coach/ Gestor de Marketing	Marketing	-	8

Fonte: O autor (2013)

Foi mantido o anonimato dos entrevistados a pedido, no entanto importa referir que no caso do Segmento 1 foram entrevistados os maiores grupos hoteleiros portugueses (fichas referentes às maiores cadeias hoteleiras nacionais disponível para consulta no Anexo 1).

Em anexo (Anexo 4) podem ainda consultar-se os quadros resumo do conjunto global das respostas obtidas como resultado da realização das entrevistas relativas ao Segmento 1 Cadeias Hoteleiras, Segmento 2 Intermediários: Organizadores de Eventos e Segmento 3 Clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios.

4.3.3 Abordagem quantitativa do estudo exploratório

Na primeira etapa da recolha dos dados primários (dados produzidos pela própria investigação), parte-se de uma abordagem qualitativa de carácter exploratório utilizando como ferramenta a realização das entrevistas semiestruturadas, para uma abordagem quantitativa através da aplicação de um questionário. Esta última servirá para validar os resultados obtidos na primeira fase (das entrevistas).

Neste tipo de estudo, quando se opta apenas por uma abordagem quantitativa tradicional, o resultado são *outputs* concretos, no entanto muitos aspetos relevantes para

a investigação podem passar despercebidos e por esse motivo opta-se pela combinação deste método (quantitativo) com o qualitativo permitindo validar questões também utilizadas na abordagem qualitativa.

A aplicação de questionários per si, não iria permitir extrair conclusões significativas para o estudo e por esse motivo, só após a análise dos dados que resultam da aplicação das entrevistas é que se recorre a uma abordagem quantitativa.

A abordagem mista que resulta da utilização conjunta de abordagens qualitativas e quantitativas permite obter um conhecimento mais aprofundado e ao mesmo tempo cada método potencia as forças do outro e reduz as fraquezas.

4.3.3.1 Elaboração e aplicação do questionário

De acordo com alguns autores, Rosental e Frémontier-Murphy (2001), a pesquisa quantitativa é aquela que é suscetível de ser medida em escala numérica, através de recurso à estatística, onde os resultados são passíveis de quantificação, tornando-os mais objetivos, evitando enviesamento derivado da análise ou da interpretação.

O questionário é uma das ferramentas mais utilizada na abordagem quantitativa.

Segundo Günther (2003), um questionário bem pensado e estruturado contribui para boa orientação da pesquisa e obtenção de uma taxa de resposta elevada, assegurando que os temas importantes para a investigação são tratados numa ordem tal como surgiriam numa conversa temática, mantendo o interesse do participante em responder.

A elaboração do questionário implica a observação de um conjunto de regras, devendo-se ter em conta a construção frásica, a sequência das questões, uso de uma linguagem simples e ter em consideração a capacidade dos inquiridos para responder às questões colocadas.

Após a identificação da informação necessária, seguiu-se a fase de desenho do questionário, ou seja, determinar o conteúdo das perguntas e a forma como seriam apresentadas as possíveis respostas.

Neste caso, a elaboração do questionário não foi difícil, pois o raciocínio devia seguir as questões utilizadas nas entrevistas realizadas previamente. Obviamente que as perguntas tiveram que ser adaptadas de modo a evitar o recurso exagerado de respostas abertas que aumentam o risco de abandono do questionário.

O critério usado ao longo do questionário foi essencialmente e na sua maioria a utilização de perguntas com resposta de escolha múltipla, intervalos, escalas e caixas de verificação, evitando perguntas de resposta aberta, estas seriam apenas 3 num total de 14, apenas porque o tipo de resposta que se pretendia obter exigia a resposta aberta.

De acordo com os autores McDaniel e Gates (2003), logo que o rascunho do questionário tenha sido preparado, o pesquisador é obrigado a voltar um passo atrás e avaliá-lo de forma crítica, para poder efetuar todas as alterações necessárias, realizando sempre o pré-teste.

Tendo em consideração aquilo que foi referido anteriormente, chegou-se à versão final do questionário aplicado conforme poderá ser consultado em anexo (Anexo 2).

Assim, numa primeira fase, o questionário foi enviado via correio eletrónico, para um conjunto de contactos do investigador, profissionais do sector do Turismo, e numa segunda fase, o mesmo questionário foi impresso e entregue em mãos a participantes do Congresso do Turismo do Alentejo, de forma a garantir uma elevada taxa de sucesso nas respostas.

Foram entregues 70 questionários no total, dos quais se obtiveram 41 questionários respondidos, com uma taxa de resposta na ordem dos 59%, no entanto destes 41 questionários, 8 deles foram rejeitados, pois maior parte das respostas não foram efetuadas e as que estavam preenchidas, não faziam sentido. Assim sendo, o número total de respostas úteis foi 33, correspondendo a uma taxa de 47%.

4.3.3.2 Caracterização da amostra

Optou-se por usar nesta pesquisa uma amostra por conveniência, que incluiu profissionais ligados ao sector turístico. A amostra contou 15 homens e 18 mulheres, tendo sido inquiridos no total de 33 participantes profissionais de turismo. Tendo em conta que se trata de uma pesquisa puramente quantitativa, esta amostra não é representativa pelo seu reduzido universo, no entanto, neste estudo em concreto esta amostra será suficiente. Trata-se de uma metodologia essencialmente de carácter qualitativo que apenas se suporta no método quantitativo para validação dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa.

Os dados foram recolhidos em Portugal, no ano de 2013 entre 14 e 31 de março. Na escolha dos profissionais do sector foi feita uma pesquisa sobre cadeias hoteleiras

que integram no seu portfólio o segmento do Turismo de Negócios cujos questionários foram enviados através dos Recursos Humanos dessas empresas, traduzindo-se em 10 questionários válidos, tendo os restantes resultado num mix de profissionais ligados ao sector turístico que participaram no Congresso e que corresponderam a 31 questionários dos quais apenas 23 foram considerados válidos conforme explicação do ponto anterior (recolha total de 33 questionários válidos para o estudo).

Todos os dados referentes à entidade dos participantes foram tratados de forma confidencial para que os participantes não se sentissem inibidos em responder às perguntas contidas nos questionários.

A Tabela 8 apresenta um quadro resumo do perfil dos participantes inquiridos no âmbito deste estudo.

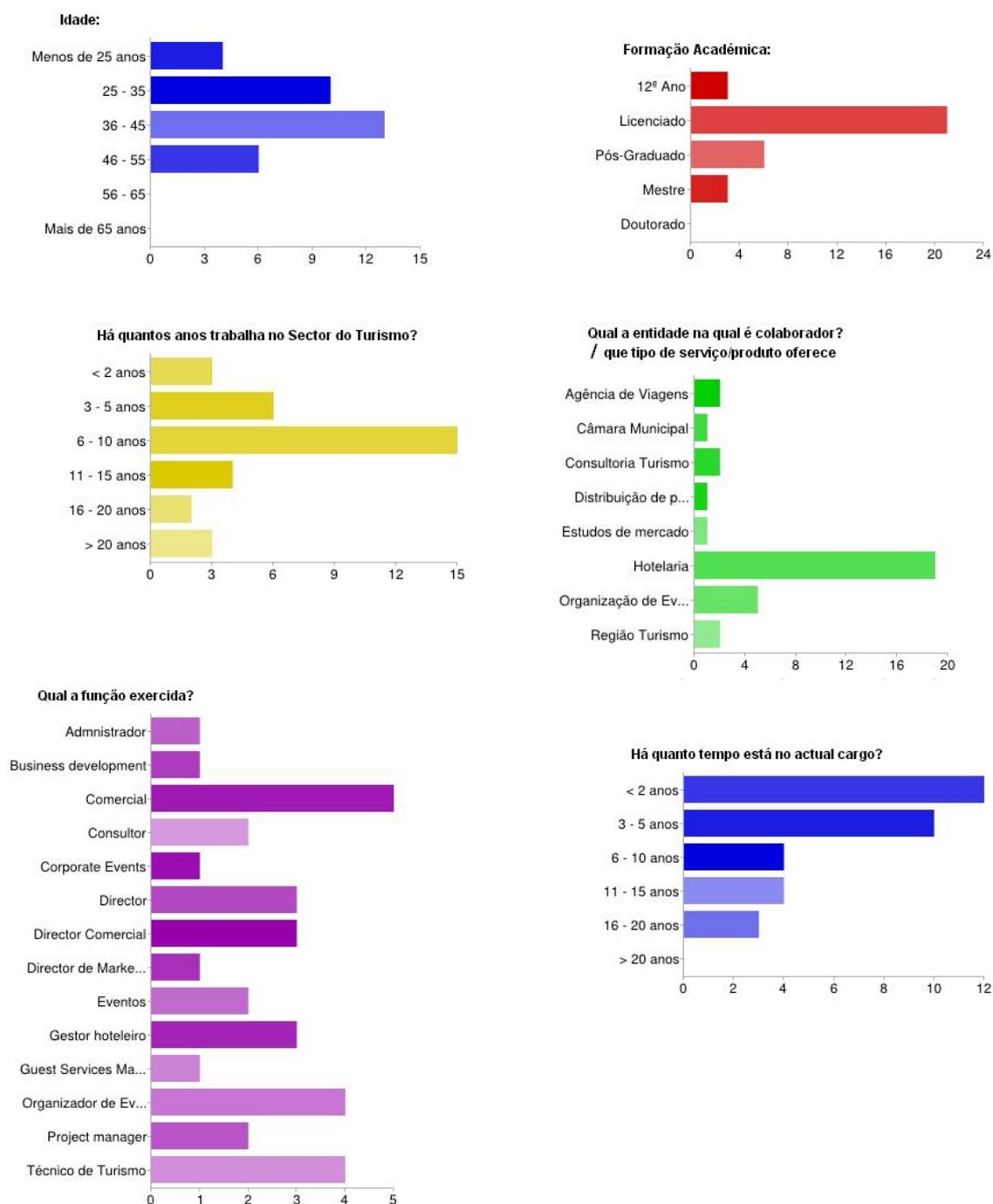
Os gráficos em Gráfico 5 permitem efetuar uma leitura mais aprofundada e rápida da amostra.

Tabela 8 – Perfil dos participantes envolvidos nos Questionários

Participantes	Sexo	Idade	Habilitações	Empresa/ Responsabilidades	Função	Anos Sector Turístico	Anos actual função
1	Masculino	25 - 35	Mestre	Amorim Turismo	Director Mkt e Vendas	6 - 10 anos	6 - 10 anos
2	Masculino	25 - 35	Pós-Graduado	Hotelaria	Business development	6 - 10 anos	3 - 5 anos
3	Feminino	36 - 45	Licenciado	Corinthia Hotels	Guest Services Manager	16 - 20 anos	3 - 5 anos
4	Masculino	46 - 55	Licenciado	Meridien	Corporate Events	16 - 20 anos	16 - 20 anos
5	Feminino	36 - 45	Licenciado	Blue & Green Hotels	Director Vendas	6 - 10 anos	3 - 5 anos
6	Feminino	36 - 45	Licenciado	Grupo Pestana	Director Comercial	11 - 15 anos	< 2 anos
7	Feminino	25 - 35	Licenciado	Hotelaria	Vendas	3 - 5 anos	< 2 anos
8	Feminino	25 - 35	Licenciado	Hotelaria	Comercial	6 - 10 anos	< 2 anos
9	Feminino	< 25 anos	Licenciado	Abreu	Project manager	3 - 5 anos	< 2 anos
10	Feminino	25 - 35	Licenciado	Leading - Organiz Eventos	Project manager	6 - 10 anos	3 - 5 anos
11	Feminino	46 - 55	Licenciado	Alojamento	Gerente hotelaria	6 - 10 anos	3 - 5 anos
12	Feminino	36 - 45	Licenciado	Centro Cultural	Eventos	6 - 10 anos	6 - 10 anos
13	Masculino	36 - 45	Licenciado	Câmara Municipal	Técnica de Turismo	> 20 anos	16 - 20 anos
14	Masculino	< 25 anos	12º Ano	Turismo	Eventos	3 - 5 anos	< 2 anos
15	Masculino	36 - 45	Mestre	Consultoria Turismo	Consultor	11 - 15 anos	11 - 15 anos
16	Masculino	36 - 45	Licenciado	Eventos	Organizador de Eventos	11 - 15 anos	11 - 15 anos
17	Feminino	< 25 anos	Licenciado	Portugalres SA-Dist. Prod. Tur.	Técnica de Turismo	6 - 10 anos	< 2 anos
18	Feminino	46 - 55	Pós-Graduado	Hotelaria	Directora	3 - 5 anos	< 2 anos
19	Masculino	46 - 55	12º Ano	Hotelaria	Directora Comercial	3 - 5 anos	3 - 5 anos
20	Masculino	46 - 55	Licenciado	Hotelaria	Administrador	> 20 anos	16 - 20 anos
21	Feminino	< 25 anos	Licenciado	Estudos de mercado	Consultor	< 2 anos	< 2 anos
22	Feminino	25 - 35	Licenciado	Hotelaria	Comercial	3 - 5 anos	3 - 5 anos
23	Masculino	25 - 35	Licenciado	Hotelaria	Comercial	< 2 anos	< 2 anos
24	Feminino	25 - 35	Licenciado	Agência de Viagens	Técnica de Turismo	6 - 10 anos	3 - 5 anos
25	Feminino	25 - 35	Licenciado	Hotelaria	Comercial	6 - 10 anos	< 2 anos
26	Feminino	25 - 35	Pós-Graduado	Eventos	Organizadora de Eventos	6 - 10 anos	3 - 5 anos
27	Masculino	36 - 45	12º Ano	Hotelaria	Gerente hotelaria	6 - 10 anos	< 2 anos
28	Masculino	36 - 45	Pós-Graduado	Hotelaria	Director	6 - 10 anos	6 - 10 anos
29	Feminino	36 - 45	Pós-Graduado	Região Turismo	Técnica Superior de Turismo	6 - 10 anos	6 - 10 anos
30	Feminino	36 - 45	Mestre	Hotelaria	Gestor hoteleiro	< 2 anos	< 2 anos
31	Masculino	36 - 45	Licenciado	Hotelaria	Director	6 - 10 anos	3 - 5 anos
32	Masculino	46 - 55	Licenciado	Leading - Organiz Eventos	Manager	> 20 anos	11 - 15 anos
33	Masculino	36 - 45	Licenciado	Eventos	Organizador de Eventos	11 - 15 anos	11 - 15 anos

Fonte: O autor (2013)

Gráfico 5 – Perfil dos participantes nos questionários



4.3.3.3 Tratamento das respostas obtidas no questionário

O investigador ponderou a utilização de uma outra ferramenta como o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, no entanto, visto tratar-se de um estudo

exploratório de natureza qualitativa (Tabela 6) em que a análise quantitativa é efetuada como forma de validação da primeira, optou-se por simplificar o tratamento dos dados obtidos dos questionários através da utilização da ferramenta *Google Docs* com os dados sistematizados automaticamente em folhas de cálculo Microsoft Excel, de onde foram retirados todos os gráficos apresentados.

Esta decisão justifica-se por se tratar de um estudo complexo na sua abordagem qualitativa mas que em termos quantitativos não justifica o recurso a ferramentas mais exaustivas, a amostra é de dimensão reduzida, bem como a extensão e natureza do questionário aplicado.

Adicionalmente foi tido em conta o facto de o questionário ter perguntas de resposta aberta adaptadas das entrevistas o que significa que essas respostas terão que ser transpostas para o mesmo quadro resumo usado como sistematização das respostas obtidas nas entrevistas.

No capítulo seguinte, será efetuada a análise e discussão dos resultados com base no cruzamento das respostas sistematizadas resultantes das entrevistas e questionários e ainda da revisão da literatura.

O resumo de todas as respostas obtidas nos questionários alvo de análise no Capítulo 5 encontram-se disponíveis para consulta em Anexo 2.

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

5.1 Análise dos resultados obtidos nas Entrevistas

Com base nos resultados obtidos, o investigador vai procurar responder às questões de pesquisa definidas previamente:

- O segmento do Turismo de Negócios é um segmento importante no modelo de gestão das cadeias hoteleiras?
- Que instrumentos são usados na formulação estratégica usada pelos gestores hoteleiros para desenvolver este segmento?
- Que influência tem a conjuntura atual de crise económica na definição da estratégia?
- O que fazem os gestores para contornar os efeitos da conjuntura adversa?

Partindo destas questões e sistematizando, os resultados serão analisados primeiramente por segmento (Segmento1 – Cadeias Hoteleiras, Segmento 2 – Intermediários: Organizadores de Eventos, Segmento 3: Clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios) com o foco nos 3 pontos que serviram de *guidelines* para a realização das entrevistas:

- O sector turístico e o segmento do Turismo de Negócios
- Planeamento e gestão estratégica
- Gestão num contexto de crise

Posto isto, partimos para a análise dos dados propriamente dita, resultante das entrevistas segmento a segmento, conforme delineado na metodologia.

5.1.1 Segmento 1: As Cadeias Hoteleiras

O objetivo desta etapa da pesquisa era conhecer o perfil das principais Cadeias Hoteleiras existentes no mercado nacional.

Assim, nas primeiras perguntas, começou-se por tentar entender se o Turismo de Negócios é um segmento importante para a estratégia do Grupo Hoteleiro e para o

Turismo em geral, procurando identificar a tendência que os Grupos Hoteleiros seguem relativamente à estratégia do segmento do Turismo de Negócios, bem como compreender a importância do planeamento que este segmento exige.

No final da entrevista tenta-se perceber qual a posição e visão que os grupos hoteleiros têm na adaptação/ajustamento da estratégia em relação à crise económica que vive o país e o mundo.

De seguida faz-se uma análise às respostas obtidas nas entrevistas com base na leitura dos quadros resumo das mesmas (ver Anexo 4 - a) Segmento 1).

A importância da criação da marca Portugal na promoção da imagem

Relativamente à importância de criar um destino de marca para alavancar o Turismo português, todos os entrevistados das Cadeias Hoteleiras têm opinião comum, que é importante criar um destino de marca, no entanto, um dos entrevistados salienta o facto de o Turismo de Portugal se focar na promoção da imagem de Portugal como destino turístico do segmento de Lazer, já não acontecendo o mesmo na promoção do segmento de Turismo de Negócios, que do ponto de vista do entrevistado falha.

A imagem de Portugal está maioritariamente associada ao Turismo de Lazer, e não ao segmento do Turismo de Negócios, mas esta seria sem dúvida uma boa aposta na promoção de Portugal a nível internacional, nomeadamente no mercado europeu onde existe uma maior proximidade geográfica e cultural.

Portugal terá que rever a forma de promoção da marca. De acordo com os entrevistados, esta promoção deveria ser efetuada conjuntamente através de um plano promocional transversal a todos os operadores turísticos. A aposta na divulgação do destino Portugal no estrangeiro deverá ser baseada “nos eixos diferenciadores do nosso produto: património, cultura, gastronomia e boas condições climatéricas”; “Temos é que encontrar *unique selling propositions* para a captação de negócios no exterior”, “Portugal já deu provas de que reúne boas infraestruturas e tem capacidade para organizar eventos”.

Portugal é um destino turístico por excelência, com elevada qualidade do serviço prestado, a preços competitivos quando comparado com outros destinos homólogos existentes na Europa.

A competitividade de preços é sem dúvida a grande vantagem de Portugal face à concorrência, no entanto, em termos de “Turismo de Negócios, Lisboa tem uma grande

vantagem em relação a outras cidades europeias: a proximidade do aeroporto ao centro da cidade e aos espaços dos eventos” sendo que este tipo de vantagens aumenta a competitividade do destino.

Tendência do mercado no segmento Turismo de Negócios e a importância deste segmento

Especificamente em relação ao segmento do Turismo de Negócios em Portugal, se por um lado todo o sector do Turismo está menos dinâmico, significando que este segmento seguindo a tendência do sector, está a decrescer, pois no mercado doméstico, as empresas nacionais distribuem menos recursos para os Eventos e portanto reduzem ao número e dimensão dos mesmos.

Porém, foi também apontado, o reverso da medalha, “o Turismo de Negócios está a crescer e a tendência será para aumentar”, em tempos de crise “as empresas têm tendência a realizar eventos e incentivos para motivar os colaboradores e a organizar reuniões/conferências” para discutir novas formas de atuação na expansão e crescimento do negócio.

É unânime o reconhecimento da importância do segmento do Turismo de Negócios para o sector: “tudo são vantagens”, tudo o que se refere à captação de negócio neste segmento implica um retorno que se resulta em benefício para todos os sectores complementares e adjacentes.

Especificamente, no que se refere às Cadeias Hoteleiras, ficou claro que estas necessitam de ter uma percentagem razoável do seu portfólio alocada ao Turismo de Negócios, apesar de estarem mais focados no Lazer, o segmento MI é aquele que “permite a redução da sazonalidade o que se traduz num equilíbrio ao nível da atividade” das unidades hoteleiras.

O planeamento e estratégia corporativa / ações estratégicas das cadeias hoteleiras

O planeamento é efetuado numa base anual, mais a médio e longo-prazo que a curto-prazo, pois “grande parte dos contactos são efetuados no curto-prazo, mas o retorno, a concretização do negócio traduz-se no médio e longo-prazo”.

É fundamental o recurso a parcerias nesta indústria, mas no segmento do Turismo de Negócios, as parcerias são “obrigatórias para possibilitar a realização de eventos de grande dimensão”. As “parcerias com agências promotoras de destinos (DMC’s), associações a entidades promotoras de fóruns, presença em feiras internacionais, roadshows MI, etc.” são vários exemplos de sinergias/alianças que poderão e deverão ser criadas entre os *players* do sector. “Os intermediários são de extrema importância na captação internacional de negócios: é necessária uma forte coordenação entre DMC’s, agências de eventos e a oferta hoteleira”.

Adaptação da estratégia à conjuntura de crise económica

Relativamente à conjuntura atual de crise económica a que se assiste, os grupos hoteleiros parecem concordar num ponto: “a crise não ajuda”, ainda que afete mais o Turismo de Lazer que o Turismo de Negócios, este último também se ressentir: “as empresas reduzem os orçamentos alocados aos eventos”, “a crise afeta bastante e em toda a linha: quer em número de eventos, quer em dimensão (menos participantes), o que implica um decréscimo da receita”. Sublinham-se algumas mudanças críticas relevantes do sector, “os clientes estão mais exigentes”, “há uma alteração no *mindset* das pessoas: verifica-se mais consciência do valor do dinheiro, entramos numa fase em que toda a gente quer pagar menos, mas com a mesma qualidade”, gerando-se um problema: “a maior competitividade do sector devido à vasta oferta do mercado obriga a uma maior flexibilidade que produz uma inflexão nos preços (que tendem a descer) ”.

Atualmente, no que se refere às estratégias utilizadas pelos grupos hoteleiros para contornar os efeitos da crise, para uns, passa por “repensar a forma de propor o negócio ao cliente”, “ter uma atitude mais proativa, estar ativamente à procura de negócio em novas áreas, procurando novos tipos de cliente, aplicando uma maior taxa de esforço”, enquanto outros “imprimem agressividade no preço sem degradar a qualidade do produto: fazendo mais com menos” e “alocando uma equipa comercial exclusivamente ao Turismo de Negócios em busca de oportunidades de negócio”.

A Tabela 9 permite esquematizar o conjunto das respostas obtidas neste segmento (Cadeias Hoteleiras).

Tabela 9 – Segmento 1 Cadeias Hoteleiras: Ideias a reter

O sector Turístico e o Segmento do Turismo de Negócios	Marca Portugal	A marca Portugal está criada, é muito importante, mas falta investir mais e melhor na sua divulgação e promoção Rever a forma de promoção da marca: plano desenhado para o conjunto de todos os operadores
	Segmento do Turismo de Negócios	É necessário mais apoio por parte do Turismo de Portugal Foco Turismo de Lazer -> Foco no Turismo de Negócios
	Vantagens de Portugal no Segmento do Turismo de Negócios	Capacidade de Organização de Eventos Elevada qualidade do serviço Excelentes estruturas hoteleiras Preços competitivos praticados -> vantagem em relação a outros destinos europeus
Planeamento e gestão estratégica	Aposta no Segmento do Turismo de Negócios na estratégia das Cadeias Hoteleiras	É necessário capitalizar ainda mais o negócio de MI Vantagens: Combate à sazonalidade; maior taxa de retorno por estadia do Turista em Negócios; elevada taxa de repetição
	Planeamento e estratégia corporativa / ações	O planeamento é efectuado numa base anual, mais a médio e longo-prazo que a curto-prazo Os contactos são efectuados no curto-prazo, mas a concretização do negócio traduz-se no médio e longo-prazo
	Sinergias	É obrigatório trabalhar em parceria neste segmento Forte coordenação entre DMC's, agências de eventos e a hotelaria -> na captação internacional de negócios Sinergias em eventos de grande dimensão para obter maior capacidade de resposta e oferta integrada
Gestão corporativa num contexto de crise	Tendência do mercado no Segmento do Turismo de Negócios	A nível nacional o sector está menos dinâmico pois as empresas enfrentam dificuldades económicas reduzindo ao número de eventos e participantes Por outro lado a tendência de eventos de foro internacional tende a aumentar pois estamos mais competitivos
	Mudanças críticas/relevantes do sector	Havia forte dependência da Indústria farmacêutica -> mudança de regras -> diversificação do portfólio de clientes Mudança do mindset das pessoas -> maior consciência do valor do dinheiro -> cliente negocia a descida dos preços mas exige a mesma qualidade Competitividade do mercado -> descida no preço -> menor retorno
	Adaptação da estratégia à conjuntura	Maior orientação para o cliente de MI: renovação de salas e espaços MI -> aumentando o valor da oferta Verifica-se maior agressividade a nível de preço Atitude mais proativa: os grupos hoteleiros estão ativamente à procura de novos negócios -> maior taxa esforço Forte presença em todos os canais de distribuição, participação em feiras, roadshows, fóruns, parcerias com CVB's, parcerias com agências europeias, <i>door-to-door's</i> , etc.

Fonte: O autor (2013)

5.1.2 Segmento 2: Intermediários, Organizadores de Eventos

Após análise da visão do sector e do segmento transmitida pelas Cadeias Hoteleiras, faz-se agora uma análise daquilo que foi dito pelos especialistas da área de Eventos/*Meetings Industry*, que pela sua larga experiência, o seu contributo será de extrema importância, transmitindo uma visão com pontos de vista interessantes para este estudo e sugestões a reter para o futuro do sector e em especial para o segmento do Turismo de Negócios.

A importância da criação da marca Portugal na promoção da imagem

Tomando como referência o quadro resumo das respostas obtidas nas entrevistas efetuadas aos Organizadores de Eventos (Anexo 4 – b) Segmento 2), no que se refere ao desenvolvimento do sector turístico, todos afirmam que é importante a existência de uma marca e que esta já existe, precisando, no entanto, de mais divulgação a nível internacional.

A melhor forma de divulgação da marca Portugal “deverá ser efetuada com base numa segmentação dos diferentes mercados em função dos diferentes tipos de Turismo”, “deve passar por uma estratégia de promoção dirigida a potenciais clientes, nomeadamente quer a agências de eventos do mercado de incentivos, quer a clientes finais”, e é essencial passar a mensagem de que somos bons e temos qualidade na realização e organização de Eventos, “realizando por exemplo, 1 a 2 eventos de cariz internacional cá para mostrarmos às grandes casas de incentivos a nossa capacidade de excelência”. Numa outra ótica, “há 2 hipóteses: apostar numa divulgação de produtos/regiões ou então optar por uma lógica de promoção generalista que é a que se está a utilizar atualmente”.

Relativamente ao objetivo de tornar o Turismo de Negócios nacional mais competitivo a par de outros destinos europeus, referiu-se que “O Turismo de Negócios é um segmento que tem vindo a crescer para Portugal, mas que, contudo, terá que ser mais promovido”, “temos a grande vantagem de ter grandes empresas nesta área e além disso somos muito competitivos a nível de preço”, “temos uma boa relação qualidade-preço, para além de sermos um país muito tolerante, pacífico, boa gastronomia e bons

hotéis”, não é à toa que “Lisboa se encontra no 10º lugar do *ranking* de destinos mundiais de congressos”.

Todos os entrevistados afirmaram que Portugal tem potencial para crescer ainda mais no segmento MI, no entanto, foi também referido por todos que há um problema que deriva do conseqüente crescimento no médio e longo-prazo: “Portugal falha quando pretende ser anfitrião de um evento internacional de grande dimensão”, pois revela uma “grande lacuna no que se refere a espaços grandes para a realização de eventos de grande dimensão, não há infraestruturas adequadas a nível de centros de congressos”. O que se faz atualmente é adaptar espaços que não foram construídos para esse fim, o que acarreta um grande investimento em termos de logística, que se reflete posteriormente no preço, aumentando os custos inerentes a estas adaptações, ou seja, perdemos competitividade em termos de preço.

Tendência do mercado no segmento Turismo de Negócios e a importância deste segmento

Atualmente o segmento do Turismo de Negócios é visto como um segmento que merece maior atenção e investimento. O próprio Turismo de Portugal incluiu esta lógica no seu Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT).

Tentou-se perceber de que forma os entrevistados do segmento 2 - entrevistas aos Organizadores de Eventos, vêem a situação atual do Turismo de Negócios em Portugal. As respostas são convergentes: “Temos vindo a ganhar mercado”, “O PENT consagrou o Turismo de Negócios como um segmento a apostar”, “O Turismo de Portugal percebeu que toda a componente de eventos, convenções, congressos, etc., é um mercado mais interessante, pois o retorno é elevado”, no entanto, “o Estado deixou de investir neste segmento quando decidiu acabar com o *fee/participante* (fundo à captação de congressos) ”.

Os entrevistados revelaram alguma frustração com a falta de apoio por parte do Estado, e mais, tratando-se de um ótimo produto, com elevado retorno em termos de impostos: “Todo o investimento neste segmento paga o investimento, se o Estado apoiar um X por cada participante, o retorno é 12 vezes mais, pois aquilo que arrecada em IVA de restauração e hotelaria já compensou o investimento inicial”, “Um turista de Negócios numa estadia de 3/4 dias fica num bom alojamento e gasta nessa estadia o

equivalente a 15 dias de um turista em Lazer; o retorno é elevado para todos os operadores turísticos”, e para além disso, “aquilo que é gasto fica cá”.

O planeamento e estratégia corporativa / ações estratégicas das cadeias hoteleiras

No que se refere ao planeamento a nível do segmento MI, os entrevistados declaram que se verificaram algumas mudanças na forma como se planeia e se organiza um evento. Dependendo do tipo de evento (nacional ou internacional) o planeamento é efetuado de forma diferente. A grande alteração verifica-se mais em termos nacionais: “O planeamento deixou de ser efetuado no longo-prazo, o que antes era a um ano, agora é a um mês, o cliente decide promover um evento e avisa com um mês de antecedência”, no entanto, há uma estrutura muito bem desenhada e organizada que permite “uma grande capacidade de resposta, pois temos uma estrutura interna bem definida, composta por 8 equipas especializadas nesta área”, para além de “subsegmentamos o segmento, permitindo tratar cada negócio de forma diferente”.

Por outro lado, no que se refere ao Turismo de Negócios, tudo o que seja captação de negócio, principalmente a nível internacional, há pelo menos um desfasamento de 2/3 anos da data prevista para a realização do evento, o que significa que neste segmento não é possível trabalhar sem planeamento: tudo o que seja eventos projetados para 2013, foram já negócios concretizados por exemplo em 2010.

Quando falamos de parcerias que suportem ou ajudem a desenvolver o Turismo de Negócios, as opiniões dos entrevistados, mais uma vez, convergem, todos parecem partilhar a ideia da falta de sinergia existente no sector: “Portugal é um país de juntas de freguesia e há uma notória falta de plataformas conjuntas para a captação de negócio, há pouquíssimas parcerias”, “As cadeias hoteleiras jogam individualmente sem perspetiva de oferta conjunta, por exemplo, uma oferta uniformizada ao nível de estrelas (as cadeias de 5 estrelas estão a praticar preços de 4 estrelas)”, “As empresas do sector têm que aprender a trabalhar mais sinergicamente por força do mercado”. As empresas portuguesas devem procurar ir mais a jogo, é fundamental “Criar alianças e parcerias com empresas internacionais organizadoras de eventos, para ganharmos notoriedade e trazermos esses eventos para Portugal”.

Adaptação da estratégia à conjuntura de crise económica

Olhando para a conjuntura atual de crise económica, as opiniões dos entrevistados estão alinhadas numa lógica idêntica.

A crise afeta o segmento do Turismo de Negócios, mas não tanto como seria esperado: “Internacionalmente estamos mais competitivos em termos de preço, oferecendo a mesma qualidade”, “Quando há crise, as empresas organizam congressos para encontrar formas de contornar a crise”, “Afeta mais o mercado interno em eventos de pequena dimensão, pois as empresas têm menos capacidade financeira e reduzem o número de eventos”.

Em termos de estratégias para contornar os efeitos da crise, os entrevistados fazem algumas sugestões daquilo que deveria ser levado a cabo, quer por parte do Estado, quer por parte dos privados.

“A melhor forma de contornar a crise não é descendo os preços, é através do planeamento”, se as cadeias hoteleiras tiverem um calendário delineado de eventos para o médio/longo-prazo já não terão necessidade de baixar os preços tal como se tem vindo a observar ultimamente. A opção da descida de preços, na opinião do entrevistado passa por uma falta de planeamento na captação de negócios confirmados a longo-prazo que permitem uma criar uma base sustentável.

Um outro entrevistado, corrobora a existência deste problema, sublinhando que a estratégia a adotar “Não passa por baixar os preços” e acrescenta que em vez desta política se deverá recorrer a “Uma qualificação da imagem”, aliás “Referida pelo PENT quando focado no Turismo de Negócios, mas que não se aplica na prática”.

Para além disso, “A promoção deverá ser muito direcionada no que se refere a este mercado: é necessário dinamizar o segmento através de competências a nível da inovação, componente tecnológica e turística (natureza, clima, gastronomia, hospitalidade), com qualidade da oferta hoteleira”

Por fim, foi salientada a importância da criação de sinergias no sector.

No seguimento do mesmo raciocínio apresentado no ponto anterior, vamos olhar para a Tabela 10 de forma a esquematizar o conjunto das respostas obtidas neste segmento (Intermediários, Organizadores de Eventos).

Tabela 10 – Segmento 2 Intermediários, Organizadores de Eventos: Ideias a reter

O sector Turístico e o Segmento do Turismo de Negócios	Marca Portugal	A marca Portugal é fundamental e está criada, mas necessita de muita mais divulgação A marca deve ser trabalhada de forma diferente em função do tipo de segmento de Turismo
	Segmento do Turismo de Negócios	Os mercados têm que ser seleccionados em função da capacidade financeira existente e o investimento de promoção deve ser muito dirigido O segmento de Turismo de Negócios deve ser estrategicamente trabalhado no estrangeiro: com foco nas agências de eventos e clientes finais
	Vantagens de Portugal no Segmento do Turismo de Negócios	Portugal tem grandes empresas nesta área e tem grande capacidade e qualidade na organização de eventos Boa relação qualidade-preço País muito tolerante e pacífico, gastronomia, clima, bons hotéis e bons serviços
Planeamento e gestão estratégica	Aposta no Segmento do Turismo de Negócios na estratégia das Cadeias Hoteleiras	O PENT consagrou o Turismo de Negócios como um segmento a apostar e o Turismo de Portugal percebeu que este segmento é muito interessante pois traz mais retorno Vantagens: segmento transversal que implica o envolvimento de uma série de <i>players</i> ; o que é gasto fica cá em Portugal
	Planeamento e estratégia corporativa / ações	Foco no mercado externo: o planeamento deve ser efectuado no médio e longo-prazo Mercado interno: segmento "subsegmentado" permitindo uma maior capacidade de resposta
	Sinergias	Criar alianças/parcerias com empresas internacionais organizadoras de eventos Criar plataformas conjuntas para a captação de negócios Oferta de preço uniformizada por tipo de hotel (ex.: número de estrelas)
Gestão corporativa num contexto de crise	Tendência do mercado no Segmento do Turismo de Negócios	O mercado está a crescer, mas a médio/longo-prazo tende a estagnar se não se construírem infra-estruturas para a realização de eventos internacionais de grande dimensão As empresas internacionais que escolhem Portugal não contratam empresas portuguesas para a organização dos eventos, o que significa uma perda de oportunidade
	Mudanças críticas/relevantes do sector	O sector hoteleiro está a baixar os preços, por um lado estamos mais competitivos, mas por outro o retorno também é menor Os gestores de eventos em hotelaria não têm capacidade suficiente para a organização de eventos de média dimensão
	Adaptação da estratégia à conjuntura	Estratégia de qualificação da imagem, em vez da política de descida de preços Forte planeamento, captação de negócio antecipada para obter uma base de sustentabilidade Dinamizar o segmento através da inovação, tecnologia e componente turística, com oferta hoteleira de qualidade

Fonte: O autor (2013)

5.1.3 Segmento 3: Clientes das cadeias hoteleiras no segmento do Turismo de Negócios

Depois de efetuada a análise do sector em relação a este segmento transmitida pelas Cadeias Hoteleiras e pelos Intermediários, Organizadores de Eventos, passamos a analisar o outro lado, os Clientes.

Nesta fase, tentou-se colocar as perguntas para que as perguntas se adequassem à realidade dos interlocutores, sendo que no final, seguindo o mesmo modelo seguido até aqui, colocaram-se os *insights* obtidos nas entrevistas aos clientes na mesma tabela base que serviu de resumo de ideias aos pontos anteriores.

A importância da criação da marca Portugal na promoção da imagem

Em relação ao Turismo nacional e à forma da melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro, ficou claro que, sob a perspetiva dos clientes entrevistados, o Turismo de Lazer está inevitavelmente ligado à imagem de marca Portugal, todavia, o foco pode e deve ser colocado noutros segmentos, como por exemplo no Turismo de Negócios.

O Turismo de Negócios em Portugal é de “Altíssima qualidade e muito barato, em comparação com outros países da Europa, havendo diversidade da oferta a baixo preço”, contudo, “O país deveria apostar mais em Centros de Congressos, com condições para receber grandes eventos”, há uma notória falta de “Investimento por parte do Estado em ações de promoção e divulgação no exterior, focando-se noutros mercados, como a Rússia, por exemplo”, revelando também “Falta de entendimento entre os agentes económicos”, dificuldade na cooperação e criação de sinergias no sector.

Tendência do mercado no segmento Turismo de Negócios e a importância deste segmento

Há uma concordância quase absoluta no que se refere às vantagens e desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a outros países europeus.

No que concerne às vantagens, apontam-se para além da qualidade da oferta e competitividade no preço, o clima, a gastronomia, a hospitalidade e a excelente

capacidade de promover eventos de média dimensão. Como contraponto, as desvantagens referidas passam pela falta de divulgação do destino, recaindo a responsabilidade maioritariamente sobre o Estado na falta de infraestruturas para alocar eventos internacionais de grande dimensão, como um centro de negócios e congressos adequado a eventos desse tipo.

Numa abordagem mais focalizada, enquanto consumidores do produto MI, a escolha do espaço para a realização dos eventos/congressos/reuniões recai sobre a hotelaria. Todos mencionam ser esta a escolha acertada por “oferecerem um produto chave-na-mão” e porque “oferecem todas as condições necessárias e ainda se encarregam de toda a logística associada ao evento”, “temos acesso às salas de reunião necessárias, refeições e alojamento, tudo no mesmo local, é uma mais-valia ter todos no mesmo espaço físico”, tratando-se portanto de um “pacote completo” e como tal “serão sempre a primeira opção”.

A razão pela qual não voltariam a escolher o mesmo espaço é apontada como sendo única e exclusivamente no caso de algo correr muito mal, porém, todos se revelaram satisfeitos com as escolhas das unidades hoteleiras selecionadas para a localização de um determinado evento, por terem “qualidade no serviço prestado e infraestruturas adequadas”.

Adaptação da estratégia à conjuntura de crise económica

Observando a conjuntura económica atual, e colocada a hipótese de no futuro as empresas entrevistadas deixarem de promover este tipo de eventos, apesar de estarmos em tempos menos auspiciosos, as empresas envolvidas no estudo afirmam que continuarão a promover eventos, com mais ou menos frequência em alguns casos, com maior ou menor dimensão e nesta lógica, revelam que já colocaram a hipótese de internalizar eventos de reduzida dimensão, e que no futuro, o vão mesmo passar a fazer quando a dimensão do evento não justifique o investimento no aluguer de salas de hotéis.

Curiosamente e contrariamente às expectativas, os promotores revelam perspetivas otimistas no sentido em que “no futuro esperamos que este tipo de eventos aumente, pois significa que o nosso negócio está em expansão”.

Todavia, é de salientar que se trata de empresas na área da consultoria e tecnologia informática. No caso da Associação Portuguesa na área da saúde, já não se poderá afirmar o mesmo, as perspetivas na promoção dos eventos são mais negativas e apontam para uma redução do número de eventos de dimensão reduzida, por falta de patrocínios, daí a opção de internalizar a organização de eventos num espaço próprio.

Finalmente salientam-se as observações efetuadas pelos entrevistados que representam entidades promotoras de eventos na sua área específica, sublinhando-se a “Falta de intervenção do Estado na divulgação de Portugal no resto do mundo, mas principalmente na Europa” e a falta de aproveitamento da oportunidade de explorar mais a imagem de Portugal como destino de Turismo de Negócios: “Portugal é hoje um destino de Turismo de Negócios e Lazer de grande qualidade, e se for bem promovido temos oportunidade de afirmação” do Turismo português por excelência num segmento que não o de Lazer.

Tabela 11 – Segmento 3 Clientes das Cadeias Hoteleiras no segmento Turismo de Negócios: Ideias a reter

O sector Turístico e o Segmento do Turismo de Negócios	Marca Portugal	Está inevitavelmente associada ao Turismo de Lazer: Sol & Mar Colocar o foco noutros segmentos, como o Turismo de Negócios Denota-se uma evidente falta de promoção e divulgação da marca a nível internacional
	Segmento do Turismo de Negócios	O Turismo de Negócios em Portugal é de elevada qualidade mas muito mais competitivo em termos de preço quando comparado com outros destinos europeus O Turismo de Negócios em Portugal está estagnado, o Estado tem que promover o segmento no exterior
	Vantagens de Portugal no Segmento do Turismo de Negócios	Portugal tem um clima amêno, gastronomia, hospitalidade e distâncias curtas para percorrer dentro do país: qualidade por pouco dinheiro Excelentes hotéis com grande qualidade do serviço Excelente capacidade para realizar eventos de média dimensão
Planeamento e gestão estratégica	Aposta no Segmento do Turismo de Negócios na estratégia das Cadeias Hoteleiras	As empresas hoteleiras têm vindo a apostar mais neste segmento como forma de combate á sazonalidade Maior retorno per capita e por estadia
	Planeamento e estratégia corporativa / ações	Os hotéis são a primeira opção dos clientes, o que significa que há algum planeamento, pois uma das empresas tem avença com um grupo hoteleiro Oferta integrada por parte dos hotéis é uma mais-valia Satisfação do cliente: Qualidade do serviço e do produto
	Sinergias	Na relação cliente-hotelaria não se verifica a existência de intermediários, o que significa que não há parcerias com organizadores de eventos neste tipo de reuniões/conferências Sinergia hotelaria-estado: Falta de intervenção do Estado na divulgação de Portugal no geral e deste segmento em particular

Tabela 11 – Segmento 3 Clientes das Cadeias Hoteleiras no segmento Turismo de Negócios: Ideias a reter (Continuação)

Gestão corporativa num contexto de crise	Tendência do mercado no Segmento do Turismo de Negócios	Baixos preços praticados pelo sector hoteleiro em Portugal O número de eventos realizados no âmbito da MI tende a decrescer face à conjuntura de crise económica
	Mudanças críticas/relevantes do sector	Minuciosa negociação de preços neste segmento em concreto Mudança de regras na Indústria Farmacêutica implicou uma redução no número de eventos dos clientes da área da saúde
	Adaptação da estratégia à conjuntura	As empresas não vão deixar de promover eventos na área em que atuam, pois faz parte da promoção do seu negócio, vão é diminuir a frequência dos eventos ou então internalizá-los

Fonte: O autor (2013)

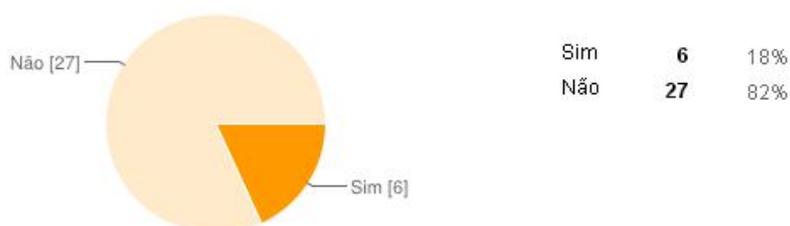
5.2 Análise dos resultados obtidos nos Questionários

Tal como foi referido na Capítulo 4 (ponto 4.3.3.2 Caracterização da Amostra), os questionários foram aplicados a profissionais do sector, tomando por base uma amostra por conveniência.

Assim, na análise dos resultados obtidos vamos utilizar para os questionários, o mesmo raciocínio do ponto anterior (5.1 Análise dos resultados obtidos nas entrevistas), segmentando as respostas por temas de análise com base na revisão da literatura e nas questões de pesquisa através de um resumo das ideias a reter desta análise quantitativa. Por se tratar de uma análise quantitativa, os resultados serão traduzidos através do recurso à análise estatística.

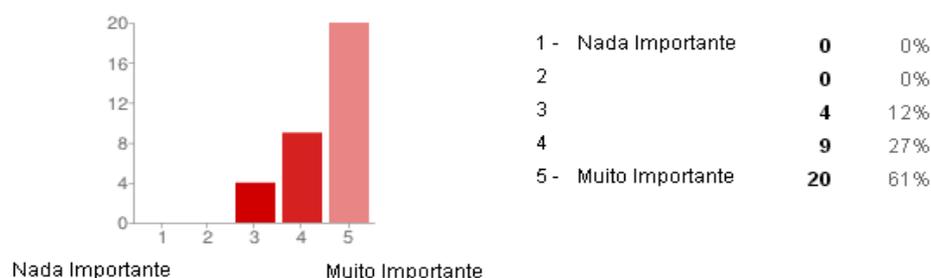
A maior parte das pessoas que responderam ao questionário pertencem a empresas com capital nacional, 82%, (Gráfico 6), e neste sentido é importante perceber que a amostra incluía participantes que integram empresas com cultura organizacional nacional.

Gráfico 6 – Capital estrangeiro investido na empresa



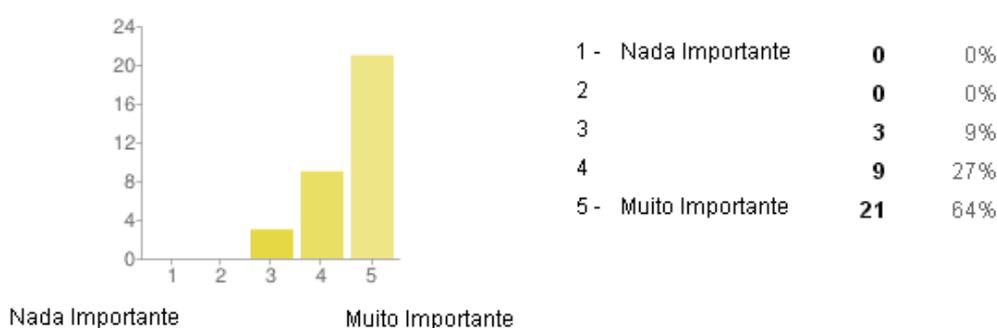
No que se refere à importância do contributo do segmento Turismo de Negócios para o desenvolvimento do Turismo nacional, o objetivo era perceber se existe consciência da relevância do segmento. Os resultados apontam para 61%, representando 20 respostas (Gráfico 7) que referem tratar-se de um segmento Muito Importante. Ficou desta forma evidente que ninguém discorda do contributo deste segmento para o sector.

Gráfico 7 – Importância do segmento Turismo de Negócios para o desenvolvimento do sector turístico português



A mesma tendência verifica-se quando falamos da importância do segmento Turismo de Negócios para o sector hoteleiro, 64% dos participantes referem que é Muito Importante, representando um total de 21 respostas (Gráfico 8). Mais uma vez, se denota a relevância deste segmento para o sector hoteleiro.

Gráfico 8 – Importância do segmento Turismo de Negócios para o sector hoteleiro



Parece haver concordância no que refere à importância do segmento para o sector hoteleiro e para o Turismo em geral, no entanto, quando se passa a falar da integração deste segmento na estratégia da empresa, as respostas obtidas já não são tão absolutas como o esperado.

Importa perceber se existe um planeamento estratégico nas empresas, e se este está alinhado com a cultura organizacional e com aquilo que é comunicado dentro da organização. Mais do que isso, entender se as pessoas que integram a organização se sentem envolvidas na estratégia global da empresa.

Observemos o Gráfico 9 abaixo identificado como tal.

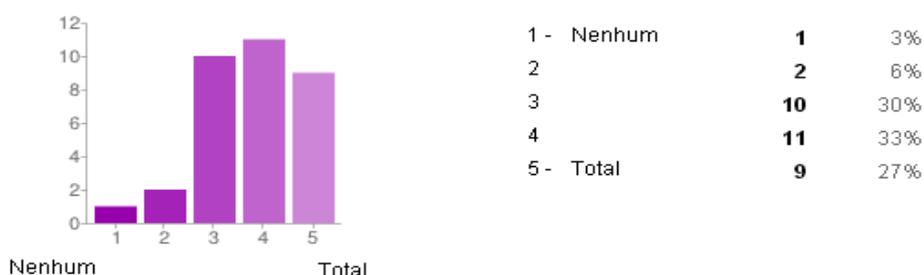
Gráfico 9 – Integração do segmento Turismo de Negócios na estratégia da organização



Denota-se a existência de uma consciência evidente de que o segmento é importante, porém, a integração do mesmo na estratégia das empresas tende para o meio da escala (Gráfico 9), 36% escolheram 3 numa escala de 1 a 5 (em que 1= Nada Integrado e 5 = Totalmente Integrado), o que significa que 12 respostas apontam para a hipótese de haver casos em que a estratégia da empresa não será clara no que se refere a este segmento, ou então, os participantes envolvidos nos questionários não sentem que essa integração existe ou ainda, não estão inteiramente envolvidos na estratégia da organização.

Analisando o Gráfico 10, verifica-se que apenas 27% dos colaboradores se encontram Totalmente envolvidos no planeamento estratégico da empresa.

Gráfico 10 – Envolvimento do colaborador no planeamento estratégico da empresa



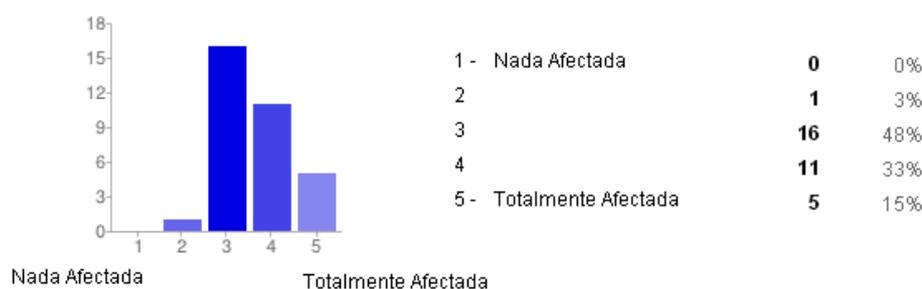
Um dos objetivos do estudo era perceber qual a influência do fator crise, ou seja, dada a conjuntura económica atual, que tipo de influência terá a crise económica e financeira que vive o país atravessa na estratégia das empresas, neste caso específico, na estratégia dos grupos hoteleiros.

É de sublinhar o facto de se tratar de uma amostra por conveniência cujos participantes envolvidos são profissionais da área do Turismo, distribuídos de uma forma mais ou menos heterogénea, contudo, 58% das respostas dos 33 participantes, são de pessoas que trabalham no ramo hoteleiro (representando um total de 19 participantes).

Tentamos assim, entender de que forma estarão os participantes sensibilizados para o fator crise no que se refere à estratégia da organização. A maior ou menor sensibilização para este facto, poderá levar à adoção de novas ações, mudanças de comportamento e fundamentalmente à readaptação da estratégia organizacional à conjuntura.

Da análise do Gráfico 11, observa-se que, efetivamente, a crise é um fator que influencia a estratégia da hotelaria relativamente ao segmento do Turismo de Negócios. Quase metade dos participantes (48%) optou pela resposta 3 numa escala de 1 a 5 (1= Nada afetada e 5 = Totalmente Afetada), concluindo-se desta forma que a crise afeta a formulação da estratégia das cadeias hoteleiras, mas talvez não tanto como seria de esperar.

Gráfico 11 – Influência do fator crise na estratégia dos grupos hoteleiros em relação ao segmento Turismo de Negócios na estratégia da organização

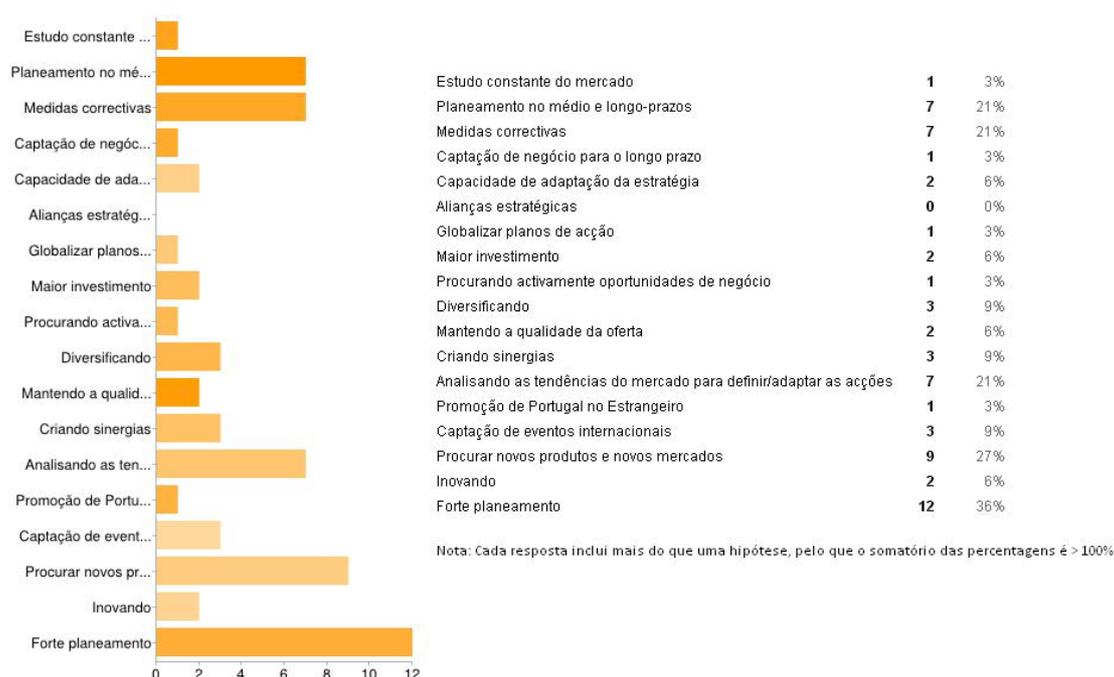


No que se refere à questão acerca das formas de antecipação do impacto da influência de ciclos económicos negativos (crise económica) nos grupos hoteleiros, foram colocadas várias hipóteses, todavia, observando o Gráfico 12, destacam-se “Forte

planeamento”, “Procurar novos produtos e novos mercados”, como respostas com mais incidência, contudo, “Planeamento a médio e longo-prazo”, “Medidas corretivas” e “Analisando as tendências do mercado para definir/adaptar as ações” integram também as respostas mais frequentes.

Todas estas respostas estão intrinsecamente ligadas à gestão estratégica e ao planeamento desta, sendo o planeamento aquele que foi no geral mais apontado pelos participantes ao referirem “Forte planeamento” e “Planeamento a médio e longo-prazo”.

Gráfico 12 – Formas de antecipação do impacto da crise nos grupos



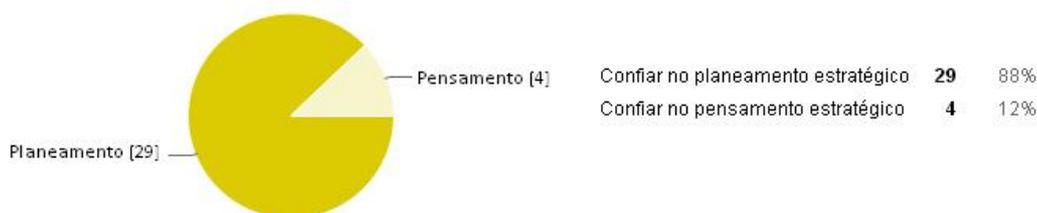
Esta opinião generalizada intensifica-se quando se coloca a questão da maior importância na gestão: confiar no pensamento estratégico ou no planeamento estratégico?

Consultando o Gráfico 13, não há margem para dúvida, 88% dos participantes afirmam que se deve confiar no planeamento em vez do pensamento estratégico na formulação e aplicação da estratégia na organização.

Ao planear, consegue-se antecipar o futuro através da colocação em hipótese dos vários cenários que poderão surgir no horizonte, mas se nos focarmos apenas no pensamento estratégico, vamos inevitavelmente sofrer de uma espécie de miopia, pois estaremos focados apenas no nosso objetivo final, sem olharmos para o que está à nossa

volta, tal como referiu Levitt, (1960) em relação à miopia de Marketing (“concentrar-se nos produtos em vez dos clientes”).

Gráfico 13 – Importância do planeamento estratégico vs. pensamento estratégico

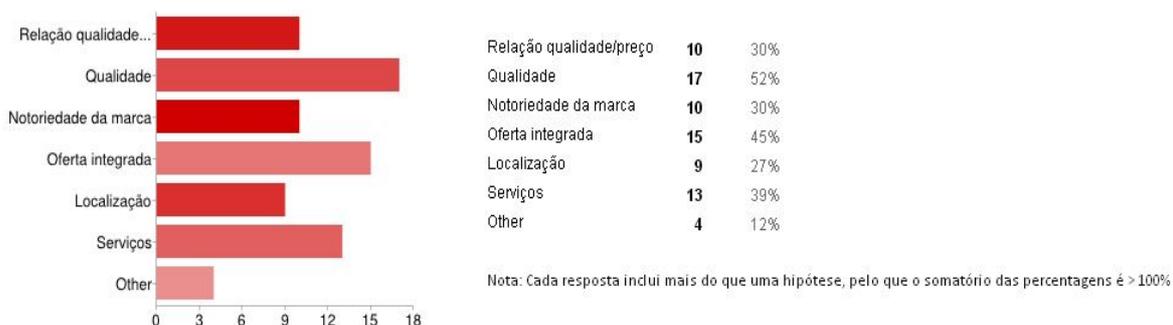


Passemos agora a analisar os fatores críticos de sucesso intrínsecos às cadeias hoteleiras.

Aponta-se a “Qualidade” como fator principal, seguida da “Oferta Integrada” e “Serviços”.

Estes indicadores são interessantes, uma vez que vão ser confrontados com aquilo que foi referido anteriormente nas Entrevistas. Esta convergência de resultados será efetuada no ponto seguinte (5.3 Discussão dos resultados) deste Capítulo.

Gráfico 14 – Fatores críticos de sucesso das cadeias hoteleiras

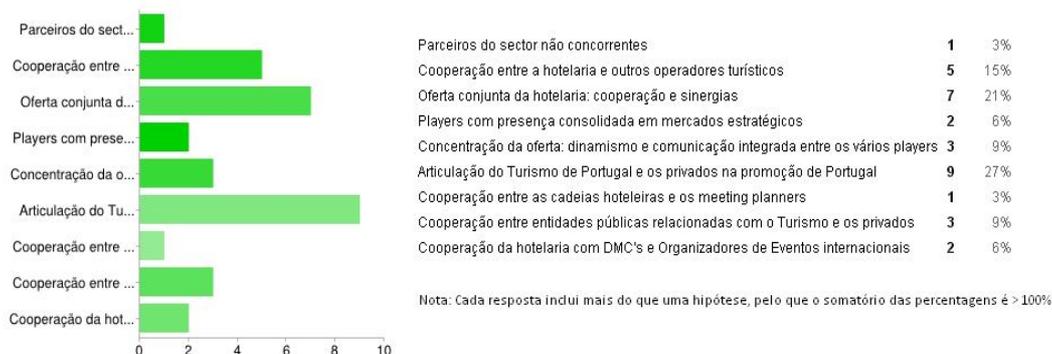


Tentando conhecer a forma como a rede de negócios do sector pode otimizar o desenvolvimento do Turismo de Negócios passemos a destrinçar que tipo de parcerias/alianças/sinergias poderão ser criadas entre os vários *players*.

Conforme se pode verificar através da observação do Gráfico 15, a maior incidência recai na “Articulação do Turismo de Portugal e os privados na promoção de Portugal”, seguida da “Oferta conjunta da hotelaria: cooperação e sinergias”, sendo também referida com relativa frequência a “Cooperação entre a hotelaria e outros

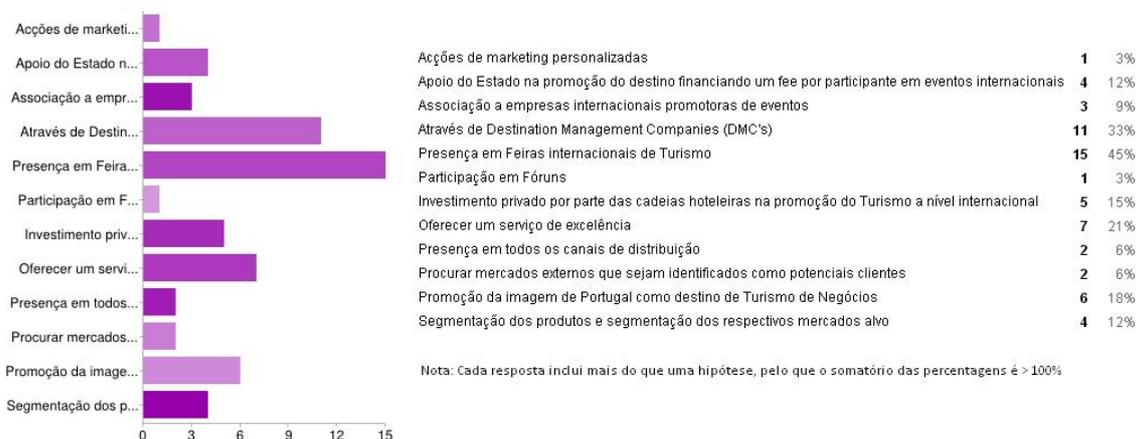
operadores turísticos”. Tornando-se desta forma evidente que existe uma necessidade de cooperação inter-hotéis, hotelaria-operadores turísticos e apoio por parte do Turismo de Portugal.

Gráfico 15 – Parcerias que contribuem para o crescimento do Turismo de Negócios



Tentando compreender que formas mais adequadas as cadeias hoteleiras adotam ou deverão adotar na promoção do segmento do Turismo de Negócios através da análise do Gráfico 16, depreende-se que como formas mais utilizadas na promoção do negócio são a “Presença em Feiras internacionais de Turismo” e o recurso a Destination Management Companies (DMC’s). Sublinha-se também o facto de ter sido mencionada a “Oferta de um serviço de excelência”, necessidade de “Promoção da imagem de Portugal como um destino de Turismo de Negócios” e “Investimento por parte das cadeias hoteleiras na promoção a nível internacional”, referindo-se mais uma vez, a necessidade de “Apoio do Estado na promoção do destino devendo este contribuir com *fee* por participante em Eventos”.

Gráfico 16 – Formas de promoção do segmento Turismo de Negócios



Quando desenhou os questionários, o investigador decidiu tentar encontrar um padrão de perfil para os potenciais clientes do segmento Turismo de Negócios, assim, decidiu elaborar uma lista com base na recolha de dados secundários e algumas referências decorrentes das entrevistas para introduzir hipóteses dos tipos de empresas que procuram os serviços dos grupos hoteleiros para a realização de Eventos/Reuniões/Congressos.

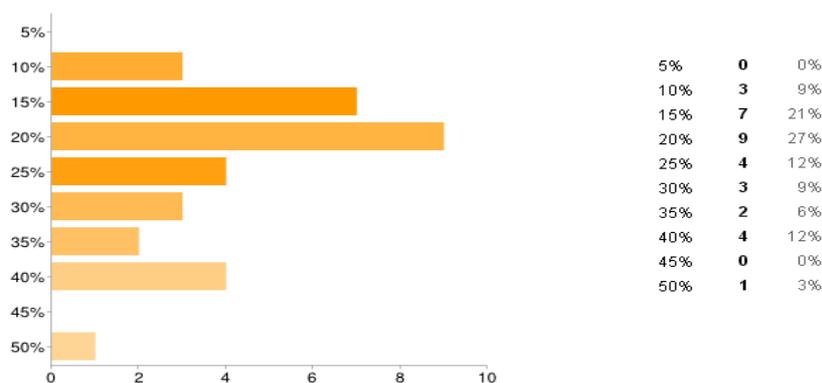
Concluiu-se, através da análise do Gráfico 17 que as Associações Profissionais e Ordens Profissionais serão os clientes mais frequentes na contratação de salas e espaços dos grupos hoteleiros.

Gráfico 17 – Perfil de clientes do segmento Turismo de Negócio na hotelaria



As últimas questões do questionário serviram para compreender a situação atual em que se encontra o segmento do Turismo de Negócios sob o ponto de vista dos profissionais do sector. O Gráfico 18 mostra que a taxa média anual de ocupação do Turismo de Negócios no conjunto da hotelaria nacional no entender dos profissionais do sector se situará entre os 15-20%, sendo que a percentagem conjunta destas respostas foi 48%.

Gráfico 18 – Percentagem anual média do Turismo de Negócios no sector hoteleiro



Por último era de alguma relevância identificar a tendência relativamente à realização de Eventos do segmento *Meetings Industry*.

Na ótica dos profissionais do sector envolvidos nos questionários, a realização de Eventos nos últimos 5 anos tem vindo a crescer. De acordo com o Gráfico 19, 22 dos 33 participantes nos questionários identificaram esta tendência, representando assim uma significativa percentagem de 67%.

Gráfico 19 – Tendência do número de Eventos (MI) nos últimos 5 anos

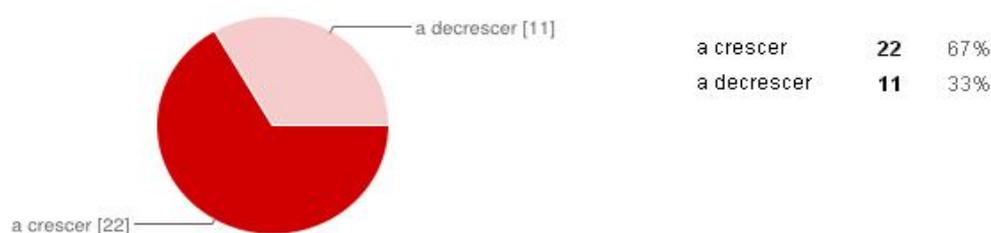


Tabela 12 – Conjunto das respostas obtidas nos Questionários: Ideias a reter

O sector Turístico e o Segmento do Turismo de Negócios	Marca Portugal	Articulação do Turismo de Portugal e os privados na promoção de Portugal Investimento privado por parte das cadeias hoteleiras na promoção do Turismo a nível internacional
	Segmento do Turismo de Negócios	O segmento do Turismo de Negócios é um segmento Muito Importante para o desenvolvimento do turismo nacional
	Promoção do Segmento do Turismo de Negócios	Através de Destination Management Companies (DMC's) Presença em Feiras internacionais de Turismo Oferecer um serviço de excelência Investir na promoção da imagem de Portugal como destino de Turismo de Negócios Apoio do Estado na promoção de eventos financiando um <i>fee</i>
Planeamento e gestão estratégica	Aposta no Segmento do Turismo de Negócios na estratégia das Cadeias Hoteleiras	O segmento do Turismo de Negócios é um segmento Muito Importante para o desenvolvimento das cadeias hoteleiras
	Planeamento e estratégia corporativa / ações	A maioria dos participantes não considera que o segmento do Turismo de Negócios esteja totalmente integrado na estratégia da organização (média 4 numa escala 1-5) A maioria dos participantes não se encontra totalmente envolvida na estratégia da organização (média 4 numa escala 1-5) É mais importante confiar no planeamento estratégico que no pensamento estratégico
	Sinergias	Oferta conjunta da hotelaria: cooperação e sinergias Cooperação entre a hotelaria e outros operadores turísticos Concentração da oferta: dinamismo e comunicação integrada entre os vários <i>players</i> Cooperação entre a hotelaria, DMC's e Organizadores de Eventos internacionais

Tabela 12 – Conjunto das respostas obtidas nos Questionários: Ideias a reter (Continuação)

Gestão corporativa num contexto de crise	Tendência do mercado no Segmento do Turismo de Negócios	A taxa média anual de ocupação do Turismo de Negócios no conjunto da hotelaria nacional estará entre os 15-20% A percentagem de eventos nos últimos 5 anos tem vindo a crecer
	Mudanças críticas/relevantes do sector	A crise afeta consideravelmente a estratégia dos grupos hoteleiros em relação ao Turismo de Negócios (média de 4 numa escala de 1-5)
	Adaptação da estratégia à conjuntura	Através de um forte planeamento / médio-longo prazo Procurar novos produtos e novos mercados / diversificar Analisar as tendências do mercado para definir/adaptar as ações Medidas corretivas Criando sinergias Foco na captação de eventos internacionais Mantendo a qualidade da oferta Maior investimento / inovando

Fonte: O autor (2013)

5.3 Discussão dos resultados

Olhando uma vez mais para as questões de pesquisa, tentar-se-á responder às mesmas através da interseção dos resultados obtidos no ponto anterior (Análise dos resultados) e os conceitos e premissas apresentados na revisão da literatura.

- O segmento do Turismo de Negócios é um segmento importante no modelo de gestão das cadeias hoteleiras?

No que refere aos resultados obtidos nas entrevistas, a resposta a esta pergunta pode ser dada por um conjunto de afirmações como: “é necessário capitalizar ainda mais o negócio de MI, pois este ajuda a combater a sazonalidade”, “a aposta neste segmento implica uma maior taxa de retorno por estadia do Turista em Negócios”, “associado a este segmento está uma elevada taxa de repetição”, “é um segmento transversal que implica o envolvimento de uma série de *players*”.

Para além disso, as respostas obtidas nos questionários indicam que “O segmento do Turismo de Negócios é um segmento muito importante para o desenvolvimento das cadeias hoteleiras”.

Através da revisão da literatura, observa-se que o segmento do Turismo de Negócios ou *Meetings Industry* é um dos segmentos mais importantes da indústria do turismo (Weber, 2001), prova disso são os números que mostram a evolução brutal a que se assistiu nesta última década deste segmento.

Em termos de retorno, este segmento representa para as cadeias hoteleiras tarifas três vezes superiores ao turismo comum, contribuindo para a redução da sazonalidade resultado da obtenção de taxas de ocupação elevadas em época baixa. Adicionalmente, o turista de negócios apresenta um grau de assiduidade e fidelidade elevados, revelando as estatísticas que 50% dos turistas em negócios repetem o mesmo destino no prazo de um ano (Marques, 2005).

Conclui-se desta forma que as cadeias hoteleiras devem apostar e investir mais neste segmento de modo a conseguir manter um certo equilíbrio no seu nível de atividade na chamada “época baixa”.

- Que instrumentos são usados na formulação estratégica usada pelos gestores hoteleiros para desenvolver este segmento?

As respostas obtidas nas entrevistas revelam que “o planeamento é efetuado numa base anual, mais a médio/longo-prazo que a curto-prazo”, “os contactos são efetuados no curto-prazo, mas a concretização dos negócios traduz-se no médio e longo-prazo, o que permite efetuar um planeamento adequado que se traduz na sustentabilidade do negócio”, “planeamento deve ser efetuado no médio e longo-prazo com o foco no mercado externo”.

Contudo, através da análise das respostas obtidas nos questionários, verifica-se que a maioria dos participantes não considera que o segmento do Turismo de Negócios esteja totalmente integrado na estratégia da organização (média 4 numa escala 1-5), nem todos os participantes sentem estar totalmente envolvidos na estratégia da organização (média 4 numa escala 1-5), e a grande maioria afirma que é mais importante confiar no planeamento estratégico que no pensamento estratégico.

Conclui-se, de acordo com estes resultados, que de facto, as empresas recorrem ao planeamento para definir a estratégia em relação ao segmento do Turismo de Negócios.

Relativamente à revisão da literatura, tal como já foi referido anteriormente, autores como Pimentel *et al.* (2006) afirmam que “...o desenvolvimento sustentável de um destino turístico passa pelo processo de identificação da situação atual, assim como identificação e clarificação dos produtos turísticos.” (p.287), e neste aspeto, pode-se

afirmar que as cadeias hoteleiras estão conscientes da sua posição atual no mercado, sendo que a oferta dos produtos turísticos se encontra suficientemente segmentada e diversificada.

A resposta para tornar um destino competitivo passa por um desenvolvimento de uma forma sustentável, sendo para isso necessária a elaboração de um planeamento que se traduza numa abordagem sistemática baseada no desenvolvimento de estratégias que maximizam os atrativos naturais e culturais do destino e da região, focando-se simultaneamente na redução dos problemas de sazonalidade e refletindo os atributos e aspetos diferenciadores do ambiente de destino (Hassan, 2000).

Deste modo, é importante que as empresas hoteleiras potenciem os seus produtos turísticos e os atrativos que os integram. De acordo com a informação que o investigador pôde recolher nas entrevistas, é exatamente o que as cadeias hoteleiras envolvidas no estudo fazem, tomando como exemplo, as entrevistas que referem que o foco da divulgação do destino Portugal deve ser suportado nos seus atributos: Património, Cultura, Gastronomia e Clima. Acrescenta-se o facto de vários negócios do segmento MI terem sido ganhos por algumas destas cadeias hoteleiras exatamente por combinarem esses atributos, com a qualidade do serviço e possuírem infraestruturas adequadas para a realização dos eventos, tentando assim, encontrar as *unique selling propositions* na captação de clientes.

Relativamente às duas perguntas que se seguem tentar-se-á dar resposta a estas em conjunto, por estarem intimamente relacionadas, facilitando o seguimento do raciocínio do investigador.

- Que influência tem a conjuntura atual de crise económica na definição da estratégia?
- O que fazem os gestores para contornar os efeitos da conjuntura adversa?

O que deve ser levado em consideração na formulação de um plano de turismo de sucesso é um profundo conhecimento das forças que influenciam o destino e um entendimento das inter-relações entre os diferentes sectores da indústria do Turismo (Pearce, 1995). Partindo deste princípio, vamos agora tentar ligar os temas planeamento e gestão estratégica com a conjuntura atual de crise, observando os resultados, tentando perceber de que forma as relações, a estratégia e a crise estão relacionadas.

Nas entrevistas, tal como vimos anteriormente, apontaram-se várias formas como tentativas de minimização dos efeitos da crise: “necessária uma forte coordenação entre DMC's, agências de eventos e a hotelaria na captação internacional de negócios”, “sinergias em eventos de grande dimensão para obter maior capacidade de resposta e oferta integrada”, “criação de alianças/parcerias com empresas internacionais organizadoras de eventos”, “criação de plataformas conjuntas para a captação de negócios”, “necessidade de articulação sinérgica entre a hotelaria e o Estado na divulgação de Portugal internacionalmente, quer ao nível do MI, quer do Turismo em geral”, “oferta conjunta da hotelaria, cooperação e sinergias entre a hotelaria e outros operadores turísticos”.

Competindo globalmente, as parcerias surgem como um processo de integração das atividades para atingir as economias de escala e preços baixos necessários por forma a aumentar a competitividade (Vodopivec, 2012).

Por outro lado, a qualidade do serviço resulta da cooperação entre muitos recursos, quer humanos, quer tecnológicos, sendo o recurso a parcerias condição necessária para atingir a qualidade necessária crucial na gestão de sucesso dos serviços (Grönroos, 1993).

Sabendo que a satisfação nos serviços é sinónimo de qualidade, principalmente no contexto do Turismo e especificamente no sector hoteleiro, os entrevistados do segmento 1 (cadeias hoteleiras), mostraram-se preocupados em referir que se verificava uma maior agressividade na política de preços, mas que o fator qualidade não estava posto em causa, pois esta mantém-se de acordo com o nível de exigência do cliente, que como sabemos tem vindo a aumentar.

Verificou-se também, através da análise dos resultados das entrevistas a observação de um fenómeno de relacionamento causal de fatores, senão vejamos: a competitividade do mercado influencia a descida do preço, o que implica um retorno menor para a hotelaria; este decréscimo nos resultados obriga à adoção de uma atitude mais proativa por parte das empresas que declaram estarem ativamente à procura de novos negócios, o que resulta num aumento substancial da taxa de esforço. Para isso, apostam numa forte presença em todos os canais de distribuição, participação em feiras, roadshows, fóruns, parcerias com CVB's, parcerias com agências europeias, *door-to-door's*, etc., e na dinamização do segmento através da inovação, tecnologia e diversificação da oferta hoteleira.

Em termos de tendências, verifica-se uma menor dinâmica do sector no que se refere ao mercado interno, mas por outro lado, a tendência de eventos de foro internacional tende a aumentar, pois em termos de preço estamos mais competitivos.

Nesta lógica, adivinha-se um problema: o mercado internacional para Portugal pode até estar a crescer, mas a médio-prazo tende a estagnar, uma vez que não se investiu em infraestruturas para a realização de eventos internacionais de grande dimensão, como um centro de congressos em Lisboa adequado a eventos dessa dimensão.

A revisão da literatura aponta como fatores macro ambientais que levam à formação de redes em turismo, a crise económica, a concorrência, suporte organizacional e tecnologia, sendo que a crise será o principal fator influenciador na formação de alianças estratégicas e ao mesmo tempo, a solução mais eficaz para contornar os seus efeitos (Wang e Fesenmaie, 2007).

Um dos maiores desafios apontados da gestão num contexto de crise é o como investir, aproveitando a recessão para o fazer, usufruindo de oportunidades únicas na realização de investimentos por valor inferior ao valor que seria pago em épocas mais auspiciosas (Grant, 2010).

Capítulo 6 – Conclusão

Há uma certa “miopia” por parte dos gestores que revelam não ter consciência de que, por vezes, se deve parar para refletir e repensar a forma de gestão. Desenhar novas estratégias de negócio, aplicá-las com sucesso, maximizar recursos e potenciar os resultados, trata-se apenas de uma utopia para as organizações, ou estas não estarão, na sua grande parte, viciadas e conformadas com a sua própria forma de atuação no mercado? Muitas organizações estão atualmente focadas apenas no presente, ao não olhar para o horizonte e não planear o futuro poderão estar a hipotecar a sustentabilidade do seu negócio.

De acordo com Costa (2004), “A competitividade deve ser perspetivada a longo prazo, só sendo possível percorrer o caminho correto se, previamente identificarmos onde queremos chegar” (p.4).

Um pensamento *outside the box* é o que frequentemente as organizações precisam para sair da espiral onde se encontram. Às vezes é uma questão de mudança de cultura, de forma de pensar e não propriamente de mudanças radicais de negócio, estrutura ou de gestão. Pensar e agir de forma diferente no dia-a-dia é, por vezes, condição suficiente para se ir mais longe e levar o nosso negócio mais além.

6.1 Conclusões do estudo

A indústria do Turismo é propensa a crises, tratando-se de uma indústria altamente fragmentada e complexa, com muitas interdependências entre os vários sectores, o que significa que uma crise num desses sectores terá rapidamente repercussões nos outros (chamado “efeito dominó”).

Da análise efetuada na discussão dos resultados, pode-se depreender que o segmento Turismo de Negócios em Portugal cresceu vertiginosamente na última década e que hoje, todos os intervenientes têm consciência da sua importância e da sua transversalidade.

Deste estudo podemos tirar várias conclusões e uma delas é que o Estado efetivamente não dá o devido apoio aos privados para que estes possam alavancar Portugal como destino de negócios de referência.

A situação financeira em que Portugal se encontra não será de todo a mais favorável para potenciar o seu Turismo, sendo que grande parte dessa responsabilidade acabará por recair nos privados. As empresas deverão cooperar no sentido de investir

em pesquisas de mercado e planos de marketing para o turismo, devendo tentar em conjunto com o Estado e entre elas realizar parcerias que valorizem os locais, contribuindo para a valorização da imagem de marca do local, resultando em benefícios para todos os *stakeholders*.

É evidente a consciência da falta de investimento na promoção do destino Portugal internacionalmente, principalmente no que diz respeito ao segmento do Turismo de Negócios.

Concluiu-se que existe uma denotada falta de criação de sinergias e parcerias e, muito embora o PENT tenha sido criado com o objetivo de promover o Turismo nacional, revelando diretrizes bem definidas e com “boas intenções”, mas que não passam disso mesmo.

Globalmente, o sector enfrenta alguns problemas de articulação dos vários *players*, denotando-se uma declarada falta de cooperação e sinergia, e neste sentido, também se podem tirar elações sobre a importância do fator colaborativo entre as empresas privadas do sector.

Uma das lacunas apontadas foi a falta de perspectiva integrada, não há coordenação ao nível dos *players* do sector e se a oferta for integrada então o destino como um todo sairia a ganhar com isso, em vez de cada um agir por sua conta e risco, é necessário tornarem-se mais competitivos através da ação conjunta, as empresas obtêm mais capacidade de negociação, tornando-se por isso mais competitivas a nível internacional.

Portugal tem um potencial a nível do segmento Turismo de Negócios por explorar, enumerando-se diversas vantagens em relação a outros destinos europeus, como sendo, o clima ameno, a gastronomia, o facto de tratar de um país democrático e pacífico com uma característica inata em termos de hospitalidade, paisagens naturais fantásticas e acrescentam-se as características inerentes e específicas do segmento MI: competitividade a nível de preço, grande variedade e qualidade da oferta hoteleira e excelente capacidade na organização de eventos.

Contudo, reportando-nos às perspectivas futuras de médio e longo prazo para Portugal, conclui-se que corre o risco de, em vez de potenciar o seu Turismo de Negócios, estagnar, pois no que se refere a infraestruturas para alocar os eventos, está em défice, não existe um centro de congressos em Lisboa apropriado para eventos de grande dimensão. E note-se que Lisboa se encontra no ranking mundial de cidades de destino de Turismo de Negócios. Caso não se faça um investimento nesse sentido,

acabará inevitavelmente num futuro próximo por ficar para trás. E nesse aspeto a intervenção do Estado seria fulcral.

O Estado prevê nas várias versões do PENT um investimento, em especial neste segmento do Turismo, mas o facto é que o fundo de captação de congressos foi suspenso, tratando-se de apenas um dos exemplos que se poderá apontar, mas que foi reincidente ao longo do estudo. Como é que o Estado elabora trabalhos de investigação, traça planos, encomenda estudos, delinea diretrizes, revê o Plano Estratégico em 6 anos 2 vezes, e do que se tem conhecimento é que hoje aquilo que está escrito não passa do papel?

Este fundo de captação de congressos é de extrema importância para o segmento MI, visto retirar aos privados uma parte do peso do investimento ao pagar um *fee* por participante.

Tentando perceber as tendências do mercado, os resultados expressam que, no mercado interno, o sector está menos dinâmico, as empresas enfrentam dificuldades económicas reduzindo ao número de eventos e participantes, mas por outro lado, no mercado externo a tendência é para aumentar o número de eventos trazidos para Portugal, pois estamos mais competitivos.

Conclui-se que Portugal está mais competitivo em relação ao mercado, porque apresenta preços mais baixos, todavia, esta política de descida nos preços resulta num menor retorno e obriga a uma maior taxa de esforço, pelo que não deverá ser a utilizada como estratégia para contornar a crise e sim, uma estratégia que passe por uma qualificação da imagem e oferta de mais valor.

A conjuntura de crise pode também ser vista como uma oportunidade no que se refere a este segmento, pois os grupos hoteleiros necessitam de manter um equilíbrio na atividade e o segmento MI é aquele que permite reduzir a sazonalidade. Assim, de forma a contornar os efeitos da crise, os grupos hoteleiros estão mais proativos, andam ativamente à procura de novos negócios.

A resposta ao impacto da crise tem que ser dada através de um forte planeamento, com captação de negócio antecipada de eventos internacionais de modo a obter uma base de sustentabilidade, evitando assim, uma política de descida de preços.

É necessário estar atento e analisar as tendências do mercado para definir/adaptar as ações, aplicando constantemente medidas corretivas na estratégia das organizações.

Concluindo e simultaneamente dando resposta ao problema de estudo, poder-se-á afirmar que a crise afeta consideravelmente a estratégia dos grupos hoteleiros em

relação ao Turismo de Negócios, mas não tanto como seria de esperar, é uma questão de saber aproveitar a crise e criar condições para a transformar em oportunidade.

6.2 Implicações práticas

O gestor hoteleiro, conforme mencionado anteriormente, na opinião do investigador sofre de uma espécie de “miopia de Marketing”, está focado em processos tradicionalistas e acusa alguma inércia face à posição que adquiriu no mercado.

No que se refere a sinergias, poucos são os que conseguem olhar para a concorrência e vê-los como parceiros na captação de negócio para os destinos, em vez de concorrentes. Há uma grande dificuldade na criação de sinergias colaborativas e, na opinião do investigador, esta dificuldade reside numa cultura nacional individualista e pouco “mosqueteira”. Apesar de sermos um povo hospitaleiro, no que se refere ao mercado dos negócios, a filosofia adotada é cada um por si.

Numa época em que o quadro de incerteza é grande, os desafios para o gestor aumentam proporcionalmente à incerteza, a concorrência é cada vez mais apertada e o cliente cada vez mais exigente e sofisticado.

Agora, mais do que nunca, é de suma importância obter um conhecimento profundo do mercado, assumir uma postura arrojada e inovadora. Neste cenário de crise e incerteza temos que obrigatoriamente agarrar a oportunidade de nos afirmarmos como destino turístico de excelência. Esta abordagem implica a criação de um novo modelo de promoção de Portugal como destino turístico.

Portugal tem um enorme potencial face a outros destinos congéneres na Europa, mas que não usa a seu favor. Senão vejamos, temos um património cultural invejável, paisagens naturais fantásticas, com uma extensão de costa que poucos países têm, clima ameno, gastronomia mediterrânica rica, mas que não vendemos. Para além destes recursos naturais, crescem-se os serviços de alta qualidade da oferta hoteleira, com excelentes infraestruturas, uma rede de transportes e vias de acesso que ligam rapidamente os *resorts* aos centros urbanos, animação e restauração, que no seu conjunto integram uma oferta sem par que permite ao turista adquirir experiências únicas e memoráveis.

Mas se não faltam recursos a Portugal, o que faltará?

Falta, acima de tudo, promover positivamente a imagem, não como país que está em falência técnica, mas como destino turístico de excelência. Continua a faltar uma comunicação eficaz do destino turístico Portugal, a falta de promoção externa é evidente!

O que os governos deveriam fazer primeiramente é interiorizar que cada cêntimo tem que ser gasto cuidadosamente, e assumir claramente que não estavam preparados para a crise, por isso é necessário adotar uma nova postura para os anos que se seguem. Acabar com todas as agências públicas e alocar esse *budget* a organizações não-governamentais que concentrem esforços no desenvolvimento do sector, e reativar o fundo para a captação de eventos.

O Estado tentou mostrar interesse em contornar as adversidades e estimular o Turismo em Portugal, através do PENT, ao qual têm sido efetuadas sucessivas atualizações, no entanto, nesta última os agentes privados do Turismo não foram consultados nem participaram, tratando-se por isso de uma visão completamente desadequada da realidade.

Se consultarmos as figuras 4 e 5 deste documento (Capítulo 3), vemos que a calendarização para os eventos seria um bom plano, incluindo a organização de 1 mega evento internacional, 2 grandes Eventos promocionais e 3 eventos de animação que poderiam catapultar a imagem de Portugal lá fora, mas a verdade é que na realidade efetivamente nada disto acontece!

Os profissionais do sector referem que a criação de Entidades Regionais do Turismo e Direções Regionais do Turismo como gestoras de destino vieram agravar a situação e fragmentar ainda mais o sector, em vez de o unificar para que toda a oferta turística esteja integrada.

Os privados não podem estar à espera do Estado, têm que se unir para aumentar a competitividade do destino como um todo. Nos últimos anos assistiu-se a uma estabilização dos fluxos turísticos e como o número de turistas não cresceu como até aqui, corremos o risco de ficar muito atrás dos nossos destinos turísticos concorrentes,

Por outro lado, a oferta hoteleira na última década quase duplicou, o que traz implicações ao nível do equilíbrio da balança entre a oferta e a procura que está completamente desequilibrada. Isto significa que temos que encontrar um equilíbrio, sendo obrigatório estabelecer parcerias de negócio, daí se prever um aumento do número de aquisições e fusões para os próximos anos.

É urgente para Portugal:

- Mudar de filosofia e entrar numa era colaborativa
- Tornar-se competitivo pelo lado da oferta inovadora e diversificada e não pela contínua descida dos preços
- Crescer como destino e para tal é necessário um investimento na promoção da marca Portugal por parte dos privados
- A hotelaria tem que criar uma espécie de comité que seja independente do Estado e traçar uma estratégia de divulgação do país a nível internacional, e implementar na prática as ações, porque de nada serve saber o que se tem que fazer na teoria se depois não se aplica
- O recurso a ferramentas de promoção e divulgação mais rebuscadas disseminando a mensagem que Portugal tem um produto turístico variado e contemporâneo, atrativo com uma ótima relação qualidade-preço

6.3 Implicações teóricas

Esta metodologia revelou ser a metodologia adequada para o tipo de estudo em questão.

Tratando-se de um estudo exploratório, o investigador é da opinião que este tipo de estudos não requer grandes amostras, no entanto, numa abordagem ainda mais exaustiva, o número de entrevistados poderia ser alargado para se verificar se os resultados de um maior número de entrevistas iriam trazer algo de novo ao estudo.

Concretamente no que se refere à triangulação, esta prevê, conforme foi explicado ao longo do Capítulo 4, a combinação das duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa, servindo a última apenas como forma de validação dos resultados obtidos na primeira.

O investigador questiona-se se poderia ter optado por outro tipo de metodologia, por exemplo, colocando a hipótese de se ter verificado o inverso, partindo de uma pesquisa quantitativa para uma qualitativa, no entanto, para o problema em questão, esta não se revelaria a melhor metodologia a seguir, pois não se iriam obter os mesmos resultados para a investigação e os *insights* fornecidos nos questionários e posteriormente usados nas entrevistas seriam pobres em informação.

Optando pelo uso do método quantitativo para este problema específico, não se iriam obter resultados que pudessem dar resposta às questões de pesquisa, pois o método quantitativo pretende quantificar e neste tipo de análise específica não funciona, levando a resultados que não seriam tão ricos como os revelados através de uma abordagem qualitativa.

O investigador está certo de que, apenas através de uma metodologia de carácter essencialmente qualitativo (apesar do uso em simultâneo do método quantitativo) é que se conseguem produzir resultados relevantes para as conclusões do estudo, partindo da informação revelada nas entrevistas é que se consegue desbravar caminho na procura da resposta ao problema de investigação.

Segundo Oh, *et al.* (2004) as limitações de um estudo são novos começos para posterior pesquisa, pelo que é importante que as discussões sobre as limitações sejam fomentadas de forma a semear novas ideias e sugerir caminhos para futuras investigações.

Assim, vamos tentar dissecar nos pontos seguintes as limitações deste estudo e tentar perceber de que forma esta pesquisa poderá contribuir para que outros investigadores no futuro abram portas a novas investigações na busca de metodologias que contribuam para o desenvolvimento do Turismo de Negócios em Portugal.

6.4 Limitações do estudo

Todos os estudos académicos têm as suas limitações, principalmente quando temos por referência pesquisas de carácter exploratório, como é o caso, em que a amostra utilizada é uma amostra por conveniência. Trata-se de uma amostra pouco heterogénea, apesar de se terem incluído mais 2 segmentos na realização das entrevistas, para além das cadeias hoteleiras, efetuando o cruzamento dos resultados obtidos das primeiras com os intermediários (organizadores de eventos) e clientes *corporate*. Contudo, de acordo com o tipo de tema escolhido não seria possível obter grandes resultados se o leque fosse alargado a não profissionais do sector, pois teríamos que enfrentar o problema da falta de conhecimentos técnicos sobre os temas de especificidade inerente ao sector turístico.

Por outro lado, a amostra utilizada, para além de ser redutora visto tratar-se de uma amostra por conveniência, conforme foi referido anteriormente, é também redutora

em termos de número (apenas 10 entrevistados) o que significa que as cadeias entrevistadas apesar de se tratarem das principais cadeias hoteleiras portuguesas não representam o universo, não se podendo, assim, fazer extrapolações para a generalidade das cadeias hoteleiras nacionais.

No entanto, esta limitação da amostra foi intencional, havia uma limitação de tempo, quer para o investigador, quer para os entrevistados, acrescida de custos associados à realização de um grande número de entrevistas, teria sido interessante integrar também a perspetiva de profissionais do sector fora de Portugal, como nos vê a concorrência (destinos turísticos concorrentes) e que opinião têm as agências organizadoras de eventos internacionais acerca do segmento do Turismo de Negócios em Portugal.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, a coleta de dados é mais flexível no que se refere à formulação das questões e a sua forma de aplicação nas entrevistas. Tratando-se de uma abordagem qualitativa é suscetível de erros de interpretação das respostas e depoimentos fornecidos pelos entrevistados, pois a perceção do entrevistado quanto ao conteúdo das questões propostas pode não ir ao encontro ao entendimento teórico acerca do tema de investigação. Por forma a diminuir a possibilidade de ocorrência deste tipo de erros, o investigador procurou estabelecer um diálogo e empatia com os entrevistados antes da entrevista propriamente dita.

Há ainda que ter em consideração o facto de se tratar de um grande volume de informação que advém deste tipo de abordagem com recurso a entrevistas e que tem que ser tratado de forma imparcial pelo investigador, no entanto, para se chegar a resultados que permitam fazer elações para o universo do estudo, seria importante aumentar significativamente o número de entrevistas efetuadas, permitindo obter novos insights ou semelhantes que aumentassem a fiabilidade das conclusões.

Por esse motivo, sentiu-se necessidade, como foi mencionado previamente no Capítulo 4, de optar por uma metodologia (triangulação) que combinasse o método qualitativo com o método quantitativo, neste caso em particular, optou-se por recorrer aos questionários após a realização das entrevistas de forma a confirmar alguns resultados anteriores recolhidos nas entrevistas, evitando enviesamento nas conclusões.

Os questionários oferecem também algumas limitações, se por um lado nas respostas abertas as pessoas tendem a evitar prolongar-se nas mesmas, por outro lado nas de resposta fechada de múltipla escolha ou caixas de verificação ficam limitadas às opções que lhes são apresentadas.

Salienta-se também o facto de os dados obtidos nos questionários, apesar de terem sido tratados quantitativamente, foram sistematizados de forma a ser possível efetuar uma análise qualitativa que permitisse o cruzamento dos dados com os resultados obtidos nas entrevistas. Esta sistematização dos resultados obtidos nos questionários e leitura qualitativa dos mesmos, salvaguardando o facto de ter sido utilizado este método porque assim foi definido na metodologia adotada, poderá ser considerada uma limitação.

Normalmente, o facto do tema de investigação ser demasiado lato pode redundar na perda de objetividade por parte do pesquisador, tendo nesta dissertação ocorrido o oposto: o investigador sentiu que havia alguma necessidade de explorar um pouco o segmento do Turismo de Lazer, por existirem muitos pontos em comum que seriam relevantes para o Turismo de Negócios, mas o facto de o tema definido estar de certa forma, bastante afunilado, não permitiu ao pesquisador tomar essa consciência antes de efetuar a análise dos resultados, daí que considera este facto também uma limitação ao estudo.

Por fim, refere-se que um estudo desta natureza, apesar de focado em apenas um segmento do Turismo, o Turismo de Negócios, implica uma pesquisa de campo que fornece informações valiosas da realidade, mas que estão limitadas, portanto seria necessário testar todas as variáveis que estão envolvidas em processos dinâmicos e que implicam relações causais dificultam muito o trabalho do investigador.

6.5 Sugestões para futura investigação

Tal como referiu Lopes (2004), “O turismo não pode ser visto como um sector, mas como uma constelação de serviços, disseminada por, praticamente, toda a estrutura da economia nacional.” (p.2) e é aqui que reside a dificuldade em estudar este sector.

Difícilmente se defende que o Turismo se trata de uma ciência aplicada, pelo que se verifica ser necessário que esta área requeira teorias próprias específicas de domínio, uma infraestrutura própria de conhecimento que reforce a sua identidade científica. (Oh *et al.*, 2004)

A multidisciplinidade do Turismo torna o seu estudo complexo e por vezes falacioso, as variáveis são inúmeras e a forma como interagem torna mais delicada a previsão de cenários.

No que se refere à investigação no sector do Turismo, sugere-se que antes de se avançar para qualquer tipo de investigação seja efetuada uma reflexão do que já foi feito no passado nesta área em termos de pesquisas nacionais e internacionais tentando identificar lacunas no presente e antecipar problemas futuros.

Em termos de investigação futura existem fatores que merecerão outra atenção que não a oferecida neste estudo, como é o facto de ser talvez necessário, efetuar um estudo aprofundado do Turismo de Lazer em paralelo com o Turismo de Negócios.

Verificar quais as variáveis comuns e a forma como estas se interseccionam, interagem e se relacionam causalmente poderá gerar resultados preciosos para ambos os segmentos, e conseqüentemente para todos os operadores turísticos, em especial a hotelaria.

Sugere-se o estudo de melhores práticas e modelos de cadeias hoteleiras internacionais, para posterior aplicação ao Turismo nacional, como será o caso de um ou dois dos Grupos hoteleiros portugueses revelarem algum potencial para no futuro se poderem equipar a grandes cadeias internacionais.

Considera-se fundamental que a pesquisa futura passe por se debruçar na competitividade dos destinos, em novas formas de comunicação e promoção dos mesmos internacionalmente permitindo o desenvolvimento sustentável de todos os *players* do sector do Turismo.

Não se pode deixar de sugerir a continuação da base deste estudo no desenvolvimento de métodos e planos de ação que permitam antecipar cenários, de forma a agir preventivamente face à crise e desenvolver capacidades de reação e reajustamento às empresas turísticas.

As conclusões possibilitam compreender que a área em estudo é um terreno conhecido da investigação académica e científica, mas muito complexo, sendo necessário desenvolver estudos científicos que facilitem o avanço da ciência neste domínio permitindo por em prática novos modelos que antecipem dificuldades e problemas aos gestores de destinos não apenas para o segmento do Turismo de Negócios, como para o Turismo em geral, sendo que este pela sua complexidade se revela uma mina de temas interessantes que se podem tornar alvo de futuras de investigações.

Referências bibliográficas

- Allwood, Carl M. (2012). “The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic”, Qual Quant, 46, pp. 1417–1429.
- Amirou, R. (1999). “Les nouvelles mythologies du tourisme”, Sciences Humaines 90, pp. 22-25.
- Batista, Mário (2003). Turismo: Gestão estratégica, Verbo, Lisboa.
- Bazeley, P. (2004). “Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research”, Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 141-156.
- Bergman, M. (2009). “Introduction: Wither Mixed Methods”, Advances in Mixed methods Research, Sage, Thousands Oaks, CA.
- Bowen, D. (2002). “Research through participant observation in tourism: a creative solution to the measurement of consumer satisfaction/dissatisfaction among tourists”, Journal of Travel Research, 41 (1), pp. 4-14.
- Buhalis, Dimitrios (2000). “Marketing the competitive destination of the future”, Tourism Management, 21, pp. 97-116.
- Chon, Kye-Sung (1990). "The role of destination image in tourism: A review and discussion", Tourism Review, Vol. 45, Iss: 2, pp.2-9.
- Costa, Jorge (2004). “Competitividade dos Destinos”, IPDT - 1ª Conferência Internacional em Hotelaria e Turismo.
- Costa, Jorge *et al.* (2008). “Porto e Norte de Portugal - Estratégia de Marketing Turístico 2008”, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo – IPDT, Adeturn – Turismo Norte de Portugal.
- Creswell, J. W. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cunha, L. (1997). Economia e Política do Turismo, McGrawHill, Lisboa.

- Dalfovo, Michael S. *et al.* (2008). "Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico", Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Vol.2, nº 4, p.01-13.
- Denzin, N.K. (1978). The Research Act, McGraw-Hill, New York.
- Dias, Francisco *et al.* (2009). O futuro do Turismo, Território, Património, Planeamento, Estratégias Criativas, Porto.
- Diehl, Astor A. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas, Prentice Hall, São Paulo.
- Donaire, Denis *et al.* (2009). "A rede de negócios do Turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas", Revista Turismo Visão e Ação, Vol.11, jan/abr, nº1, pp. 112 – 134.
- European Cities Marketing (2012). "The European Cities Marketing Meeting Statistics Report 2012", European Cities Marketing, pp. 1-45.
- Fusco, J. *et al.* (2005). "Modelo de Redes Simultâneas para Avaliação Competitiva de Redes de Empresas", GeP: Gestão e Produção, Vol.12, nº 2, pp.151-163.
- Gelo, O. *et al.* (2008). "Quantitative and qualitative research: beyond the debate", Integr. Psychol. Behav. Sci., 42, pp. 266–290.
- Getz, Donald (2008). "Progress in Tourism Management Event tourism: Definition, evolution, and research", Tourism Management, 29, pp. 403-428.
- Goeldner, C *et al.* (2002). Turismo: princípios, práticas e filosofias, Tradução R. C. Costa, 8ª Ed., Bookman, Porto Alegre.
- Graham, Hankinson (2005). "Destination brand images: a business tourism perspective", Journal of Services Marketing, Vol. 19, nº 1, pp. 24 – 32.
- Grant, Robert M. (2010). Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Grönroos, C (1993). Gerenciamento e Serviços: a competição por serviço na hora da verdade, Campus, Rio de Janeiro.

- Gunn, C.A. (1972). "Vacationscape", Bureau of Business Research, University of Texas, Austin, TX.
- Günther, H. (2003). "Como elaborar um Questionário", Planeamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01, Laboratório de Psicologia Ambiental Brasília.
- Harrison, Robert L.; Reilly, Timothy M. (2011). "Mixed methods designs in marketing research", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 14, nº 1, pp. 7-26.
- Hassan, Salah S. (2000). "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry", Journal of Travel Research, 38, pp. 239-245.
- Hoffmann, V. et. al. (2007). "Redes de empresas: proposta de uma tipologia para sua classificação", Revista de Administração Contemporânea, 1ª Ed., pp. 103-127.
- International Congress and Convention Association (2012). "The Association Meetings Market 2002-2011", Statistics Report 2002-2011 of The International Association Meetings Market.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing: a bíblia do marketing, Prentice Hall, São Paulo.
- Kotler, Philip *et al.* (2009). Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.
- Lincoln, N.; Guba E. (1985). Naturalistic Enquiry. Sage, Newbury Park, CA.
- Lopes, Ernâni (2004). "Turismo como Fator de Desenvolvimento Económico", IPDT - 1ª Conferência Internacional em Hotelaria e Turismo.
- MacDonald, Malcolm (1989). "Ten barriers to marketing planning", Journal of Marketing Management, 5, pp. 1-18.
- Marques, Maria Olinda (2005). Turismo e Marketing Turístico, Edições CETOP, Mem Martins.

- Mason, Peter *et al.* (2010). “Exploratory Study in Tourism: Designing an Initial, Qualitative Phase of Sequenced, Mixed Methods Research”, International Journal of Tourism Research, 12, pp.432–448.
- Maxwell, J. A. (2004). “Using qualitative methods for causal explanation”, Field Methods, 16, pp. 243–264.
- McDaniel, C.; Gates, R. (2003). Pesquisa de Marketing, Thomson, São Paulo.
- Mendes, José (2006). “Estrutura dos grupos económicos do Turismo em Portugal – Alojamento; Distribuição”, Direcção- Geral do Turismo.
- Miles, R.; Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, USA.
- Miles, R.; Snow, C. (1992). “Causes of Failure in Network Organizations”, California Management Review, summer, pp. 53-72.
- Ministério da Economia e da Inovação, (2007). Plano Estratégico Nacional do Turismo Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal, Turismo de Portugal, IP.
- Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, (2009). Relatório de Sustentabilidade, Turismo de Portugal, IP.
- Ministério da Economia e da Inovação, (2011). Plano Estratégico Nacional do Turismo 2.0 (Revisão), Turismo de Portugal, IP.
- Ministério da Economia e do Emprego, (2013). Plano Estratégico Nacional do Turismo Horizonte 2013-2015, Turismo de Portugal, IP.
- Mintzberg, H. *et al.* (2000). Safari da Estratégia, Editora Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H. *et al.* (2003). The strategy process: Concepts, contexts and cases (4th ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Mota, António *et al.*, (2007). “Contributos para um modelo de planeamento estratégico em turismo”. Ayala Calvo J. C. e Grupo de Investigación Fedra, Conocimiento, Innovación y emprendedores: Camino al futuro, pp. 3087-3100.

- Oh, Haemoun *et al.* (2004). "Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions", Hospitality Management, 23, pp. 425–447.
- Pearce, D. (1995). Planning for tourism in the 1990s: An integrated, dynamic, multiscale approach, Change in tourism R. Butler, & D. Pearce (Eds.), Routledge, New York.
- Peltomäki, Leila H.; Nummela, Niina (2006). "Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective", Management International Review, Vol. 46, nº4, pp. 439 – 459.
- Pimentel, Emanuelle *et al.*, (2006). "Imagem de marca de um destino turístico", Turismo Visão e Ação, Vol. 8, nº 2, pp. 238-296.
- Porter, M. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, 65, pp. 43-59.
- Porter, M. (1996). "What is Strategy?" Harvard Business Review, Nov-Dez, pp. 59-78.
- Portugal, Direção-Geral do Turismo (2002). "Turismo em Portugal: política, estratégia e instrumentos de intervenção: turismo sustentável e de qualidade com empresas modernas e competitivas", Direcção-Geral do Turismo, Lisboa.
- Ratcliffe, John; Flanagan, Sheila, (2004)."Enhancing the vitality and viability of town and city centres: The concept of the business improvement district in the context of tourism enterprise", Property Management, Vol. 22, nº1, pp. 377 – 395.
- Richardson, Roberto J. (1989). Pesquisa social: métodos e técnicas, Atlas, São Paulo.
- Rosental, Claude; Frémontier-Murphy, Camille. (2001). Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais, Instituto Piaget, Porto Alegre.
- Sandelowski, M. *et al.* (2009). "On quantitizing", J Mix Methods Res, 3, pp. 208–222.
- Schumpeter, J. (1947). "The Creative Response in Economic History", Journal of Economic History, November, pp. 149-159.

- Schwandt, T. A. (1997). Qualitative inquiry: a dictionary of terms, Sage Publications, Thousands Oaks.
- Silva, Maria Leonor (2012). “Os resultados do Turismo”, Direção de Estudos e Planeamento Estratégico, Turismo de Portugal, IP.
- Smeral, Egon (2012). “International Tourism Demand and the Business Cycle”, Annals of Tourism Research, Vol. 39, nº 1, pp. 379–400.
- Sobh, Rana & Perry, Chad (2005). “Research design and data analysis in realism research”; European Journal of Marketing, Vol. 40 nº 11/12 pp. 1194-1209.
- Stokes, Robyn (2008). “Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain”, Tourism Management, 29, pp. 252–262.
- Strauss, A. L.; Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sumantra, Sengupa (2008). “A Plan for Building New Supply Chain”, Supply Chain Management Review, Jan-Feb, pp. 48-51.
- Tashakkori, A.; Creswell, J. W. (2007). “Editorial: the new era of mixed methods”, Journal of Mixed Methods Research, Vol. 1, nº 1, pp. 3-7.
- Teddlie, C.; Tashakkori, A. (2009). Foundations of Mixed Methods Research. Sage, London.
- Theobald, William F. (2005). “Global Tourism”, Elsevier Science, 3rd ed., Burlington.
- THR, Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A. (2006). “Turismo de Negócios: 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal”, Turismo de Portugal, ip.
- Tomelin, C. A. (2001). Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias, Aleph, São Paulo.
- Varela, Jesus (2004). “A Imagem de Marca como Elemento de Gestão dos Destinos Turísticos”, IPDT - 1ª Conferência Internacional em Hotelaria e Turismo.

- Vodopivec, Robert (2012). "Influence of political globalization and global crisis on traditional marketing management theory and practice", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 44, pp. 330 – 340.
- Wang, Y.; Fesenmaie, D. R. (2007). "Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana". Tourism Management, Vol.28, pp. 863–875.
- Weber, Karin (2001). "Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureau", Tourism Management, 22, pp. 599–606.
- Weber, K.; Ladkin, A. (2004). "Trends affecting the convention industry in the 21st century", Journal of Convention and Event Tourism, 6(4), pp.47–63.
- World Trade Organization, (2012). "Panorama OMT del turismo internacional", Edición 2012, World Trade Organization, pp. 1-16.
- Xiang, Zheng; Formica, Sandro (2007). "Mapping environmental change in tourism: A study of the incentive travel industry", Tourism Management, 28, pp. 1193–1202.

Referências eletrônicas

Amorim Turismo, *site* institucional, por consulta em <http://www.amorimturismo.pt/> acedido em 17 de março 2013.

Entrevista a Frederico Costa, Presidente do Turismo de Portugal, "Turismo gerou 8.600 milhões de euros em receitas em 2012", por consulta em http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Turismo/Documents/Frederico%20Costa_PME%20L%C3%ADder_DE160413.pdf acedido em 18 de abril 2013.

European Cities Marketing Meeting, "ECM's activities", por consulta em <http://www.europeancitiesmarketing.com/> acedido em 21 de março 2013.

Grupo Pestana, *site* institucional, por consulta em <http://www.pestana.com/pt/institucional/pages/grupo.aspx> acedido em 16 de março 2013.

Grupo Tivoli Hotels & Resorts, por consulta em <http://www.tivolihotels.com/pt/menu-de-rodape/quem-somos/o-grupo.aspx> acedido em 16 de março 2013.

Grupo Vila Galé, *site* institucional, por consulta em <http://www.vilagale.pt/pages/grupo/> acedido em 16 de março 2013.

Grupo Vip Hotels, *site* institucional, por consulta em <http://www.viphotels.com/pt/Menu-Institucional/Quem-Somos.aspx> acedido em 16 de março 2013.

International Congress & Convention Association, "News & Publications", por consulta em <http://www.iccaworld.com/npps/> acedido em 01 de março 2013.

Turismo de Portugal, "Turismo 2015 - Uma Rede de Inovação", por consulta em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/turismo2015/turismo2015/Pages/turismo2015.aspx> acedido em 17 de março 2013.

World Tourism Organization, “Tourism Trends and Marketing Strategies UNWTO”,
por consulta em <http://mkt.unwto.org/en/barometer> acedido em 15 de março 2013.

Anexo 1 – Fichas resumo dos principais grupos hoteleiros em Portugal

As fichas que se seguem são apenas um resumo da dimensão de cada grupo hoteleiro.

Desta forma, conseguimos observar onde cada grupo hoteleiro está presente a nível mundial, qual o alcance do grupo em termos nacional e internacional e quantas unidades hoteleiras estão distribuídas no mercado interno e externo, olhando para os pontos assinalados no mapa.

Todas as imagens foram adaptadas pelo autor deste estudo para o ano 2013 com base num estudo efetuado em 2006 pela Direção-Geral do Turismo (Mendes, 2006).

Grupo Pestana



Estabelecimentos Hoteleiros

Portugal (23)

Brasil (9)
Moçambique (3)
Argentina (1)
África do Sul (1)
Cabo Verde (1)
S. Tomé e Príncipe (3)
EUA (1)
Venezuela (1)
Colômbia (1)
Marrocos (1)
Reino Unido (1)
Alemanha (1)

Porto (1)
Lisboa (4)
Algarve (9)
Madeira (9)

Jogo

Casinos

Madeira
S. Tomé e Príncipe

Outras

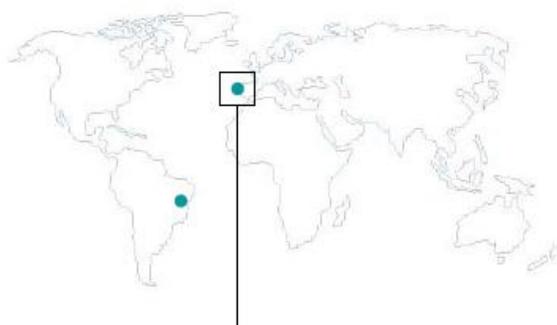
Imobiliária Turística
Companhia de Aviação

EuroAtlantic Airways

Gestão



Grupo Vila Galé

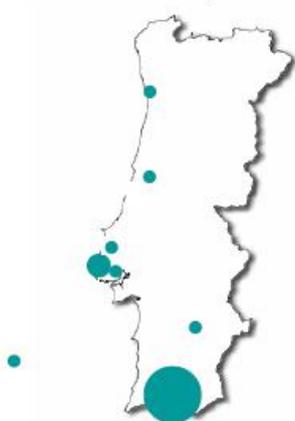


Estabelecimentos Hoteleiros

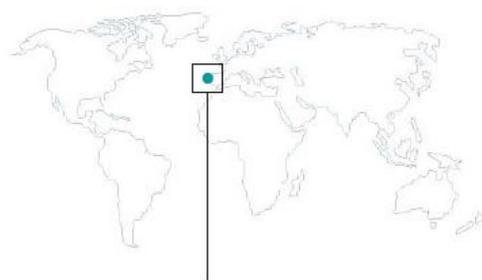
Portugal (17)

Brasil (6)

Porto (1)
Lisboa (4)
Alentejo (1)
Algarve (8)
Madeira (1)
Coimbra (1)
Ericeira (1)



Grupo Amorim Turismo



Estabelecimentos Hoteleiros

Portugal (3)

Vilalara Thalassa Resort (Algarve)
The Lake Resort (Algarve)
Troiaresort (Tróia)

Jogo

Casinos (4)

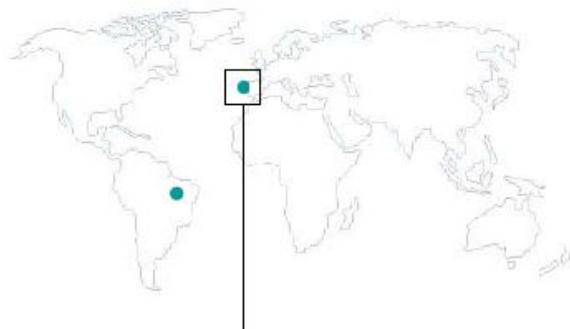
Póvoa do Varzim
Figueira da Foz
Lisboa
Estoril

Parcerias

Lisboa (6)



Grupo Espírito Santo



TIVOLI HOTELS & RESORTS

Estabelecimentos Hoteleiros:

Portugal (12)

Brasil (2)

Porto (1)
Coimbra (1)
Sintra (2)
Lisboa (3)
Algarve (4)
Madeira (1)

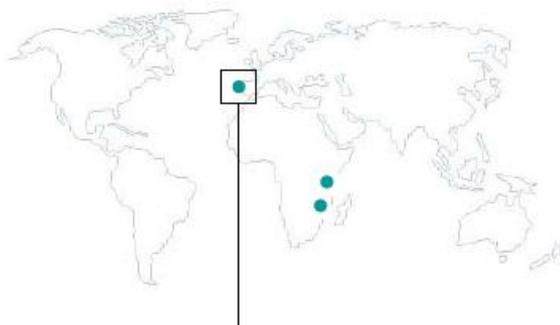
Distribuição

Agências de Viagens

Outras

Companhia de Aviação

Grupo Vip



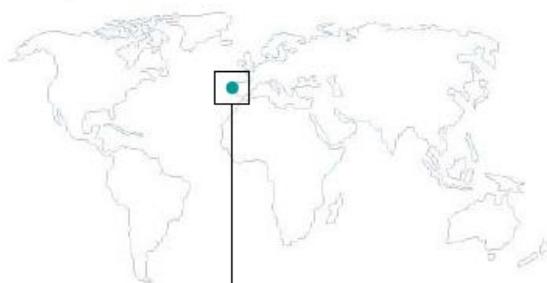
Estabelecimentos Hoteleiros:

Portugal (15)

Moçambique (3)

Sintra (1)
Lisboa (13)
Açores (1)

Grupo Sonae Turismo



Estabelecimentos Hoteleiros

Portugal (5)

Troia (3)
Algarve (1)
Porto (1)

Distribuição

Agência de Viagens

Outras

Gestão Activos Turísticos

Anexo 2 – Questionário Aplicado

Este questionário é realizado no âmbito de uma tese de dissertação do Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica da Universidade do Minho.

O tema de investigação é: ***“O Turismo de Negócios e a estratégia de negócio das grandes cadeias hoteleiras: mudanças face à crise.”***

As respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial.

Breve contextualização: O estudo pretende tentar compreender as variáveis a ter em conta no Turismo, especificamente no segmento do Turismo de Negócios, Reuniões, Incentivos, Congressos e Eventos (MICE), atualmente denominado por Meetings Industry (MI), perceber quais as orientações e decisões que integram a estratégia usada pelos gestores, que ajustamentos deverão ser efetuados no curto e médio prazo, nomeadamente ajustamentos resultantes dos efeitos de ciclos económicos negativos.

O tempo estimado de resposta a todas as perguntas do questionário é 10 minutos.

I - Questões pessoais/profissionais:

1- Idade:

- Menos de 25 anos
- 25 – 35 anos
- 36 – 45 anos
- 46 – 55 anos
- 56 – 65 anos
- Mais de 65 anos

2- Sexo:

- Masculino
- Feminino

3- Formação Académica:

- 12º Ano
- Licenciado
- Pós-Graduado
- Mestre
- Doutoramento

4- Há quantos anos trabalha no sector do Turismo?

- Menos de 2 anos
- 3 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- Mais de 20 anos

5- Qual o grupo hoteleiro no qual é colaborador ou qual o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece ao cliente? _____

6- Indique por favor a função exercida. _____

7- Há quanto tempo está na atual função?

- Menos de 2 anos
- 3 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- Mais de 20 anos

II - Questões acerca do tema em estudo:

1- Existe capital estrangeiro investido na empresa onde trabalha?

- Sim
- Não

2- Na sua opinião, o segmento do Turismo de Negócios é um segmento importante para o desenvolvimento do turismo nacional? Escala 1-5 (1 = nada importante; 5 = muito importante)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3- Considera o segmento do Turismo de Negócios importante para o desenvolvimento das cadeias hoteleiras? Escala 1-5 (1 = nada importante; 5 = muito importante)

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

4- O segmento do Turismo de Negócios está bem integrado na estratégia da sua organização? Escala 1-5 (1 = nada integrado; 5 = totalmente integrado)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5- Qual o seu envolvimento no planeamento estratégico da empresa? Escala 1-5 (1 = nenhum; 5 = total)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6- Tendo em conta que os ciclos económicos negativos têm grande impacto na economia, de que forma considera que a crise tem afetado a estratégia dos grupos hoteleiros em relação ao Turismo de Negócios? Escala 1-5 (1 = nada afetada; 5 = totalmente afetada)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7- De acordo com a sua experiência, de que forma acha que é possível antecipar estratégias para contornar o impacto dessas oscilações económicas?

8- Quais considera serem os fatores críticos de sucesso das cadeias hoteleiras?

- Relação qualidade/preço
- Qualidade
- Notoriedade da marca
- Oferta integrada
- Localização
- Serviços oferecidos
- Outro: _____

9- Na sua opinião, qual é mais importante para o sucesso da empresa:

- Confiar no planeamento estratégico
- Confiar no pensamento estratégico

10- No seu entender, que tipo de sinergias poderão existir entre os grupos hoteleiros e outros “players” do sector que contribuam para o crescimento deste segmento?

11- Qual pensa ser a melhor forma de promover o segmento do Turismo de Negócio junto dos mercados alvo?

12- No segmento do Turismo de Negócios, em que perfil se enquadrarão os clientes que contratam grupos hoteleiros para a realização de Eventos/Congressos/Reuniões?

- Ordens profissionais
- Associações
- Partidos políticos
- Equipas desportivas
- Empresas no geral
- Outro: _____

13- Qual pensa ser a taxa média anual de ocupação do Turismo de Negócios no conjunto da hotelaria nacional? _____ (%)

14- Considera que o número de Eventos nos últimos 5 anos tem vindo a:

- Crescer
- Decrescer

Obrigada pela colaboração!

Respostas obtidas nos questionários por participante

Participantes	2.1 - Existe capital estrangeiro investido na empresa onde trabalha?	2.2 - O segmento do Turismo de Negócios é um segmento importante para o desenvolvimento do turismo nacional? Escala 1-5 (1 = nada importante; 5= muito importante)	2.3 - Considera o segmento do Turismo de Negócios importante para o desenvolvimento das cadeias hoteleiras? Escala 1-5 (1 = nada importante; 5= muito importante)	2.4 - O segmento do Turismo de Negócios está bem integrado na estratégia da sua organização? Escala 1-5 (1 = nada integrado; 5= totalmente Integrado)	2.5 - Qual o seu envolvimento no planeamento estratégico da empresa? Escala 1-5 (1 = nenhum; 5= total)	2.6 - Considera que a crise afecta a estratégia dos grupos hoteleiros em relação ao turismo de negócios? Escala 1-5 (1 = nada afectada; 5= totalmente afectada)
1	Não	5	4	3	4	3
2	Não	4	3	3	4	3
3	Sim	5	5	5	5	3
4	Sim	5	5	5	5	3
5	Não	5	5	4	4	4
6	Não	4	4	5	4	4
7	Não	4	4	4	3	3
8	Não	5	5	4	3	3
9	Não	5	5	5	3	3
10	Não	5	5	5	4	5
11	Não	4	4	3	5	3
12	Não	3	3	3	3	3
13	Não	4	5	3	4	4
14	Não	5	4	3	2	3
15	Sim	4	5	5	3	4
16	Sim	5	5	3	5	5
17	Sim	5	5	4	4	3
18	Não	4	5	2	4	3
19	Não	5	5	5	5	5
20	Não	4	4	3	4	5
21	Sim	5	5	4	3	3
22	Não	3	3	2	3	3
23	Não	5	5	2	2	4
24	Não	3	4	2	1	4
25	Não	3	4	2	3	3
26	Não	5	5	5	3	4
27	Não	5	5	4	5	5
28	Não	5	5	3	4	4
29	Não	4	4	3	3	4
30	Não	5	5	3	5	4
31	Não	5	5	3	4	4
32	Não	5	5	4	5	3
33	Não	5	5	4	5	2

Fonte: O autor (2013)

Respostas obtidas nos questionários por participante (continuação 1)

Participantes	2.7 - De acordo com a sua experiência, de que forma é possível antecipar estratégias para contornar o impacto dessas oscilações económicas?	2.8 - Quais os factores críticos de sucesso da sua organização?	2.9 - Na sua opinião, qual é mais importante para o sucesso da empresa? Confiar no planeamento estratégico ou pensamento estratégico?	2.10 - No seu entender, que tipo de sinergias poderão existir entre os grupos hoteleiros e outros players do sector que contribuam para o crescimento do negócio?
1	Estudo constante do mercado; Investimento em Marketing, Planeamento	Qualidade, Oferta integrada, Localização	Planeamento estratégico	Companhias aéreas; rent-a-cars
2	Planeamento e medidas correctivas	Oferta integrada, Serviços	Planeamento estratégico	Parceiros do sector embora não concorrentes
3	Colmatando a ausência destes segmentos com o incremento de outros controlamos custos, ajustamos tarifas, propostas tailor	Qualidade, Atendimento, Serviços	Planeamento estratégico	Forte cooperação na hotelaria
4	A captação de negócio neste produto permite construir ocupações muito antes de a crise se evidenciar	Relação qualidade/preço, Oferta integrada, Localização	Planeamento estratégico	Integradamente Centros de Congressos, Venues, Entidades Oficiais, Hotelaria e Transporte Aéreo
5	A estratégia tem que ter capacidade de ajuste às circunstâncias emergentes. Criar parcerias	Atendimento, Localização, Serviços	Pensamento estratégico	Players que tenham presença consolidada em mercados estratégicos e diversificados
6	Diversificando, Globalizar planos de acção, Maior investimento	Notoriedade da marca	Pensamento estratégico	Concentração da Oferta, Dinamismo e Comunicação integrada entre os vários players
7	Criando sinergias, Mantendo a qualidade da oferta, Diversificando, Procurando activamente oportunidades de negócio	Notoriedade da marca	Planeamento estratégico	Articulação entre os CVB's, Agências de viagens, Meeting Planners e cadeias hoteleiras para oferta integrada
8	Planear a médio prazo fazendo os devidos ajustamentos, delinear bem objectivos e diversificar para mercados pouco explorados	Relação qualidade/preço, Qualidade, Notoriedade da marca	Planeamento estratégico	Articulação entre o Turismo de Portugal e os privados: estar em sintonia na divulgação da imagem, criando sinergias
9	Analisar seriamente as tendências do mercado para definir/adaptar as acções ou forma de abordagem junto do mercado-alvo	Qualidade, Notoriedade da marca, Oferta integrada	Planeamento estratégico	Aumentar o número de acções de sensibilização para a criação de formação de sinergias
10	Promoção de Portugal no Estrangeiro, Captação de eventos internacionais	Notoriedade da marca, Oferta integrada	Planeamento estratégico	Oferta conjunta da hotelaria, Relação estreita com entidades e associações organizadoras de Eventos
11	Analisando as tendências do mercado para definir/adaptar as acções	Relação qualidade/preço, Localização	Planeamento estratégico	Oferta conjunta da hotelaria, Articulação entre Turismo de Portugal e mercados-alvo, Associação a organizadores de Eventos
12	Planear e analisar todos os ciclos económicos, fazer ajustamentos, investimentos e analisar bem o retorno desses investimentos	Qualidade, Oferta integrada, Serviços	Planeamento estratégico	Forte cooperação da hotelarias, olhar a concorrência como parceiro, articulação restauração, agências viagens e organizadores de eventos
13	Forte planeamento, Analisando as tendências do mercado para definir/adaptar as acções	Serviços, Informação e apoio hotelaria	Planeamento estratégico	Ação conjunta da hotelaria e do Turismo de Portugal, Cooperação entre as diversas cadeias hoteleiras
14	Análise constante do mercado e da posição da empresa em relação ao mercado para fazer reajustamentos	Qualidade, Notoriedade da marca	Planeamento estratégico	Os grupos hoteleiros deviam efectuar acções conjuntas no estrangeiro para captação de negócio
15	Procurar novos produtos e novos mercados	Qualidade, Notoriedade da marca	Planeamento estratégico	Sinergias/parcerias entre cadeias hoteleiras
16	Procurar novos produtos e novos mercados, Forte planeamento	Qualidade, Oferta integrada, Serviços	Planeamento estratégico	Promoção conjunta entre estado e privados: co-marketing
17	Estudar bem o mercado e procurando contrariar os efeitos desses desses ciclos, para definir/adaptar as acções	Relação qualidade/preço, Serviços, Diferenciação	Planeamento estratégico	Promoção conjunta no exterior, acções conjuntas do Estado e privados no exterior
18	Forte planeamento, Medidas correctivas	Qualidade, Serviços	Planeamento estratégico	Promoção conjunta do destino Portugal no exterior
19	Procurar novos produtos e novos mercados	Relação qualidade/preço	Planeamento estratégico	Acções de promoção conjunta a nível internacional
20	Forte planeamento, Medidas correctivas	Localização, Serviços	Planeamento estratégico	Cooperação em termos de marketing internacional
21	Analisando as tendências do mercado para definir/adaptar acções, Capacidade de adaptação da estratégia, Medidas correctivas	Qualidade, Oferta integrada	Pensamento estratégico	Cooperação ao nível de hotelaria-intermediários-estado
22	Analisando as tendências do mercado para definir/adaptar acções	Relação qualidade/preço, Notoriedade da marca, Localização	Planeamento estratégico	Promoção conjunta do destino Portugal no estrangeiro
23	Bom planeamento e execução dos planos estratégicos do grupo	Relação qualidade/preço, Localização	Planeamento estratégico	Acções de marketing conjuntas na promoção da imagem de Portugal como destino de Turismo de Negócios
24	Medidas correctivas, Planeamento no médio e longo-prazos.	Relação qualidade/preço, Serviços	Planeamento estratégico	Promoção do destino português por parte das cadeias hoteleiras e do estado conjuntamente no mercado externo
25	Procurar novos produtos e novos mercados, Forte planeamento	Notoriedade da marca, Oferta integrada	Planeamento estratégico	Sinergias entre as cadeias hoteleiras, as agências de viagens e os organizadores de eventos, oferta integrada
26	Planeamento no médio e longo-prazos, Captação de negócio para o longo prazo, Capacidade de adaptação da estratégia	Qualidade, Oferta integrada, Localização	Planeamento estratégico	Cooperação entre as cadeias hoteleiras e os meeting planners
27	Planeamento no médio e longo-prazos	Relação qualidade/preço	Planeamento estratégico	Cooperação do Estado e dos Hotéis
28	Forte planeamento, Medidas correctivas	Qualidade, Oferta integrada, Serviços	Planeamento estratégico	Cooperação da hotelaria com DMC's e Organizadores de Eventos nacionais e internacionais
29	Diversificando, Inovando, Procurar novos produtos e novos mercados	Qualidade, Oferta integrada	Pensamento estratégico	Cooperação entre entidades públicas relacionadas com o Turismo e os privados
30	Procurar novos produtos e novos mercados	Qualidade, Oferta integrada	Planeamento estratégico	Cooperação entre as várias cadeias hoteleiras
31	Forte planeamento, Medidas correctivas	Qualidade, Oferta integrada, Localização	Planeamento estratégico	Cooperação entre as cadeias hoteleiras
32	Forte planeamento, Captação de eventos internacionais	Relação qualidade/preço, Qualidade, Oferta integrada	Planeamento estratégico	Parcerias com empresas internacionais de organização de eventos para captação de negócio para Portugal
33	Forte planeamento, Criando sinergias	Qualidade, Notoriedade da marca, Serviços	Planeamento estratégico	Parcerias com o Estado e Hotelaria para uma oferta conjunta e integrada a nível internacional

Fonte: O autor (2013)

Respostas obtidas nos questionários por participante (Continuação 2)

Participantes	2.11 - Qual pensa ser a melhor forma de promover o segmento do Turismo de Negócios junto dos mercados alvo?	2.12 - No segmento do Turismo de Negócios, em que perfil se enquadrarão os clientes que contratam grupos hoteleiros para a realização de Eventos/Reuniões/Congressos?	2.13 - Qual considera ser (em percentagem) a taxa média anual de ocupação do Turismo de Negócios no conjunto da hotelaria nacional?	2.14 - Considera que a percentagem de Eventos nos últimos 5 anos tem vindo:
1	Ações de marketing personalizadas: qualidade e oferta integrada do serviço	Ordens profissionais/Indústrias, Associações	10%	a decrescer
2	Comunicacao promocional do destino, incentivos à realizacao de eventos	Ordens profissionais/Indústrias	50%	a decrescer
3	Promoção: os hotéis têm de fazer um investimento privado nestas promoções	Ordens profissionais/Indústrias, Associações, Partidos políticos, Equipas desportivas	20%	a crescer
4	Estreitamento de relações, persistência e oferta de mais valor do que aquele que o cliente espera	Ordens profissionais/Indústrias, Associações	15%	a crescer
5	Aposta por parte do Turismo de Portugal na realização de 1-2 mega-eventos anuais de forma a projectar a imagem e notoriedade do destino	Sector Automóção e Farmacêutico	20%	a crescer
6	Feiras da especialidade: Planos de acção agressivos e consistentes; Fidelização da marca/qualidade da oferta em Portugal	Ordens profissionais, Associações, Partidos políticos, Equipas desportivas, Empresas no geral	40%	a decrescer
7	Procurar mercados externos para captação; Potenciar a imagem a nível internacional e fazer mais acções de promoção em número e escala	Ordens profissionais, Associações, Empresas	20%	a decrescer
8	Estar presente em todos os canais de distribuição; associado de empresas internacionais promotoras de eventos; Oferecer um serviço de excelência	Ordens profissionais, Associações, Empresas Tecnológicas	20%	a decrescer
9	Estando presente em eventos organizados junto dos mercados-alvo (feiras, fóruns e outros). Construir uma boa base de dados para futuras acções	Associações, Equipas desportivas	25%	a crescer
10	Feiras Internacionais e promoção da imagem de Portugal relacionada especificamente com este segmento em concreto	Ordens profissionais, Associações	15%	a crescer
11	Participação em Feiras internacionais e associação a entidades promotoras de destinos, mostrar a qualidade do nosso Turismo de Negócios	Associações, Empresas multinacionais	25%	a crescer
12	Forte divulgação internacional, tanto por parte dos privados como pelo Estado, promovendo imagem de qualidade no segmento do Turismo de Negócios	Associações, Empresas multinacionais	15%	a crescer
13	Potenciar as características que Portugal tem lá fora, basicamente promover fortemente a imagem de Portugal. Esforço conjunto do Estado e dos privados	Associações, Empresas no geral	15%	a crescer
14	Promoção da imagem de Portugal como destino de Turismo de Negócios	Ordens profissionais, Associações, Partidos políticos, Empresas no geral	15%	a crescer
15	Através de Destination Management Company (DMC's)	Ordens profissionais, Associações, Empresas no geral	15%	a decrescer
16	Associações e DMC's	Ordens profissionais, Associações	25%	a decrescer
17	Feiras e DMC's	Ordens profissionais, Associações, Empresas multinacionais	20%	a crescer
18	DMC's e Feiras	Ordens profissionais, Empresas multinacionais	25%	a crescer
19	Feiras internacionais	Ordens profissionais, Empresas no geral	30%	a crescer
20	DMC's	Associações, Partidos políticos, Equipas desportivas	20%	a crescer
21	DMC's e feiras	Ordens profissionais	40%	a crescer
22	Feiras internacionais	Ordens profissionais, Associações	40%	a crescer
23	Feiras	Ordens profissionais, Associações	10%	a crescer
24	DMC's	Associações, Partidos políticos	10%	a crescer
25	DMC's	Associações	20%	a decrescer
26	Feiras internacionais e patrocínio de eventos internacionais	Ordens profissionais	20%	a decrescer
27	Feiras	Associações, Empresas no geral	15%	a decrescer
28	Intervenção do Estado na promoção do destino e apoio financeiro per capita aos privados aquando a participação de um evento internacional	Ordens profissionais, Associações, Empresas multinacionais	30%	a decrescer
29	Feiras internacionais e DMC's	Ordens profissionais, Associações	35%	a crescer
30	DMC's e feiras	Ordens profissionais, Associações	20%	a crescer
31	Feiras: DMC's	Ordens profissionais, Associações, Empresas no geral	30%	a crescer
32	Através da segmentação de produtos e segmentação dos respectivos mercados-alvo	Ordens profissionais, Associações, Empresas no geral	40%	a crescer
33	Através de oferta muito direccionada especificamente para os mercados-alvo	Ordens profissionais, Associações, Empresas no geral	35%	a crescer

Fonte: O autor (2013)

Anexo 3 – Guião das Entrevistas

Enquadramento na Revisão da Literatura	Objetivo	Pergunta
O sector turístico e o Segmento do Turismo de Negócios	<p>Perceber se o Turismo de Negócios é um segmento importante para a estratégia do Grupo e para o Turismo em geral</p> <p>Identificar a tendência dos grupos hoteleiros em relação à estratégia do segmento do Turismo de Negócios</p>	<p>☐ Como vê atualmente o segmento do Turismo de Negócios no panorama do Turismo Nacional?</p> <p>☐ Quais as perspetivas do segmento no curto prazo e médio prazo dentro do grupo hoteleiro?</p> <p>☐ A estratégia do grupo tende a desenvolver o segmento Turismo de Negócios?</p> <p>☐ Qual a sua opinião relativamente à aposta neste segmento?</p> <p>☐ Em termos de visibilidade para o negócio, acha que o Turismo de Negócios traz elevado retorno?</p>
Planeamento e gestão estratégica	<p>Perceber qual a importância do planeamento no Turismo de Negócios para o grupo hoteleiro</p> <p>Perceber de que forma a rede de negócios pode otimizar desenvolvimento do Turismo de Negócios</p>	<p>☐ Existe um planeamento minucioso na definição da estratégia corporativa?</p> <p>☐ Que parcerias deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?</p>
Gestão num contexto de crise	Entender como a estratégia se deve adaptar à conjuntura atual de crise	<p>☐ Considera que a crise afeta consideravelmente o segmento do Turismo de Negócios da sua cadeia hoteleira?</p> <p>☐ Que tipo(s) de estratégia(s) o grupo adota para contornar os efeitos da crise?</p>

Fonte: O autor (2013)

Anexo 4 – Entrevistas por segmento

a) Grupo I - Entrevistas presenciais dirigidas a colaboradores dos grupos hoteleiros envolvidos

I - Perfil do entrevistado:

1. Sexo:
2. Idade:
3. Habilitações Literárias:
4. Qual a sua profissão / responsabilidades?
5. Há quanto tempo trabalha no sector turístico?
6. Há quanto tempo está no atual cargo?

II - Questões relacionadas com o tema de investigação:

1. Considera importante criar um destino de marca para alavancar o Turismo português?
2. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual seria o mercado-alvo utilizado nessa divulgação?
3. Que as ações/direção a seguir com vista a tornar o Turismo de Negócios em Portugal mais competitivo a par de outros destinos de referência da Europa? Quais as vantagens/desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a esses países?
4. Como vê atualmente o segmento do Turismo de Negócios em Portugal? Qual a sua opinião relativamente à aposta neste segmento?
5. E relativamente ao grupo hoteleiro no qual trabalha, qual o peso deste segmento no portfólio da cadeia hoteleira? Quais as perspetivas para este segmento no curto prazo e médio prazo?
6. No seu entender existem vantagens para os grupos hoteleiros numa estratégia de desenvolvimento que aposta fortemente no segmento Turismo de Negócios? Justifique identificando vantagens ou desvantagens.
7. Dentro da sua organização que tipo de planeamento é delineado na definição da estratégia corporativa?
8. Que tipos de parcerias poderão/deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?
9. No que se refere à conjuntura atual, entende que no caso do grupo hoteleiro onde trabalha, a crise afeta consideravelmente o segmento do Turismo de Negócios? Quais as mudanças críticas / relevantes do sector?
10. Que tipo(s) de estratégia(s) utiliza o grupo para contornar os efeitos da crise?
11. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?

Respostas obtidas nas entrevistas: segmento 1-Cadeias Hoteleiras

Segmento 1: Cadeias Hoteleiras		
Questões	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. Considera importante criar um destino de marca para alavancar o Turismo português?	Sim!	Sim, claro.
2. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual seria o mercado-alvo utilizado nessa divulgação?	Rever o modelo de promoção -> Promoção conjunta da marca Portugal; União de todos os players num único plano promocional; Publicidade foco: Património, Cultura, Gastronomia e Clima.	Os mercados alvos: mercados emissores europeus, proximidade -> fácil acesso; Mercados emergentes: o leste e a ásia -> difícil acesso em TN;
3. Que acções tomar para tornar o TN em Portugal mais competitivo a par de outros destinos Europeus? Comparando, quais as vantagens/desvantagens de PT?	Esforços de promoção do país e marca Portugal no exterior; Portugal já deu provas que tem capacidade para organizar eventos; Vantagens: eixos diferenciadores do nosso país (aliados à hospitalidade)	Características Portugal: tempo, a gastronomia, a qualidade da oferta, hospitalidade -> destino turístico por excelência; Portugal tem excelentes hotéis -> qualidade do produto; TN vantagens de Lisboa: proximidade aeroporto e espaços dos eventos > proximidade dos locais aumenta a competitividade do destino; Resorts: qualidade dos hotéis, paisagens naturais -> encontrar unique selling propositions -> tentar captar os clientes.
4. Como vê actualmente o Turismo de Negócios em PT? Qual a sua opinião relativamente à aposta no segmento?	O TN em Portugal tem vindo a decrescer um pouco; Empresas com < orçamento anual e planeamento com menos antecedência; Estadia média dos clientes: 1-3 noites; Clientes +exigentes com o serviço.	O TN em PT está menos dinâmico -> empresas < budget -> menos eventos, menos congressos, menos conferências; segmento acompanha a tendência geral da economia; Restrições orçamentais -> diminuição da procura; Aposta no segmento -> âncora para resorts diminuir sazonalidade.
5. Relativamente à CH onde trabalha, qual o peso do segmento no portfólio? Que perspectivas para o curto/médio prazos?	Este segmento representa cerca de 10% da nossa actividade; Aposta na constante inovação dos nossos serviços -> capitalizar mais negócio MI no Grupo.	20% das receitas -> 2/3 dos hotéis vocacionados para o TN; Estratégia é aposta no segmento para redução da sazonalidade -> manter um certo nível de actividade.
6. Qual a sua opinião em relação às Cadeias Hoteleiras usarem uma estratégia que aposta fortemente no segmento Turismo de Negócios? Justifique identificando as vantagens ou desvantagens.	Estamos fortemente vocacionados para o turismo de lazer e golfe. No entanto, o desenvolvimento de uma estratégia para o MI é fundamental principalmente para os hotéis urbanos.	Vantagem é combate à sazonalidade, principalmente dos resorts Desvantagem nenhuma: tudo o que ajude a melhorar os níveis de actividade não tem desvantagens.
7. Dentro da sua organização que tipo de planeamento é delineado na definição da estratégia corporativa?	Apresentação de preços competitivos para MI; Follow-up das parcerias; Orientação para as necessidades clientes; Renovação continua dos espaços para reuniões/eventos.	Equipa comercial na promoção os hotéis exclusivamente ao TN -> procura das oportunidades de negócio; Estamos em todos os canais de distribuição, DMC's e em contacto directo com as empresas; Estamos activamente à procura de negócio.
8. Que tipos de parcerias poderão/deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?	Relação com o AICEP para promover internacionalmente as empresas portuguesas; Continuar a desenvolver parcerias win-win.	Os intermediários são importantes: coordenação forte entre DMC's, agências de eventos e a oferta hoteleira -> agilizar uma série de negócios, captação internacional de negócios.
9. No que se refere à conjuntura actual, entende que no caso do grupo hoteleiro onde trabalha, a crise afecta o TN? Quais as mudanças críticas/relevantes do sector?	Neste momento ressentimo-nos um pouco com esta conjuntura. Menor budget por parte das empresas e planeiam eventos com < antecedência, tornando mais difícil a nossa previsão e planeamento.	A crise não ajuda -> empresas reduzem os orçamentos para eventos; Decréscimo de actividade -> procura incessante captação novos negócios; Problema: a procura diminui e a oferta aumenta -> o preço tende a descer.
10. Que tipo(s) de estratégia(s) utiliza o grupo para contornar os efeitos da crise?	Para o segmento MICE utilizamos a estratégia referida anteriormente.	Presença forte nos canais de distribuição, visitas frequentes não só PT, mas às agências europeias, aos operadores, etc., doors-to-doors, visitas a potenciais clientes ou distribuidores; Agressividade no preço sem nunca degradar a qualidade do produto -> fazemos mais com menos.
11. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?	Não.	Não.

Fonte: O autor (2013)

Respostas obtidas nas entrevistas: segmento 1-Cadeias Hoteleiras (Continuação)

Segmento 1: Cadeias Hoteleiras (continuação)		
Questões	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Considera importante criar um destino de marca para alavancar o Turismo português?	Sim!	Sim, sem dúvida! Os destinos ou regiões de Turismo têm feito algo nesse sentido e vemos Lisboa com grandes congressos internacionais. O Turismo de Portugal está preocupado e bem em vender Portugal como um destino turístico de passeio, de praia... mas falha na parte do TN.
2. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual seria o mercado-alvo utilizado nessa divulgação?	Redes sociais e publicidade em meios de comunicação turísticos.	O mercado-alvo são todos! Relativamente ao segmento que representaria Portugal não nos podemos focar em todos os segmentos. Percebo a necessidade de vender algumas regiões como sol e mar, mas na minha opinião o TN seria uma boa aposta.
3. Que acções tomar para tornar o TN em Portugal mais competitivo a par de outros destinos Europeus? Comparando, quais as vantagens/desvantagens de PT?	A promoção internacional de Portugal no segmento é fundamental; O Turismo de Portugal ser mais incisivo nas suas acções de divulgação de Portugal como destino de Turismo de Negócios; Temos boas infra-estruturas e elevada na qualidade do serviço prestado comparativamente com outros destinos europeus; Vantagens: 1) no turista em negócios a taxa de repetição é elevada e 2) o gasto per capita do turista negócios é muito > e transversal.	Acções na promoção do destino PT: a nível global participação em feiras, o que é pouco; Há regiões de turismo no nosso país que promovem o seu próprio destino; Pagamento fee por participante p/reduzir peso às associações (Turismo PT); A grande vantagem de Portugal entre outras: competitividade de preços.
4. Como vê actualmente o Turismo de Negócios em PT? Qual a sua opinião relativamente à aposta no segmento?	O TN em PT está a crescer e face à conjuntura actual é provável que aumente; As empresas têm tendência a realizar eventos e incentivos -> motivar colaboradores e reuniões/conferências procura novos negócios; Contacto facilitado com exterior->empresas internacionais deslocam-se a Portugal em busca de novas oportunidades.	Os privados fazem esforço, no nosso caso todas as acções de vendas são com vista ao segmento TN, participamos: feiras, roadshows MI, door2door; Segmento de extrema importância para país: resultado p/todos os sectores; Apesar da estratégia do Turismo de Portugal se focar neste segmento, na prática, o apoio não é muito.
5. Relativamente à CH onde trabalha, qual o peso do segmento no portfólio? Que perspectivas para o curto/médio prazos?	Segmento com bastante peso no Grupo principalmente na cidade de Lisboa, onde ocorrem grande parte dos eventos; A perspectiva é que a curto/médio prazo esta percentagem aumente.	Para termos algum equilíbrio precisamos de 60% do negócio alocado ao TN; Prevê-se no médio-prazo que a entrada de negócio se mantenha, mas que o revenue diminua.
6. Qual a sua opinião em relação às Cadeias Hoteleiras usarem uma estratégia que aposta fortemente no segmento Turismo de Negócios? Justifique identificando as vantagens ou desvantagens.	Vantagens: o turista de negócios também contrata serviços adicionais (transporte, alojamento e F&B) e vem em alturas de época baixa (diminui a sazonalidade).	Vantagens: tudo e todos ganhamos. Todos os sectores envolvidos ganham; Desvantagens: dependências do passado, caso da indústria farmacêutica (80% dos eventos) -> mudança de regras -> obrigou-nos a diversificar.
7. Dentro da sua organização que tipo de planeamento é delineado na definição da estratégia corporativa?	Não nos é permitido divulgar.	A estratégia é definida anualmente: contratos efectuados com base anual; Planeamento efectuado mais a médio prazo: grande parte dos contactos não se traduz no curto-prazo, relacionamento estreito com potencial cliente -> retorno é no médio-prazo.
8. Que tipos de parcerias poderão/deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?	Marketing estratégico; Parcerias com agências, DMC's e empresas locais.	Parcerias: Convention Bureau's, associação entidades promotoras fóruns, feiras, roadshow's em determinados países; parcerias com hotéis vizinhos em alojamento e refeições -> sinergias em eventos de grande dimensão; Conjuntura actual -> é obrigatório trabalhar em parceria.
9. No que se refere à conjuntura actual, entende que no caso do grupo hoteleiro onde trabalha, a crise afecta o TN? Quais as mudanças críticas/relevantes do sector?	A conjuntura actual afecta mais o Turismo de Lazer que o Turismo de Negócios; Os clientes são ainda mais exigentes -> obriga a mais flexibilidade devido à vasta oferta do mercado (competitividade no preço).	Afecta bastante e em toda a linha: mesmo número de eventos, com menos participantes, com orçamentos menores -> peso a nível de receitas; Mudança mindset pessoas -> consciência do valor do dinheiro: pagar menos mas com qualidade -> repensar forma propor o negócio ao cliente.
10. Que tipo(s) de estratégia(s) utiliza o grupo para contornar os efeitos da crise?	Não nos é permitido divulgar.	Atitude mais proactiva, andamos activamente à procura do negócio -> novas novas áreas de negócio, novos tipos de clientes, em maior escala -> maior taxa de esforço.
11. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?	Não.	Não.

Fonte: O autor (2013)

b) Grupo II - Entrevistas presenciais dirigidas a empresas/entidades intermediárias na realização de Eventos (Organizadoras de Eventos ou Associações/Entidades de apoio a empresas Organizadoras de Eventos)

I - Perfil do entrevistado:

1. Sexo:
2. Idade:
3. Habilitações Literárias:
4. Qual a sua profissão / responsabilidades?
5. Há quanto tempo trabalha no sector?
6. Há quanto tempo está no atual cargo?

II - Questões relacionadas com o tema de investigação:

1. Considera importante criar um destino de marca para alavancar o Turismo português?
2. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual seria o mercado-alvo utilizado nessa divulgação?
3. Que as ações/direção a seguir com vista a tornar o Turismo de Negócios em Portugal mais competitivo a par de outros destinos de referência da Europa? Quais as vantagens/desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a esses países?
4. Como vê atualmente o segmento do Turismo de Negócios em Portugal? Qual a sua opinião relativamente à aposta neste segmento? Quais as perspetivas no curto prazo e médio prazo?
5. Existem vantagens numa estratégia de desenvolvimento que aposta fortemente no segmento Turismo de Negócios /Eventos? Quais?
6. Dentro da sua organização que tipo de planeamento é delineado para o desenvolvimento do segmento MI?
7. Que tipos de parcerias poderão/deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?
8. No que se refere à conjuntura atual, entende que a crise afeta consideravelmente o segmento do Turismo de Negócios?
9. Que tipo(s) de estratégia(s) deveriam ser utilizadas para contornar os efeitos da crise?
10. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?

Respostas obtidas nas entrevistas: segmento 2- Intermediários

Questões	Segmento 2: Intermediários Organizadores de Eventos		
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Considera importante criar um destino de marca para alavancar o Turismo português?	Sim é fundamental! Já temos um Turismo de marca, embora precise de muita divulgação internacional. As marcas devem ser trabalhadas de forma diferente em função do tipo de segmento de Turismo.	Sim, considero de extrema importância.	Sim e já temos uma marca que é Portugal.
2. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual seria o mercado-alvo utilizado nessa divulgação?	A divulgação de Portugal deve ser segmentada em função dos diferentes tipos de Turismo e dos diferentes mercados. Os mercados têm que ser seleccionados em função da capacidade financeira existente e o investimento de promoção deve ser dirigido.	A divulgação de Portugal no estrangeiro deve passar por uma estratégia de divulgação dirigida a potenciais clientes, quer a agências de eventos do mercado de incentivos, quer a clientes finais: realizar 1/2 eventos a nível internacional cá para mostrarmos a nossa capacidade de excelência -> estratégia de captação focada em grandes casas de incentivos.	Ha 2 hipóteses: fazer a divulgação por produtos ou por regiões. Ou então optar por uma lógica de promoção generalista que é a se está a utilizar e a meu ver bem: promovendo a marca Portugal.
3. Que acções tomar para tornar o TN em Portugal mais competitivo a par de outros destinos Europeus? Quais as vantagens/desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a esses países? Quais as perspectivas no curto prazo e médio prazo?	PENT actual, demonstra a aposta que o Turismo de Portugal tenciona fazer na parte do Turismo de Negócios: É um mercado que tem vindo a crescer para Portugal mas que precisa de ser mais promovido. Falta de estruturas, eventos internacionais grande dimensão -> adaptações em termos de logística elevadas -> aumentam os custos -> menos competitividade em relação a outros países europeia.	Portugal tem a grande vantagem de ter grandes empresas nesta área, e somos muito bons a nível de serviços, temos excelentes fornecedores a nível de catering, audiovisuais etc., de facto a nossa única e grande lacuna são espaços grandes para eventos de grande dimensão por falta de estruturas -> temos que adaptar os espaços para estes eventos -> aumento dos custos -> perda de competitividade nos preços.	Vantagem: boa relação qualidade-preço: Características: País muito tolerante, democrático e pacífico -> muito valorizado; boa comida e bom clima, bons hotéis e bons serviços por comparação qualquer cidade da Europa; Falha: infra-estruturas, Lisboa está em 10º lugar no ranking de destinos mundiais de congressos (LCA) mas no médio e longo prazo limita esse crescimento.
4. Como vê actualmente o Turismo de Negócios em PT? Qual a sua opinião relativamente à aposta no segmento?	Turismo de Portugal percebeu que hoje em dia, toda a componente de eventos, convenções, etc -> mercado mais interessante -> mais retorno	Temos vindo a ganhar mercado, mas no longo-prazo precisamos de um centro de congressos em Lisboa moderno e adaptado para eventos de grande dimensão, caso contrário vamos perder quota de mercado.	O PENT consagrou o TN como um segmento a apostar, mas o Estado deixou de investir neste segmento ao cortar o fee/participante (fundo a captação de congressos). No médio prazo temos que competir com os grandes destinos neste produto a nível internacional e actualmente é pouco o que se faz.
5. Existe vantagens numa estratégia de desenvolvimento que aposta fortemente no segmento Turismo de Negócios / Eventos? Quais?	Vantagens muitas: quer a nível daquilo que é gasto e fica cá em Portugal, quer no combate à sazonalidade (destinos não urbanos).	Sim, claro. Um Turista de Negócios fica 3/4 dias e fica num bom alojamento e gasta na estadia o equivalente a 15 dias de férias de lazer; clientes de eventos grande dimensão -> tempo elevado por todos operadores turísticos	Todo o investimento paga o investimento: se o Estado apoiar e pagar X/ participante, o retorno é 12 vezes mais, se fizermos as contas da restauração e hotelaria, arrecadou muito mais do que investiu em impostos.
6. Dentro da sua organização que tipo de planeamento é delineado para o desenvolvimento do segmento MIF?	Nos não, pois não somos empresa M&S, estamos a trabalhar em conjunto com o Turismo de Portugal no desenvolvimento de algumas acções concretas para promoção e ajuda a empresas que têm capacidade de captação de negócio no segmento TN.	O planeamento deixou de ser possível no longo-prazo, o que antes era 1 ano agora é 1 mês, o cliente decide promover um evento e avisa com 1 mês de antecedência: Temos é uma estrutura interna bem definida, com 8 equipas que permite uma grande capacidade de resposta.	O planeamento que fizemos foi "subsegmentar o segmento", permitindo tratar de forma diferente cada negócio. Estamos preparados para satisfazer o cliente 100% e organizamos cada evento com sucesso.
7. Que tipos de parcerias poderão/deverão existir para o desenvolvimento do Turismo de Negócios?	O Turismo de Negócios em Portugal tem vindo a crescer: empresas internacionais escolhem Portugal, mas não contratam empresas portuguesas na organização dos eventos: As empresas do sector têm que aprender a trabalhar mais sinergicamente por força do mercado.	Problema: temos um país de "juntas de freguesia" e há falta de plataformas conjuntas para captação de negócios: Há pouquíssimas parcerias, as próprias Regiões de Turismo e os Convention Bureaus fizeram nos últimos anos não ajudaram numa filosofia mais corporativa e conjunta.	As cadeias hoteleiras, jogam individualmente sem perspectiva de oferta conjunta, oferta uniformizada por tipo de hotel (número de estrelas); Criar alianças parciais com empresas internacionais, organizadoras de eventos e outras, para ganhar notoriedade e fazer eventos para cá.
8. No que se refere à conjuntura actual, entende que a crise afectará consideravelmente o segmento Turismo de Negócios?	Não me parece, haverá algumas reduções por parte de alguns países emissores, mas surge também oportunidade para Portugal, somos mais competitivos em termos de preço e oferecemos qualidade.	Não afecta tanto como seria suposto, internacionalmente est anos mais competitivos em termos de preço, com a mesma qualidade. Afecta mais o mercado interno em eventos de pequena dimensão, as empresas têm menos capacidade financeira e reduzem nº de eventos.	Afecta como afecta outro segmento qualquer mas em menor escala, quando há crise, as empresas organizam congressos para partilhar forma de contornar a crise, quando não há organizam eventos para partilhar o sucesso.
9. Que tipo(s) de estratégia(s) deveriam ser utilizadas para contornar os efeitos da crise?	Promoção muito direccionada para este mercado, capacidade de dinamizar o segmento através competências a nível de inovação, componente tecnológica e componente turística a nível de natureza, clima, gastronomia, hospitalidade, com uma oferta hoteleira com qualidade.	Para mim passa não por baixar preços e sim por uma qualificação da imagem: Há muitos hotéis a baixarem os preços mas não é por aí o caminho. No que se refere ao Turismo de Negócios, o último PENT refere isso, no entanto não se aplica na prática.	A melhor forma de contornar a crise não é pela descida do preço, é pelo planeamento: as cadeias hoteleiras devem pressionar a gestão dos destinos para trazerem negócios confirmados com muita antecedência, permitindo uma base de sustentabilidade (período base de 3-4 anos).
10. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?	Reforço apenas a questão da importância da sinergia.	Gostava de referir que os hotéis estão a anos-luz da realidade de como se trabalha na área dos eventos, não é só alugar salas.	Não.

Fonte: O autor (2013)

c) Grupo III - Entrevistas presenciais dirigidas a empresas/entidades promotoras de Eventos/ Congressos/ Corporate Meeting (Clientes diretos das Cadeias hoteleiras):

Entrevistado 1 – Colaborador numa entidade relacionada com uma especialidade médica

Entrevistado 2 – Colaborador numa empresa de tecnologia informática

Entrevistado 3 – Colaborador numa empresa de consultoria na área da Inovação e Marketing

I - Perfil do entrevistado:

1. Sexo:
2. Idade:
3. Habilitações Literárias:
4. Qual a sua profissão / responsabilidades?
5. Há quanto tempo está no atual cargo?

II - Questões relacionadas com o tema de investigação:

1. Em relação ao Turismo nacional, qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual deveria ser o mercado-alvo a utilizar nessa divulgação? (Turismo de Lazer; Desportivo; de Negócios; Rural; Cultural)
2. Como vê atualmente o segmento do Turismo de Negócios em Portugal? Qual a sua opinião relativamente à aposta neste segmento?
3. Que as ações/direção a seguir com vista a tornar o Turismo de Negócios em Portugal mais competitivo a par de outros destinos de referência da Europa? Quais as vantagens/desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a esses países?
4. A entidade onde trabalha investe no Turismo de Negócios (sector hoteleiro)? Em caso afirmativo, esse investimento é mais frequente em Portugal ou no exterior?
5. Relativamente a Congressos/Reuniões/Eventos que a sua organização promove, normalmente quem os organiza? Como se processa a escolha do local e a restante organização? Subcontratam alguém que organize o Evento?
6. Na sua opinião que vantagens decorrem para a sua empresa na aposta em eventos desta natureza numa cadeia hoteleira? Os hotéis são a vossa primeira opção na seleção do local para realização de um evento?
7. Qual foi o último evento no segmento do Turismo de Negócios/ Congressos/ Reuniões que promoveram? (Natureza, local e tema)
8. No futuro prevê que a empresa aumente ou diminua esse tipo de eventos?
9. Como cliente, quando promove um evento, qual o nível de satisfação relativamente à organização do evento no que se refere ao serviço/oferta do fornecedor? No caso de a satisfação estar garantida, qual seria a característica essencial com base na qual repetiriam o local no próximo evento? Ou caso contrário, o motivo pelo qual não voltariam a fazer a mesma escolha.

10. No que se refere à conjuntura atual, entende que no caso da sua empresa/ organização, a crise afeta a forma como investem no Turismo de Negócios? Se sim, de que forma tencionam poupar recursos?

11. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?

Respostas obtidas nas entrevistas: segmento 3 - Clientes

Questões	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Em relação ao Turismo nacional, qual a sua opinião sobre a melhor forma de divulgação do destino Portugal no estrangeiro? Qual deveria ser o mercado-alvo a utilizar nessa divulgação? (Turismo de Lazer, Desportivo, de Negócios, Rural, Cultural)	A primeira aposta do Turismo Português no estrangeiro será sempre o Turismo de Lazer.	Tradicionalmente somos um país de sol e mar, mas de facto temos que mudar e concentrar o foco da promoção de Portugal no mundo e o segmento dos Negócios era um segmento que devíamos explorar mais.	Penso que o segmento do lazer, sol e mar será sempre a grande aposta de Portugal no estrangeiro, no entanto já é altura de o Turismo em geral apostar mais no segmento de Negócios. A promoção lá fora de PT é nula ou muito pouco significativa, como consumidor não vejo nada.
2. Como vê actualmente o segmento do Turismo de Negócios em Portugal? Qual a sua opinião relativamente à aposta neste segmento?	O Turismo de Negócios em Portugal é de altíssima qualidade e muito barato, em comparação com os países da Europa.	As empresas hoteleiras têm vindo a apostar mais neste segmento, pois traz maior retorno per capita e combate a sazonalidade.	Actualmente o Turismo de Negócios em Portugal está estagnado a par do resto da economia. O Estado tem que agir concretamente e promover este segmento no exterior tal como fazem outros países da Europa.
3. Que acções tomar para tornar o TN em Portugal mais competitivo a par de outros destinos Europeus? Quais as vantagens/desvantagens do destino Portugal como destino de Turismo de Negócios em relação a esses países?	O país deveria sobretudo apostar mais em Centros de Negócios e Centros de Congressos, com condições para receber grandes eventos. Em Portugal, a desvantagem tem a ver precisamente com a falta de entendimento entre agentes económicos, cada um quer saber apenas do "seu quintal". O Turismo de Negócios em PT tem grande oferta e de qualidade, com preço baixo Portugal oferece "tudo isso e muito mais" a um preço competitivo, aliado a uma forma de bem receber.	Desvantagem: país mais a sul da Europa, está descentralizado, mas por outro lado funciona como Vantagem, pois na nossa época baixa os países da Europa central estão com temperaturas muito baixa e Portugal com tem sempre temperaturas amenas no Algarve. Gastronomia, hospitalidade e deslocações relativamente curtas dentro do próprio país. Cadeias hoteleiras com grande qualidade de serviço excelente e com preço mais baixo.	Estado investir fortemente: acção de promoção e divulgação no exterior talvez os tradicionais países da Europa não sejam o mercado e sim países como a Rússia, etc., onde há capacidade financeira; Vantagem conjunto factores que poucos conseguem combinar: estabilidade política/paz, clima ameno, boa gastronomia, centros urbanos desenvolvidos, com unidades hoteleiras de grande qualidade; excelente capacidade para promover eventos internacionais de média dimensão.
4. A entidade onde trabalha investe no Turismo de Negócios (setor hoteleiro)? Em caso afirmativo, esse investimento é mais frequente em Portugal ou no exterior?	Sim, organizamos eventos na área da medicina (nacional/internacional) em unidades hoteleiras, a nossa aposta sempre que possível é em PT, para mostrar o nosso país.	Como promotores investimos bastante em Portugal na organização de formações, reuniões, eventos relacionados com a nossa área de actuação.	Trabalhamos quase exclusivamente com salas e espaços em hotéis em Portugal. Todas os meses temos workshops que realizamos quase exclusivamente em cadeias hoteleiras com as quais temos um contrato.
5. Relativamente a Congressos/Reunões/Eventos que a sua organização promove, normalmente quem os organiza? Como se processa a escolha do local e a restante organização? Subcontratam alguém que organize o Evento?	A escolha do local, neste momento, tem somente a ver com o nº de participantes, se for um evento > 1500 pessoas, apenas o Algarve tem essa disponibilidade: eventos mais pequenos -> candidatura à sua organização e nos avaliamos as capacidades locais.	Normalmente não subcontratamos ninguém que organize o evento/reunião/formação, organizamos dentro do departamento de marketing.	Workshops, formações, reuniões quase sempre em hotéis de Lisboa e Porto. Não subcontratamos ninguém porque temos que ter nos mesmos a capacidade de organizar as acções que estamos a promover e os hotéis oferecem todas as condições necessárias e a organização do evento.
6. Que vantagens decorrem para a sua empresa na aposta em eventos desta natureza numa cadeia hoteleira? Os hotéis são a vossa primeira opção na seleção do local para realização de um evento?	Eventos pequenos a escolher local na hoteleira, pois temos acesso as salas de reunião necessárias, as refeições e o alojamento tudo no mesmo local, é uma mais valia ter todos num só espaço físico.	Os hotéis onde promovemos as nossas corporate meetings oferecem o pacote completo, portanto serão sempre a primeira opção. No caso de se tratar de uma reunião de pequena dimensão, aí optamos por fazê-lo internamente nas nossas instalações.	Sim os hotéis são a nossa primeira opção, pois trabalhamos exclusivamente em salas de hotéis com os quais já temos contrato.
7. Qual foi o último evento no segmento do Turismo de Negócios/Congressos/Reunões que promoveram? (Natureza, local e tema)	O último evento que promovemos foi um Curso de formação para médicos, grupo de 100 pessoas na região Centro, em Tomar, no Hotel dos Templários, há cerca de duas semanas.	Foi uma formação/reunião para cerca de 150 pessoas (empresas clientes) para o lançamento de um software e novo há cerca de 2 meses e foi precisamente num hotel do Porto.	Workshops e formações realizados no mesmo passado na área da inovação e do Marketing, numa cadeia hoteleira de 4 estrelas com a qual habitualmente trabalhamos.
8. No futuro prevê que a empresa aumente ou diminua esse tipo de eventos?	Previmos uma diminuição destes eventos, embora a nossa especialidade seja abrangente e promovamos todo o tipo de eventos em todas as áreas da Medicina. Os pequenos eventos tendem a acabar por falta de verba dos patrocinadores.	No futuro prevejo que aumente, pois temos que nos mostrar aos nossos clientes e cada vez mais a nossa área é mais complexa, está em constante actualização e portanto temos que investir sempre neste tipo de eventos.	No futuro esperamos que aumente, pois o nosso negócio é ao nível da consultoria, coaching, formação, se não aumentar, significa que o nosso negócio está a entrar em declínio.
9. Como cliente, quando promove um evento, qual o nível de satisfação relativamente à organização do evento no que se refere ao serviço/oferta do fornecedor? Qual seria a característica com base na qual repetiriam o local/o motivo pelo qual não voltariam?	Tomar, tomando como exemplo, não oferece hoje as condições de excelência que já ofereceu, não se modernizou nem acompanhou as novas tendências nesta área, mas tem uma localização fabulosa (fica a meio caminho entre Porto e Lisboa. So não repetimos eventos num Hotel se formos deliberadamente mal tratados como clientes).	A qualidade do serviço e a infra-estrutura que nos oferecem. O motivo que não nos levaria a efectuar a mesma escolha tirando o factor falta de qualidade, diria o factor localização, por concluímos que não de terminada localização não seria a ideal.	Saliendo a qualidade do serviço com o qual nos encontramos intelectualmente satisfeitos, motivo que nos leva a realizar contratos com os hotéis com os quais trabalhamos, diria que estamos fidelizados. Não faríamos a mesma escolha só mesmo no caso de algo correr terrivelmente mal.
10. No que se refere à conjuntura actual, entende que no caso da sua empresa/organização, a crise afecta a forma como investem no Turismo de Negócios?	Com a Indústria Farmacéutica muito condicionada pela crise, os apoios são menores de um ano para ano. Para poupar recursos no nosso caso, foi pegar no espaço físico da nossa associação e transformá-lo num pequeno auditório, organizando os pequenos eventos internamente.	Não podemos deixar de investir neste tipo de segmento, pois estas acções são no sentido de nos mostrarmos aos nossos clientes e intermediários na distribuição do produto o se não fizermos, perdemos negócio.	Penso que não, o nosso negócio baseia-se em consultoria para as empresas e todas as acções são na base de instaurar os nossos clientes no sentido de reinventar o seu próprio negócio e inovar nesta altura de crise, não será uma ameaça para nós e sim uma oportunidade.
11. Gostaria de acrescentar algo mais em relação ao tema?	Portugal é hoje um destino de Turismo de Negócios e Lazer de grande qualidade. Bem promovido -> oportunidade de afirmação.	Não.	Falta de intervenção do Estado na divulgação de Portugal no resto do mundo, mas principalmente na Europa.

Fonte: O autor (2013)

Anexo 5 – Algumas notícias publicadas que revelam as tendências do Sector

Portugal Meeting Guide distribuído na IMEX 2011

02/06/2011 – in MaisTurismo News

A 12ª edição do PORTUGAL MEETING GUIDE marcou presença, e foi distribuído, em Frankfurt durante a IMEX 2011, uma das mais importantes feiras de *Meetings Industry* a nível mundial, que decorreu de 24 a 26 do passado mês de maio.

A Maisturismo, reforçando a aposta num dos principais produtos turísticos estratégicos para o nosso país atualmente, o Turismo de Negócios, esteve presente nesta exposição mundial na Messe Frankfurt, na Alemanha, com o PORTUGAL MEETING GUIDE.

O evento destinado a profissionais do turismo e com uma forte presença do sector hoteleiro contou com a participação de cerca de 3.500 expositores, grandes grupos hoteleiros, agências de turismo, companhias aéreas, entre outros.

A 9ª edição da IMEX ficou marcada pelo fortalecimento do programa de 'hosted buyers', que superou o record da edição do ano passado, com cerca de 3.900 'hosted buyers'. Também esteve em destaque a oferta educacional, com vários seminários, *workshops* e o IMEX Association Day, um evento de "network" coordenado pela ICCA, os compradores provenientes dos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e a diversidade de expositores.

Ao longo de três dias realizaram-se mais de 50.000 reuniões, entre compradores e fornecedores, e mais de 9 mil pessoas visitaram a feira. Ficam agora as expectativas para 2012, ano em que o evento celebra o seu 10º aniversário.

A presença portuguesa no certame foi assegurada pelo *stand* do Turismo de Portugal que, ao longo de 500 metros quadrados e com uma localização privilegiada contou com as cinco Agências Regionais de Promoção Turística através dos respetivos Convention Bureau, e mais de 40 empresas nacionais.

Relembramos que Portugal é um dos destinos preferidos em todo o mundo para a realização de eventos e Lisboa encontra-se no *top ten* mundial das cidades mais procuradas para receber congressos associativos internacionais, mantendo, pelo segundo ano consecutivo, a oitava posição no *ranking* da ICCA – *International Congress & Convention Association*.

Segundo o Presidente da Maisturismo, Hayder Al-Khodairi, que também esteve presente na feira, "A IMEX é de extrema relevância para o sector *Meetings Industry* e portanto, imprescindível para o PORTUGAL MEETING GUIDE, visto tratar-se de uma das principais Feiras de Turismo de Negócios do mundo. É uma excelente oportunidade para mostrar a nossa oferta em termos de reuniões, eventos e incentivos em Portugal".

O PORTUGAL MEETING GUIDE é uma publicação única em Portugal, uma ferramenta e diretório essencial para os profissionais ligados à *Meetings Industry*. A facilidade de utilização deste produto chega ao ponto de, através do seu motor de busca avançado, proporcionar ao seu utilizador inserir o número de pessoas e o *layout* da sala pretendido, e automaticamente, surgem os espaços que se enquadrem nas características pretendidas, em Portugal ou especificamente numa região.

Grupos hoteleiros reforçam aposta no Turismo de Negócios

28/05/12 - in Diário Económico

De acordo com a 'International Congress & Convention Association' Portugal conquistou, em 2011 o 14º lugar como o destino internacional mais procurado

Portugal está a ganhar escala enquanto destino de Turismo de Negócios, que engloba reuniões e viagens de incentivo. Cadeias hoteleiras, agências de viagens, Turismo de Portugal e seis regiões de promoção turística participaram, na semana passada, numa das maiores feiras do segmento, a IMEX de Frankfurt. Todos são unânimes em defender o potencial de crescimento deste segmento.

No grupo hoteleiro Onyria Portugal o Turismo de Negócios já representa 40% da faturação, pelo que a presença na IMEX "é fundamental para fazer contactos", adianta o diretor comercial da Onyria Golf Resorts, João Pinto Coelho. Portugal é visto como "um destino de grande 'value for money' [relação qualidade/preço], com uma oferta que mistura a vertente histórica com a moderna, acompanhada de grandes hotéis e bons equipamentos", explica.

A empresa saiu de Frankfurt com cinco pedidos de intermediários que trabalham com vários sectores para a realização de eventos internacionais.

No SANA Hotels a realização de eventos representa 25% das vendas. O diretor comercial do grupo, Paulo Monge, garante que este segmento "continua forte", mesmo com a retração no orçamento das empresas e da concorrência crescente de Espanha, República Checa e Turquia. "Temos boas perspetivas para fechar negócios" com os contactos realizados na IMEX.

A 'events by tlc', agência especializada na organização de eventos internacionais, trouxe 25 pedidos. "Temos sempre bons resultados na IMEX", confessa o presidente empresa, Diogo Assis, que realiza 100 eventos por ano e fatura cinco milhões de euros nesta área. Este responsável garante que trouxe oportunidades de negócios para Lisboa, Estoril, Sintra, Porto e Algarve. Diogo Assis realça, porém, que Portugal "precisava de ter campanhas e promoções consistentes" para atrair mais eventos.

O turismo é um dos motores da economia portuguesa. Em 2011, as receitas cresceram 7,2% para mais de 8.145 mil milhões de euros. No entanto, não há dados discriminados para o segmento de Turismo de Negócios. O Reino Unido é o principal emissor e contribuinte para as receitas turísticas, com uma quota de 18%.

IMEX 2012

A décima edição da IMEX realizou-se, entre 21 e 24 de maio, em Frankfurt. Esta feira é considerada a mais importante na área do Turismo de Negócios. A edição de 2012 juntou 157 países e 3.500 expositores que, durante quatro dias, apresentaram a organizadores de eventos e grupos hoteleiros a sua melhor oferta. O 'stand' de Portugal contou com a presença de 42 empresas e seis agências regionais de promoção turística. A participação nacional custou 825 mil euros, dos quais 211 mil euros deduzem-se de receita das taxas de inscrição. Os restantes 613,5 mil euros são investimento do Turismo de Portugal, presidido por Frederico Costa.

40 Empresas e entidades portuguesas na EIBTM 2012

12 de novembro de 2012 - *in Publituris*

A EIBTM 2012, que começa no próximo dia 27 de novembro na Feira Gran Vía, em Barcelona, vai contar com a presença de 40 empresas e entidades portuguesas.

Ao longo de três dias, 36 empresas e quatro Convention Bureaux (Lisboa, Porto, Algarve e Madeira) vão estar presentes no *stand* do Turismo de Portugal (TP) a demonstrar o melhor do País no segmento da Meetings Industry.

“Na EIBTM de 2011 só o Turismo de Portugal recebeu 141 hosted buyers e atendeu 32 pedidos de entrevista individuais, além de ter realizado cerca de uma dezena de apresentações do destino que envolveram cerca de 100 profissionais do sector”, lembra fonte do TP.

O *stand* de Portugal estará localizado no Hall 3/ L500, ocupando uma área superior a 400 metros quadrados.

De acordo com dados da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA) referentes ao ano passado, Lisboa foi a 12ª cidade do mundo a receber mais congressos e eventos associativos. Também em termos mundiais, Portugal ficou na 14ª posição, tendo subido um lugar em relação a 2010.

VIP Hotels entra no imobiliário de luxo

13/03/10– *in Diário Económico*

Empresa juntou-se a dois parceiros e está a investir 75 milhões de euros num condomínio à entrada de Lisboa.

A VIP Hotels começou a diversificar o seu negócio e decidiu entrar no imobiliário de luxo. A empresa portuguesa juntou-se ao Hotel Lutécia (em Lisboa) e ao Sabir Hoteis Figueira da Foz, numa sociedade detida em partes iguais, e estão agora a investir 75 milhões de euros num empreendimento de luxo às portas de Lisboa.

O condomínio - situado no Prior Velho, junto ao aeroporto da Portela - será composto por um bloco habitacional de 63 apartamentos e ainda por um hotel de cinco estrelas com 300 quartos e um spa de dois mil metros quadrados, que os moradores poderão usufruir.

Altis e Amorim Turismo anunciam parceria comercial

11 de outubro de 2012 – *in Publituris*

Os Grupos Altis Hotels e Blue & Green (Amorim Turismo) anunciaram, esta quinta-feira, uma parceria que tem como objetivo aumentar as sinergias comerciais nas suas atividades de marketing, promoção e vendas.

Esta parceria apresenta-se com a denominação de Altis Blue & Green com a assinatura – Hotels & Resorts *with a new attitude*. A novidade imediata será o lançamento de um cartão de

fidelidade conjunto, Altis Blue & Green Card, que permite acumular pontos nos diferentes hotéis dos dois Grupos, que podem depois ser trocados por serviços, ofertas e programas conjuntos. "A possibilidade dos clientes poderem beneficiar de ofertas exclusivas quer nos hotéis de cidade quer em hotéis de *resort* são claramente outra das grandes vantagens deste cartão", refere o comunicado conjunto.

O portefólio conjunto resulta num total de 9 hotéis, com cerca de 1400 quartos e um total de vendas globais de 40M€, passando a ocupar o 9º lugar no *ranking* dos hotéis de Portugal. O Grupo Altis com 6 hotéis de características únicas e em locais privilegiados de Lisboa (Hotel Altis, Altis Suites, Altis Prime, Altis Avenida Hotel, Altis Belém Hotel & Spa e Altis Park Hotel) e o Grupo Blue & Green (B&G) com três unidades de *resort*, o Troia Design Hotel, The Lake Spa Resort e Vilalara Thalassa Resort.

Raúl Martins, Administrador do Grupo Altis Hotels afirma: "Esta parceria reveste-se da maior importância estratégica e tem como principal objetivo a captação de novos segmentos de mercado e alargamento da oferta de *resorts* de qualidade ao nosso portefólio".

Para Jorge Armindo Teixeira, Presidente do Conselho de Administração da Amorim Turismo "A atual conjuntura incentiva a criatividade. A Amorim Turismo consolidou a sua implantação na vertente *resorts* mas necessitava de alargar a sua oferta aos hotéis de cidade, esta parceria com o Grupo Altis acrescenta valor e permite prosseguir os objetivos traçados para a marca B&G. Este projeto permitirá ainda o posicionamento dos Grupos Altis e Amorim Turismo como fortes candidatos à gestão de outras unidades hoteleiras".

Cadeias hoteleiras portuguesas apostam em novas estratégias

07/02/13 – in OJE

O ano de 2012 foi um período de resiliência e de adaptação para a hotelaria portuguesa, prova disso foi a procura global ter-se mantido estável, mesmo quando se verificou uma queda considerável na procura interna e no mercado espanhol, refere a Worx Real Estate Consultants no estudo "WMarket Review 2012".

A consultora afirma que se verificou uma vontade de procurar novos caminhos de expansão. Neste sentido, destaca a capacidade de criação de novas estratégias, como foi o caso da fusão operacional dos grupos Lágrimas e Alexandre de Almeida, que resultou no Thema Hotels & Resorts, ou a parceria entre a *Blue & Green* e o Grupo Altis na fusão das equipas comerciais responsáveis pelo marketing e promoção das unidades dos dois grupos. Refere também que, à semelhança de várias cadeias hoteleiras internacionais, os grupos portugueses iniciaram uma tendência de dissociação entre propriedade e gestão, tendo ainda apostado na manutenção da dimensão nacional e na expansão direcionada para mercados externos emergentes, como o Brasil e Angola.

No exercício transato foram inauguradas 17 unidades hoteleiras, totalizando 1300 novos quartos. A Worx prevê a continuidade desta tendência em 2013, "uma vez que se estima um aumento da oferta superior a 2700 novos quartos". A Sana Hotels será responsável pela colocação de 684 quartos, com a inauguração de três unidades: as de 5 estrelas Epic Sana Lisboa Hotel (nas Amoreiras, com 311 quartos) e Epic Sana Algarve Hotel (em Albufeira, com 229 quartos) e a de 4 estrelas Sana Evolution Saldanha (em Lisboa, com 144 quartos). Em

Óbidos surgirá, em meados de 2013, a terceira aposta da Hilton & Resorts no território português (após As Cascatas Golf Resort & Spa e o Conrad Algarve): o Hilton Bom Sucesso, com 120 quartos.

Assim, estima-se que a nova oferta este ano, só na zona de Lisboa, seja superior a 1100 quartos, distribuídos por dez unidades hoteleiras, das quais oito são 4 estrelas. Contudo, devido aos riscos existentes no sector, a consultora ressalva que "há que repensar e planear a abertura de novas unidades para não ocorrer sobreoferta", acrescentando que o turismo português "terá de se afirmar junto dos mercados emergentes e a hotelaria terá de apostar na diversificação e fidelização".

TP, ATA e operadores turísticos preparam plano de combate à sazonalidade no Algarve

08/02/2013 – *in Presstur*

O Turismo de Portugal reuniu com os responsáveis da ATA - Agência Regional de Promoção Turística do Algarve e os principais operadores turísticos que trabalham a região, com vista a delinear um plano que combata a sazonalidade no Algarve, e que seja aplicado já no inverno de 2013/2014.

O plano assenta em quatro pilares, nomeadamente, acessibilidades, produto, distribuição e apoio à venda, atuando ao nível da acessibilidade aérea, da tour operação e da captação de eventos MI (Meetings Industry), o objetivo do plano é aumentar os fluxos turísticos para a região no período entre novembro de 2013 e março de 2014.

A sazonalidade é um dos principais problemas identificados no Algarve, maior região turística do País e onde é necessário garantir não só um fluxo consistente de turistas, mas também a existência de um produto turístico de elevada qualidade e que esteja disponível ao longo de todo o ano, diz o Turismo de Portugal.

Nas próximas semanas serão realizadas mais reuniões com outros agentes do sector e da região, destinadas a recolher contributos e propostas para o desenvolvimento do plano. Até novembro de 2012, o Algarve registou mais de 14 milhões de dormidas (mais de um terço do total nacional), das quais 75% oriundas de mercados externos, com destaque para o Reino Unido, Holanda e Alemanha. Quase metade do total de dormidas da região concentra-se nos meses de julho, agosto e setembro.

Pestana, Amorim, Vila Galé e Tivoli fecham hotéis no inverno

04/02/2013 – *in Diário Económico*

O decréscimo nas taxas de ocupação que se repete no período de época baixa obriga a um encerrar durante um a três meses.

Os principais grupos hoteleiros voltam a adotar a estratégia de fechar portas durante os meses de época baixa para contornar as fracas taxas de ocupação que se registam no período do inverno. Os grupos Pestana, Amorim Turismo, Vila Galé e Tivoli admitem encerrar, com caráter temporário, algumas unidades sobretudo no Algarve.

Esta estratégia confirma os dados do estudo da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) que revela um crescimento de 3% no número de unidades que encerram neste inverno, sendo que 48% dos empresários do Algarve assumem que fecham portas neste período.

Análise Deloitte: hotelaria portuguesa mantém forte segmentação

29 de junho de 2012 – *in* Publituris

O mercado português continua a caracterizar-se pela forte segmentação com 63,3% das unidades de alojamento a integrarem grupos hoteleiros/ entidades de management e 36,7% a pertencerem a empresários independentes. Esta é uma das conclusões do Atlas da Hotelaria 2012, realizado pela Deloitte.

Um total de 1.508 empreendimentos turísticos, que representam perto de 119 mil unidades de alojamento, compõe o tecido hoteleiro português que este ano, e essencialmente, por via do efeito da reconversão da oferta turística nacional decorrente do novo regime jurídico dos empreendimentos turísticos, apresenta um acréscimo de cerca de 90 empreendimentos.

O grupo Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas continua a liderar o *ranking* dos grupos hoteleiros com mais unidades (6.483), seguido dos grupos Vila Galé Hotéis (3.808), Accor Hotels (2.890), Tivoli Hotels & Resorts (2.453) e VIP Hotels (2.312). De acordo com a Deloitte, estas posições não têm vindo a sofrer alterações, o que revela a realidade global do mercado português. Jorge Marrão, *partner* da Deloitte, afirma “no que respeita à área das fusões e de aquisições revela estar bastante condicionada pela liquidez do mercado financeiro. Apesar de em termos internacionais observarmos alguma dinâmica, em termos nacionais estão relativamente calmas, não se tendo registado nos dois últimos anos grandes operações. A intervenção externa afastou alguns investidores internacionais de Portugal, que agora começam a olhar novamente para as oportunidades de investimento”.

Destaque para a entrada do Grupo SANA no TOP 10, subindo da 11ª posição em 2011 para a 8ª posição em 2012, com nove empreendimentos turísticos e 1275 unidades de alojamento. O Inatel Turismo (18ª) e o Grupo Barata Hotels & Resorts (19ª), que, no ano passado, não figuravam no *ranking* dos 20 grupos com mais unidades de alojamento, em 2012 entraram na lista.

Em termos de tipologia de empreendimentos turísticos continuam a predominar os hotéis (67%), face aos 64% que representam no ano passado. Já os apartamentos turísticos representam agora 13%, (em 2011 representavam 15%). Relativamente às restantes tipologias de empreendimentos turísticos as alterações foram pouco significativas.

OS três e quatro estrelas representam mais de metade do total do mercado, respetivamente, com 40 e 35 por cento. Em terceiro lugar continuam a surgir a categoria de duas estrelas (13%).

Quanto à distribuição por NUTS II, as posições mantêm-se. O Algarve continua a liderar com 27 por cento de concentração dos empreendimentos turísticos (402), seguido do Norte (20 por cento correspondentes a 305 empreendimentos), Centro (18 por cento correspondentes a 279), e Lisboa (15 por cento correspondentes a 226). A região autónoma da Madeira e o Alentejo mantêm os oito por cento da fatia do mercado e a região autónoma dos Açores os quatro por cento, segundo os dados do Atlas da Hotelaria 2012.

Numa análise ao sector, Jorge Marrão afirma que: “O aumento da concorrência, a pressão sobre os preços e a deterioração de margem obrigam a melhorar a eficiência dos hoteleiros. Neste contexto, é expectável que nos próximos anos haja uma tendência de concentração, através de aquisições ou de contratos de arrendamento ou de gestão”. O responsável sublinha ainda que, “a diferenciação é o caminho para evitar a concorrência direta de preços. A forte pressão sobre os preços da hotelaria, nomeadamente da associada ao produto Sol&Mar só poderá ser minimizada se houver inovação na abordagem ao mercado e uma diferenciação do serviço prestado”.

Grupo Pestana chega a Miami

18.02.2013– *in* Fora de Série

O Grupo Pestana acaba de conquistar o caminho para Miami, com o Art Deco Hotel. Esta é a primeira unidade da maior cadeia hoteleira portuguesa na América do Norte. Situado na James Avenue, no coração de South Beach, a dois minutos da praia com o mesmo nome, é um ‘boutique’ hotel, classificado pelo Historical Preservation Board.

Com uma decoração que funde as tendências ‘retro beach’ e contemporânea, o novo hotel tem 97 quartos e suites; dois luxuosos apartamentos com dois quartos cada; piscina num pátio e dois bares: Mermaid Café e Pool Bar.

Uma conquista importante para o Grupo, mais ainda na altura em que comemora 40 anos de atividade.