

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

## Gestão de Marcas Territoriais: o estudo de caso da Ilha da Madeira numa lógica de marca destino turístico

Raquel Margarida Moura Magalhães Madeira Lobo

Coimbra, [2017]



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Raquel Margarida Moura Magalhães Madeira Lobo

## Gestão de Marcas Territoriais: o estudo de caso da Ilha da Madeira numa lógica de marca destino turístico

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do Júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Fortes

Arguente: Prof. Doutora Rosa Sobreira

Orientador: Prof. Doutor João Morais

Data de realização da Prova Pública de Defesa: 3 de julho, 2017



## **Agradecimentos**

Esta dissertação é fruto dos conhecimentos que adquiri ao longo de todo o meu percurso académico e das experiências vivenciadas com algumas pessoas que de algum modo permitiram que hoje fosse possível o concretizar deste projeto. É com orgulho que fecho este capítulo, que cruzou tanto momentos de entusiasmo, como de insegurança, como de saudades por estar longe da minha terra e dos que mais amo.

Quero agradecer a quem me acompanhou e me impediu de desistir, apenas tropecei e com a ajuda de alguns levantei-me e consegui.

Deste modo, agradeço à minha família que é o meu pilar. Reservo uma palavra muito especial em particular à minha mãe por me ter dado a oportunidade de realizar este mestrado e por sempre acreditar em mim e nas minhas capacidades em fazer mais e melhor. Ao meu irmão Ricardo que pelas qualidades que tem, em particular na objetividade e no perfeccionismo que o caracteriza, e por ser o irmão mais velho, acaba sempre de alguma forma por me aconselhar. Ao meu irmão mais novo, João, que de forma peculiar me apoiou, deixando-me sempre a sorrir com a inocência própria da idade e com o humor que o define.

Ao meu namorado por ser o meu suporte, por me apoiar nas decisões que tomei, pela compreensão e por me fazer acreditar que somos capazes de cumprir com o que nos comprometemos.

Às minhas amigas de Portugal Continental e da Ilha da Madeira, que estivesse eu onde estivesse, sempre me deram uma palavra de força.

Um especial agradecimento às pessoas que me transmitiram opiniões, que me ajudaram no fio condutor deste trabalho, e em particular às pessoas que me concederam informações que de certo modo contribuíram para a congruência desta dissertação.

Uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor João Morais, que no papel de orientador me acompanhou neste processo, acreditando desde início no tema desta dissertação, incentivando-me a continuar com as suas críticas e opiniões construtivas, e com a boa disposição que tão bem o caracteriza.

"Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe."

**Clarice Lispector**

## **Gestão de Marcas Territoriais: o estudo de caso da Ilha da Madeira numa lógica de marca destino turístico**

**Resumo:** O Turismo é um dos fenómenos mais significativos no mundo contemporâneo, não só pelas diversas atividades que a ele estão agregadas, como também pela influência que exerce na esfera económica, social, política e ambiental em locais de todo o mundo. Inerente à expansão do turismo está uma outra realidade paralela, a mudança associada à forma como os destinos comunicam a sua proposta de valor e que pressupõe, em simultâneo, transformações no processo de decisão por parte dos consumidores.

No nosso estudo, pretendemos analisar como a abordagem de marketing de destinos turísticos é delineada atualmente, procurando entender como a gestão de marcas neste domínio atua como uma visão fortemente impulsionadora no sentido em que potencia o seu valor, através da construção de uma identidade diferenciadora. Esta identidade é transmitida através da comunicação, que se afirma como imperativa devido à potencialidade que tem na forma como consegue projetar os destinos turísticos, que recorre cada vez mais ao apelo dos sentidos, tendência essa transversal tanto na esfera das marcas, como na esfera do turismo. Constatou-se, por isso, uma mudança paradigmática em várias frentes de análise.

Depois de uma reflexão teórica, sucede-se um estudo de caso que incide sobre a estratégia de marketing de um destino português de êxito: a Ilha da Madeira. Pretende-se averiguar como está a atuar um dos mais consolidados destinos nacionais no domínio da gestão da marca destino turístico. De modo geral, concluiu-se que este destino implementa uma gestão orientada para o turista, para o reforço da definição de uma identidade diferenciadora e que é projetada tendo em consideração as mudanças dos padrões comunicacionais, em concreto através do meio *online*. Para além disso, constata-se a importância da implementação de uma visão holística na gestão da marca do destino turístico Madeira, no sentido de potenciar a experiência global do turista.

**Palavras-Chave:** *Turismo, Marketing, Marca Destino Turístico, Comunicação, Experiência.*

## **Place Brand Management: a case of study of Madeira Island through a brand destination vision**

**Abstract:** Tourism is one of the most significant phenomena in the contemporary world, not only because of the various activities associated with it, but also due to its influence in the economic, social, political and environmental spheres across the world. Inherent to the expansion of tourism is another parallel reality, the change associated with the way the destinations communicate their value proposition and which, at the same time, entails changes in the decision-making process of the consumers.

In our study, we intend to analyze how the tourism destination marketing approach is delineated today, trying to understand how brand management in this field acts as a strongly driving vision in the sense that it enhances its value through the construction of a differentiating identity. This identity is transmitted through communication, which is now claimed as imperative due to its potential in the way it can design touristic destinations, which increasingly appeals to the costumers' senses, a trend that is both transversal in the sphere of brands, as in the sphere of tourism. Therefore, it is presented a new paradigm based on several different points of view.

After a theoretical reflection based on this theme, a case study follows on the marketing strategy of a successful Portuguese destination: Madeira Island. The aim is to find out how one of the most consolidated national destinations in the field of tourism destination management is operating. In general, we can emphasize that its orientation towards the tourist, to reinforce the definition of a differentiating identity and that is projected taking into account the changes in communication patterns, specifically trough the online atmosphere. In addition, it is crucial to reinforce a holistic vision in the destination management, which is applied by Madeira Island in order to potentialize the tourist experience.

**Keywords:** *Tourism, Marketing, Brand Tourism Destination, Communication, Experience.*

**SUMÁRIO**

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Pertinência do estudo.....	6
1.2. Objetivos gerais do estudo .....	9
1.3. Delimitação do estudo .....	11
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	13
1. TURISMO .....	15
1.1. Importantes conceitos no âmbito do Turismo .....	15
1.1.1. Conceptualização sobre Turismo .....	15
1.1.2. Noção de Destino Turístico.....	17
1.1.3. Organizações Gestoras dos Destinos .....	20
1.2. Contextualização atual ao Setor do Turismo.....	21
1.3. Tendências globais que influenciam o Turismo.....	23
2. A ABORDAGEM DE MARKETING DOS DESTINOS TURÍSTICOS .....	25
2.1. A interpretação dos destinos turísticos enquanto marcas .....	26
2.1.1. Enquadramento ao Conceito de Marca Destino Turístico .....	26
2.1.2. A Gestão de uma Marca Destino Turístico .....	28
2.1.3. Destination Branding como paradigma emergente do Turismo .....	31
2.1.4. Construindo a Identidade de uma Marca Destino Turístico.....	34
2.1.5. A Diferenciação, a Autenticidade e a Experiência como fatores chave ...	37
2.1.6. Posicionamento, Segmentação e Nichos de Mercado.....	39
3. A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INERENTE À MARCA DESTINO TURÍSTICO.....	42
3.1. A comunicação turística tradicional .....	44
3.2. A influência da internet no paradigma comunicacional da atualidade.....	46
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	51
1. Breve introdução à Metodologia Qualitativa .....	53
1.1. Estudo de Caso enquanto escolha metodológica.....	54
1.2. Aplicação metodológica ao presente estudo de caso.....	57
1.3. Clarificação dos objetivos específicos.....	60
1.4. Fontes de Recolha de Dados .....	61

1.5. Modelo de Análise.....	63
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: A ILHA DA MADEIRA ENQUANTO MARCA DESTINO TURÍSTICO .....</b>	<b>65</b>
1.1. O Destino Turístico Madeira .....	67
1.2. Correlação entre Desafios e Oportunidades do Destino.....	68
1.3. Marca Destino Turístico Madeira.....	77
1.3.1. Identidade física e psicológica da Marca .....	78
1.3.2. Campanha “Descubra a Madeira” .....	79
1.3.3. A importância do envolvimento dos Stakeholders.....	90
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Componentes essenciais do Destino Turístico	19
Figura 2- Papéis da DMO na Gestão do Destino Turístico	21
Figura 3- Tendências globais que afetam o turismo	23
Figura 4- Diferentes dimensões aplicadas ao conceito de <i>branding</i> de territórios	28
Figura 5- Componentes essenciais de uma Marca Destino Turístico	29
Figura 6- Conceptualização do Conceito de Marca Destino Turístico	30
Figura 7- <i>Stakeholders</i> envolvidos no processo de <i>Branding</i> de Destinos	32
Figura 8- Identidade, Posicionamento e Imagem de Marca	35
Figura 9- Processo de Construção de um Estudo de Caso	55
Figura 10- Processo de Construção do Estudo de Caso: Marca Destino Turístico Madeira	59
Figura 11- Análise SWOT ao Destino Madeira	70
Figura 12- Logótipo da Marca Destino Madeira	78
Figura 13- Assinatura da Marca Destino Madeira	80
Figura 14- Imagens dos vídeos promocionais	82
Figura 15- Brochura da Campanha Descubra a Madeira	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB – Produto Interno Bruto

OMT – Organização Mundial de Turismo

UNTWO - United Nations World Tourism Organization

RAM – Região Autónoma da Madeira

RevPar – Receita por Quarto Disponível

APM – Associação de Promoção da Madeira

DRT – Direção Regional de Turismo da Madeira

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa



## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**



Atualmente vivemos num mundo em que as diferentes atividades económicas e os respetivos setores em que estas se inserem procuram responder às inúmeras revoluções e transformações que modificam os paradigmas vigentes. Se há setor em que é exigida uma enorme capacidade de adaptação aos tempos modernos, o setor terciário é, incontestavelmente, um deles. Neste sentido, as atividades que providenciam serviços à sociedade em geral têm assistido a diversas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pelas configurações socioculturais e demográficas, económicas, ambientais e, por exemplo, pelos padrões de consumo.

O Turismo é uma atividade que vive uma concorrência à escala planetária e, tal como se verifica noutros setores, a competitividade é crescente. Algumas das transformações acima referidas, assim como outras especificamente relacionadas com este setor, são constantes e essa realidade exige uma capacidade de resposta ajustada e estruturada por parte de todos os *stakeholders*. O marketing, a publicidade e o *branding* tornam-se estratégias essenciais para dar visibilidade aos territórios e permitir a sua entrada num mercado competitivo de ordem global (Vela, 2012).

O Turismo em Portugal tem demonstrado um crescimento constante nos últimos anos, continuando a apresentar-se como um setor de extrema relevância para a economia do país, para o aumento do PIB, dos níveis de emprego, das exportações, bem como para a projeção da imagem do país a uma escala global. Seja pela emergência da *World Wide Web*, seja pelas exigências que advêm da crescente competitividade entre lugares, o setor do turismo em Portugal tem-se demonstrado capaz de agir em conformidade com a atual evolução verificada em diferentes domínios.

Para fazer face a esta realidade tão exigente, um destino turístico deve acima de tudo procurar criar condições para que seja possível impor-se perante este clima de competitividade. Consequentemente, o destino procurará “oferecer a melhor proposta, para conseguir responder às motivações da procura, para conseguir estruturar o seu negócio, para conseguir investir na qualificação ou requalificação da sua atividade, para conseguir inovar, para conseguir ser melhor e mais rápido e mais ágil do que a concorrência” (Turismo de Portugal, 2015a, p.3).

No entanto, é possível afirmar que, atualmente os lugares não se desenvolvem com objetivos meramente turísticos, para além de atuarem no sentido de aumentar o número de visitantes, também procuram atrair investimentos ou até mesmo residentes (Zenker e Beckman, 2013). Por esse motivo, é justo afirmar que adotar uma gestão adequada e moderna é cada vez mais comum e aconselhável a qualquer lugar (Anholt, 2013; Björner, 2013; Gustavo, 2013).

Neste sentido, um dos aspetos que atualmente é considerado como alavanca para tornar um destino mais competitivo é a abordagem de marketing, que se apresenta como o ponto de partida para a reflexão que nos propomos realizar. Assente na premissa de que a relação entre o turismo e o marketing é intrínseca e essencial, afirmamos também que esta relação é muito mais complexa do que se possa imaginar, inerente aos desafios constantes que se afirmam atualmente.

Subjacente à abordagem do marketing de destinos turísticos, realça-se uma visão estratégica inserida neste domínio que, para além de atuar no sentido de fazer face à atual concorrência que se verifica, pressupõe sobretudo uma gestão dos destinos orientada para os consumidores finais, que neste contexto são os turistas. Tendo em conta esta premissa, a tendência de *branding* de destinos é cada vez mais interpretada como potenciadora dos locais, pela forma como consegue tornar um destino turístico numa marca de sucesso, que se rege pelos aspetos diferenciadores e que gera valor tanto para os destinos como para os reais consumidores da marca, os seus visitantes.

No domínio da gestão das marcas destino turístico está subjacente a relevância da vertente da comunicação, que é utilizada na ótica da emissão, para dar visibilidade aos aspetos diferenciadores dos destinos. Assente no princípio de que a relação entre o turismo e a comunicação é elementar, afirmamos também que esta relação se torna cada mais desafiante, tendo em consideração que as ferramentas tradicionais que compõem as estratégias de marketing e comunicação das marcas se revelam menos eficazes, mas também pela preponderância das mudanças quanto aos consumidores, pelo que urge uma especial atenção no sentido da projeção de uma marca destino turístico consolidada e ajustada ao paradigma vigente.

Com o intuito de obter uma melhor compreensão desta temática consideramos pertinente utilizar o destino turístico Ilha da Madeira como objeto de estudo empírico, constatando-se que perante os desafios e as oportunidades inerentes a este cenário, tem atuado em conformidade com as tendências que se tornam impreteríveis no sentido de dar voz à marca, visibilidade aos destinos, dando a conhecer a sua identidade que prima pelos aspetos distintivos e, que utilizando os meios de forma estratégica e eficaz, consegue captar a atenção dos seus segmentos alvo, e sobretudo criar um relacionamento com os turistas que recebe no destino.

O presente trabalho de investigação organiza-se em cinco capítulos distintos. Este primeiro visa apresentar um enquadramento geral do tema, enfatizando-se a relevância do mesmo e identificando os seus objetivos gerais. De seguida, apresenta-se a revisão de literatura que pretende fornecer uma elucidação dos conceitos e das abordagens mais relevantes para esta investigação.

No que concerne ao turismo, expomos uma conceptualização e uma abordagem atual deste setor, salientando-se as suas principais tendências. Segue-se a temática relacionada com o marketing de destinos turísticos, enfatizando-se a tendência de gestão dos destinos numa lógica de marcas, nomeadamente a relevância da criação de uma identidade da marca. Subjacente a este tópico está a relevância da vertente da comunicação, na qual será salientada os meios utilizados pelos emissores no sentido de transmitir a marca, mas também a natureza dos conteúdos subjacentes às mensagens transmitidas. O objetivo é reter um conhecimento mais aprofundado sobre ambos os temas, percebendo como se interligam e que servirá de base à investigação empírica.

O terceiro capítulo contém a metodologia de investigação e os procedimentos subjacentes que foram adotados para dirigir a investigação empírica. De seguida, apresentamos o quarto capítulo que se destina ao estudo de caso desta investigação. Por fim, apresenta-se o desfecho desta dissertação, em que se pretende expor as conclusões finais e as pistas para investigações futuras.

## 1.1. Pertinência do estudo

Como supramencionado, o Turismo representa, não só a nível nacional como a uma escala global, um setor de extrema importância para a economia, tanto pelos resultados obtidos até à data, como pelas previsões que reforçam esta premissa. Por esse motivo, aliado ao facto de ser um setor relacionado a uma amálgama de temáticas e pelo seu carácter de constante renovação, importa investigar este tópico.

Tal como as marcas de diferentes segmentos que atuam no sentido de ter uma posição no mercado e de forma a serem reconhecidas pelos consumidores nomeadamente no setor em que se incluem, também os lugares implementam, de uma forma cada vez mais recorrente, estratégias das mais diferentes índoles de modo a se consolidarem enquanto destinos turísticos. Acredita-se que o marketing na sua globalidade é impulsionador da gestão integrada e holística de um destino turístico, contribuindo para que este seja capaz de responder às exigências da atualidade (Madeira, 2010).

Apesar de o conceito de marca-territorial ou *place branding* ser ainda pouco explorado na investigação académica, a gestão de marcas territoriais nas suas diferentes dimensões é uma realidade incontornável. Neste contexto, a lógica de criação de marcas-territoriais assume um carácter relevante pois a sua construção, quer seja numa lógica de uma marca-país, marca-região, marca-cidade ou marca-destino turístico, permite desde logo criar uma identidade única e diferenciadora (Kapferer, 2008). Cada vez mais os locais são geridos na ótica da marca e isso deve-se ao facto de ser potenciadora da relação com os indivíduos (Kapferer, 2000; Hankinson, 2004; Van Ham, 2008), influenciadora das perceções e impulsionadora quanto à criação de uma proposta com valor agregado através da conciliação da oferta do destino com a componente subjetiva e mais emocional (Hankinson, 2004).

As tendências atuais deste setor e as oportunidades que daí advêm, aliadas às necessidades distintas dos consumidores, cada vez mais informados, bem como às diferentes formas de comunicação e veiculação de informação desencadeadas pelos progressos da tecnologia, são abordagens essenciais a ter em conta na estratégia de

marketing de um destino turístico (Björner, 2013; Guerra, Gosling e Carvalho, 2015; Oliveira e Panyik, 2015; Sevin, 2013; Vela, 2012).

Sendo incontornável a ligação entre a Madeira e o turismo, a escolha deste destino como objeto de estudo rege-se principalmente por dois motivos, o primeiro a nível nacional, por ser um dos três destinos portugueses mais visitados, e a segunda motivação por ter sido galardoado pela *World Travel Awards* em dois anos consecutivos, em 2015 e no ano antecedente, 2016, como “Melhor Destino Insular do Mundo”.

O crescimento do setor do turismo na Região Autónoma da Madeira não só tem vindo a contribuir para a consolidação da região enquanto destino turístico a nível nacional e internacional, como também para o desenvolvimento local a vários níveis. Por esse motivo, esta investigação centra-se no atual fenómeno das marcas-territoriais, especificamente no domínio dos lugares enquanto marcas destinos turísticos, procurando entender como atua a marca destino Madeira neste contexto.

Estas distinções bem como outros dados de grande relevância, com destaque para a satisfação registada pelos visitantes deste destino ou a crescente aposta desta região em diferentes contextos relacionados com o setor do Turismo, concedem a motivação para investigar de que modo tem atuado no sentido de se consolidar enquanto destino turístico sublime, satisfazendo as necessidades dos seus visitantes, atraindo futuros turistas e fazendo face à enorme competitividade existente atualmente entre lugares.

Será tida em conta nesta investigação uma visão holística das estratégias que têm vindo a ser implementadas pela Madeira no sentido de potenciar e divulgar esta marca destino turístico. Através dos diferentes instrumentos que estão ao dispor das entidades gestoras dos destinos atualmente acreditamos que, principalmente no panorama nacional, a Madeira iniciou um projeto ímpar no que diz respeito à definição e difusão da identidade da marca destino turístico. A forma estratégica e dinâmica como tem atuado no sentido de transmitir a sua individualidade, tendo em conta as tendências gerais associadas aos consumidores; os novos paradigmas

comunicacionais; as fontes de criação de valor para a marca; e por exemplo, a importância do marketing experiencial, outorga a pertinência desta investigação.

As ações de comunicação desenvolvidas com o intuito de dar a conhecer o destino são essenciais, pois só assim se consegue captar a atenção do público-alvo, dos potenciais turistas, e o destino Madeira tem demonstrado eficácia nesse sentido. No entanto, constata-se que a marca destino Madeira, tem ido mais além no que concerne à difusão da identidade da marca, reforçando a ideia de que não basta viabilizar uma estratégia com vista a captar potenciais turistas, mas também importa investir na projeção da identidade da marca no momento em que os turistas se encontram no destino, sobretudo pela consciencialização da importância da fidelização, da recomendação, entre outros fatores.

Com efeito, a coordenação entre os múltiplos *stakeholders* locais que atuam neste setor, para que haja uma congruência entre as perceções e a realidade que os turistas encontram no destino, é uma componente essencial com vista a reforçar o seu sucesso e que a Madeira muito tem apostado no sentido de evitar *gaps* entre as expectativas e a experiência no destino.

Tendo em conta o supramencionado, esta investigação pretende perceber o que representa a marca destino turístico Madeira, analisando de que forma está a projetar a identidade da sua marca, obtendo-se assim uma visão holística das estratégias implementadas tanto no processo em que os consumidores procuram informação acerca do destino, como também na importância do comprometimento não só dos *players* que de forma mais direta ou indireta interagem como os turistas, como também dos próprios residentes que também projetam essa identidade.

Mediante a constante renovação e evolução tanto do turismo como da comunicação, é necessário ter em consideração a abrangência de fatores que exercem influência nas estratégias inseridas na gestão de destinos turísticos. Neste estudo serão investigados aqueles que se considera mais relevantes para a temática em estudo, destacando-se a introdução de novas tecnologias, novas abordagens comunicativas, as tendências atuais do setor do turismo, o surgimento de novos

consumidores e de diferentes segmentos, a consolidação e atualização dos mais variados produtos e serviços ao contexto atual em termos de procura, a necessidade de tornar o destino sustentável e ainda investir no reforço da sua autenticidade face aos destinos concorrentes, que no caso da Madeira são: Canárias, Croácia, França, Açores, Grécia (Ilhas), Malta e Baleares.

Apesar do recente desenvolvimento de estudos que incidem sobre os diferentes aspetos que envolvem esta vasta temática, a intenção fundamental desta dissertação é produzir uma reflexão sobre a abordagem de marketing de destinos turísticos, compreendendo a tendência atual e estratégica de *branding*, reforçando a comunicação enquanto vertente estratégica.

Fundamentar esta reflexão utilizando o exemplo da Marca Destino Turístico Madeira parece-nos pertinente, pela forma como a curto prazo já demonstrou ser eficaz na consolidação e no posicionamento pretendido, como iremos obviamente explorar neste estudo, mas também como meio de identificar linhas orientadoras que possam conduzir ao sucesso de outros destinos turísticos, nomeadamente a nível nacional.

## **1.2. Objetivos gerais do estudo**

Verificando-se a relação secular e intrínseca entre a Madeira e o turismo, sempre houve uma especial atenção para este setor. No entanto, como já foi salientado, o turismo é um setor em constante revolução, as motivações para viajar alteram-se, os padrões de consumo mudam e os destinos consoante a oferta que possuem têm de se adaptar a estas mutações. O destino Madeira é uma marca reconhecida internacionalmente, que sempre primou pela excelência e qualidade dos seus serviços, a missão sempre foi a de satisfazer os turistas.

O século XXI ergue-se como uma nova era, em que emergem alterações significativas para o setor do turismo e a competitividade entre destinos impõe-se. É neste sentido que o destino Madeira até aos dias de hoje, procura adaptar-se às

mudanças, renovando e diversificando a sua oferta, apostando na promoção do destino junto dos mais importantes mercados e é no legado de sempre satisfazer da melhor forma os seus turistas que continua atento às questões que se vão declarando como imperativas para a afirmação do destino de excelência que representa, consciente que importa potenciar a marca destino Madeira num contexto em que se compete por um lugar de destaque na mente dos consumidores.

Nesta investigação pretende-se analisar os “sinais” enviados pelo emissor para o recetor, em termos de estratégia, de posicionamento e *identity-mix* com o intuito de influenciar a forma como se pretende que a marca seja interpretada. Existindo já a ideia pré-concebida de que a abordagem de marketing é objeto de transformação quase constante nos dias de hoje, assume-se como essencial espelhar quais são os pilares fundamentais que sustentam essas mudanças, em concreto no que diz respeito ao marketing de destinos turísticos.

Inerente a estas mudanças está a gestão dos destinos turísticos numa lógica de marca, uma tendência cada vez mais corrente, apresentando-se como uma temática que exige uma melhor compreensão por se revelar como uma questão relativamente recente na literatura, introduzindo-se assim como um tópico de interesse nesta dissertação.

Em conformidade com o supramencionado, assume-se claramente a comunicação como uma componente estratégica e que atualmente pelos meios, instrumentos e ferramentas que estão inseridas neste domínio, assistimos a uma comunicação dinâmica e mais interativa, pelo que o objetivo central deste estudo é promover uma reflexão sustentada acerca da comunicação das marcas destinos turísticos nos dias de hoje.

Para espelhar esta abordagem procede-se um estudo de caso acerca do Destino Turístico Madeira enquanto marca, procurando-se entender de que modo está a atuar nos dias de hoje perante as mudanças paradigmáticas no âmbito da sua comunicação. Com o objetivo de averiguar essas mesmas adaptações procuraremos apurar que elementos estão subjacentes na identidade da marca destino turístico Madeira e de que forma está a ser projetada.

### **1.3. Delimitação do estudo**

No âmbito do tema da gestão das marcas territoriais, consideramos pertinente que subsista uma consciencialização de tudo o que contribui para a imagem que reside na mente dos turistas ou dos potenciais turistas. Todavia, constando-se por si só a abrangência da temática em estudo, bem como a limitação subjacente ao confinamento de uma questão basilar para uma dissertação desta natureza, a noção de imagem de marca, bem como a sua integração no presente estudo, não será explorada.

Reconhecemos a importância de que a estratégia de gestão das marcas destinos turísticos deverá integrar um esforço no sentido de tomar conhecimento da imagem de marca projetada. Por conseguinte, reforça-se a relevância da realização de estudos de mercado com alguma periodicidade, para que seja possível efetuar uma estratégia de marketing e comunicação devidamente adaptada à realidade. Não obstante, não será este o nosso objetivo fulcral de investigação, assim como não será umas das vertentes de análise à reflexão que nos propomos realizar.

Neste sentido, não será analisado o lado do recetor, que nos remete para conceitos como a imagem de marca, no sentido de investigar de que modo esta é identificada pelo consumidor. Contudo, ao longo desta dissertação expõem-se referências relativas à importância desta vertente, nomeadamente na parte empírica desta dissertação, como forma de justificar e compreender algumas das diretrizes que guiam a gestão da marca destino turístico Madeira.



## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**



## **1. TURISMO**

O Turismo é um dos setores que mais cresce a nível mundial, mas é também um dos que mais enfrenta desafios e mudanças permanentes. A Europa exibe-se como a principal região turística numa escala global, salientando-se a sua relevância para a economia e para o desenvolvimento das regiões, sendo imprescindível a implementação de incentivos e estratégias que procurem dinamizar e rentabilizar este setor, tanto por via da esfera pública como da privada. Neste contexto, o capítulo dedicado a este setor pretende elucidar a sua importância a nível global e nacional, mas sobretudo fornecer uma conceptualização de Turismo que abarque uma abordagem holística deste setor, salientando-se ainda que, com base na perspetiva das Ciências Humanas em que se insere a presente investigação, consideramos pertinente focar o enquadramento teórico que se segue nessa mesma dimensão.

### **1.1. Importantes conceitos no âmbito do Turismo**

Não sendo o Turismo o fenómeno central desta investigação, consideramos pertinente proceder a uma conceptualização deste setor, elucidando de uma forma genérica o conceito de turismo, turistas, de destinos turísticos bem como as diretrizes que sustentam a sua gestão através de uma abordagem às Organizações Gestoras dos Destinos. O intuito é estabelecer uma melhor compreensão dos pilares fundamentais que regem o turismo contemporâneo de modo a que, posteriormente, seja possível interrelacionar o turismo com as temáticas que serão abordadas no capítulo seguinte.

#### **1.1.1. Conceptualização sobre Turismo**

Consideramos pertinente começar por descortinar o conceito de turismo que por sua vez acolhe uma diversidade de definições devido às suas diferentes abordagens, como foi possível constatar durante a revisão bibliográfica desta dissertação. Com efeito, constata-se que no âmbito da investigação económica o turismo é interpretado numa lógica mais técnica, sendo categorizado como uma indústria pelo carácter económico que indubitavelmente lhe está implícito. Por outro

lado, podemos reter uma interpretação mais ampla e multidisciplinar do turismo se nos focarmos em abordagens com influência nas ciências sociais.

Torna-se importante começarmos a analisar o conceito de Turismo segundo a definição fornecida pela Organização Mundial de Turismo (OMT), principal organização internacional no campo do Turismo, que através das definições que foram incorporadas no manual *International Recommendations for Tourism Statistics* (IRTS), define Turismo como:

(...) a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or nonresidents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure (UNWTO, 2008).

Para além de identificá-lo como um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente habitual, num período consecutivo que não ultrapassa um ano, acrescenta ainda que o turismo está relacionado com as atividades que essas mesmas pessoas realizam durante esse período. Como forma de completar esta definição, a OMT faz ainda uma importante distinção entre turistas e excursionistas, a qual é difundida por diferentes autores (por exemplo Cunha, 2007). Enquanto o termo turista é atribuído a um visitante que se desloca fora do seu meio envolvente habitual permanecendo pelo menos 24 horas nesse local, implicando assim a sua pernoita, já o excursionista envolve apenas uma visita temporária estimada em menos de 24 horas de permanência num determinado local.

Depois de apresentarmos a definição de Turismo da OMT, a qual consideramos ser consensual, urge expor outras noções que nos parecem igualmente pertinentes para esta investigação. Neste sentido, realça-se a importância de apresentar uma definição mais global que abarque o processo turístico completo que nos é fornecida, por exemplo, pelos investigadores Mill e Morrison (2012). Tendo em conta a sua interpretação de turismo, podemos desde logo afirmar que se baseia numa visão mais abrangente, concebendo o turismo como um sistema. Em modo geral, é sugerido que o turismo é um processo holístico que engloba o aglomerado de

atividades realizadas em contexto de viagem, desde a planificação da viagem, a própria deslocação desde a origem até ao destino, a própria estadia e atividades realizadas no destino turístico e, por fim, o regresso à origem.

À semelhança destes investigadores, foi também possível identificar outras visões de turismo que incidem sobre uma visão mais dinâmica desta atividade (Baptista, 1998; Lickorish, 2000; Pike, 2008). Baptista (1998), segundo Madeira (2010), reforça que para além do turismo ser uma atividade fundamentalmente económica, envolve outras componentes que o tornam num fenómeno dinâmico e social. Essas características reconhecem-se nomeadamente no que concerne ao comportamento do indivíduo, destacando-se a envolvimento de escolhas com base em perceções, motivações e restrições, que na sua globalidade estão relacionadas com as influências ao nível “psicológico, educacional, cultural, étnico económico, social e político” (Madeira, 2010, p.9).

Lickorish (2000) também salienta o turismo como um evento social devido ao contacto entre diferentes culturas que o mesmo proporciona. Da mesma forma, realça que o turismo poderá ter implicações económicas, sociais, ambientais e culturais no meio envolvente, podendo naturalmente impulsionar o desenvolvimento local. Steven Pike (2008) reitera estas interpretações, defendendo que o turismo envolve simultaneamente as atividades e as interações das pessoas no destino turístico, incluindo não só os visitantes como a comunidade anfitriã.

### 1.1.2. Noção de Destino Turístico

Após ter sido abordado o conceito de turismo parece-nos agora adequado introduzirmos a noção de destino turístico por este ser o local de consumo, onde se desenvolvem atividades que envolvem relações e que na sua globalidade contribuem para a experiência turística e, corroborando Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2009, p.2), “é fundamental reconhecer que o destino turístico é a principal unidade de estudo e ação de gestão” para que se possa satisfazer as necessidades do turista.

Primeiramente recordamos a definição fornecida pela OMT (2000) que nos indica que um destino é um espaço físico em que o visitante permanece pelo menos

de um dia para o outro e que inclui produtos turísticos, tais como serviços de apoio, atrações e recursos turísticos, tendo limites físicos e administrativos bem definidos para a sua gestão, imagens e percepções que configuram um fator de competitividade de mercado.

Segundo outros autores o destino turístico abarca diversas componentes, afirmando-se como um espaço geográfico que representa:

(...) uma acumulação de recursos turísticos e atrações, infraestruturas, equipamentos, prestadores de serviços e outros setores de apoio e organismos administrativos, cuja sua coordenação e gestão integrada visa fornecer aos clientes as experiências que os turistas esperam obter no destino que escolheram visitar (Pike,2008, p.24).

Pela complexidade inerente ao conceito de destino turístico, constata-se que é possível analisá-lo do ponto de vista da oferta e do ponto de vista da procura. Não obstante, consideramos mais realista que o conceito de destino turístico deverá integrar as duas perspetivas, na medida em que o destino representa na sua globalidade o local em que a procura e a oferta se cruzam de forma integrada. Assim, assente no lado da oferta destaca-se que o destino turístico é um espaço que oferece um conjunto de produtos e serviços concebidos tanto pelo setor privado, bem como aqueles que são oferecidos e produzidos pelo setor público (Rigall-I-Torrent e Fluviá, 2011).

Do ponto de vista da procura, realça-se uma interpretação assente no turista, que obviamente é o ator principal no que diz respeito ao “consumo” da oferta do destino, com base nas suas preferências e motivações e, conseqüentemente, é nesse domínio que se gera uma relação direta na percepção do destino turístico pelos turistas e na criação de experiências, que desejavelmente deverão ser favoráveis (Bornhorst *et al*, 2009).

Por outro lado, observa-se um enfoque na perspetiva do destino turístico como “produto”, ao invés da visão assente no destino turístico enquanto território. É ao encontro desta premissa que é reforçada a ideia de que um destino turístico pode ser visto como o principal pilar de toda a atividade turística que engloba recursos,

atividades, *players* económicos e uma comunidade local (Madeira, 2010). Neste sentido, com base no que foi apresentado por Kotler (2002) apresentamos as componentes essenciais do destino turístico, expressas na figura seguinte.

**Figura 1-** Componentes essenciais do Destino Turístico

<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	Engloba os elementos naturais, culturais, artísticos, históricos ou tecnológicos que geram uma atração turística.
<b>INFRAESTRUTURAS</b>	Construções e equipamentos para o desenvolvimento de atividades pelos residentes e visitantes no local.
<b>EQUIPAMENTOS</b>	Facilidades para acomodar, manter e ocupar os tempos livres dos turistas: alojamento, restauração, animação, centros de congressos, comércio, transportes locais, etc.
<b>ACOLHIMENTO</b>	Representa o espírito, as atitudes e os comportamentos e as manifestações culturais.
<b>ACESSIBILIDADES</b>	Inclui os meios de transporte externos, incluindo os serviços e as respetivas tarifas.

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Kotler, 2002, citado por Madeira, 2010.

Sucintamente, o destino turístico pelas componentes que detém deve, primeiramente, assegurar o bem-estar económico e social da comunidade residente através de uma oferta de bens e serviços e de um leque de atividades que, e em segundo lugar, possam também ser enquadradas na esfera das vivências dos turistas (Bornhorst *et al*,2009). Com efeito, realça-se o destino turístico como o espaço geográfico em que as relações e o desfrutar do tempo ocorrem, sendo por isso essencial que o destino se organize de forma sustentável e com o intuito de impulsionar o desenvolvimento local (Buhalis, 2000a).

### 1.1.3. Organizações Gestoras dos Destinos

Analisando o destino turístico e os pilares que o compõem parece-nos decisivo que haja uma coordenação de múltiplas interações entre *stakeholders* no sentido de estabelecer uma gestão integrada e sustentável do destino. Por esse motivo, dedicamo-nos agora a perceber o papel das Organizações de Gestão dos Destinos Turísticos (DMO – *Destination Management Organization*) em prol dessa missão. Assente desde logo na premissa que estas organizações visam a criação de sinergias que contribuam “em primeiro lugar para o bem-estar social e económico dos residentes (...) e, em segundo, que ofereçam uma gama de atividades e experiências que se enquadrem na esfera do turismo” (Bornhorst *et al*, 2009, p.3), potenciando desta forma as condições favoráveis à conceção de um destino turístico de sucesso.

As organizações gestoras dos destinos turísticos detêm papéis cruciais na gestão do destino turístico, tendo nomeadamente responsabilidades na gestão da marca destino turístico e a sua respetiva estratégia de marketing e comunicação (Bornhorst *et al*,2009). Esta tem sido a principal atividade destas organizações, procurando no âmbito da sua atuação obter uma coordenação entre agentes públicos e privados com interesses turísticos. Estas organizações com fins não lucrativos assumem funções multidirecionais no sentido de gerar a atração pelo destino, contribuindo assim para a entrada de turistas num determinado local (Morrison,2013). Para isso, procuram desenvolver uma imagem única do local, coordenar os agentes envolvidos e fornecer informação aos turistas potenciais (Prideaux e Cooper, 2002).

Existe, portanto, uma panóplia de variáveis que requer especial consideração no sentido de proporcionar experiências favoráveis a quem visita um determinado destino turístico. Consequentemente, o marketing estratégico e a vertente da comunicação de destinos turísticos definem-se como princípios primordiais para a sua gestão, como veremos mais especificamente no capítulo seguinte dedicado à gestão de marcas destino turístico. Na expectativa de sistematizar o papel das DMO's

apresentamos de seguida uma ilustração com as diferentes variáveis que demonstram a sua atuação.

**Figura 2-** Papéis da DMO na Gestão do Destino Turístico



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Morrison (2013).

Em suma, as DMO's atuam com base em diferentes óticas em prol de um desenvolvimento sustentável, com vista a melhorar o bem-estar dos residentes do destino (Bornhorst *et al*,2009), garantindo em simultâneo que os seus visitantes vivenciem experiências que sejam, no ínfimo, satisfatórias e, sempre que possível, altamente memoráveis, assegurando uma gestão do destino eficaz (Prideaux e Cooper, 2002; Morrison, 2013).

## 1.2. Contextualização atual ao Setor do Turismo

O Turismo tem sido objeto de estudo em diversos campos de conhecimento, afirmando-se por isso como uma área multidisciplinar. Ao investigar-se a história e o desenvolvimento do Turismo constata-se que não é possível identificar com precisão a origem deste fenómeno. Contudo, verifica-se uma evolução gradual e bastante

expressiva até aos dias de hoje, declarando-se como um setor que enfrenta desafios e mudanças constantes. Esta conjuntura requer, por isso, uma visão estratégica, em que “(...) só os mais qualificados e hábeis conseguem vencer” (Madeira, 2010, p. 5).

O percurso do fenómeno turístico abarcou um conjunto de transformações como consequência das mudanças tecnológicas e industriais que tiveram um impacto na forma como as sociedades se organizavam e se mobilizavam (Augusto, 2016). Todavia, destaca-se que é na viragem para o século XXI, que nos remete para os tempos atuais, que se impõe uma fase de notáveis desafios, naturalmente pelo reflexo da ascensão da era digital que na primeira década do século XXI se proclama como desafiante e, conseqüentemente é notório que o setor do turismo necessita de se readaptar. Esta conjuntura afirma-se fundamentalmente pelas implicações que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) passam a ter de forma transversal no setor turístico (Buhalis,2000b).

Gradualmente, presenciamos novas formas de comercialização, de transmissão de informação, mas também de interação com potenciais clientes, o que subentende igualmente uma mudança no paradigma das estratégias de marketing turístico, nomeadamente no que diz respeito à criação de marcas de destinos e à sua estratégia de comunicação, temática que será discutida no terceiro capítulo e que se preconiza como o principal desafio da atualidade (por exemplo Hankinson, 2004; Kavartzis e Ashworth, 2008; Pike, 2008).

A Organização Mundial de Turismo (OMT) é a principal organização internacional que se dedica especificamente ao Turismo que tem como responsabilidade primordial impulsionar o seu desenvolvimento. Segundo a OMT, os resultados referentes ao turismo internacional de 2015 revelam um crescimento de 4,4% do número de turistas internacionais (Ver Anexo 1), demonstrando também que a Europa é a região com maior número de visitantes e com a maior evolução comparativamente ao ano 2014 (UNTWO, 2016).

Atualmente o Turismo declara-se como um setor de extrema importância na sociedade contemporânea, atuando como impulsionador do desenvolvimento de

países, cidades e regiões. A este nível o cenário português é favorável e otimista, sendo um dos poucos setores que continua em crescimento apesar da crise económica que se vive em Portugal. Estando claro o seu valor para a economia nacional, este é um setor estratégico que exige planeamento no sentido da sua expansão e competitividade (Turismo de Portugal,2015b).

### 1.3. Tendências globais que influenciam o Turismo

Estando demonstrada a importância do Turismo a nível mundial e nacional, importa salientar que é impossível entender o Turismo sem ter em consideração o seu contexto envolvente. Por esse motivo realçamos a influência que as transformações e tendências que ocorrem nas sociedades contemporâneas têm ao despoletar algumas mudanças no setor turístico e exige-se por isso a análise das tendências globais que têm consequências na forma como o Turismo se desenvolve atualmente (Gustavo, 2013; Turismo de Portugal, 2015b). A figura 1 mostra as principais tendências que posteriormente passamos a caracterizar.

**Figura 3-** Tendências globais que afetam o turismo



Fonte: Turismo de Portugal (2015b)

As transformações da realidade social e demográfica que assistimos atualmente conduzem a enormes desafios para o turismo. O envelhecimento populacional, as preocupações com a saúde e o bem-estar, as mudanças relativamente às preferências e necessidades da população, bem como a procura por

experiências únicas e autênticas, ilustram a crescente procura de destinos turísticos que proporcionem o bem-estar, assim como o interesse pelo turismo cultural, pela diversidade de atrações, pelo turismo ativo e de aventura (Turismo de Portugal, 2015b).

As mudanças de natureza económica emergem da globalização da produção e do consumo de produtos e serviços e do surgimento de novos mercados de dimensão global. Esta conjuntura contribui para um panorama global mais competitivo, dando origem ao aparecimento de novos destinos. Contudo, contribuem também para a dificuldade em fidelizar os turistas a destinos e marcas, devido à tendência de diminuição das visitas repetidas, impulsionada pela procura de novas experiências (Turismo de Portugal, 2015b).

No que concerne às tendências ambientais, a procura pela sustentabilidade da atividade turística tem vindo a atuar como uma alavanca para o desenvolvimento de novas áreas de negócio, novos produtos turísticos e de novos métodos de gestão nas atividades turísticas. De um modo geral, a crescente preocupação com as questões ambientais impulsiona uma mudança bidirecional tanto dos turistas, como a para os destinos que, nomeadamente, adaptam as estratégias de gestão e de marketing relativas a estas questões ambientais (Turismo de Portugal, 2015b).

Relativamente às tendências tecnológicas é possível identificar a emergência da economia digital e das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) que impulsionaram a existência de turistas mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão, procurando por em prática o controlo que lhes é permitido. A crescente importância do meio *online* como veículo de comunicação, informação e comercialização contribui para a crescente disponibilização em termos de quantidade e qualidade de informação acessível à sociedade (Turismo de Portugal, 2015b).

No que diz respeito aos transportes, destaca-se o aumento das companhias aéreas *low cost*, de novas rotas aéreas, bem como a crescente procura pelo turismo de cruzeiros que, conseqüentemente, contribuem para o aparecimento de novos destinos turísticos e novos mercados de visitantes (Turismo de Portugal, 2015b).

## 2. A ABORDAGEM DE MARKETING DOS DESTINOS TURÍSTICOS

O presente capítulo que propomos foca-se no princípio elementar de que para fazer face à competitividade que se regista entre destinos, é fundamental que os territórios adotem uma abordagem de marketing. Iniciamos esta temática por afirmar que sendo um dos objetivos primordiais dos destinos a captação e fidelização de turistas acreditamos que o marketing, pela amplitude e complexidade que o caracteriza, é basilar para a gestão e promoção dos lugares (Braun, 2008; Pike, 2008). A chegada dos turistas ao destino pressupõe que as entidades gestoras dos destinos turísticos tenham em consideração a complexidade que está subjacente, pelo que uma estratégia de marketing ajustada parece ser consensual, tanto pela revisão de literatura que propomos, como pela constatação da sua implementação em destinos turísticos de todo o mundo (Buhalis,2000a; Madeira, 2010).

Desde há algum tempo que o marketing está ao dispor dos territórios, mas atualmente assistimos a uma evolução da atuação do marketing territorial. Segundo Braun (2008, p.56), o marketing dos territórios pressupõe o “(...) uso coordenado de ferramentas de marketing através de uma filosofia orientada para o cliente, para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas urbanas que têm valor para os clientes da cidade e da comunidade da cidade em geral”. Corroborando esta definição, o marketing territorial assenta num processo estratégico que visa proporcionar o desenvolvimento sustentável de um determinado local, cidade ou região, criando valor e maior atratividade ao local e satisfazendo tanto os residentes, como quem visita esse local (Ocke e Ikeda, 2014).

Importa agora referir que a temática do marketing associada aos lugares é abrangente e multidisciplinar, havendo uma multiplicidade de noções que estão inseridas nesta abordagem (Braun, 2008), tais abordagens são relativamente recentes, pelo que importa agora descortinar o conceito de *Destination Marketing*- Marketing de Destinos. Neste contexto podemos afirmar que o marketing de destinos turísticos atua em concordância com um objetivo comum, o de antecipar os desejos e

necessidades dos consumidores, através de um conhecimento aprofundado acerca das preferências dos turistas e dos fatores que contribuem para a sua satisfação (Braun, 2008; Madeira, 2010).

Conhecer o mercado torna-se uma condição fulcral no âmbito do marketing de destinos turísticos, de modo a que, por via de um processo integrado que envolve múltiplos *stakeholders*, seja possível oferecer produtos e serviços de qualidade superior (Buhalis, 2000a e Madeira, 2010). Como afirma Erick Braun (2008, p.46) “uma melhor compreensão dos clientes permite (...) uma abordagem mais direcionada para atrair clientes (potenciais)”.

O marketing de destinos turísticos é “um pensamento para a frente, que envolve os recursos organizacionais com as oportunidades do ambiente” (Pike, 2008, p.116). De certa forma é aconselhável estar atento aos diferentes veículos de comunicação que hoje estão ao dispor das entidades e dos consumidores, mas também desenvolver ações que estimulem um relacionamento contínuo com os turistas, na expectativa de eventualmente os transformar em prescritores do destino, tema que iremos abordar no próximo subcapítulo dedicado à “marca destino turístico” e ao conceito de *branding*. Tendo em conta o referencial teórico até agora apresentado, parece não restar dúvidas de que a implementação de políticas de marketing integradas constitui uma importante decisão estratégica na gestão de destinos turísticos (Pike, 2008).

## **2.1. A interpretação dos destinos turísticos enquanto marcas**

### **2.1.1. Enquadramento ao Conceito de Marca Destino Turístico**

Antes de especificar as questões que envolvem diretamente as marcas no âmbito que está a ser abordado neste trabalho, importa realçar primeiramente uma abordagem mais generalista que destaque a evolução do conceito de marca da sua génese à atualidade.

Até ao início da década de 1990 o conceito de marca tinha pouca expressão na literatura de marketing, tendo uma interpretação meramente jurídica que era posta ao

serviço do marketing, uma abordagem mais minimalista do conceito que atuava com o propósito de distinguir os bens produzidos por uma determinada entidade dos demais. Todavia, ainda hoje esta interpretação está espelhada no conceito fornecido pela *American Marketing Association* (AMA) em que a marca é “um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação dos mesmos, que identifica bens ou serviços de um ou mais vendedores e diferencia-os da concorrência” (AMA). Em síntese, a marca era considerada como um elemento tangível que fazia parte do produto, essencialmente com o objetivo de fornecer um elemento identificativo e distintivo.

A evolução dos tempos, aliada ao interesse de pesquisadores e estudiosos do marketing, contribuiu para que a marca passasse a ser umas das questões centrais do marketing do contemporâneo (por exemplo, Kapferer,2000). No contexto atual as marcas desempenham um papel que vai muito além da função de identificação e diferenciação, dando lugar a um conceito mais alargado que envolve também uma componente subjetiva. Atualmente o foco prioritário do marketing é nas marcas e não nos produtos, “a marca não é o produto: é o seu sentido, define a sua identidade no tempo e no espaço” (Kapferer,2000, p.9), potenciando a relação com os indivíduos, através de diferentes formas.

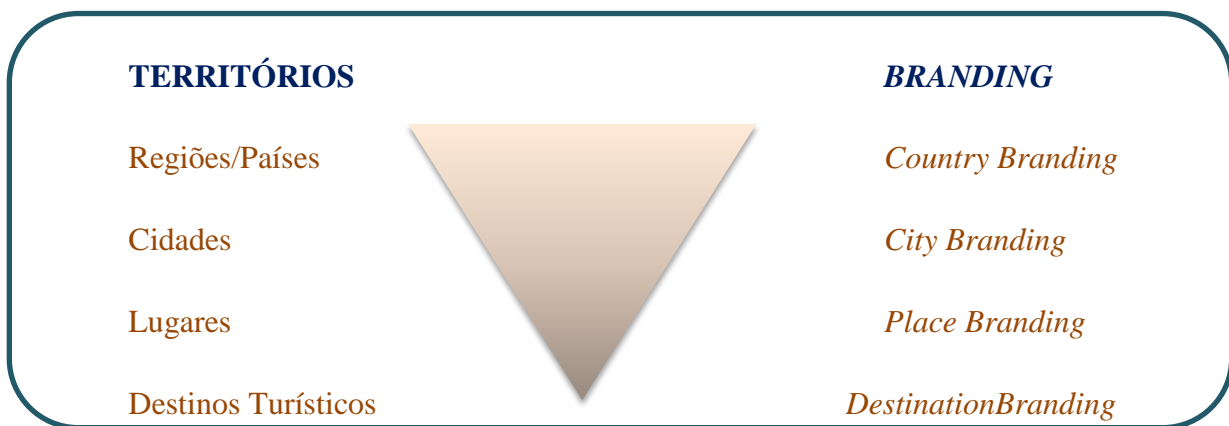
Chegamos então a uma das principais abordagens desta dissertação, a interpretação dos lugares enquanto marcas destinos turísticos. A montante do marketing de destinos turísticos está uma nova tendência associada à gestão dos destinos à qual daremos especial enfoque, que denominamos, segundo o enquadramento teórico, de “marca destino turístico” ou “*destination brand*”, que segundo Pike (2008, p.174), surge essencialmente do “entendimento de que promover as características do produto não é suficiente e que diferenciar face aos concorrentes é fundamental”.

A versatilidade da implementação do marketing tornou-se numa estratégia fundamental na gestão dos destinos turísticos e com a valorização desta componente a abordagem da marca assume-se tendencialmente como uma consequência natural do contexto atual do turismo, da comunicação e dos consumidores, fazendo com que

“a marca esteja no centro da estratégia de marketing” (Pike, 2008, p.174) e de facto é imperativo que essa mesma estratégia se centre no propósito de aumentar o valor da marca.

Esta abordagem que atualmente se difunde por inúmeros destinos turísticos pressupõe novas formas de gestão, bem como uma visão abrangente, que envolve diferentes dimensões, e que se torna crucial para um destino de sucesso. Como já foi mencionado nesta dissertação, da mesma forma que nos deparamos com a temática do marketing de territórios, suscetível de interpretação em diferentes dimensões, o mesmo sucede no contexto das marcas. Observemos então a figura que se segue para uma melhor compreensão.

**Figura 4-** Diferentes dimensões aplicadas ao conceito de *branding* de territórios



Fonte: Elaboração própria.

### 2.1.2. A Gestão de uma Marca Destino Turístico

De um modo geral, encontram-se diferentes termos na literatura, sendo que a abordagem de *destination branding* é a que iremos reportar na presente investigação, isto é a gestão de lugares enquanto marcas.

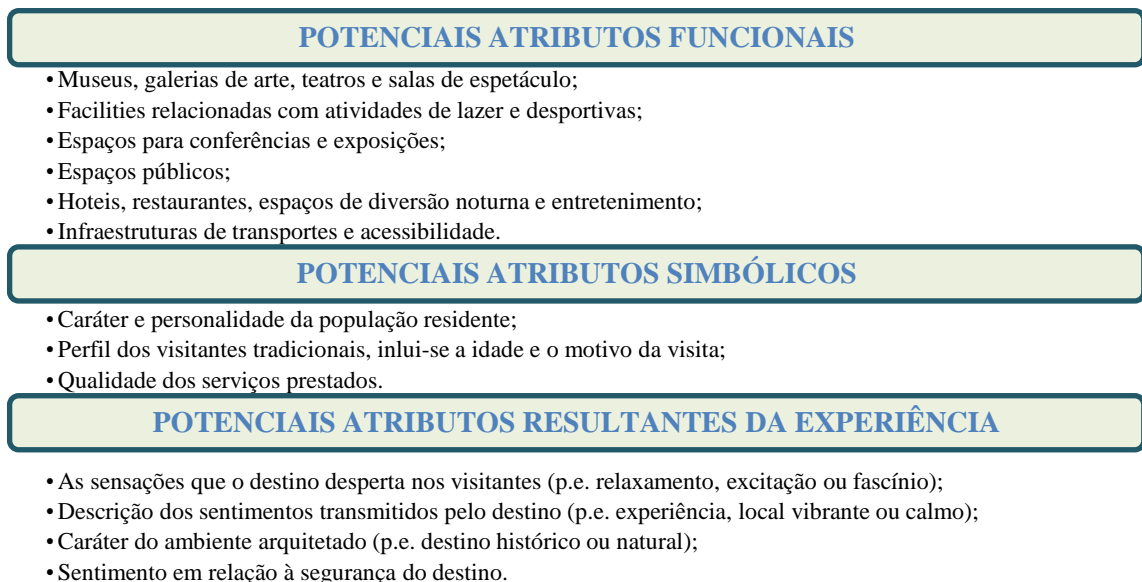
Com a emergência e consciencialização da importância desta abordagem é cada vez mais corrente por parte das organizações gestoras dos destinos uma especial atenção em delinear uma identidade, definir um posicionamento e criar uma proposta de valor baseada na combinação das atrações e produtos do destino com o aspeto

emocional (Hankinson, 2004). De um modo geral, as marcas em contexto territorial surgiram como forma de consolidar as estratégias de marketing, com o intuito de potencializar a criação de valor entre os lugares e os indivíduos (Van Ham, 2008).

Diferentes autores defendem que a criação de uma marca destino turístico não se restringe apenas à construção de uma imagem desse lugar no sentido restrito de o vender (por exemplo Hankinson, 2004; Kavartzis e Ashworth, 2008). Contrariamente devemos ter uma interpretação holística pela sua multidimensionalidade, no sentido em que a conceção de uma marca destino turístico eficaz pressupõe um processo a longo prazo que envolve a definição de estratégias e a coordenação com múltiplas componentes.

Segundo Hankinson (2004), o sucesso da gestão da marca destino turístico resulta da combinação entre estratégias de marketing dinâmicas com os principais elementos, tais como serviços e outras facilidades, que na sua globalidade proporcionam a experiência ao turista. Por esse motivo, remetemos de seguida uma tabela que ilustra a marca destino turístico sustentada por uma visão holística.

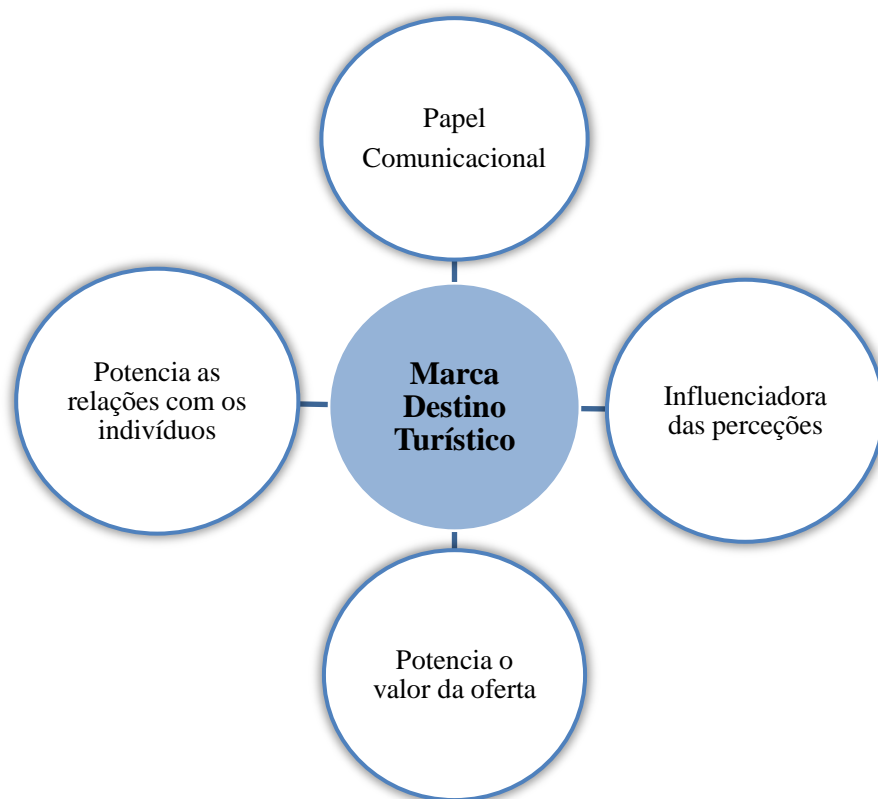
**Figura 5-** Componentes essenciais de uma Marca Destino Turístico



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hankinson (2004), p.116.

Agora que já detemos uma noção da natureza das componentes que constituem uma marca destino turístico passamos à análise das funções ou das interpretações da marca destino turístico, fornecidas também por Hankinson (2004). De um modo geral, e com base numa retrospectiva à literatura acerca de marcas, sugere uma conceptualização de marca destino turístico apoiada em quatro correntes distintas, as quais estão figuradas na ilustração seguinte.

**Figura 6-** Conceptualização do Conceito de Marca Destino Turístico



Fonte: Elaboração própria, com base em Hankinson (2004).

Primeiramente, destacamos a marca como um processo comunicacional estratégico que permeia a construção de uma identidade para o destino turístico capaz de o diferenciar dos seus concorrentes. Em segundo lugar, a marca enquanto forma de apelar aos sentidos e às emoções através da sua proposta de valor. Esta função remete-nos para a importância do conceito da imagem do destino que reside na mente dos consumidores, ou seja, das suas perceções que, sendo favoráveis, influenciam as associações positivas relativamente ao destino.

De seguida, este autor identifica a marca como um ativo que reforça o valor do destino, influenciando assim a forma como se pensa e age em relação à marca destino turístico, o que nos remete para o conceito de *brand equity* que reforça exponencialmente a imagem de marca. Finalmente, Hankinson (2004) refere que a marca pode ser interpretada como impulsionadora da criação de um estreito relacionamento com os turistas.

Parece-nos importante a contextualização que remetemos no sentido de entender de um modo geral o conceito e as funções das marcas, tentando subtilmente introduzi-las no contexto específico dos destinos turísticos.

### 2.1.3. *Destination Branding* como paradigma emergente do Turismo

Nos últimos anos as práticas de *branding* e de marketing têm sido integradas no âmbito da gestão de destinos, esta realidade naturalmente emerge da atual competitividade do setor turístico. Nesse sentido, estudiosos e profissionais no âmbito do marketing têm atuado no sentido de desenvolver teorias normativas que sustentem a visão de que o *branding* representa um importante instrumento de transformação de lugares em destinos turísticos atrativos para a sua visitaçã e portadores de uma identidade diferenciadora das demais (Ren e Blichfeldt, 2011).

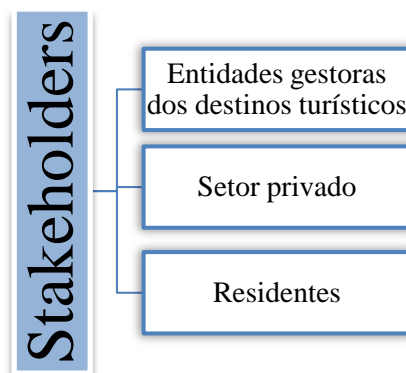
Importa reforçar a ideia de que a estratégia de *destination branding* engloba um conjunto de eixos que de uma forma geral também atuam como alavanca para o desenvolvimento local. Neste sentido, é importante referir que não é concebível ter uma visão redutora das marcas destino turístico, no sentido em que o domínio da sua atuação rege-se por diferentes objetivos e potencia o desenvolvimento territorial a várias escalas (Hankinson, 2004; Kavaratzis e Ashworth, 2008).

Se é necessário para o processo de *branding* de um destino turístico investir nos produtos locais e noutras atrações turísticas, no desenvolvimento de infraestruturas, no melhoramento das condições de mobilidade e acessibilidade, bem como na preservação dos recursos naturais existentes, então esse processo irá

contribuir de uma forma geral para o desenvolvimento local e para a melhoria da qualidade de vida de quem aí reside (Ocke e Ikeda, 2014).

De uma forma geral, o processo de *branding* de um destino requer uma forte visão e um envolvimento entre as partes interessadas (Oliveira e Panyic, 2015; Ocke e Ikeda, 2014). Primeiramente, sustentamos a nossa investigação à importância dos *stakeholders* para posteriormente passarmos à construção da identidade do destino em concreto. Urge identificar e detalhar as especificidades dos principais *stakeholders* envolvidos no processo de construção de uma marca destino turístico, a figura que se segue espelha os três principais atores.

**Figura 7-** *Stakeholders* envolvidos no processo de *Branding* de Destinos



Fonte: Elaboração própria, com base em Pike (2008).

Na realidade a construção da marca de um destino não é da exclusiva responsabilidade das organizações gestoras dos destinos, todavia, certamente pela faculdade que detêm no uso de instrumentos e na forma como coordenam o processo, assumem um papel de extrema importância. São estas organizações que são responsáveis pela conceção da marca, pela construção de uma identidade e pelos meios utilizados para a sua difusão. No entanto, é indiscutível que se centrem na diversidade de *stakeholders* existentes e na importância da coordenação entre as entidades públicas e as privadas que atuam em concreto neste cenário, para que na

realidade a marca destino turístico seja idealizada e projetada de forma coerente (Pike, 2008).

Alguns autores destacam a importância dos residentes, concretamente no que diz respeito a termos como a simpatia e a arte de bem receber, como sendo parte integrante do processo de *branding* de destinos (Braun *et al.*, 2010 e Freire, 2009). Parece-nos credível a ideia de que um determinado local que pretenda o sucesso em termos turísticos invista nas formas de receber os seus visitantes, nomeadamente se atendermos ao facto de que os turistas muito valorizam a forma como são recebidos. Neste sentido, importa que haja uma consciencialização por parte da comunidade anfitriã da relevância subjacente ao acolhimento dos seus visitantes.

A hospitalidade é de facto crucial na medida em que potencia a experiência global do turista num determinado destino turístico, sendo possível afirmar que a comunidade local também integra aquilo que é a própria identidade do destino. Neste sentido, cabe também às entidades gestoras do destino a responsabilidade de promover a consciencialização da relevância do valor humano, do relacionamento e da interação entre a população local e o turista. “Se as pessoas locais é um fator relevante, é expectável que as entidades competentes pelo turismo invistam na sua monitorização” (Freire, 2009, p.429).

Destaca-se ainda que é cada vez mais atual a tendência de os turistas procurarem a interação com a comunidade local e integrarem parte do seu quotidiano aquando do momento de visita (Freire,2009). A ambição de passarem a ser participantes ao invés de meros observadores é crescente, pelo que se torna ainda mais imperativo a influência dos residentes no processo de *branding* de destinos (Pike,2008), havendo quem interprete o turismo como um fenómeno comunicacional que pressupõe o cruzamento de culturas entre os visitantes e as comunidades locais (Weinberg,2003, citado por Marujo,2012).

A literatura científica identifica os residentes enquanto um dos principais *stakeholders* no processo de *branding*, mas note-se que também é fundamental a esfera mais profissional e empresarial, ou seja, a comunidade que de forma direta ou

mais indireta está envolvida com a atividade turística e que providencia produtos e serviços aos visitantes (Pike, 2008).

Conclui-se que é imperativo para a construção de uma marca forte que haja uma “cooperação entre todas as partes interessadas” (Pike, 2008, p.188), tornando-se fundamental que a identidade da marca seja compartilhada entre as partes envolvidas e, conseqüentemente seja possível refleti-la com sucesso, ou seja, projetar a imagem que se ambiciona. Acrescenta-se ainda, que apesar da responsabilidade das entidades gestoras dos destinos turísticos neste contexto, compreende-se que pela existência de múltiplos atores, possa surgir alguma descoordenação pela multiplicidade de interesses que possa impugnar aquilo que é a marca destino turístico.

#### 2.1.4. Construindo a Identidade de uma Marca Destino Turístico

Salientamos agora as questões relativas aos alicerces da marca, reforçando a importância de definir a sua individualidade, o que representa e como pretende ser percebida pelos recetores. Assim sendo, uma importante etapa a ser implementada é a criação da identidade da marca destino turístico, primeiramente porque esta vai estar espelhada na sua globalidade no próprio destino, e além disso por ser crucial no desenvolvimento de uma estratégia coerente na atuação promocional (Madeira, 2010).

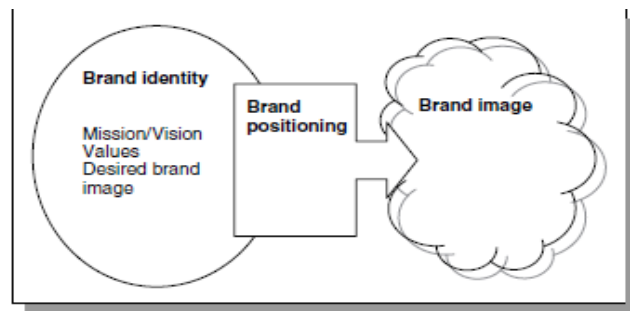
A estratégia de *branding* de lugares tem como função primordial definir uma identidade para o destino, permitindo que, no processo de tomada de decisão por parte dos potenciais turistas quanto à escolha do destino turístico a visitar, essa mesma identidade influencie favoravelmente neste processo, conduzindo à escolha de um determinado destino em detrimento dos outros (Rizzi e Diolli, 2010). A “identidade da marca representa os valores e a essência da comunidade do destino, é a autoimagem projetada para o mercado, e tem como foco interno o de motivar e orientar as partes interessadas” (Pike, 2008, p.200).

Constata-se que muitas são as determinantes que estão subjacentes à conceção da identidade de um destino, realçando-se assim a complexidade deste

processo. A figura 8 ostenta o pensamento inerente a este processo, salientando-se como elementar a importância da conceção da identidade da marca (*brand identity*) com base nos valores que pretendemos que sejam percebidos e retidos na mente dos consumidores.

De seguida, destaca-se naturalmente a relevância do posicionamento da marca (*brand positioning*) que será representativa da proposta de valor, diferenciadora das demais. O termo identidade está relacionado com o emissor, isto é, intimamente ligado à forma como se pretende que o destino seja entendido, enquanto que a imagem de marca (*brand image*) é o conceito antagónico, referente à interpretação da marca por parte dos recetores, é o reflexo da identidade da marca (Pike, 2008).

**Figura 8-** Identidade, Posicionamento e Imagem de Marca



Fonte: Pike (2008), p. 179.

Neste contexto, não poderíamos deixar de fazer referência a um dos principais pioneiros no que diz respeito à aplicação do conceito de identidade à esfera das marcas, Jean Noël Kapferer, que reitera o supramencionado, definindo-o, em grosso modo, como “um conceito de emissão” (Kapferer,2000, p.33). Todavia, torna-se restrita esta definição, pelo que o autor propõe o prisma da identidade da marca como forma de representar e decompor este conceito através de seis facetas distintas que apresentam as suas próprias particularidades:

1. Em primeiro lugar elucidamos que o prisma é composto pela faceta “físico”, o que nos remete para o conjunto de características objetivas e salientes, reforçando que “o físico é a base da marca” (Kapferer,2000, p.37);

2. A marca é uma “personalidade”, no sentido em que agrega um carácter que se irá espelhar na própria forma de se comunicar a marca;
3. Como terceira faceta é apresentada a marca enquanto “cultura”, no sentido em que a marca transparece um sistema de valores, uma fonte de inspiração, a sua energia;
4. “Um clima de relação”, na medida em que as marcas se enquadram na esfera da transação e como tal pressupõe o envolvimento, a relação com os consumidores;
5. “Um reflexo”, pois a marca reflete uma imagem do consumidor;
6. Finalmente, a marca é uma “mentalização”, que contrasta com a faceta anterior, pois “se o reflexo é o espelho exterior do alvo, a mentalização é o seu espelho interior” (Kapferer,2000, p.40).

Kapferer (2000), salienta que as facetas constituintes do prisma de identidade de marca formam uma estrutura única que permite reter as forças e fraquezas da marca e, conseqüentemente um veículo para a delinear o diagnóstico da marca. Sucintamente, este autor manifesta que as marcas fortes pressupõem a composição destas facetas: “(...) um físico – um ramo, um produto central (...), uma cultura, ou seja, um sistema de valores, um clima de relação com o público e finalmente emitem um reflexo e uma mentalização deste” (Kapferer,2000, p. 61).

Ao descortinarmos o conceito de identidade da marca este autor sugere-nos os sinais identitários ou fontes de identidade da marca que são portadoras de valor para a marca. É possível identificar o nome “como uma das fontes mais fortes de identidade” (Kapferer,2000, p.51). O logótipo por sua vez remete-nos para a componente física e visual da marca e que se exhibe como a primeira representação transmitida ao consumidor.

Inserida nesta componente simbólica da marca podemos incluir também os *slogans*, muito presentes na publicidade, ou a assinatura da marca que agrega uma expressão que, através de poucas palavras, pretende exprimir a marca. Outro sinal identitário da marca são as personagens, que de um modo geral pretendem representar a marca e no limite podem “tornar-se parte integrante desta”

(Kapferer,2000, p.53), destacando-se assim a consciencialização que o uso de personagens visa captar a atenção do consumidor através das perceções favoráveis que podem induzir.

Em suma, podemos afirmar que a identidade da marca deve expressar as vertentes físicas e psicológicas, os elementos tangíveis e intangíveis, que conciliados germinam uma identidade única que permite uma dupla função: diferenciar e identificar (Pike,2008; Kapferer,2000; Rizzi e Diolli, 2010; Madeira,2010). A importância destes fatores remete-nos para questões mais específicas que podem ser identificadas neste processo, com destaque para a influência de aspetos como a autenticidade do destino na construção da sua identidade, para a importância da subjetividade no conteúdo que é transmitido nas ações de comunicação, bem como a relevância do posicionamento e da segmentação, elementos que detalhamos seguidamente.

#### 2.1.5. A Diferenciação, a Autenticidade e a Experiência como fatores chave

No contexto da gestão de lugares, transmitir a individualidade e autenticidade é essencial num mundo de grande competitividade entre destinos turísticos e como tal em que se verifica a existência de destinos concorrentes (Pike,2008; Kapferer,2008).

A diferenciação é um pilar fundamental na conceção da identidade de uma marca destino turístico, que passa naturalmente pelos seus produtos e atrações, mas fundamentalmente pela componente intangível associada aos mesmos (Balakrishnan, 2009). É neste sentido, que os elementos que tendencialmente compõem a oferta de um destino turístico (produtos, serviços e atrações) deixam de ser concebidos unicamente como elementos físicos, mas sim como símbolos subjetivos. Neste contexto, destaca-se uma perspetiva que nos parece pertinente para esta abordagem, referindo-se que a par da “cultura do hoje” que se assume como um sistema de signos, símbolos e significados, é possível fazer uma ponte com o cenário turístico

atual, em que predomina novas formas de experienciar os destinos turísticos (Urry e Larsen, 2011).

Em consonância com o supramencionado salienta-se que uma das principais tendências mundiais neste contexto, é a importância da componente “experiência” na visita turística, estando subjacente uma procura de um consumo emocional. Esta procura pela satisfação emocional e corporal resulta na emergência da relação entre a procura impulsionada pelo consumo emocional e a oferta baseada no marketing de experiência (Santos, 2014). Neste sentido, utilizar a experiência como ação estratégica promove a interação entre consumidor e o destino, estreitando e fortalecendo a sua relação. Por isso, apostar na fidelização dos turistas pressupõe uma especial atenção ao desejo atual dos turistas em usufruírem de novas experiências e com maior valor agregado (Madeira, 2010 e Santos, 2014).

Constata-se pelas tendências mundiais do turismo que a procura pela experiência é o objetivo primordial e a grande motivação dos visitantes de um destino turístico. Esta tendência reflete-se de modo transversal ao perfil do consumidor atual e, como tal, os destinos turísticos devem, utilizando as ferramentas que dispõem, definir uma identidade do destino assente na emoção e portadora de uma oferta capaz de proporcionar uma experiência única ao turista.

Alguns autores defendem que a experiência turística não se esgota no momento da visita ao destino, mostrando-se, por esse motivo, parte integrante de todo o processo, iniciando-se nos momentos anteriores à visita e continuando até ao fim da mesma, daí que se considere fundamental otimizar as tecnologias de comunicação através de informações sensoriais, como será abordado de seguida (Gretzel e Fesemaier, 2003, 2010; Neuhofer *et al.*, 2012; Stamboulis e Skaynnis, 2003, citado por Agapito, Mendes, Valle e Almeida, 2014).

Uma identidade clara e baseada na simplicidade são características importantes para que os consumidores consigam entender aquilo que lhes está a ser transmitido, permitindo também que a imagem que os consumidores têm corresponda efetivamente à realidade. No entanto, no que diz respeito a um destino turístico, portador de uma multiplicidade de atrações, pode ser complexa a construção de uma

identidade clara e uniforme. É neste sentido, que Ren e Blichfeld (2011) defendem o caráter múltiplo do destino e uma abordagem de *branding* mais diversificada. Esta multiplicidade é promulgada por várias versões do destino turístico e deve ser interpretada como meio de enriquecimento e diversificação da marca destino, atuando como uma forma de criar pontos de interesse diferenciadores.

Como afirma Santos (2014), atualmente o destino turístico ultrapassa a dimensão de um local em que o turista procura fugir às suas rotinas e desfrutar do descanso que este lhe proporciona, atuando, contrariamente, como um espaço que propicia o contato com outra cultura, um envolvimento com as populações locais, fazendo com que o turista possa contactar de forma genuína com as mais diversas dimensões culturais. “O Turismo resulta de uma divisão binária básica entre o quotidiano e o extraordinário” (Urry e Larsen, 2011, p.15) e em consonância com esta afirmação, a cultura e os aspetos identitários de um destino passam a ser valorizados pelo simbolismo do típico e do que é autêntico de um determinado local.

Com efeito, a autenticidade e individualidade de um local deve ser exponencialmente valorizada e refletir-se na proposta de valor, ou seja, na construção da identidade do destino turístico e posteriormente na sua promoção. Assim sendo, à semelhança do desejo crescente de obter experiências únicas no destino, também se evidencia a procura por aquilo que é tradicional de um determinado local, tornando-se vital que a identidade espelhe os produtos, a cultura, as gentes e as tradições dos locais (Yeoman, 2007).

De uma forma geral é salientada a importância do significado que a experiência turística representa para o turista, afirmando-se de forma unânime que é cada vez mais usual a valorização cultural dos lugares como forma de representação da experiência turística (Augusto, 2011; Yeoman, 2007).

#### 2.1.6. Posicionamento, Segmentação e Nichos de Mercado

Já abordamos importantes tópicos subjacentes à construção da identidade da marca destino turístico, agora salientamos a definição do posicionamento como etapa vital à conceção de uma marca destino turístico. Na realidade, o posicionamento tem

capital importância no sentido de aumentar a congruência entre a identidade da marca e imagem de marca (Pike,2008).

O posicionamento bem definido é mutuamente benéfico, tanto para as entidades gestoras dos destinos turísticos, como para os consumidores. Para que a estratégia de posicionamento seja eficaz está implícita uma análise atual do mercado e dos destinos concorrentes (Madeira, 2010; Pike, 2008).

Steven Pike (2008, p.223) sugere que o posicionamento do destino turístico deve obedecer às seguintes etapas:

1. Identificar o mercado-alvo e o contexto de viagem;
2. Identificar os destinos concorrentes consoante o mercado-alvo e o contexto de viagem;
3. Identificar a motivação / os benefícios procurados por visitantes anteriores e não-visitantes;
4. Identificar os pontos fortes e fracos dos destinos concorrentes;
5. Identificar as oportunidades de um posicionamento diferenciado;
6. Selecionar e implementar essa posição;
7. Monitorizar o desempenho da estratégia de posicionamento ao longo do tempo.

Com efeito, assume-se que o posicionamento representa uma mais-valia bidirecional, no sentido em que perante a imensidade de informação a que os consumidores estão sujeitos nos dias de hoje sem precedentes despoleta-se a necessidade de conceber um posicionamento estratégico e claro, que simplificará o processo de decisão por parte dos consumidores.

Importa ainda complementar que essas componentes devem conter algumas características no sentido da sua eficácia. Por conseguinte, citamos Madeira (2010, p.43) que menciona que o posicionamento eficaz pressupõe quatro características:

1. Simplicidade – Conceção de uma frase contendo poucas palavras e que seja imediatamente perceptível, para funcionar na mente do consumidor;

2. Pertinência – Terá de corresponder a expectativas relativamente importantes para os potenciais consumidores;
3. Credibilidade – Deverá existir uma relação de coerência com as características da oferta;
4. Originalidade – O posicionamento deve ser idealizado a partir de uma qualidade única do destino ou que se destaque em relação à concorrência.

A definição do posicionamento pressupõe uma concordância com o perfil, os desejos e as necessidades dos segmentos-alvo, neste sentido a segmentação é vital em todo este processo. O turismo massificado deixou de dar respostas àqueles turistas cujas preferências são de natureza mais diversa, que não se enquadram nos padrões mais comuns, e em que a satisfação é atingida através da vivência de experiências genuínas e autênticas. Esta conjuntura baseada nas diferentes motivações deu origem a uma visão heterogênea do mercado, assumindo-se a exigência de adaptar a oferta a esses mesmos segmentos (Dolnicar, 2008).

Constata-se que pela heterogeneidade dos consumidores, torna-se inconcebível atender às necessidades e exigências dos mesmos na sua plenitude. Por essa razão, emerge a necessidade de identificar um público-alvo específico, um segmento (Madeira, 2010). No entanto, devido à existência de diversas formas de desfrutar o destino turístico, torna-se relevante selecionar mais do que um segmento de mercado.

Com o intuito de valorizar a satisfação dos turistas, é de extrema importância substituir as formas tradicionais de turismo ou de algum modo fornecer-lhes algum complemento. Atualmente, a emergência de novos consumidores torna o mercado heterogêneo, mas também possibilita a criação de nichos de mercado e deste modo a conceção de um destino turístico cuja oferta é diversificada e adaptada aos diferentes segmentos (Santos, 2014).

Retomando a heterogeneidade que se verifica é importante destacar o surgimento de nichos de mercado tendo em conta as novas abordagens relativas aos perfis dos consumidores. A emergência de novos tipos de consumidores tem de ser

interpretada como uma forma de oportunidade de negócio, acrescentando valor ao destino enquanto local adaptado aos diferentes públicos-alvo. Esta multiplicidade irá atuar também como forma de diferenciação e com o objetivo de criar um fator distintivo e decisivo na escolha de um determinado destino turístico.

### **3. A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INERENTE À MARCA DESTINO TURÍSTICO**

A abordagem da comunicação na área do Turismo tem sido amplamente destacada, sendo notório o crescente interesse pela compreensão desta componente. A comunicação assume-se como um processo fundamental para o setor turístico, deteriorando-se a ideia de que o conceito de comunicação turística se restringe unicamente à promoção dos destinos.

Como tal, a par do desenvolvimento do setor do turismo e da tendência debatida anteriormente, está também uma evolução do paradigma comunicacional, pelo que urge uma necessidade por parte dos destinos turísticos se adaptarem às novas formas de comunicação e à mensagem que é transmitida em prol de uma gestão da marca eficaz e adaptada aos tempos atuais (Braun, 2008; Augusto, 2011; Marujo 2012; Rizzi e Diolli, 2010; Vela, 2012; Baldissera, 2010; Agapito *et al.*, 2014).

Neste seguimento, complementamos a premissa expressa anteriormente, afirmando que a comunicação é essencial para que o destino turístico seja conhecido e reconhecido. Importa referir ainda que não é relevante para a presente investigação rever as diferentes ideologias de comunicação, mas sim propor uma discussão com base em algumas perspetivas que contribuam para um melhor conhecimento da conceção e gestão de uma marca destino turístico, e em concreto compreender em que medida a comunicação atua como uma vertente estratégica neste domínio.

Primeiramente, importa salientar quais são as diretrizes que sustentam a abordagem da comunicação das marcas dos destinos turísticos atualmente, desde logo reconhecendo que a comunicação não é mais do que uma importante alavanca

da difusão da identidade de um destino, uma preciosa ferramenta enquanto facilitadora do processo de difusão, distribuição e comercialização (Madeira, 2010).

O contexto social pós-moderno em que o turismo se desenvolve está associado a um desejo volátil de experimentar novas sensações. Neste sentido, a comunicação turística apresenta-se como um processo complexo e imprescindível com vista a despertar o interesse através de processos de sedução, influenciando assim o processo de escolha dos consumidores. É imperativo uma especial atenção para as “questões virtuais e imaginativas, para a circulação de imagens, intimamente relacionadas com os significados e sentidos” (Augusto, 2011, p.183).

Com efeito, realça-se novamente a importância do fator emocional no contexto que está a ser abordado e, por isso, a estratégia de comunicação deve também concentrar-se em sentimentos, tornando-se numa ação transmissora de emoções, simbolismos e vivências para os turistas (Rizzi e Diolli, 2010; Vela, 2012). Esta forma de comunicar pretende transmitir a identidade de um destino, fazendo-se uso do simbolismo para enfatizar as origens do destino, a sua cultura e tradições, cativando em simultâneo os recetores dessas mensagens para que retenham imagens favoráveis à eventual visita dos mesmos.

Reforça-se, por isso, a importância do estímulo dos sentidos que são capazes de envolver os consumidores num ambiente onde as experiências de consumo tornam-se desejáveis de ser vividas (Agapito *et al.*, 2014). Por si só pode entender-se a comunicação como “um processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2010, p.9). No entanto, sugere-se também uma visão que reforça a comunicação de qualquer natureza desde que esteja inserida no seio das relações do turismo, que nos parece pertinente salientar:

“(…) não se trata apenas de dar conta da comunicação oficial / formal gerada racionalmente pelos setores público e privado, particularmente no que tange às ações de divulgação, promoção e comercialização de produtos e serviços em turismo. A comunicação turística abarca toda a comunicação que se materializa em diferentes lugares do ser e fazer turístico, ou seja, compreende a comunicação formal, mas também os processos informais.” (Baldissera, 2010, pp. 11-12)

Por conseguinte, a comunicação delinea-se pelas seguintes características (Baldissera, 2010, p.12):

- Promover e veicular ideias;
- Persuadir e seduzir com o intuito de induzir o consumo de um produto ou serviço turístico;
- Informar os diferentes públicos de interesse, em que estão englobados o setor público e privado, os meios de comunicação, os turistas reais e potenciais e ainda a comunidade anfitriã;
- Formar as pessoas que direta ou indiretamente estão inseridas no contexto turístico, reforçando a sua qualificação;
- Qualificar os relacionamentos incentivando o comprometimento e a intercolaboração;
- Sensibilizar e consciencializar o meio envolvente para a importância do turismo e para a necessidade de preservação ou conservação dos patrimónios natural, histórico e cultural.

No seguimento das características apontadas por este autor, podemos afirmar que o turismo seja em si mesmo um fenómeno comunicacional. De facto, a comunicação impulsiona a representação de uma identidade que na sua generalidade pretende potenciar a marca destino turístico, possibilitando a formação de perceções que os consumidores têm acerca da marca, levando à fidelização de turistas e à possibilidade de recomendação do destino e de regresso a esse mesmo destino pela capacidade de manter vivas as experiências que aí passaram e que na sua globalidade definem uma experiência positiva em relação à viagem.

Questionamo-nos então quais são os meios utilizados pelos destinos turísticos como forma de revigorar este propósito?

### **3.1. A comunicação turística tradicional**

A estratégia comunicacional deve ultrapassar a sua dimensão tradicional baseada em veículos convencionais e apostar em novas formas de comunicação e

interação. Destacamos a posição proeminente dos *media*, particularmente no que concerne à temática dos territórios, salientando-se a irrefutável evolução e presença dos meios audiovisuais, que potenciam o despertar e a curiosidade de conhecer um determinado destino. Na realidade existe uma estreita relação entre os meios de comunicação e o turismo que deve ser assegurada como forma de difundir a identidade de um destino turístico (Braun, 2008; Marujo, 2012).

É legítimo afirmar que pelas características específicas do turismo, nomeadamente por se enquadrar na esfera da intangibilidade, urge implementar uma correta estratégia de comunicação no sentido de dar a conhecer, evidenciando as qualidades distintivas e, sobretudo, com o intuito de reduzir ou eliminar barreiras de desconhecimento acerca do destino (Madeira, 2010). Nesse sentido, passamos a destacar as principais ferramentas ou ações que se enquadram no âmbito da comunicação turística tradicional e da promoção do destino.

A participação em feiras nacionais ou internacionais de turismo é fundamental para promover e publicitar o destino turístico. Todavia, o ponto que nos parece ser mais favorável à participação em feiras de turismo é a potencialidade que tem de captar diferentes públicos-alvo, como sejam os distribuidores desta indústria (agências de viagem e operadores turísticos), meios de comunicação generalistas ou especialistas em turismo e, ainda, o público em geral que procura conhecer novos destinos de viagem (Bendito e Ramirez, 2011; Getz e Page, 2016).

Apesar da globalização a que assistimos, considera-se que as feiras de turismo terão sempre o seu protagonismo e importância como ferramenta de promoção e divulgação do destino, embora se afirme uma crescente necessidade de adaptação ao contexto atual, nomeadamente no que diz respeito à criação de uma dinâmica que proporcione uma interação entre os visitantes e os produtos e serviços apresentados (Rinallo, Borghini e Golfetto, 2010). Atualmente exige-se repensar a presença em feiras de turismo com vista a implementar um modelo mais interativo, inovador, recorrendo designadamente ao marketing experimental que potenciará uma experiência mais sensorial por parte dos visitantes (Rinallo *et al*, 2010; Getz e Page, 2016).

Nos eventos como as feiras de turismo, ou outros em que possa existir potenciais clientes, é usual a apresentação de material promocional, como é o caso de folhetos, brochuras e outros materiais impressos. Estes continuam a ser um dos meios mais utilizados em termos de divulgação de informação e promoção do destino, podendo destinar-se ao público em geral ou a um segmento ou nicho de mercado específico (Bendito e Ramirez, 2011). Este material faz uso de imagens e textos que representem essencialmente experiências, podendo por isso ter influência na fase de pré-viagem, em que o potencial cliente está focado na aquisição de informação para a seleção do seu destino de férias. Para além dos folhetos, também os vídeos promocionais são um excelente veículo de transmissão de conteúdos pelo impacto que têm junto do público ou ainda a publicidade em imprensa.

Concluindo, apesar da convencionalidade associada a estes instrumentos de comunicação turística, salienta-se a sua relevância no contexto abordado, na medida em que contribuem para a criação de imagens positivas do destino e apoiam no posicionamento das marcas dos destinos através das estratégias que tornam o destino mais atrativo e desejável de ser visitado (Getz e Page, 2016). Embora se destaque a necessidade de repensar toda esta dinâmica, com base nas mudanças associadas ao comportamento dos consumidores e outras relacionadas com as tendências gerais deste setor, nomeadamente a influência do meio digital.

### **3.2. A influência da internet no paradigma comunicacional da atualidade**

A evolução da internet assume-se como uma revolução no que diz respeito à incorporação de novas dimensões comunicacionais e o turismo foi de facto um dos primeiros setores que se consciencializou da importância de se adaptar às mudanças na forma como se produz e distribui a informação. É precisamente pelo crescente domínio que esta realidade assume, tanto do lado da oferta como da procura, que dedicamos a nossa atenção.

Segundo Braun (2008), um dos fatores que determinaram as mudanças e as tendências relacionadas com os territórios, particularmente no que diz respeito à sua gestão por parte dos diferentes atores envolvidos nesse processo, foi justamente a

adaptação ao novo panorama comunicacional *online*, registando-se a tendência evolutiva para o mundo sem barreiras em que hoje se vive.

Neste tópico acerca da importância e influência da internet, podemos abordar duas perspetivas distintas, uma relativa ao facto de a internet representar-se como um meio dinâmico que se assume como eficaz na promoção dos destinos, bem como no relacionamento que estabelece com os recetores das mensagens, e a segunda perspetiva assente na influência que os consumidores assumem enquanto produtores de conteúdos e influenciadores. Deste modo, constata-se que “a internet materializou um novo modo de produzir, consumir e comunicar um lugar” (Marujo, 2012, p.8).

A importância do meio *online* na proliferação do destino turístico é incontornável nos dias de hoje, principalmente se tivermos em consideração a intangibilidade transversal ao setor do turismo. Se os serviços só podem ser experimentados no próprio destino, é na impossibilidade de o potencial turista poder “tocar”, “provar”, “cheirar” ou “observar” que a internet se ergue como um meio de comunicação ideal para promover os destinos turísticos (Liu, 2000).

Cada vez mais a estratégia de divulgação dos destinos turísticos aposta em campanhas *online* em detrimento dos canais convencionais. A importância do meio *online* advém também do facto de atualmente existir um conhecimento mais alargado acerca de quais são as principais fontes de informação dos potenciais visitantes, constatando-se o meio *online* como uma das fontes de informação mais utilizada, sendo por isso legítimo afirmar que irá influenciar a tomada de decisão na seleção do destino turístico (Gursoy e McCleary, 2004; Xiang e Gretzel, 2010).

Segundo Urry e Larsen (2011) a internet está intimamente ligada à questão do processo de antecipação da experiência, que diz respeito à imaginação daquilo que poderá vir a ser a experiência no destino turístico. Neste sentido, torna-se claro que a internet representa uma ferramenta essencial pelo simbolismo subjacente aos conteúdos virtuais, que de certa forma espera-se que detenham uma influência no processo de seleção do destino, provocando esse processo de antecipação da experiência na mente dos potenciais turistas (Gursoy e McCleary, 2004).

Corroborando esta realidade, Liu (2000) afirma que para alcançar esta finalidade os conteúdos devem ser atrativos, informativos e ao mesmo tempo interativos. Na realidade a transição da web 1.0, em que os *websites* são estáticos visto que apenas os emissores têm controlo sobre os seus conteúdos, para a web 2.0, caracterizada por possibilitar uma interação entre os internautas e os conteúdos ou ainda entre os próprios internautas, veio revolucionar também a comunicação turística.

No contexto do meio *online* é incontornável abordar as redes sociais como uma plataforma essencial na promoção dos destinos turísticos (Guerra *et al*, 2015; Xiang e Gretzel, 2010). Consta-se que cada vez mais os destinos turísticos procuram utilizar as redes sociais também como forma de interação com os potenciais turistas. A gestão das redes sociais torna-se benéfica, não só na forma como consegue proliferar a identidade de um destino, os seus produtos e serviços turísticos de uma forma dinâmica e mais atrativa, mas também no modo como desencadeia uma interação entre a entidade emissora e os consumidores (Xiang e Gretzel, 2010).

Por outro lado, os meios de comunicação *online*, como é o caso das redes sociais, realça a valorização do consumidor, que deixa de ser interpretado como um elemento passivo, pois pelo contrário agora passa a ser visto como elemento de grande protagonismo, desempenhando um duplo papel, o de consumidor de informação e o de produtor de informação. Chegamos então à segunda perspetiva em que o consumidor se torna *prosumer*, influenciador, o verdadeiro ator (Guerra *et al*, 2015).

Primeiramente, destaca-se a noção de *prosumer*, cujo significado pressupõe um duplo sentido, a fusão entre produtor (*producer*) e consumidor (*consumer*). Neste sentido, os consumidores passam a gerar e partilhar conteúdos da sua própria autoria referentes à sua viagem, mas também têm a possibilidade, de forma livre e instantânea, de transmitirem as suas opiniões e recomendações face a um destino turístico (Guerra *et al*, 2015). Esta nova tendência, assenta no facto de o turista poder partilhar *online* as suas experiências merece uma especial atenção pela facilidade

de proliferação destes mesmos conteúdos, que por sua vez não controláveis pelas entidades dos destinos turísticos (Oliveira e Panyik, 2015).

Em suma, as redes sociais *online*, consideradas como a principal inovação tecnológica dos últimos anos, têm influenciado o setor do turismo a vários níveis, alterando as tradicionais formas de divulgação e de procura de informação. Para os viajantes, o meio *online* é interpretado como uma importante fonte de informação acerca dos destinos turísticos (Liu, 2000; Gursoy e McCleary, 2004; Xiang e Gretzel, 2010), mas simultaneamente pode ser concebido como uma plataforma que nos remete para o crescente protagonismo e a influência que os turistas têm na partilha das suas experiências retratando a imagem que têm do destino (Oliveira e Panyik, 2015; Guerra *et al*, 2015 Vela, 2012). Na realidade, é possível afirmar que as redes sociais são a forma atual de “*word-of-mouth*” (Tham, Croy e Mair, 2013).

Neste contexto, é possível afirmar que a internet se afirma como uma oportunidade de explorar novas formas de divulgação do destino, potenciando também uma maior proximidade com os consumidores. Por outro lado, também pode ser interpretada como um desafio da atualidade, não só pela necessidade de adaptação ao mundo comunicacional que nos dias de hoje vive em constante transformação, mas também pelo facto de a democratização da internet possibilitar a participação espontânea dos consumidores. De uma forma geral a comunicação de um destino turístico deixou de ser exclusiva das entidades responsáveis, havendo assim a obrigação de repensar as suas estratégias e conteúdos.



## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**



Após ter sido apresentada a pesquisa bibliográfica, este capítulo destina-se num primeiro momento à apresentação da metodologia que invocamos para conduzir a nossa investigação empírica e, posteriormente às escolhas metodológicas específicas utilizadas para a concretização do estudo empírico. Tendo em conta o tema desta dissertação e com base na investigação teórica realizada consideramos a metodologia qualitativa como o método mais adequado. Pela pertinência que acreditamos estar implícita na ilustração de um exemplo empírico, optámos pelo método de estudo de caso. Neste sentido, ao escolher um estudo de caso como método de pesquisa, passamos a identificar os pressupostos inerentes à escolha desta metodologia de investigação, bem como detalhar as especificidades e os seus procedimentos.

## **1. Breve introdução à Metodologia Qualitativa**

A realização de um estudo, neste caso para fins académicos, pressupõe a escolha da metodologia que irá ser utilizada. Tendo em conta as especificidades de cada uma das abordagens metodológicas de investigação existentes, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa por se considerar a mais adequada tendo em conta o contexto, o tema desta investigação, bem como os objetivos delineados para a mesma. Neste sentido, torna-se crucial abordar e perceber em que moldes a metodologia qualitativa se desenvolve, bem como descortinar as abordagens essenciais para esta investigação e em que medida estas serão implementadas.

Embora ainda existam autores que questionem o rigor da análise de dados com base numa metodologia qualitativa, outros acreditam na sua importância para o sucesso de uma investigação. Atualmente é utilizada como forma de pesquisa por diferentes profissionais e para investigar diferentes campos académicos, demonstrando ser uma forma credível para sustentar determinada pesquisa (Yin, 2011). Outros sustentam que a pesquisa qualitativa desenvolveu uma identidade própria, deixando de ter apenas o conceito de “pesquisa não quantitativa” (Flick, 2009b).

Não sendo linear o seu conceito, “é difícil encontrar uma definição comum de pesquisa qualitativa que seja aceite pela maioria das abordagens e dos pesquisadores de campo” (Flick, 2009a, p.8). Na realidade, temos vindo a assistir a uma tendência crescente de utilização desta metodologia em diferentes contextos, contribuindo, conseqüentemente, para a sua credibilização. Yin (2011) enumera um conjunto de características subjacentes à metodologia qualitativa. Entre eles destaca-se o facto de a metodologia qualitativa permitir “recolher, integrar e apresentar dados de uma variedade de fontes de dados como parte de um determinado estudo” (Yin, 2011, p.9). Por sua vez, Flick (2009b) assume que esta abordagem permite entender, descrever e explicar um determinado fenómeno.

### **1.1. Estudo de Caso enquanto escolha metodológica**

Este subcapítulo dedica-se à apresentação do estudo de caso enquanto metodologia de investigação científica, fazendo um enquadramento geral das suas diretrizes, bem como a justificação para o seu uso nesta investigação. No ponto anterior remetemos um enquadramento à abordagem qualitativa pelo facto de o estudo de caso estar inserido como um dos métodos de pesquisa. Passamos então a reunir os aspetos fundamentais desta metodologia com base no trabalho desenvolvido por Robert K. Yin. Enquanto método de pesquisa, o estudo de caso tem as suas próprias características e procedimentos, por esse motivo não deve ser confundido com a pesquisa qualitativa (Yin, 2010, p.33).

Conforme cita Yin (2010), durante muito tempo o estudo de caso era interpretado como uma forma menos desejável de investigação, principalmente pela falta de rigor, conduzindo a visões parciais e subjetivas e a uma base pouco sólida para a generalização científica. Não obstante, o estudo de caso, à semelhança do que se sucede com outras metodologias de investigação, enfrenta determinados problemas que, todavia, podem ser frequentemente ultrapassados ou diminuídos aquando da adoção dos procedimentos sistemáticos que o orientam.

Sendo possível recorrer ao estudo de caso com base em necessidades distintas, é possível identificar características transversais e comuns a qualquer estudo de caso. Particularmente com o intuito de enriquecer o conhecimento acerca de fenómenos sociais, o estudo de caso permite que o investigador assimile um melhor entendimento dos mesmos com base numa visão holística do fenómeno em estudo. O estudo de caso tem a premissa de procurar explicar um determinado evento real, do qual o investigador tem pouco controlo, nomeadamente quando o objetivo primordial é saber o “como” e o “porquê” das situações subjacentes à investigação (Yin, 2010). A opção de escolha por esta metodologia de investigação justifica-se igualmente pelo facto de ser usualmente utilizada no âmbito das disciplinas sociais, das quais se inclui o marketing. A figura que se segue ilustra os passos a ter na construção de um estudo de caso.

**Figura 9-** Processo de Construção de um Estudo de Caso



Fonte: Elaboração própria com base nos procedimentos de Yin (2010).

Estando evidenciados os pilares fundamentais do estudo de caso, importa realçar que este pode assumir quatro aplicações distintas que interessa abordar: explicar, descrever, ilustrar, explorar e meta-avaliação (Yin, 2010). Quando o estudo de caso assume um cariz explicativo, o objetivo primordial é explicar as ligações causais nas intervenções da vida real, nomeadamente quando estas são demasiado complexas para que seja possível adotar outras estratégias. Os estudos de caso descritivos pretendem apresentar e descrever o contexto real em que uma determinada situação ocorreu. Em terceiro lugar, existem aqueles que têm um carácter ilustrativo que procuram ilustrar uma determinada situação procurando o seu entendimento. Segue-se o estudo de caso como sendo exploratório, quando se pretende explorar “situações nas quais a intervenção que está a ser avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados” (Yin, 2010, p.34), procurando obter uma visão geral de um determinado assunto. Por fim, o estudo de caso pode ser uma “meta-avaliação”, em que o objetivo é investigar um estudo de avaliação.

Para além disso, este autor também identifica duas tipologias de estudos de caso, os únicos e os comparativos, que se distinguem pelo número de casos analisados e pelos seus objetivos. Enquanto que um estudo de caso único se centra na escolha de apenas um caso em específico, o estudo de caso comparativo pressupõe a escolha de dois casos em que o objetivo de investigação é criar uma abordagem comparativa entre ambos.

Segundo Yin (2010), o projeto de pesquisa é a lógica que vincula os dados a serem recolhidos às questões iniciais do estudo. Flick (2009a), acrescenta que o “desenho da pesquisa” é o principal instrumento para o planeamento da pesquisa e para assegurar a qualidade dos resultados finais, que deve determinar num foco claro e construído em torno de uma pergunta de pesquisa concisa e, para isso, deve definir-se o caso e a sua tipologia, identificar as fontes de evidência, ou seja, a recolha de dados e as unidades de análise.

Tendo em conta as características subjacentes ao estudo de caso, é possível afirmar que este método permite ao investigador a compreensão e análise do fenómeno em estudo através das múltiplas fontes de evidência que, convergindo de forma triangular, possibilitam o debate da questão em estudo. Acrescenta-se ainda que “alguma pesquisa de estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa, usando uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa” (Yin, 2010, p.41).

Nesse sentido, reforça-se a capacidade que o estudo de caso tem de integrar uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações. Segundo este mesmo autor, existem diferentes formas de recolher dados de informação para uma investigação de natureza qualitativa, sendo que para este estudo importa salientar dois desses métodos. Um deles são as entrevistas, assentes no objetivo de obter explicações acerca de um determinado tema ou ação e o outro método é a recolha de dados através de documentos.

No que diz respeito às entrevistas, Yin (2011) identifica a importância do seu carácter interativo entre os intervenientes e enumera dois tipos de entrevistas. Primeiramente, apresenta as entrevistas estruturadas que pressupõem a existência de uma lista formal constituída por questões a serem realizadas no momento da

entrevista, acreditando-se que esta forma, que privilegia o uso de perguntas fechadas, apresentará dados mais precisos e provavelmente, mais confiáveis (Fowler e Cosenza, 2005, citado por Yin, 2011).

Por outro lado, identifica também as entrevistas qualitativas que se baseiam em perguntas abertas, assente num modelo semiestruturado e em que, apesar de existir um quadro concetual por parte do(a) entrevistador(a), não apresenta um guião estruturado e limitado quanto às suas orientações (Yin, 2011). Quanto à recolha de dados é possível identificar diferentes tipos de fontes, destacando-se os documentos que por si só possuem detalhes essenciais para a investigação.

A investigação que tem esta conjuntura como pilar metodológico deve procurar fazer uma triangulação dos dados recolhidos provenientes das diferentes fontes, sendo que é essa convergência que permitirá conceder credibilidade e confiabilidade ao estudo em questão (Yin, 2011). Conforme acrescenta Flick (2009b), a triangulação é uma estratégia metodológica que permite simultaneamente mais reflexão e conhecimento acerca da temática em estudo.

## **1.2. Aplicação metodológica ao presente estudo de caso**

Tendo em conta que nos propusemos refletir acerca das mudanças paradigmáticas no contexto do marketing de destinos turísticos, enquadrando essa realidade com a tendência da interpretação do território enquanto marca destino turístico, pareceu-nos pertinente ilustrar esta conjuntura com um objeto empírico.

O objetivo era o de analisar as estratégias inseridas na gestão da marca do destino turístico Madeira a partir de uma visão global que conciliasse diversos contextos, passíveis de serem associados à abordagem da marca destino turístico, concretamente à importância da comunicação. Como tal, consideramos que o estudo de caso seria o método mais plausível para a presente investigação. Tendo em consideração a existência de duas tipologias de estudos de caso, os únicos e comparativos, escolhemos o caso único.

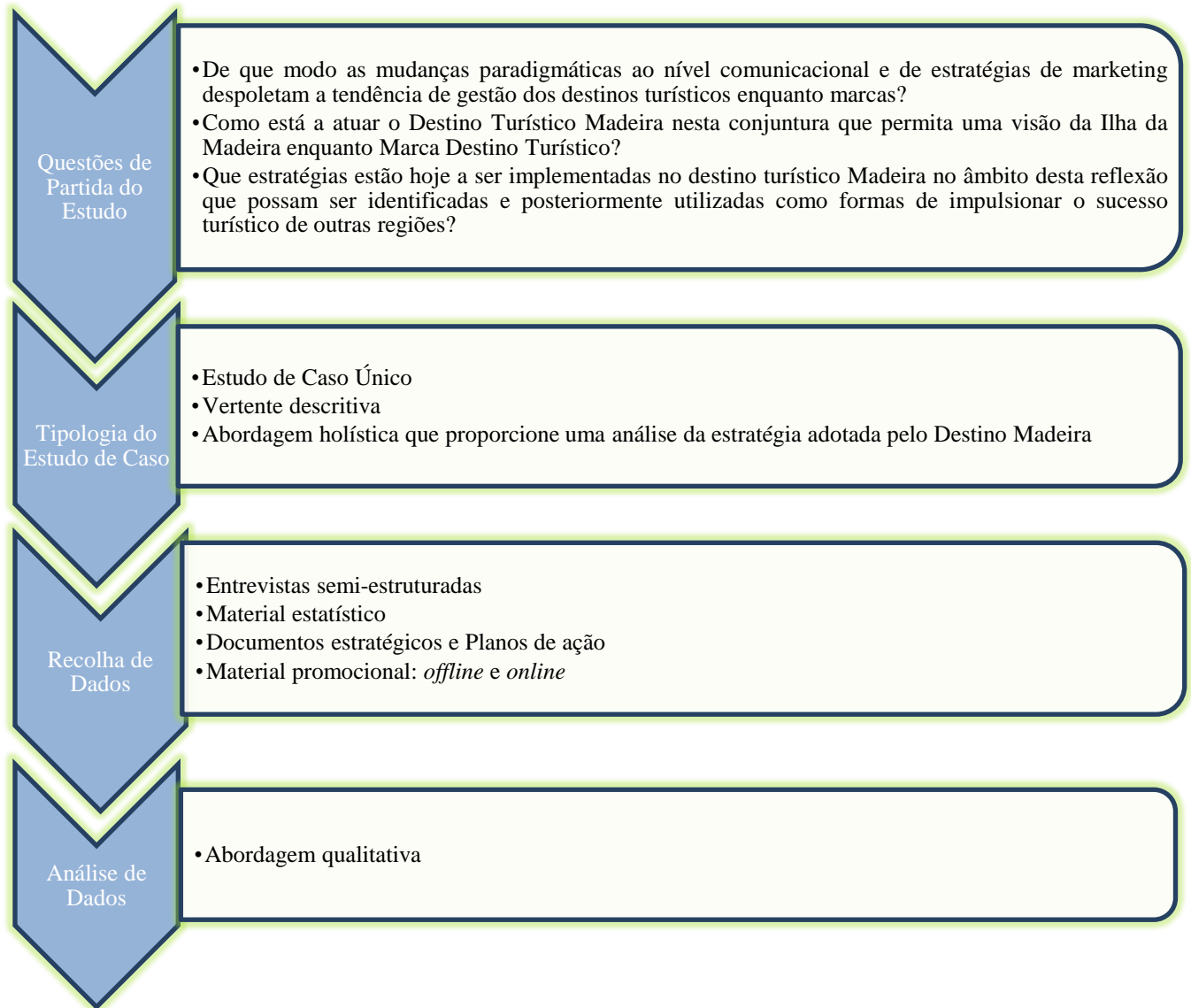
Apesar de reconhecermos a notabilidade de um estudo de caso comparativo, em que neste contexto se optaria por comparar o destino Madeira com outro destino turístico concorrente *exempli gratia*, optámos pelo estudo de caso único, não só pela dimensão limitada exigida numa dissertação desta natureza, como também pelo facto de considerarmos o exemplo empírico que escolhemos como objeto de estudo capaz de explorar as diretrizes teóricas que anteriormente explorámos.

Pretende-se para esta investigação compreender genericamente o fenómeno em estudo com base nos dados recolhidos, corroborando as evidências registadas através de diferentes fontes de informação. A investigação será sustentada na recolha de dados relevantes de modo a compreender e analisar quais são as linhas orientadoras que definem a estratégia em análise para o destino Madeira, através de documentos estratégicos e planos de atuação das entidades que interferem neste contexto.

Para compreender de que modo essa mesma estratégia é implementada, tendo em consideração as particularidades e objetivos desta investigação, é relevante a análise dos diversos materiais, nos seus diferentes formatos, relacionados com o tema em investigação. Importa reter um conhecimento mais alargado, daí que se considere relevante a realização de entrevistas junto de alguns *stakeholders* considerados importantes e que possam conceber uma visão holística a este estudo. Devido à maior flexibilidade das entrevistas qualitativas semiestruturadas, considera-se que este será o modo mais adequado a adotar.

Para uma melhor compreensão dos procedimentos adotados para a construção de um estudo de caso, remetemos uma ilustração que demonstra os passos adotados para a construção do estudo de caso específico desta dissertação, com base nas diretrizes sugeridas por Yin (2010).

**Figura 10-** Processo de Construção do Estudo de Caso: Marca Destino Turístico Madeira



Fonte: Elaboração própria.

### 1.3. Clarificação dos objetivos específicos

Após a formulação das questões de partida que conduziram esta investigação, e dos objetivos genéricos que foram mencionados no início desta dissertação, centrámo-nos na definição dos seguintes objetivos específicos.

#### **Objetivos específicos de investigação:**

- Averiguar a relevância de implementar uma estratégia de comunicação integrada e verificar de que forma esta é implementada pelo destino tendo em conta as novas formas de comunicação, em concreto o meio *online*;
- Perceber qual é a influência das tendências gerais do setor do turismo para a gestão da marca destino Madeira;
- Entender a importância de uma visão holística na gestão da marca do destino Madeira;
- Compreender a importância da conceção de uma identidade para este destino turístico e verificar quais são os elementos que a constituem, em particular a importância dos elementos diferenciadores;
- Analisar a existência da integração de conceitos como a “intangibilidade”, “emoção” e “experiência” nas ações de marketing do turismo da Madeira;
- A importância do posicionamento, da segmentação e de nichos de mercado como forma de diferenciação deste destino turístico;
- Perceber qual é a influência da marca-turística Madeira para o desenvolvimento local.

#### 1.4. Fontes de Recolha de Dados

Posteriormente dedicámo-nos a refletir qual seria o modo mais apropriado para testar empiricamente as premissas que foram formuladas e cumprir os objetivos do estudo. Neste sentido, pela abrangência da temática e pela visão holística que pretendíamos, optámos por uma multiplicidade de fontes de recolhas de dados.

Primeiramente, destacam-se as entrevistas semiestruturadas que foram realizadas ao Diretor Geral da Associação de Promoção da Madeira, Roberto Santa Clara, a uma Guia Intérprete, Nélia Alves, e ainda a Fátima Campanário, prestadora de informações no Posto de Turismo do Funchal, pertencente à Direção Regional de Turismo (Ver Anexo 14- Guiões das Entrevistas).

Paralelamente à realização destas entrevistas reunimos informação secundária relacionada com o Turismo de Portugal e da Madeira, que nos confere dados e reflexões importantes para um melhor conhecimento acerca do comportamento dos turistas e da perceção que têm em relação ao turístico. A hipótese de realizarmos os nossos próprios inquéritos aos turistas da Madeira foi rejeitada e esta opção rege-se pelo facto desta dissertação não ter como foco entender as perceções dos turistas e pela relevância da amostra e na confiabilidade e rigorosidade dos dados, o que dificilmente conseguiríamos alcançar. Para além da recolha deste material, reunimos documentos estratégicos para o Turismo da Madeira e planos de atuação que procurassem espelhar em particular a estratégia da marca destino Madeira, em particular nas esferas do marketing, comunicação e promoção do destino e as diretrizes que concedem as estratégias futuras a curto, médio e longo prazo.

Dada a natureza e as exigências do setor do turismo como anteriormente foi referido, a RAM sempre procurou por um lado, responder às necessidades dos seus públicos-alvo, e por outro lado, estar em sintonia com tendências mundiais do turismo. Atualmente estão em vigor alguns planos orientadores e estratégicos relevantes para o desenvolvimento deste setor na RAM, os quais serviram de base para o nosso estudo de caso, entre os quais destacam-se:

- Turismo 2020 Cinco princípios para uma ambição - Tornar Portugal o destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa, desenvolvido pelo Turismo de Portugal;
- Turismo 2020 Plano de Ação para o desenvolvimento do Turismo em Portugal, desenvolvido pelo Turismo de Portugal;
- Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020), desenvolvido pela Câmara de Comércio e Indústria da Madeira (ACIF);
- Programa Operacional da Região Autónoma da Madeira 2014-2020, desenvolvido no âmbito da Estratégia Madeira2020 e integrado no âmbito Europa2020;
- Estratégia Regional de Especialização Inteligente RIS3, desenvolvido no âmbito da Estratégia Madeira2020 e integrado no âmbito Europa2020;
- Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira, desenvolvido pela Direção Regional de Estatísticas da Madeira, contendo os resultados provisórios de outubro de 2016;
- Estratégia Turismo 2027 – Laboratório Estratégico R.A. Madeira, desenvolvido pelo Turismo de Portugal;
- Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021, desenvolvido pela Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC).

Conjuntamente, concedemos especial enfoque à comunicação *offline* e *online*, nomeadamente, aos folhetos turísticos, páginas *web* do Turismo da Madeira, campanhas promocionais, entre outras atuações que potenciam a construção e difusão da marca destino turístico Madeira. No próximo subcapítulo apresentamos um quadro alusivo ao modelo de análise utilizado neste *case study*.

## 1.5. Modelo de Análise

**TEMA: A MARCA DESTINO TURÍSTICO MADEIRA**

Subtemas	Referências	Indicadores de Análise
Caraterização da Marca Destino Turístico Madeira	Buhalis,2000a; Kapferer, 2000 e 2008; Pike, 2008; Freire, 2009; Braun <i>et al</i> , 2010; Madeira, 2010; Ren e Blichfeld,2011; Augusto, 2011; Santos, 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise ao atual posicionamento da marca;</li> <li>• Fatores subjacentes aos desafios e oportunidades da marca;</li> <li>• Apresentação da identidade física e psicológica da marca.</li> </ul>
Importância da adaptabilidade ao paradigma vigente relativo à projeção da identidade da Marca, através da Campanha “Descubra a Madeira”	Kapferer, 2008; Liu, 2000; Gursoy e Mc Cleary, 2004; Braun, 2008; Xiang e Cretzel, 2010; Marujo, 2012; Vela, 2012; Guerra <i>et al</i> , 2015; Oliveira e Panyik, 2015; Urry e Larsen, 2011; Baldissera, 2010; Balakrishan, 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da Campanha “Descubra a Madeira” enquanto estratégia e resposta aos desafios colocados;</li> <li>• Identificação do principal segmento alvo;</li> <li>• Identificação das fontes de identidade utilizadas;</li> <li>• Descrição da proposta de valor, com destaque para os elementos diferenciadores da marca;</li> <li>• Análise dos meios utilizados e outras ações desenvolvidas no âmbito desta campanha;</li> <li>• Análise do conteúdo divulgado, com destaque para os elementos diferenciadores, subjetividade das narrativas e apelo às emoções.</li> </ul>
A relevância da envolvimento dos <i>stakeholders</i> no processo de transmissão da identidade da Marca	Bornhorst <i>et al</i> , 2009; Prideaux e Cooper, 2002; Pike, 2008; Ocke e Ikeda,2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A perspectiva da transmissão da identidade da marca no próprio destino turístico;</li> <li>• A relevância dos residentes;</li> <li>• Os profissionais do setor turístico da Madeira como impulsionadores na projeção da identidade da marca e potencializadores da experiência dos turistas no destino Madeira.</li> </ul>



**CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: A ILHA DA MADEIRA  
ENQUANTO MARCA DESTINO TURÍSTICO**



Este capítulo contempla o estudo de caso que incidiu sobre a interpretação da Ilha da Madeira enquanto Marca Destino Turístico. Propomos uma análise e reflexão em simultâneo com o intuito de compreender de que modo esta região tem atuado no âmbito das mudanças paradigmáticas associadas ao marketing e à comunicação, tendo como foco a potencialidade inerente à gestão de uma marca destino turístico, que embora se apresente como uma tendência recente e ainda em desenvolvimento na investigação científica, demonstra um grande potencial, nomeadamente no que diz respeito à conceção e difusão da identidade do destino.

### **1.1. O Destino Turístico Madeira**

A Região Autónoma da Madeira está historicamente ligada ao setor do turismo. Na realidade a partir do momento em que a ilha é descoberta, no século XV, passa a desempenhar um papel de destaque nos descobrimentos portugueses, tornando-se famosa pelas rotas comerciais que ligavam o Funchal a toda a Europa. Mas não só a posição geográfica contribuiu para a visibilidade da Madeira, como também os aspetos ligados à sua geologia, orografia, clima, flora, fauna, antropologia e beleza paisagística, que constituíram um excelente meio de divulgação em todo o mundo (Turismo da Madeira, História, Descoberta do Arquipélago da Madeira).

Efetivamente, a arte de bem receber os viajantes que por esta ilha passam permanece bem presente na gente madeirense, perdurando até aos dias de hoje. Na realidade, o conceito de viagem, de visitante e turista, são abordagens tão próximas e familiares dos madeirenses, dos de antes e dos de agora, que faz sentido um olhar para a região com esta proximidade ao turismo. “Sendo responsável por cerca de 15% do emprego regional e com um contributo estimado para o PIB que ronda os 25%, o setor do turismo revela-se como o principal motor e alavanca da economia regional” (SRTEC, 2016, p.14), passemos então a uma abordagem mais relacionada com o turismo madeirense da atualidade, destacando-o como um dos três destinos mais visitados do nosso país.

No horizonte temporal de 2005 a 2015, verifica-se que o RevPar da RAM foi sempre superior ao valor médio do RevPar nacional, à exceção do ano de 2010 (Turismo de Portugal, 2016a). A Madeira assume-se como um destino de cariz

internacional, destacando-se que em 2015 90% da procura turística proveio de mercados externos (Turismo de Portugal, 2016a). No que concerne à sazonalidade, verifica-se um efetivo combate à mesma. Relativamente à entrada de passageiros por via aérea destaca-se que em 2015 verificou-se o valor mais alto da última década quanto ao movimento de passageiros (SRETC,2016). Também importa salientar a importância da chegada de turistas por via marítima e tendo em conta o Porto do Funchal como rampa de entrada desta região, destaca-se uma tendência de aumento durante o período de 2004 a 2015.

Este é indubitavelmente um destino turístico de excelência e consolidado pela qualidade que o define e isso reflete-se também pelos prémios internacionais que lhe foram atribuídos pela entidade de maior prestígio no mundo do turismo. Assim sendo, os *World Travel Awards* (WTA) distinguiram a Madeira como “Melhor Destino Insular na Europa” (*Europe's Leading Island Destination*) em 2013, 2014 e 2016. Salienta-se ainda de uma forma mais prestigiada o prémio de “Melhor Destino Insular do Mundo” (*World's Leading Island Destination*) em dois anos consecutivos, 2015 e 2016.

O destino Madeira desenvolve e diversifica a sua oferta principalmente pelos investimentos desenvolvidos pela Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC) e especificamente pela Direção Regional do Turismo (DRT), entidade pública. Mas destacamos indubitavelmente a importância da Associação de Promoção da Madeira (APM) que desde 2015 se assume como a principal entidade responsável pela promoção e divulgação do destino Madeira e que, pela notabilidade do seu trabalho, tem uma enorme responsabilidade pela consolidação da marca destino nos últimos dois anos.

## **1.2. Correlação entre Desafios e Oportunidades do Destino**

Dedicamos este subcapítulo às informações recolhidas nos documentos estratégicos e planos de ação inseridos no âmbito do turismo da Madeira que nos parecem mais oportunas quanto à compreensão das estratégias inerentes à sua consolidação, sendo o objetivo primordial o de congregar as questões que mais especificamente incidem sobre o presente estudo de caso. Importa frisar que o

horizonte temporal destes documentos, tem como análise ao diagnóstico atual e referência o ano de 2013 e 2014 e no que concerne às estratégias futuras apresenta-se um recorte temporal de médio a longo prazo- de 2015 a 2020.

Primeiramente, iniciamos esta análise com uma visão mais global que incide sobre o destino Portugal. Neste sentido, recorremos aos documentos “Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma ambição” e “Turismo 2020- Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal”, ambos realizados pela entidade Turismo de Portugal. O documento “Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma ambição” define os princípios que devem nortear o setor do turismo para o horizonte temporal de 2016-2020, substituindo assim o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), que expirou em 2015. Este documento expressa que é necessário fazer face à concorrência e identifica a ambição de tornar Portugal no destino turístico “mais ágil e dinâmico da europa” (Turismo de Portugal, 2015a). Para cumprir esta ambição, propõem-se cinco princípios que passamos a descortinar:

1. **Pessoa:** reforça a importância de o foco central ser o turista, reconhecendo-se que este “não é mais catalogável numa espécie de categoria ou produto, fácil de segmentar por si. Antes pelo contrário, cada pessoa encerra várias motivações, quer vários produtos” (Turismo de Portugal, 2015a, p.34);
2. **Liberdade:** pela exigência da adaptabilidade às constantes mudanças, deve existir uma liberdade de atuação por parte do setor;
3. **Abertura:** o Estado deve proporcionar as condições para uma adaptação às mudanças paradigmáticas, particularmente no que concerne às evoluções tecnológicas;
4. **Conhecimento:** urge “melhorar significativamente o nível de conhecimento que é produzido e colocado à disposição dos agentes do setor” (Turismo de Portugal, 2015a, p. 38);
5. **Colaboração:** reforça a relevância de incrementar atuações conjuntas entre os *stakeholders* turísticos.

O segundo documento “Turismo 2020- Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal” constitui o referencial estratégico para o Turismo do país, no espaço temporal de seis anos (de 2014 a 2020). Este Plano de

Ação foi definido com base numa estratégia coletiva distinguindo-se pelo seu rigor enquanto “o maior processo de sempre de mobilização na construção de uma estratégia coletiva para o turismo do país e das regiões” (Turismo de Portugal, 2015b, p.25).

Importa agora destacar os eixos orientadores definidos referentes à Região Autónoma da Madeira. Para isso, propõe-se a análise SWOT realizada ao destino em que é possível destacar alguns elementos pertinentes, mas antes de procedermos à nossa interpretação, apresentamos o quadro demonstrativo.

**Figura 11-** Análise SWOT ao Destino Madeira

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marca reconhecida internacionalmente;</li> <li>➤ Exotismo, biodiversidade, clima tropical e diversidade de paisagens;</li> <li>➤ Ambiente seguro e familiar com oferta de um calendário de animação turística;</li> <li>➤ Localização estratégica para o turismo náutico;</li> <li>➤ Repetição de visitas;</li> <li>➤ Sazonalidade reduzida;</li> <li>➤ Experiência de cooperação e <i>networking</i> a nível nacional e internacional;</li> <li>➤ Qualidade da oferta hoteleira e boa capacidade instalada ao nível da restauração.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reduzida investigação em turismo;</li> <li>➤ Falta de uma estratégia para atrair empresas inovadoras para a Região;</li> <li>➤ Posicionamento pouco consolidado;</li> <li>➤ Repartição das ações de promoção por várias entidades;</li> <li>➤ Inexistência de ferramentas inovadoras na promoção e na comercialização do destino;</li> <li>➤ Oferta cultural pouco diversificada;</li> <li>➤ Ausência de um sistema de distinção de boas práticas no turismo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potencialidade do turismo náutico de recreio, turismo de natureza, turismo de saúde e do turismo gastronómico;</li> <li>➤ Surgimento de novos mercados emissores (ex.: Polónia, Rússia, Brasil e Angola);</li> <li>➤ Utilização do novo Quadro Comunitário para constituir massa crítica em termos de investigação;</li> <li>➤ Potencial ecológico, genético, marinho e marítimo;</li> <li>➤ Infraestruturas recentes e de qualidade.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retoma de destinos tradicionalmente concorrentes e forte concorrência de destinos emergentes;</li> <li>➤ Campanhas de comunicação agressivas por parte dos destinos concorrentes;</li> <li>➤ Elevado grau de exposição à competição internacional;</li> <li>➤ Progressiva marginalização da investigação na área comparativamente aos destinos concorrentes;</li> <li>➤ Custos elevados para o aprovisionamento de bens e serviços.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Turismo de Portugal (2015b).

De um modo geral, salienta-se que o destino Madeira é já uma região que tem uma marca forte e consolidada internacionalmente, todavia deve atuar numa visão de médio-longo prazo no sentido de reforçar o seu posicionamento, a sustentabilidade e competitividade do destino. Com efeito, deve fazer valer-se daquilo que são os seus pontos fortes e das oportunidades inerentes ao contexto envolvente, minimizando simultaneamente as questões menos favoráveis, sejam elas referentes ao destino em concreto ou às questões externas que podem influenciar negativamente este destino turístico.

Ocupamo-nos agora à análise dos documentos e planos de ação estratégicos que incidem particularmente sobre o destino Madeira. Em primeira análise recorreremos ao Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020), realizado pela Associação Comercial e Industrial do Funchal – ACIF, apresentado em janeiro de 2015. Este documento apresenta uma visão ao posicionamento do Destino Madeira para um horizonte temporal de cinco anos (2015 a 2020), tendo em vista o reforço da sua performance, sendo para isso fundamental “o envolvimento e o comprometimento por parte das diversas entidades públicas e privadas, que atuam direta ou indiretamente no setor” (ACIF, 2015, p.8)

Fazendo uma breve referência ao diagnóstico ao atual posicionamento do destino, vamos sustentar a nossa análise aos elementos relevantes para o estudo de caso. Neste sentido, do conjunto de desafios com que a Madeira se depara no momento temporal em análise destaca-se que, apesar da “proatividade e do relacionamento próximo das entidades de promoção da RAM com os agentes do setor” (ACIF, 2015, p.26), desde logo é salientada a incongruência da comunicação do destino, isto é, a inconsistência das mensagens nos diferentes meios de comunicação, que por sua vez podem induzir à distorção da identidade que na realidade se pretende transmitir aos turistas. Neste contexto, destacamos os seguintes pontos:

- a) Dificuldade em informar e aconselhar o turista acerca dos eventos;
- b) Reduzido peso do investimento em promoção, comercialização e eventos ( $\approx 1\%$  do Orçamento Regional), face à contribuição deste setor para a economia da região;

- c) Fragmentação do modelo de promoção, em que intervêm a DRT e a APM a endereçarem mercados distintos, dificultando uma visão e abordagem mais integrada do destino;
- d) Reduzida colaboração e articulação na promoção e montagem das operações, entre os *players* da região e entre a RAM e o Turismo de Portugal.

No que concerne à vertente da comercialização do destino, antes de identificarmos as lacunas expostas neste documento, importa salientar que há uma tendência para a diversificação dos canais de distribuição e que, apesar da importância expressiva das novas formas de reserva através do meio online, constata-se um “elevado peso dos operadores turísticos no total das viagens para a RAM ( $\approx 70\%$ )” (ACIF, 2015, p.27). Compete-nos agora salientar os pontos menos favoráveis que se inserem no contexto da comercialização do destino:

- a) Comercialização vocacionada para produtos tradicionais e pouco focada na venda de um conjunto alargado de experiências aos turistas;
- b) Distanciamento dos operadores turísticos das características e fatores distintivos do destino, devido ao desconhecimento da oferta e pela rotatividade dos profissionais e do alinhamento por outros concorrentes.

De um modo geral o posicionamento da Ilha da Madeira assentava no seguinte modelo:

**“Clima ameno e Sol no Verão em ambiente natural.**

**A Ilha da Madeira é colocada no mercado como ilha de Clima ameno no Inverno e de Sol e Mar, sobretudo no Verão, tendo como “plano de fundo” o ambiente natural e recorrendo a Operadores Turísticos de grande dimensão.”** (ACIF, 2015, p. 34)

Em conformidade com a análise ao panorama atual do posicionamento da RAM e confrontando-o com os desafios inerentes, é proposto o cenário de evolução que resulta da conciliação entre as características naturais e a potencialidade da ilha e as linhas orientadoras para o setor a nível nacional, um fator de relevância, como já

foi salientado. Neste contexto, a proposta de valor futura para a Ilha da Madeira assenta numa visão que nos parece devidamente delineada:

**“Contacto com a Natureza nas suas mais diversas formas, complementada pelo contacto com a história, cultura, gastronomia e vinhos da região, ao longo de todo o ano, com uma orientação concertada à satisfação e bem-estar do turista em todos os momentos da sua viagem”** (ACIF, 2015, p.29).

Neste sentido a estratégia futura passa por oferecer experiências inovadoras, diversificadas e autênticas, potenciando o talento das pessoas locais, a essência dos valores e das tradições, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento económico, ambiental e social da região. Esta missão deverá ser orientada por valores que evidenciam alguns dos atributos inerentes à região e que, como tal, devem ser enaltecidos na implementação da estratégia futura:

- a) A **Confiança** que os madeirenses devem ter em si próprios, na sua história e no futuro;
- b) Acreditar que o futuro passa pela **cooperação** entre a população em geral, com os turistas, com os parceiros e com as populações locais;
- c) **Ambição** de compreender as tendências, antecipando as necessidades dos turistas;
- d) Espelhar a **autenticidade** do povo madeirense com as suas tradições genuínas, ainda que haja a necessidade de acompanhar a evolução natural dos tempos;
- e) Demonstrar **entusiasmo** por fazer parte da Região, proporcionando ao turista o que melhor se faz: a arte de bem receber.

Da conciliação entre os desafios e os fatores diferenciadores inerentes à Madeira, a identidade que se pretende projetar é:

**“Um destino conhecido pelas diversas formas de contacto com a Natureza complementada por momentos de descontração em ambiente autêntico, moderno e cosmopolita, ao longo de todo o ano, que proporcione aos visitantes experiências sempre positivas”** (ACIF, 2015, p.31).

Entendemos que o pensamento estratégico se rege *a priori* da consciencialização por parte de quem gere o destino da predominância de um consumidor que ambiciona a vivência de uma experiência global em todas as suas componentes, em detrimento da mera procura de um produto. Em consonância, importa também salientar a procura pelo autêntico e a recusa daquilo que é artificial e a procura do bem-estar (nas suas diferentes dimensões). Deste modo, o reposicionamento da Ilha da Madeira passa por “uma nova forma de estruturação do produto e da sua comunicação, mais direcionada à experiência do turista” (ACIF, 2015, p.34).

Tendo em consideração o supramencionado, é notório que a visão apresentada pressupõe uma orientação direcionada para a comunicação e promoção do destino. Para os objetivos definidos para esta investigação, importa salientar quais são as diretrizes abordadas neste documento com o objetivo de otimizar o modelo de informação e promoção do destino, que se desdobram em diferentes dimensões, as quais são elucidadas de seguida, destacando-se que as mesmas têm de ser compreendidas e incorporadas pelo setor, sendo que as responsabilidades são transversais a todos os *players*.

#### **1) Ao nível da Comunicação e Imagem:**

- Incentivar uma visão global na comunicação e promoção do destino em todas as fases do ciclo do turista: desde a tomada de conhecimento do destino, reflexão, comparação, marcação, experiência, partilha da experiência e repetição (visão centrada no turista);
- Criar mecanismos de controlo de comunicação e promoção;
- Uniformizar conteúdos e dinamizar o canal *online*, assegurando a consistência de informação relevante a disponibilizar ao turista e incentivando a comunicação bilateral.

**2) Ao nível da Colaboração e articulação entre os agentes do setor:**

- Avaliar a necessidade de coordenação e integração dos diversos agentes de Turismo;
- Implementar uma visão 360°, identificando os parceiros chave em cada iniciativa;

**3) Ao nível dos Canais de Distribuição e Comercialização:**

- Construir propostas de valor e campanhas de comunicação customizadas de acordo com as especificidades de cada mercado e segmento;
- Apostar na comunicação em nichos de mercado com interesses específicos;
- Criar ligações fortes entre a fase de planeamento e a fase de reserva da viagem do Turista através do desenvolvimento de sistemas *online* sofisticados e de fácil utilização;

**4) Ao nível das Ações de Promoção:**

- Fomentar ações de promoção baseadas em canais digitais, com elevada relação custo-benefício: *famtrips*, *opinionleaders* e eventos específicos;
- Avaliar o potencial de comunicação e captação de turistas em outros locais que não o da sua residência;
- Potenciar a promoção da RAM junto dos passageiros de cruzeiros;
- Continuar a incentivar o desenvolvimento de estratégias específicas para os períodos de menor procura.

Para além dos documentos analisados até agora, mas sem termos a pretensão de apresentar uma análise extensiva, consideramos importante referir que o Turismo se manifesta como um dos principais *clusters*, um ativo exclusivo e que deve ser potenciado, no âmbito do Programa Operacional da Região Autónoma da Madeira 2014-2020, desenvolvido no domínio da estratégia Europa 2020. (IP-RAM, 2014). É perceptível que o Turismo é fixado como um dos eixos que mais pode proporcionar o desenvolvimento da região, atuando como alavanca para o crescimento de outras atividades económicas como a agricultura e para a valorização dos recursos naturais e histórico-culturais (IP-RAM,2014).

Pela capacidade motriz do setor destaca-se a importância da investigação científica neste campo que consequentemente concede um conhecimento aprofundado, nomeadamente “no campo das tecnologias da informação, bem como permitir e testar novas formas de produto, de modelos de negócio e de comunicação do setor de turismo” (Portugal2020, 2014, p.52). Deste modo, no âmbito da intervenção proposta nesta esfera, destacamos os seguintes pontos como áreas prioritárias (Portugal2020,2014, p.53): a criação de massa crítica especialista em turismo; a criação, desenvolvimento, manutenção e monitorização permanente de um sistema de informação do destino sobre os seus visitantes; e o desenvolvimento e implementação de um conjunto de ferramentas inovadoras no âmbito da promoção e comercialização do destino.

De um modo geral, perante a análise destes documentos constata-se que melhorar e aprofundar o conhecimento acerca do fenómeno turístico é imperativo, especialmente no que concerne à compreensão das preferências e motivações dos turistas, que se estipula como o protagonista deste processo, reforçando-se assim a importância do planeamento e da pesquisa (Bornhorst *et al*, 2009; Madeira,2010).

Por outro lado, reforça-se que deverá existir uma colaboração entre os agentes envolvidos para que possam atuar de forma ajustada à realidade turística, sendo por isso fundamental a criação de sinergias (Bornhorst *et al*, 2009). Simultaneamente, constata-se que para além da importância de proporcionar aos visitantes a vivência de experiências positivas e memoráveis é, de igual forma crucial garantir as melhores condições aos residentes e o desenvolvimento sustentável do local (Prideaux e Cooper, 2002; Ocke e Ikeda,2014), destacando-se neste sentido a pertinência de estabelecer relações com a comunidade local (Bornhorst *et al*, 2009).

Reconhecemos que as entidades responsáveis pela gestão do destino deverão ter em conta a importância da sua atuação em diferentes vertentes (Morrison, 2013) e nesse sentido é reforçada a importância de analisar os fatores críticos e os distintivos do destino e é nesse seguimento que o marketing turístico é um fator imprescindível para uma gestão eficaz, que é proeminente nos dias de hoje (Buhalis, 2000a; Pike, 2008).

Constatamos que há de facto uma orientação para a incontestável importância da vertente de comunicação e promoção do destino, ficando já implícita a importância da congruência das mensagens transmitidas; a afirmação do meio *online* (Liu, 2000; Gursoy e Mc Cleary, 2004; Braun, 2008; Xiang e Cretzel, 2010; Marujo, 2012); o destaque para a procura de experiências por parte dos turistas (Madeira, 2010; Santos, 2014); a importância da individualidade, autenticidade dos lugares e os seus fatores distintivos que devem ser integrados e transmitidos na identidade da marca destino Madeira (Braun *et al*, 2010; Freire, 2009; Kapferer, 2000 e 2008; Pike, 2008; Santos 2014).

### **1.3. Marca Destino Turístico Madeira**

Com base no enquadramento que procedemos é incontestável afirmar que urge uma forte aposta numa estratégia de marketing do destino turístico Madeira e, no sentido desta irrefutável necessidade, está subjacente aquilo que interpretamos como a difusão da identidade da marca destino turístico Madeira, que foi impulsionada e renovada através de uma maior independência na gestão da promoção e comunicação em todos os mercados concedida à Associação de Promoção da Madeira (APM).

Em 2015 a APM inteirou-se exclusivamente à promoção do destino Madeira, sem a intervenção direta com a DRT, como até à data se desenvolvia. Pelo trabalho notável que esta entidade tem desenvolvido atribuímos-lhe o destaque às ações que têm vindo a ser desenvolvidas no sentido da projeção do destino Madeira “no exterior, junto dos consumidores finais e, com especial incidência, junto do *trade*” (APM).

Em resposta aos desafios colocados no subcapítulo anterior, consideramos que a APM se viu confrontada com a missão de reposicionar a marca destino Madeira, atuando em conformidade com os paradigmas vigentes e suprimindo algumas lacunas, como será destacado de seguida em torno de uma das campanhas promocionais e outras ações desenvolvidas com o intuito de reforçar esta marca destino turístico em particular junto de um dos seus principais mercados, Portugal.

### 1.3.1. Identidade física e psicológica da Marca

A criação da marca destino turístico pressupõe a construção de uma identidade e personalidade única, para que o mesmo se diferencie dos outros destinos, nomeadamente dos seus concorrentes (Kapferer, 2008; Madeira, 2010; Ren e Blichfeldt, 2011). Como se apurou, a identidade da marca pressupõe uma componente física e outra psicológica. Como tal, vamos apresentar a identidade da marca destino Madeira.

**Figura 12-** Logótipo da Marca Destino Madeira



Fonte: *Website* Oficial do Turismo da Madeira- VisitMadeira.

Este logótipo quando foi concebido, já em 2005, pretendia expressar os sentimentos profundos que a Madeira germina nos seus visitantes, posicionando-se como um lugar místico que as pessoas vão querer visitar. O nome “Madeira Islands” foi utilizado no sentido de reforçar a existência da Ilha do Porto Santo” (APM,2005, p. 1) acompanhando-se de um símbolo que remete para um elemento identificativo da Madeira, uma flor.

Este logótipo já foi concebido há algum tempo, no entanto, as transformações que se destacam a nível visual, ao longo dos últimos anos, é precisamente nos desígnios que acompanham o logótipo. O conceito de expressão visual da marca madeirense baseia-se na "ilha holística", “um lugar onde as pessoas vivem um novo tipo de bem-estar” (APM,2005, p.2), através da oferta de diferentes experiências aos visitantes. Este conceito reflete sobretudo que as ilhas da Madeira estão cheias de contrastes, o que cria um destino único e místico, que oferece experiências muito profundas. Neste sentido, relativamente aos valores da marca, a Madeira apresenta-se como sendo rica, contemporânea e holística, a sua atitude

baseia-se como natural, vibrante e inclusiva e os seus benefícios são libertação, inspiração e realização (APM, 2005, p.4).

### 1.3.2. Campanha “Descubra a Madeira”

Na entrevista realizada ao Diretor da APM, Roberto Santa Clara, ficou bem saliente que pretende-se implementar um novo projeto que a curto prazo vise potenciar a marca do destino e renová-la em diferentes eixos que naturalmente se reforçam pela necessidade de fazer face aos principais destinos concorrentes- Canárias, Croácia, França, Açores, Grécia (Ilhas), Malta e Baleares- aos padrões dinâmicos e cada vez mais inovadores que emergem na forma de comunicar e às lacunas que existem naquilo que é a imagem que os turistas ou potenciais turistas têm do destino.

Um dos grandes objetivos era o de “projetar uma identidade que, respeitando as particularidades de cada mercado, tenha uma coerência, que seja projetada de forma congruente junto de quem nos visita ou dos potenciais turistas”, o que nos remete para a importância de projetar uma identidade única do local através de uma coordenação dos agentes envolvidos (Prideaux e Cooper, 2002; Pike, 2008).

Outro grande objetivo que foi salientado nesta entrevista foi o de demarcar o posicionamento do destino em alguns vetores: um destino que oferece condições únicas durante todo o ano – “365 dias de experiências positivas”; um destino muito presente em itens como a natureza, o mar, o saber receber e a tradição madeirense; e um destino que tem condições ímpares para o Turismo Ativo.

Da consciencialização da necessidade de rejuvenescer, consolidar, de fazer face à competitividade, de satisfazer os turistas da melhor forma, aflora em 2015 uma nova campanha com o mote “Descubra a Madeira”/ ”*Discover Madeira*” que reflete de uma forma global a importância de todo o paradigma vigente relacionado com as temáticas que temos vindo a abordar, através de um projeto que acreditamos ser o exemplo da potencialização de uma marca destino turístico de sucesso, através de uma gestão da identidade da marca utilizando a comunicação nas suas diferentes vertentes como uma atuação estratégica.

Relativamente a esta campanha está subjacente um conjunto de medidas que se refletem, principalmente, na necessidade de reverter o declínio da procura de um dos principais mercados do destino: o mercado interno. Segundo o dirigente da APM o mercado português decaía “há vários meses consecutivos” e, conseqüentemente era primordial cativar um mercado tão importante como este, principalmente quando o destino Madeira tem mais do que nunca “uma proposta de valor tão boa e diversificada”.

No sentido de compreender o porquê desta realidade, a APM, junto de importantes *players* turísticos como seja a Associação Portuguesa de Agências de Viagem (APAV), prontamente percebeu que o principal problema que justificava este cenário era o de as agências de viagem, enquanto promotoras do destino Madeira, “desconhecerem a identidade do destino Madeira de hoje”. No que diz respeito aos consumidores finais, constataram-se obstáculos ao nível das perceções e associações que os portugueses tinham do destino, destacando claramente algum “desgaste da imagem”, assente numa imagem envelhecida do destino.

Com o objetivo de “dar a conhecer o destino e mostrar a sua identidade” a APM decidiu “contar uma história, de uma forma diferente”. A promessa assenta no dístico “**Descubra a Madeira- um destino de experiências**”, que se apresenta como a assinatura da marca destino turístico Madeira atualmente e que pressupõe um duplo sentido: “conheça e venha visitar o destino”. A figura que se segue exhibe esta nova assinatura da marca, expressa nos idiomas inglês e português, que agora se faz acompanhar do logótipo, exposto na figura 12.

**Figura 13-** Assinatura da Marca Destino Madeira



Fonte: *Website* específico da Campanha- [descubraamadeira.visitmadeira](http://descubraamadeira.visitmadeira).

Esta campanha foi apresentada em duas cidades portuguesas, Lisboa e Porto, nos dias 11 e 18 de janeiro de 2016 respetivamente, em que compareceram mais de seiscentos agentes de viagem, e em que foram exibidos três vídeos promocionais com três diferentes propostas de valor, que conciliadas representam a identidade da marca destino turístico Madeira.

Como forma de reconquistar o público-alvo identificado foram utilizados três embaixadores que “espelhando a identidade da marca Madeira, contribuíssem sobretudo para rejuvenescer a imagem da Madeira no mercado português”. As três personagens publicitárias escolhidas foram Lourenço Ortigão, Jéssica Athayde e Cláudia Vieira, três figuras bem conhecidas dos portugueses, que a APM acreditou que fossem “o reflexo da identidade que se pretendia projetar”. Cada um dos embaixadores assume as suas particularidades e, por isso, enquadram-se respetivamente em três eixos distintos- “Mar”, “Natureza” e Lifestyle” - que conciliados representam a nova proposta de valor da marca destino turístico Madeira.

Subjacente a esta campanha está um conjunto de diretrizes que se inserem no domínio da estratégia de comunicação da marca destino turístico, adaptada à atualidade deste domínio, que passamos a descrever tendo em conta a entrevista realizada ao diretor executivo da APM, Roberto Santa Clara, e à análise aos diferentes meios utilizados para a difusão da marca destino turístico Madeira.

### **1) Meios audiovisuais**

Consciente da importância que os meios audiovisuais e da era digital que se assumem como impreterível no paradigma atual da comunicação das marcas, a APM decidiu contar uma história realizando três vídeos filmados em 2015, na Madeira, com o objetivo de dar a conhecer a identidade da marca destino Madeira a importantes *stakeholders* turísticos. É indubitável que a comunicação “veicula implicitamente uma mensagem sobre o emissor (...), sobre o destinatário (...) e sobre a relação que se tenta instalar entre eles” (Kapferer,2000, p.55), que neste contexto implica a autenticidade da Madeira como mensagem do emissor, o mercado português enquanto destinatário, e a relação que pretende instalar é, primeiramente,

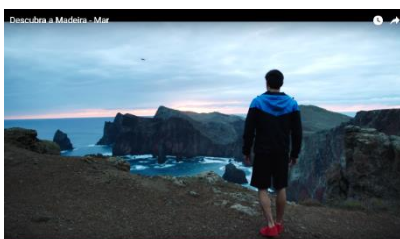
dar a conhecer o destino Madeira, por meio de um apelo às emoções dos destinatários.

Os três vídeos exibidos resumem “as experiências que se podem vivenciar no destino”, projetando aquilo que é a Madeira. Quando questionado acerca da importância do apelo à emoção, aos sentidos, à experiência na projeção da identidade do destino, claramente Roberto Santa Clara respondeu que essa é uma promessa essencial e é transversal em toda a campanha. “Transparecer que aqui (Madeira) se vivenciam experiências únicas, distintas de qualquer outro lugar, ao longo de todo ano” era o objetivo fundamental desta campanha e, em particular destes vídeos. Esta conjuntura permite-nos afirmar a consciência da componente intangível e do apelo aos sentidos que se espelha na própria marca e na forma como se comunica (Baldissera, 2010, Urry e Larsen, 2011).

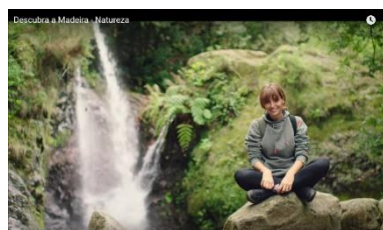
Segundo Roberto Santa Clara, os vídeos transpareceram a identidade do destino Madeira e se um dos grandes objetivos era o de “rejuvenescer a imagem do destino, os três embaixadores claramente ajudaram a levar isso a cabo”. Acrescentou ainda que o êxito não se fixou no objetivo a curto prazo, o de dar a conhecer o destino aos *stakeholders* do setor, mas também pelo contentamento que teve ao perceber que os “vídeos se tornaram virais, atingido de imediato o consumidor final, o potencial turista português”.

**Figura 14-** Imagens dos vídeos promocionais

*Mar*



*Natureza*



*Lifestyle*



Fonte: Elaboração própria com base nos vídeos promocionais disponíveis em <http://descubraamadeira.visitmadeira.pt/>

Na visualização dos vídeos (ver Anexo 17 para mais imagens) podemos desde logo afirmar que existe uma clara afirmação da subjetividade, do apelo às emoções e às sensações que podem ser vividas no destino (Baldissera, 2010). A multiplicidade de imagens presentes em cada um dos vídeos fornece-nos a premissa desejada na conceção desta campanha, projetar uma marca portadora de uma identidade única e diferenciadora (Kapferer, 2008; Madeira, 2010), que é exuberante no que concerne à capacidade de proporcionar uma experiência memorável para quem opte por descobrir a Madeira (Bornhorst *et al*, 2009).

Estes vídeos refletem de forma clara a importância das marcas destinos turísticos e da importância da vertente da comunicação como forma de induzir à escolha de um destino em detrimento de outro qualquer (Rizzi e Diolli, 2010). Resultante da combinação da sua oferta diversificada, referente a uma componente mais tangível, com a intangibilidade inerente ao apelo das emoções dos visualizadores, mas ao mesmo tempo mostrando a sua própria individualidade inerente aos aspetos culturais e tradições que importa serem valorizados (Yeoman, 2007; Augusto, 2011), bem como o envolvimento com a população local, a hospitalidade como fator distintivo da identidade da marca Madeira que, por sua vez, salienta a relevância dos residentes na projeção da identidade (Braun *et al*, 2010; Freire, 2009; Pike, 2008).

## **2) O meio *online***

No seguimento da entrevista, foi inevitável fazer referência à importância do meio *online* na gestão dos destinos turísticos nos dias de hoje. Roberto Santa Clara, afirmou prontamente que “a nossa (APM) maior aposta é nas campanhas *online*”. Desde logo ficou esclarecido que não só nesta campanha, mas em toda a sua atuação junto dos restantes mercados, a estratégia de comunicação da marca destino Madeira passa pelo meio *online*, nomeadamente em plataformas digitais e portais específicos, principalmente quando o objetivo é atingir um segmento ou nicho mercado específico, dando como exemplo o turismo ativo. Esta afirmação da era digital remete-nos para as diferentes formas de comunicação (Guerra *et al*, 2015; Vela, 2012), que hoje em dia estão ao dispor das marcas e que visam, sobretudo, potenciar

a relação com os turistas ou potenciais turistas (Kapferer, 2000; Hankinson, 2004; Van Ham, 2008).

Sublinhada a importância do meio *online* na difusão da marca destino turístico Madeira, destacamos que o destino Madeira afirma-se neste contexto de uma forma cada vez mais dinâmica e interativa com os internautas. E corroborando a opinião do diretor da APM, cada vez mais o meio *online* é utilizado como forma de transmissão de conteúdos e principalmente “pelas ferramentas que lhe estão associadas, a potencialidade que têm em ser partilhados no meio online”.

Esta afirmação remete-nos para duas vertentes: o meio online como tendência crescente de proliferação do destino turístico (Turismo de Portugal, 2015b) e como excelente veículo de promoção dos destinos (Liu, 2000) ; e a segunda perspetiva assente na premissa do meio *online* como principal fonte de informação dos turistas (Xiang e Gretzel, 2010; Gursoy e McCleary, 2004), representando, como reitera Urry e Larsen (2011), o processo de antecipação da experiência que se pode ter no destino.

Nesta componente, é possível analisar três vertentes: o *website* oficial do destino “VisitMadeira”, o *website* “Madeirallyear” que nos remete para o novo desígnio da marca e ainda o *website* “descubraamadeira.visitmadeira”, especificamente alusivo à campanha dirigida ao mercado português e à nova assinatura da marca “Descubra a Madeira”.

O *website* “VisitMadeira” (Ver Anexo 15) apresenta-se como um portal extremamente completo e informativo em tudo o que diz respeito ao destino, no qual destacamos a referência ao Arquipélago da Madeira, sendo na sua sua globalidade um *website* que se apresenta como um excelente veículo de difusão de informação para potenciais turistas que procurem informação nas mais variadas vertentes, como para os reais turistas que já se encontram no destino.

O *website* “Madeirallyear” por sua vez apresenta-se muito mais dinâmico e interativo, desde logo com a exibição do vídeo promocional da campanha atualmente em vigor (2017), assente na desafiante premissa “Descubra a Madeira”. Ao remetermos para cada um dos três eixos Mar, Natureza e Lifestyle, os internautas deparam-se com imagens ricas e deslumbrantes e desde logo com áudio alusivo ao ambiente que cada um proporciona, a título de exemplo o som das ondas, o som das cascatas e das aves e o som que figura o ritmo mais citadino e energético.

Torna-se evidente que o uso do áudio é claramente com o intuito de transmitir as sensações, as vibrações que os diferentes ambientes proporcionam, numa evidente expectativa de despertar os sentidos das pessoas (Baldissera, 2010; Urry e Larsen, 2011). Para além desta dinâmica audiovisual e interativa que este portal proporciona, disponibiliza também de uma forma bastante atrativa o testemunho da experiência dos turistas que, como se verifica, é uma tendência crescente por parte dos potenciais turistas, que buscam a perspetiva daqueles que efetivamente já visitaram um determinado destino.

O *website* “[descubraamadeira.visitmadeira](http://descubraamadeira.visitmadeira.com)” (Ver Anexo 16) remete-nos mais concretamente para o mercado português com a apresentação dos embaixadores e para os eixos que cada um representa. Os vídeos promocionais, bem como fotografias e algumas informações relativas às atrações e atividades também estão presentes.

Apesar do cariz informativo que está e deve obviamente estar implícito nestes dois últimos *websites*, destacamos sobretudo a interatividade e a existência de conteúdo dinâmico para promover o destino. Simultaneamente, é notória a importância dada às ferramentas de partilha de conteúdos através do *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Pinterest*, presentes nos três *websites*. Apesar de não termos incluída como vertente de análise da marca através das redes sociais, parece-nos pertinente referir que as redes sociais atuam como importante forma de divulgação da identidade da marca (Guerra *et al*, 2015; Xiang e Gretzel, 2010), promovendo o relacionamento com as pessoas (Tham *et al*, 2013).

Perante o *Facebook* do destino Madeira, “[visitmadeiraofficial](https://www.facebook.com/visitmadeiraofficial)”, relativamente ao domínio que estamos a analisar, destacamos que os vídeos promocionais da campanha “Descubra a Madeira” se exibiam como um dos principais destaques, sendo divulgados pelo *Facebook* oficial do Turismo da Madeira, naturalmente que com o passar do tempo o destaque tende a decrescer, embora se verifique que no separador “Vídeos” os três vídeos se mantenham, após mais de um ano da sua divulgação (janeiro de 2016), como os principais vídeos destacados (Ver Anexo 21).

### 3) Diferenciação e Autenticidade

Aquando do momento da entrevista o diretor da APM foi também abordado no que diz respeito à importância dos elementos diferenciadores da identidade da marca destino. Neste seguimento, salientou que um dos elementos mais importantes e que caracterizam a marca Madeira é a sua gente, o povo madeirense, ressaltando que “uma das grandes vantagens competitivas do destino é o saber receber bem e, por outro lado, é o facto de termos séculos de história de turismo”. Com efeito, em toda a conceção da campanha a convivência com os locais é exibida como uma das experiências mais positivas e que de facto se mostra como “uma das que os turistas mais gostam”, contribuindo na sua globalidade para uma experiência memorável.

Se o contacto com os locais é “algo que é uma moda hoje em dia, e que nós madeirenses temos genuinamente há séculos, temos que potenciar, incluir como elemento diferenciador e comunicar na identidade da marca”. Acrescenta ainda que toda essa envolvimento “é contacto, é emoção, é relação” e é com ela que os turistas “criam um vínculo emocional com a Madeira”, evidenciando-se neste sentido a importância da proximidade entre turistas e locais (Braun *et al*, 2010; Freire, 2009).

Assumindo o povo madeirense e a hospitalidade que lhe é característica como um dos principais elementos da identidade da Madeira, constatamos que esse é realmente um fator diferenciador. Com efeito, permite-nos afirmar que da consciencialização que a arte de bem receber por parte das comunidades locais e da gente madeirense no geral é potenciadora da relação que se cria com os turistas e que contribui para a criação de um vínculo emocional capaz de perdurar no tempo, este é um elemento muito presente na história que a marca nos conta.

Outro elemento diferenciador assenta na diversidade do destino, seja no que diz respeito às paisagens distintas e recursos naturais, como à variedade de produtos, atividades e pontos de interesse. Outro elemento diferenciador que se pretendia projetar era o da biodiversidade do destino e a oferta variada que desde logo “incentiva e convida à descoberta da Madeira”.

No vídeo relativo ao eixo “*Mar*”, são apresentadas paisagens fascinantes e toda a envolvimento com o mar é exibida como uma experiência especial, diferente e memorável. No que concerne ao vídeo alusivo ao eixo “*Natureza*”, há um especial destaque para a fauna e flora extremamente rica, realçando-se as célebres e

deslumbrantes levadas, uma característica ímpar madeirense. Para além de todas as sensações que o contacto direto com a natureza no seu estado puro proporciona, o vídeo ainda sobressai o relacionamento com os locais, exibindo-se como um dos principais atributos diferenciadores da marca.

Relativamente ao vídeo que figura o eixo “*Lifestyle*”, assiste-se a uma multiplicidade de atrações e pontos de interesse que evidenciam o lado mais cosmopolita do destino. Não poderíamos deixar de fazer referência aos carros de cesto do monte, característicos da identidade da Madeira desde sempre, e que são enaltecidos como portadores de uma experiência mágica e única que só este destino pode proporcionar. A gastronomia madeirense, o Vinho Madeira, os sabores e os cheiros típicos são enfatizados como uma experiência surpreendente.

Neste vídeo reconhecemos que o destaque dado ao povo madeirense é ainda mais vincado, enaltecendo-se a alegria e a simplicidade das pessoas e o orgulho que têm na sua cultura, história e nas suas tradições, na sua generalidade, naquilo que é a sua personalidade. Estes elementos remetem-nos para a importância da confiança que os madeirenses devem ter em si próprios, na sua história, espelhando a autenticidade do povo madeirense com as suas tradições genuínas e demonstrar entusiasmo por fazer parte da Região, proporcionando ao turista o que melhor se faz: a arte de bem receber (ACIF, 2015).

#### **4) Feiras de Turismo – A Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL)**

Como salientámos no enquadramento teórico, a presença dos destinos nas feiras de turismo configura-se como um dos veículos mais eficazes na promoção dos destinos, não só porque permite a sua divulgação junto de *players* do setor turístico, como também junto dos potenciais turistas (Bendito e Ramirez, 2011; Getz e Page, 2016; Rinallo *et al*, 2010). Neste âmbito, o destino Madeira tem assumido as feiras de turismo, nacionais e internacionais, como um fator de extrema relevância na sua generalidade porque permitem “comunicar e afirmar a proposta de valor (...), a identidade do destino”.

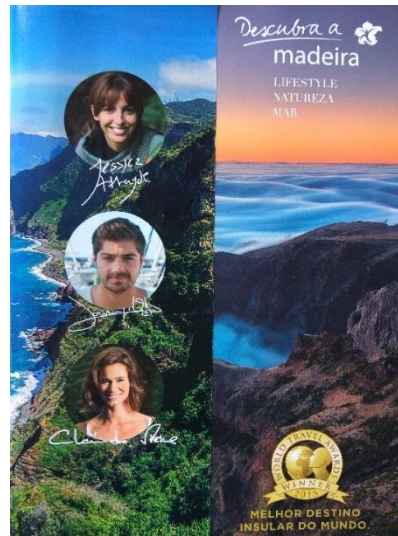
Concretamente no que diz respeito ao objetivo que a APM se propôs no âmbito interno que estamos a abordar, podemos afirmar que a presença do *stand* do destino Madeira na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) 2016, que ocorreu de 2 a 6 de

março, foi um verdadeiro sucesso. Após o encerramento da BTL, a Madeira foi condecorada com o prémio de Melhor Stand da BTL 2016 e, segundo o Secretário Regional da Economia, Turismo e Cultura, Eduardo Jesus, “o galardão reconhece o trabalho desenvolvido pela Associação de Promoção da Madeira” (Publituris, 2016, para.2).

O Diretor da APM, explicou-nos o conceito que está nas entrelinhas deste *stand*, esclarecendo-nos, primeiramente, que “falar da presença na BTL, é falar de uma proposta de comunicação mais próxima e mais cosmopolita”. Acrescentou que no ano de 2016, decorria a campanha “Descubra a Madeira- um destino de experiências” e obviamente que a BTL era uma excelente oportunidade de “potenciar este projeto através de uma dinâmica que envolve uma maior proximidade com quem visita a feira”.

O *stand* foi concebido de modo a que os seus visitantes pudessem desde logo sentir “o que é a Madeira” através de um cenário que “apelava aos sentidos”, envolvendo uma variedade de ambientes madeirenses, que invocava para uma experiência a ter no destino e que pode ser vivida durante todo o ano e, naturalmente, foi disponibilizado material promocional, como é o caso da brochura da Campanha ilustrada na figura 15.

Perante a relevância destas atuações, Roberto Santa Clara frisou que a presença na BTL será sempre uma aposta forte da APM, principalmente nesta fase em que o objetivo é reconquistar o mercado interno, e que este projeto continuará a apostar “em formas cada vez mais dinâmicas de conseguir criar a proximidade que se pretende, (...) cativando o mercado interno à visita do destino, através das dinâmicas que se tentam criar (...) e dando a conhecer o destino aos operadores turísticos e aos agentes de viagens.”

**Figura 15-** Brochura da Campanha Descubra a Madeira

Fonte: Elaboração própria, 2017.

### 5) Ações de proximidade – “Madeira no Chiado”

A ação do Chiado, segundo Roberto Santa Clara, insere-se no domínio da “comunicação *offline*, que embora possa parecer desajustada aos tempos atuais, tem um enorme potencial quando existe uma estratégia bem pensada, como foi o caso desta iniciativa”. Em pleno coração da cidade de Lisboa, no Chiado, ainda no ano de 2015, a APM decidiu levar até à capital “um pouco daquilo que é o destino Madeira, convidando de uma forma dinâmica as pessoas que por ali passam a vir descobrir a nossa (madeirense) oferta turística”. Os carros de cesto são das mais emblemáticas atrações madeirenses e “das mais conhecidas”, o objetivo era convidar os portugueses continentais a experimentarem essa aventura, descendo a rua lisboeta, nos carrinhos de cesto acompanhados pelos carreiros (nome que se dá às pessoas que conduzem os carros de cesto) que proporcionaram esse momento.

Esta ação revelou-se um sucesso, pela forma como conseguiu “captar a atenção do mercado nacional e esse era o nosso objetivo”, destacando-se que esta ação foi complementada com a entrega de material promocional e também foi possível saborear alguns dos produtos madeirenses.

### 1.3.3. A importância do envolvimento dos *Stakeholders*

Como destacámos no enquadramento teórico é de capital importância que todos os *players*, que de forma mais direta ou indireta estão envolvidos no contacto com os turistas e visitantes, estejam enredados no processo de projeção da marca (Pike, 2008). Deste modo, consideramos que os profissionais do setor turístico da Madeira são o espelho da marca, na medida em que no exercício da sua atividade têm uma enorme responsabilidade na transmissão dos sinais identitários da marca destino turístico.

Por outro lado, se considerarmos que um dos mais importantes atributos da marca destino turístico Madeira é precisamente o povo madeirense, o capital humano e a arte de bem receber que lhe é intrínseca, deverá existir uma consciencialização tanto por parte dos *stakeholders* que se inserem especificamente no setor turístico, como dos residentes e das comunidades locais, da importância que está inerente à forma como atuam e interagem com quem visita a Ilha da Madeira. Segundo o Diretor da APM, Roberto Santa Clara, o esforço no sentido desta sensibilização tem sido crescente e refere que “nunca tanto como agora se falou a uma só voz (...), privados, públicos e associados”, referindo, no entanto, que “claramente há que potenciar o projeto, e que apesar de nem sempre todas as frentes estarem de acordo, sobressai-se um acreditar no projeto, sendo por isso possível ir mais longe.”

No seguimento da relevância do comprometimento dos diferentes *stakeholders* no processo de projeção da identidade da marca destino Madeira, descortinamos esta vertente por via de duas entrevistas semi-estruturadas: Nélia Alves é Guia Intérprete e exerce esta profissão há 25 anos, para além disso é também formadora na área do Turismo; a segunda entrevistada é Fátima Campanário, solicitadora de informações turísticas no Posto de Turismo do Funchal, unidade pertencente à Direção Regional de Turismo, há 23 anos que é profissional desta área.

A escolha destas entrevistadas rege-se pelos motivos gerais que mencionámos anteriormente, mas principalmente porque para além de profissionais deste setor que lidam com turistas diariamente há mais de duas décadas, são também residentes, são também parte integrante da identidade da marca Madeira, pelo que obtivemos uma visão bilateral com estas entrevistas. Das entrevistas que realizámos conseguimos

extrair informações fundamentais para a compreensão do modo como os profissionais do turismo conseguem projetar a identidade da marca Madeira, não só na forma como eles próprios interagem com os turistas no seu dia-a-dia, como também no modo como podem conduzir a experiência do turista no destino.

**a) Nélia Alves, Guia Intérprete**

Nélia Alves ressalva que se podem distinguir na sua generalidade dois tipos de turistas “os que já vêm mais informados e já fizeram algum tipo de pesquisa sobre a Madeira e, por isso, têm algum conhecimento dos locais turísticos mais emblemáticos e das atividades que querem fazer” e aqueles que “se manifestam agradavelmente surpresos pela diversidade existente numa ilha desta dimensão, que são sobretudo os visitantes que chegam via navios de cruzeiro, que neste caso nota-se que não têm verdadeiramente uma imagem pré-concebida”.

No caso dos turistas mais informados destaca-se uma grande procura pelas paisagens naturais e a procura pelas levadas da Madeira “são uma constante”, reforçando que o contacto com a natureza é de facto aquilo que “mais valorizam na nossa ilha”. A complementar a grande procura pela relação com a natureza nas suas variadas formas, refere ainda o destaque para a gastronomia.

No que concerne aos visitantes que chegam via navios cruzeiro, que têm um desconhecimento geral daquilo que a cidade do Funchal, porta de entrada da Ilha via marítima, e a restante Ilha tem para oferecer, Nélia Alves destaca que é muito importante “investir na qualidade do serviço prestado, potencializando ao máximo a experiência dos visitantes nesse curto espaço de tempo, para que a memória do que conheceram e vivenciaram seja um motivo de uma visita futura”.

A guia intérprete afirma que na cidade do Funchal, passo a citar, “o Mercado dos lavradores, os Bordados da Madeira, o Teleférico do Funchal, o Pico dos Barcelos e os jardins funchalenses são os locais que acredito que sejam os melhores para estimular uma experiência memorável”, embora esta guia destaque também muita procura por excursões nos arredores da cidade, que incluem Câmara de Lobos e Cabo Girão.

Quando questionada acerca de quais eram os atributos do destino que mais são valorizados pelos turistas, referiu que de forma homogénea “a hospitalidade e simpatia dos residentes, a limpeza dos locais e a segurança, bem como o clima e a diversidade de paisagens, representam de facto a imagem que levam do destino”. Acrescentou ainda que, “a satisfação é um sentimento que tem muito de pessoal e que se baseia nas expectativas e com tudo o que se vivenciou na Madeira”, acreditando que “a hospitalidade e a qualidade dos serviços turísticos locais contribuem muito para as elevadas taxas de satisfação”.

Especificamente no que diz respeito à Campanha “Descubra a Madeira”, que tinha subjacente recuperar a procura do destino pelo mercado português, salienta que notou um aumento dos turistas portugueses nestes dois últimos anos “fruto dessa campanha e de alguma melhoria da condição económica”. A guia intérprete menciona que para além dos ingleses, franceses e alemães, o mercado português é um dos que mais lida no exercício da sua profissão, tendo por isso consciência de que “a Madeira é cada vez mais procurada pelos turistas portugueses que começam a descobrir a diversidade das ilhas atlânticas”. No entanto, pelo feedback que obtém desses turistas, acrescenta também um claro obstáculo assente “nos preços excessivos das passagens aéreas que têm vindo a afastar turistas portugueses”.

Quando abordada acerca da intenção de mudar a imagem desgastada que o mercado português tinha da Madeira, baseada também na ideia de que o destino apenas está dirigido a um público mais sénior, Nélia Alves manifestou-se dizendo que a clara aposta no ambiente natural e “nos desportos de natureza que a nossa ilha proporciona num ambiente único, tem provocado um impacto num turista mais jovem”, salientando paralelamente a importância da aposta e divulgação de eventos deste cariz, como por exemplo o MIUT (*Madeira Island Ultra- Trail*). Por isso, tudo o que diz respeito “ao mar e à natureza, com destaque para as levadas, bem como a gastronomia são muito apreciadas pelos turistas mais jovens”.

Quando abordada acerca da coerência da informação disponibilizada no sentido de transmitir a identidade da marca aos turistas, reforçou a ideia de que “a marca Madeira, e em particular a APM, tem evidenciado um esforço muito grande

para uniformizar a informação e promoção do destino no interior, com um respeito cada vez maior pelos nossos fatores críticos de sucesso que representam a nossa identidade e autenticidade”.

Relativamente à importância do apelo às emoções e sensações subjacentes à identidade da marca, afirmou que “o facto de focar na parte sensitiva só demonstra uma conscientização das tendências identificadas no turista que procura cada vez mais experiências e aprendizagem”. Quanto à coerência que existe entre a identidade que é transmitida e a imagem que é percebida, claramente destaca que é cada vez mais notório o cumprimento dessa missão, referindo mesmo que a sua percepção enquanto profissional, que está na linha da frente naquilo que é a interação com os turistas, “é que as expectativas dos turistas são, regra geral, superadas”.

Concluindo a entrevista, Nélia Alves acredita que no que diz respeito à gestão do destino, em particular à comunicação da marca, assiste-se, passo a citar, “ao melhor que se fez pelo destino em muito muito tempo (...) finalmente vejo ser criada uma equipa que é bem gerida, que tem competências técnicas, académicas e profissionais e que seguem uma linha condutora única e não caótica”. Considerando que o destino está a viver uma fase mais feliz, não só por fatores externos relacionados com problemas referentes aos destinos concorrentes, esta guia intérprete acredita que todo o esforço que tem sido desenvolvido “por parte de um secretário de turismo com uma nova visão do que é qualidade e uma associação de promoção coesa e mais comunicativa” tem mostrado uma grande eficácia até então.

Não obstante, salienta que “ainda não há uma coesão total na transmissão da identidade”, quando questionada acerca dos diferentes *stakeholders* que atuam neste domínio. Apesar do “processo de sensibilização que já começou” é um objetivo que “levará muito tempo, porque contraria rotinas já instaladas”.

No que diz respeito a si mesma e ao modo como projeta a identidade no exercício da sua profissão, refere que é muito atenta a esta questão, referindo que “a hospitalidade, simpatia e a qualidade dos serviços prestados por um profissional credenciado e com qualificações académicas superiores faz toda a diferença”,

destacando ainda “a obrigatoriedade da qualificação dos profissionais que têm contacto direto com o turista, com o decreto-lei recentemente publicado”.

**b) Fátima Campanário, Posto de Turismo do Funchal**

A segunda entrevistada, Fátima Campanário, fornece informações turísticas no posto de turismo do Funchal, situado na Avenida Arriaga, uma das mais emblemáticas e movimentadas avenidas da cidade, principalmente por turistas. Por esse motivo, não é de admirar que em 2016 tenha recebido 1.355.000 (um milhão trezentos e cinquenta e cinco mil) turistas e segundo dados mais recentes, no mês de março de 2017, tenha recebido 9267 turistas. O top das nacionalidades, também segundo os dados mais recentes, são: Reino Unido Reino Unido, Alemanha, França, Portugal e Dinamarca.

Corroborando, o que nos foi dito pela guia intérprete, Fátima Campanário refere que de um modo geral existem os turistas mais informados, salientando principalmente “os nórdicos que já vêm com a lição estudada e apenas solicitam a informação que necessitam”, mas de um modo geral, destaca que “a maioria dos turistas vêm cheios de dúvidas e apenas uma noção pouco profunda da nossa cidade e da ilha”.

Quando questionada acerca dos atributos que considerava que são mais valorizados pelos turistas a abordagem foi idêntica à da guia intérprete, salientando outras experiências muito procuradas como as descidas nos carros de cestos do Monte, a procura frequente pelas levadas da Madeira e ainda o interesse pelos passeios marítimos ou desportos náuticos.

Relativamente aos visitantes que chegam de cruzeiro salienta que “geralmente estão pouco tempo no destino, entre 5 a 8 horas”, pelo que normalmente “fazem excursões (...) mas muitos turistas não vão em excursões e naturalmente se dirigem ao posto de turismo, principalmente pedem indicações de levadas de menor duração e dimensão, sobretudo as que tenham uma duração média de 2h ou 2h30”.

Naturalmente que, para além das informações que os profissionais do posto de turismo fornecem, são muito requisitados os folhetos informativos, as brochuras e guias turísticos. Quando questionada se considera que os mesmos espelham

realmente aquilo que a Madeira é, não se focando apenas em detalhes meramente informativos, mas incluindo uma perspectiva mais assente na experiência e através de conteúdos mais apelativos, Fátima Campanário respondeu-nos que “para além de atualizados a nível informativo, há uma crescente aposta por parte das várias empresas de animação turística, assim como nós (DRT), no sentido de implementar novos atrativos e novas experiências nesses formatos”.

Relativamente ao novo mote “Descubra a Madeira”, afirma que no posto de turismo esse foi bastante divulgado “através de material promocional para todas as nacionalidades, principalmente aquando da BTL”. Apesar da afluência dos turistas portugueses nos últimos tempos, afirma, no entanto, que “o turista português continental é ainda um turista sazonal”. Relativamente à ideia existente quanto ao destino Madeira estar associado ao turismo sénior, Fátima Campanário refere que “graças a campanhas como esta, a ideia de turismo sénior está a mudar, mas claro leva o seu tempo”. Destaca ainda, à semelhança da guia intérprete, a influência que tem a divulgação de “atividades turísticas mais radicais como os *trails*, o parapente, *canyoning*, surf e BTT”.

Salienta que “houve um ligeiro aumento dos turistas mais jovens, mas tendo em conta a conjuntura económica nacional é difícil”, mas destaca “que a nível de outras nacionalidades já se nota uma subida acentuada de turistas jovens”. No que concerne ao objetivo de esbater a sazonalidade, refere que “houve um aumento de turistas durante a época baixa”, não se evidenciando ainda de uma forma tão significativa.

Por fim, quando abordada acerca da sua opinião relativa aos esforços no sentido de melhor definir e projetar aquilo que é a identidade do Destino Madeira junto dos turistas, Fátima Campanário sublinha que “as escolas de turismo da Madeira, quer públicas, quer privadas, têm excelentes profissionais a preparar os futuros profissionais de turismo, e isso é muito importante”. Acrescenta ainda “que a nossa famosa hospitalidade, paisagens e os ambientes diversos que proporcionam as experiências únicas que falam por si (...) e os turistas que visitam a Madeira recomendam a nossa ilha, aos amigos e familiares, por essas razões”. Enquanto

profissional e representante da DRT refere “que somos coesos e trabalhamos todos para o mesmo, ou seja, para os nossos visitantes e a sua máxima satisfação”.

### **c) O papel dos residentes**

A análise que procedemos na vertente da envolvência dos residentes em todo este processo é o resultado das três entrevistas que realizámos.

O Diretor da APM, Roberto Santa Clara, destaca que o papel dos residentes é fundamental, pois estabelecem um contacto direto com os visitantes “de forma genuína e se no feedback que temos através da análise da satisfação este é um fator que em muito contribui para as elevadas taxas de satisfação, é porque toda a comunidade madeirense está consciente da importância do setor para a região”. Salienta ainda que o facto de surgirem cada vez mais eventos turísticos espalhados por toda a Ilha remetem para uma consciencialização dos residentes da importância de investir no setor, que obviamente é impulsionada pelos “municípios e outros *stakeholders* que se envolvem nesta dinâmica”.

A Guia Intérprete, Nélia Alves, no que diz respeito à simpatia por parte dos residentes, afirma que no acompanhamento que faz aos turistas acaba por ser também uma observadora, afirmando que na sua generalidade todos os turistas procuram de certo modo um envolvimento com as populações locais, querendo conhecer mais das suas características e tradições. Acrescenta ainda que na generalidade há boa aceitação por parte das comunidades locais com a presença constante dos turistas, mesmo nas localidades mais pequenas e rurais.

Já Fátima Campanário afirma-nos que no exercício da sua profissão acaba sempre por sentir que os turistas se revelam extremamente agradados com a forma como são recebidos e abordados em diferentes contextos, afirmando que o povo madeirense “é alegre, simpático e muito hospitaleiro”.

Não esquecendo que o envolvimento de toda a comunidade é crucial e este é um fator essencial porque o destino aos olhos dos visitantes é interpretado como um todo, sendo também o papel dos residentes essencial para a experiência do turista na fruição do destino (Braun *et al*, 2010).

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES**



A conceção de uma marca turística pretende projetar com clareza aquilo que define determinado destino, sendo de grande relevância destacar a sua exclusividade e elementos diferenciadores. Nesta visão, torna-se imprescindível, para além da coerência na transmissão da identidade de um destino turístico, que esta seja entendida da forma desejada pelos potenciais visitantes ou turistas efetivos. É neste contexto que urge abordar a importância da gestão da comunicação de uma marca-destino como garante da transmissão de mensagens e conteúdos coesos quanto à identidade da marca-destino (Ren e Blichfeld, 2011).

No olhar de investigação que nos acompanhou ao longo do presente estudo de caso, consideramos que está intrínseca na campanha “Descubra a Madeira” uma identidade holística, assente nos atributos transversais do destino e simultaneamente, incluindo os principais produtos que pertencem à marca destino Madeira. Constatamos que o destino Madeira tem atuado no sentido de potenciar a sua marca tendo em conta as diferentes vertentes que foram analisadas, como é o caso do meio online, do uso dos meios audiovisuais, de potenciar as diferentes ações que se inserem com o intuito de potenciar as relações com os indivíduos.

De um modo transversal, salienta-se os esforços que têm vindo a ser implementados a nível da comunicação da marca destino turístico Madeira, não só junto dos consumidores finais, mas também junto de importantes *stakeholders* do setor turístico. Para além disso, salientamos o facto da sensibilização para a importância que as comunidades locais assumem neste contexto, no sentido em que são o espelho da própria identidade, tendo em conta que a hospitalidade e a gente madeirense são elementos próprios e diferenciadores da identidade da marca destino turístico Madeira.

Contudo, salientamos que ainda há muito a fazer no que diz respeito à coesão entre o setor público e privado, no entanto salienta-se um trajeto cada vez mais próximo no sentido de alcançar o objetivo máximo de conseguir projetar uma identidade única da marca. Acreditamos que todo o esforço que tem sido desenvolvido, nomeadamente pela Associação de Promoção da Madeira, trará resultados no médio-prazo relativamente a fatores como: a notoriedade, o

reconhecimento da marca, o esbatimento da sazonalidade no longo prazo e a procura crescente do destino graças ao aumento das suas atratividades.

Relativamente ao modo como as entidades responsáveis pela gestão do destino estão a atuar, com destaque para a APM, é de salientar todo o esforço que tem vindo a ser desenvolvido. Apesar de a internet não poder ser vista como uma forma de substituir outras ações ou atividades promocionais, salientamos o grande destaque do meio *online* e que tem sido notório por parte desta entidade.

Com o decorrer da presente investigação decorreu, entre 15 e 19 de março de 2017, a 29ª edição da BTL, em que a Madeira foi o destino convidado desta feira e, novamente, e ainda de uma forma mais dinâmica, apostou-se segundo o secretário Eduardo Jesus, “na autenticidade e na aproximação ao público (...) uma presença fortemente baseada na sua identidade e nos elementos diferenciadores que fazem, deste destino, uma experiência ímpar, de qualidade e possível de concretizar, nos 365 dias do ano” (Publituris, 2017d).

Nesta perspetiva, à semelhança da presença de forma dinâmica e interativa na BTL 2017, destaca-se ainda o lançamento de novos vídeos promocionais, assentes na mesma identidade, mas com durações mais curtas, por se acreditar que são mais propícias à sua divulgação. Consequentemente, destaca-se a importância crescente do meio *online* que tem sido fortemente implementada através das redes sociais, tornando-se na forma mais eficaz de promover a identidade da marca Madeira. Tendo como principal foco o mercado português, a APM teve recentemente a iniciativa de criar uma maior proximidade entre os embaixadores da Campanha “Descubra a Madeira” através da divulgação nas suas redes sociais pessoais partilhando fotografias e vídeos relacionados com o destino Madeira e que mostram a sua relação com o destino.

Como forma de atestar a eficácia das medidas implementadas salienta-se ainda que o RevPar continua a subir de forma consistente, registando-se um aumento de 12% em 2016 face ao ano de 2015. Em termos de taxa de ocupação a RAM tem vindo a consolidar a sua posição enquanto destino-estrela no panorama nacional e 2016 foi um ano de recorde neste indicador, tendo ultrapassado os 80% de taxa de

ocupação hoteleira (Publituris, 2017a). Taleb Rifai, secretário-geral da Organização Mundial do Turismo (OMT), refere que a taxa média anual de ocupação registada neste destino «é, provavelmente, a mais alta do mundo» (Publituris, 2017b). Já Eduardo Jesus, secretário regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira afirmou que 2016 foi um ano inédito com resultados “altamente motivadores”, registou-se cerca de 7 milhões e 300 mil dormidas na hotelaria regional, um crescimento de 9,8% relativamente ao ano de 2015. O destino recebeu em 2016 mais de 1 milhão e 350 mil hóspedes, o que corresponde a um crescimento de 11,4% face a 2015 (Diário de Notícias da Madeira, 2017).

De um modo geral, podemos extrair desta dissertação as práticas que se inserem no domínio da gestão de marcas destino turístico, salientado que as novas dinâmicas associadas à transmissão da identidade da marca mostram a sua eficácia em diferentes vertentes e, por isso, desenham-se possíveis linhas orientadoras que poderão servir como base para a implementação da gestão de marcas turísticas noutros destinos nomeadamente a nível nacional.

Da mesma forma, salientamos que seria pertinente como linhas futuras de investigação, averiguar a pertinência do uso de embaixadores ou de personagens publicitárias no âmbito da gestão de marcas de destinos, no sentido de averiguar em que moldes as mesmas podem influenciar as associações e perceções dos potenciais clientes ou, por outro lado, de que modo exercem algum tipo de influência na efetiva realização da viagem.

A realização deste estudo encaminhou-nos também para a perceção da crescente influência das redes sociais no âmbito da comunicação dos destinos turísticos, pelo que seria interessante investigar a relevância da interação das marcas destinos turísticos por via do meio *online*, nomeadamente das redes sociais, analisando de forma mais direta a sua importância nas diferentes fases subjacentes a todo o processo de viagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIF- Câmara de Comércio e Indústria da Madeira (2015). *Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)*. Retirado a 22 de fevereiro, 2016, de <http://www.acif-ccim.pt/>.

Agapito, D. L., Mendes, J. C., Valle, P.S., & Almeida, H. (2014). Um contributo do marketing sensorial para o marketing da experiencia turística rural. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12 (3), 611-621.

Anholt, S. (2013). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Regions. *The Journal of Public Diplomacy*, 2 (1).

Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 150-165.

APM- Associação de Promoção da Madeira (2005). *Introducing the Madeira Brand*. Retirado a 3 de abril, 2017, de [http://www.apmadeira.pt/imagens/marca/Madeira\\_guidelines.pdf](http://www.apmadeira.pt/imagens/marca/Madeira_guidelines.pdf)

Augusto, L. (2016). *Relações Públicas e Turismo: Media digitais e formatação da imagem do destino*. Covilhã: LabCom.IFP.

Balakrishnan, M. (2009). Strategic branding of destinations: a framework. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 611-629.

Baldissera, R. (2010). Comunicação Turística. *Revista Rosa dos Ventos*, 1 (1), 6-15.

Barretto, M. (2006). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. (13ªed.). São Paulo: Papyrus Editora.

Bendito, V., & Ramirez, A. (2011). New campaigns of tourism promotion and marketing: the importance of specialization in the image of European brochures. *Economics and Management*, 16, 1225-1230.

Björner, E. (2013). International positioning through online city branding: the case of Chengdu. *Journal of Place Management and Development*, 6 (3), 203-226.

Bornhorst, T., Ritchie, J., & L. Sheehan (2009). Determinants of Tourism Success for DMO's & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders Perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.

Buhalis D. (2000a). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.

Buhalis, D. (2000b). Tourism and information technologies: Past, Present and Future. *Tourism Recreation Research*, 25 (1), 41-58.

Braun, E. (2008). City Marketing – Towards an integrated approach. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

Braun, E., Kavartzis, M., & Zenker, S. (2010). My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding. *50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden*.

Brito, Carlos M., & Lencastre, Paulo de (Eds.) (2014). *Os Novos Horizontes do Marketing* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Coelho, M. F. (2015). O que atrai o turista? Gestão da Competitividade de Destinos a partir de atrações e de atratividade turística. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 7 (4).

Cunha, L. (2007). *Introdução ao Turismo* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

Diário de Notícias da Madeira (2017, 15 de fevereiro). Eduardo Jesus destaca resultados do Turismo “altamente motivadores”. Retirado a 1 de março, 2017, de

<http://www.dnoticias.pt/madeira/eduardo-jesus-destaca-resultados-do-turismo-altamente-motivadores-CY919949>.

Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J.V., & Lendrevie, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e Prática do Marketing* (16<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Dolnicar, S. (2008). Market Segmentation in Tourism. *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, 129-150.

Direção Regional de Estatísticas da Madeira (DREM) (2016). Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Resultados Provisórios outubro 2016. Retirado a 4 de dezembro, 2016, de <http://estatistica.gov-madeira.pt/>.

Flick, U. (2009a). *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. (Tradução Roberto Cataldo Costa). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2008).

Fick, U. (2009b). *Qualidade da Pesquisa Qualitativa*. (Tradução Roberto Cataldo Costa). Porto Alegre: Artmed.

Freire, J.R. (2009). Local people: A critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16 (7), 420-438.

Getz, D., & Page, S.J. (2016). Progress in Tourism Management- Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52 593-631.

Guerra, A. C., Gosling, M., & Carvalho, T. (2015). Redes Sociais e as Gerações X e Y: Disseminação e Compartilhamento de Experiências de Turismo. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 7 (2).

Gursoy, D., & McCleary, K. W. (2004). An Integrative Model of Tourists' Information Search Behavior. *Annals of Tourism Research*, 31 (2), 353-373.

Gustavo, N. (2013). Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment. *International Journal of Marketing Studies*, 5 (3), 13-25.

Hankinson, G. (2004) Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands, *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM. (2014). Programa Operacional da Região Autónoma da Madeira 2014-2020. Retirado a 28 de janeiro, 2016, de <http://www.m1420.gov-madeira.pt/>

Kapferer, J.N. (2000). *A Gestão de Marcas – Capital das Empresas*. Mem Martins: Edições CETOP.

Kapferer, J.N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. (4<sup>th</sup> ed.). Great Britain: Kogan Page Limited.

Kavaratzis, M. (2005). Place branding: a review of trends and conceptual model. *The Marketing Review*, 5 (4), 329-342.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Lickorish, L.J., & Jenkins, C.L. (2000). *Introdução ao Turismo* (6<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Liu, Z. (2000). *Internet tourism marketing: potential and constraints*. Fourth International Conference Tourism in Southeast Asia & Indo-China: Development, Marketing and Sustainability. The Scottish Hotel School, University of Strathclyde, UK.

Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação.

Marujo, N. (2012). Comunicação, Destinos Turísticos e Formação Superior. In Sebastião, S. e Ribeiro, R. (Eds.), *Portugal: Destino a Comunicar. A Comunicação no Turismo Português* (pp.74-88). Lisboa: ISCSP-CAPP.

Mill, R., e Morrison, A. (2012). *The Tourism System*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Morrison, A. (2013). Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations. *Tourism Tribune*, 28 (1), 6-9.

Ocke, M. A. M., & Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração*, 49 (4), 671- 683.

Oliveira, E., & Paniyk, E. (2015). Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing*, 21 (1), 53–74.

Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. (1<sup>st</sup> ed.). Oxford: Elsevier.

Portugal2020 (2014). MADEIRA 2020 Estratégia Regional de Especialização Inteligente RIS3. Retirado a 31 de janeiro, 2017, de <http://www.portugal2020.pt/>.

Publituris (2016, 1 junho). Madeira teve o melhor stand da BTL 2016. Retirado a 4 de dezembro, 2016, de <http://www.publituris.pt/2016/06/01/madeira-teve-o-melhor-stand-da-btl-2016/>.

Publituris (2017a, 27 fevereiro). Madeira ultrapassa ocupação de 80%. Retirado a 1 de março, 2017, de <http://www.publituris.pt/2017/02/27/madeira-registou-80-da-taxa-ocupacao-2016/>.

Publituris (2017b, 8 fevereiro). “A Taxa média anual de ocupação na Madeira é, provavelmente, a mais alta do mundo”. Retirado a 1 de março, 2017, de <http://www.publituris.pt/2017/02/08/251116/>.

Publituris (2017c, 7 fevereiro). A Importância que o governo português dá ao turismo é ímpar. Destinos. Retirado a 1 de março, 2017, de <http://www.publituris.pt/2017/02/07/governo-alia-omt-um-turismo-sustentavel/>.

Publituris (2017d, 14 março). BTL é uma excelente oportunidade para a Madeira reafirmar a sua qualidade. Retirado a 30 de março, 2017, de <http://www.publituris.pt/2017/03/14/btl-excelente-oportunidade-madeira-reafirmar-qualidade/>

Prideaux B. e C. Cooper (2002). Marketing and destination growth: a symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9 (1), 35-48.

Ren, C., & Blichfeldt, B. S. (2011). One Clear Image? Challenging Simplicity in Place Branding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11 (4), 416-434.

Rigall-I-Torrent R., & M. Fluviá. (2011). Managing tourism products and destinations embedding public good components: a hedonic approach. *Tourism Management*, 32, 244-255.

Rinallo, D., Borghini, S., & Golfetto, F. (2010). Exploring visitor experiences at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (4), 249-258.

Rizzi, P., & Diolli, I. (2010). From Strategic Planning to City Branding: Some Empirical Evidence in Italy. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8, 39-49.

Santos, N. P. (2010). Novos e velhos territórios nos lazeres contemporâneos. O mundo do vinho e a importância da Viagem. *Cadernos de Geografia*, nº 28/29 - 2009/10. Coimbra, FLUC - pp. 7-1

Santos, N. P. (2014). Turismo, gestão e território. *Caderno Virtual de Turismo. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo*, 14 (1), 66-86.

Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC) (2016). Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021. Retirado a 7 de janeiro, 2017, de <http://www.madeira.gov.pt/sretc>

Sevin, E. (2013). Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding. *Journal of place management and development*, 6 (3), 227-239.

Tham, A., Croy, G., & Mair, J. (2013). Social Media in Destination Choice: Distinctive Electronic Word-of-Mouth Dimensions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30 (1-2), 144-155.

Turismo da Madeira. História da Madeira (s.d.). Retirado a 27 de junho, 2016, de <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira/historia>.

Turismo de Portugal, IP. (2015a). *Turismo 2020 – Cinco princípios para uma ambição*: Turismo de Portugal. Retirado a 15 de fevereiro, 2016, de <http://www.turismodeportugal.pt/>.

Turismo de Portugal, IP. (2015b). *Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*: Turismo de Portugal. Retirado a 10 de abril, 2016, de <http://www.turismodeportugal.pt/>.

Turismo de Portugal, IP. (2016a). *Estratégia de Turismo 2027 – Laboratório Estratégico R.A. Madeira*: Turismo de Portugal. Retirado a 4 de dezembro, 2016, de <http://estrategia.turismodeportugal.pt/>.

Turismo de Portugal, IP. (2016b). *Turismo reforça importância na economia nacional*: Turismo de Portugal. Retirado a 4 de dezembro, 2016, de <http://www.turismodeportugal.pt/>.

UNTWO: United Nations World Tourism Organization (2008). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Retirado a 6 de maio, 2016, de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryen.pdf>.

UNTWO: United Nations World Tourism Organization (2016). *World Tourism Barometer: 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016* (2016). Retirado a 27 de março, 2016, de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_fitur\\_2016\\_hq\\_jk.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2016_hq_jk.pdf).

Urry, J., & Larsen, J. (2011). *The tourist gaze 3.0*. Sage Publications Limited.

Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy*, 1-24.

Vela, J. S. E. (2012). Aproximaciones teóricas y conceptuales para una definición del estado del arte de la comunicación de los destinos turísticos. *Andamios*, 9 (20), 211-236.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31 (2).

Yeoman, I., Brass, D., & McMahon-Beattie, U. (2007). Current issue in tourism: The authentic tourist. *Tourism Management*, 28, 1128-1138.

Yin, R.K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (4ª Ed.) (Tradução de Ana Thorell). Porto Alegre: Bookman. (Original publicado em 2009).

Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, London: The Guilford Press.

Zenker, S., & Beckman, S.C. (2013). My place is not your place – different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development*, 6 (1), 6-17.

Wang, N. (2000). *Tourism and modernity: A sociological analysis*. Pergamon Press.

URL: <http://www2.unwto.org/> (Organização Mundial de Turismo)

URL: <http://www.ama.org/> (American Marketing Association)

URL: <http://www.destinationmarketing.org/> (Destination Marketing Association International)

URL: <http://www.visitmadeira.pt/> (Turismo da Madeira)

URL: <http://www.acif-ccim.pt/> (Câmara de Comércio e Indústria da Madeira)

URL: <http://www.ap-madeira.pt/> (Associação de Promoção da Madeira)

URL: <https://www.visitportugal.com/pt> (Turismo de Portugal)

URL: <http://btl.fil.pt/> (Bolsa de Turismo de Lisboa-BTL)

URL: <http://www.m1420.gov-madeira.pt/m1420/> (Programa Operacional da Região Autónoma da Madeira 14-20/)

**ANEXOS**

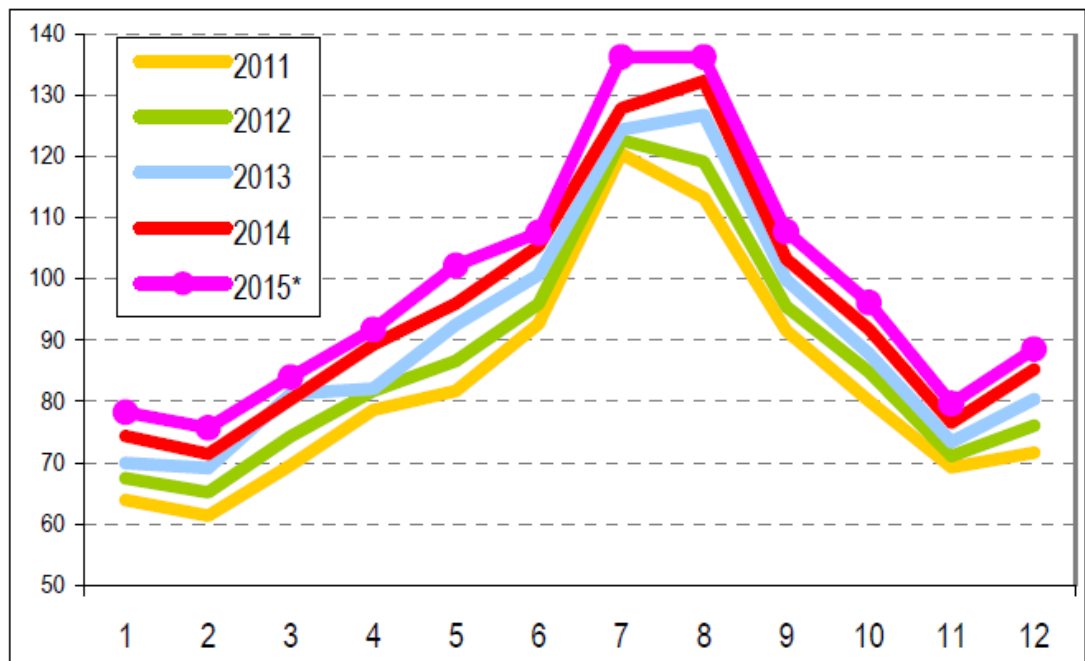
Anexo 1

**Evolução das viagens turísticas a nível mundial de 2011 a 2015**

International Tourist Arrivals, monthly evolution

World

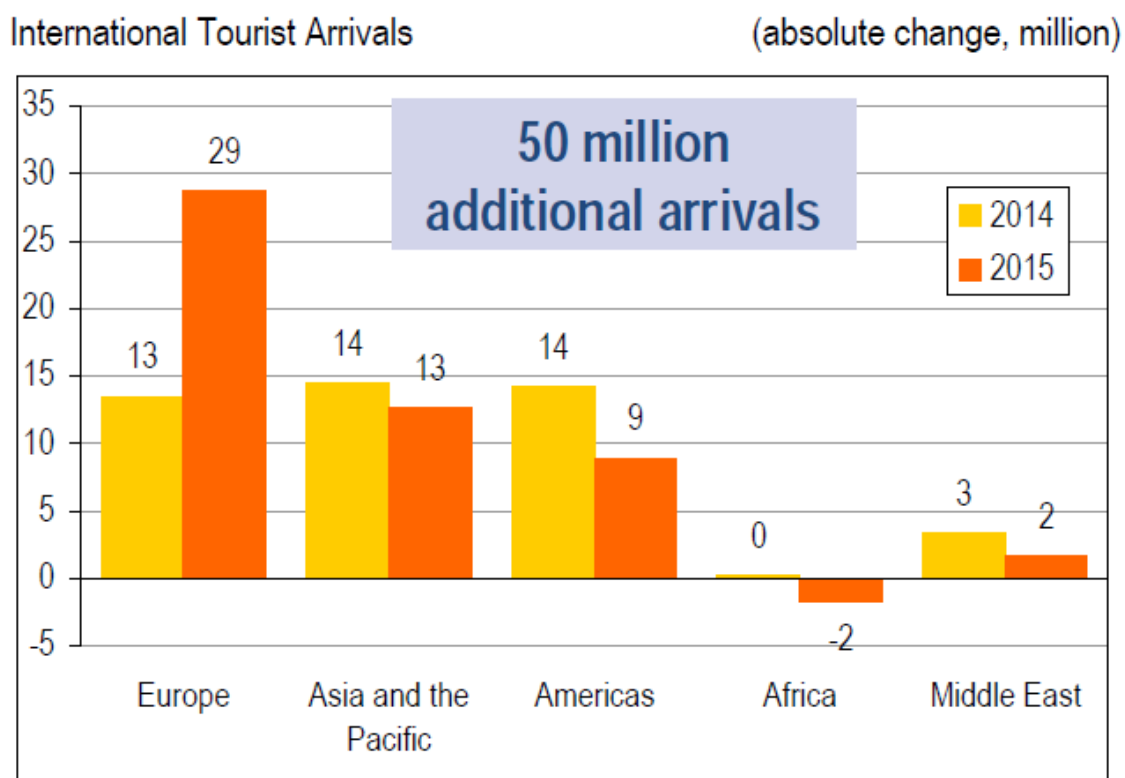
(million)



Fonte de Dados: Organização Mundial de Turismo (OMT) / World Tourism Organisation (UNWTO).

## Anexo 2

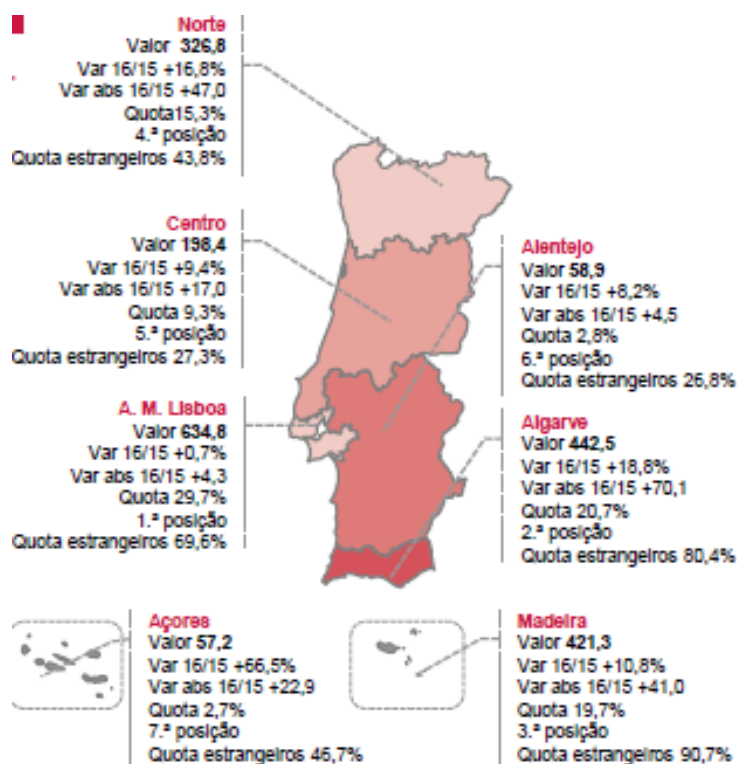
### Evolução das viagens turísticas a nível mundial consoante as regiões de 2014 para 2015



Fonte de Dados: Organização Mundial de Turismo (OMT) / World Tourism Organisation (UNWTO).

### Anexo 3

#### Dormidas totais registadas em janeiro de 2016 por NUTS II (Portugal)

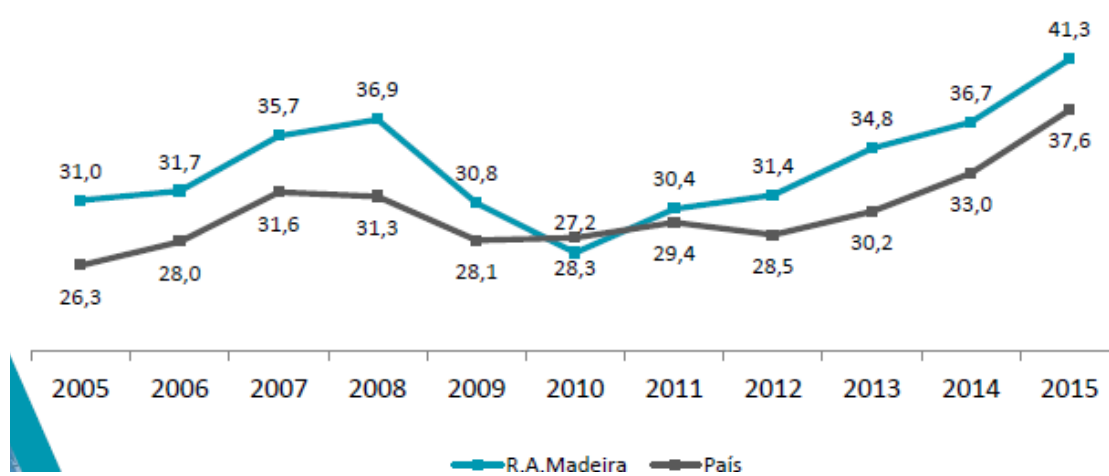


Valor referente às dormidas fornecido em milhares.

Fonte de Dados: INE (Instituto Nacional de Estatística) – Atividade Turística Janeiro de 2016.

## Anexo 4

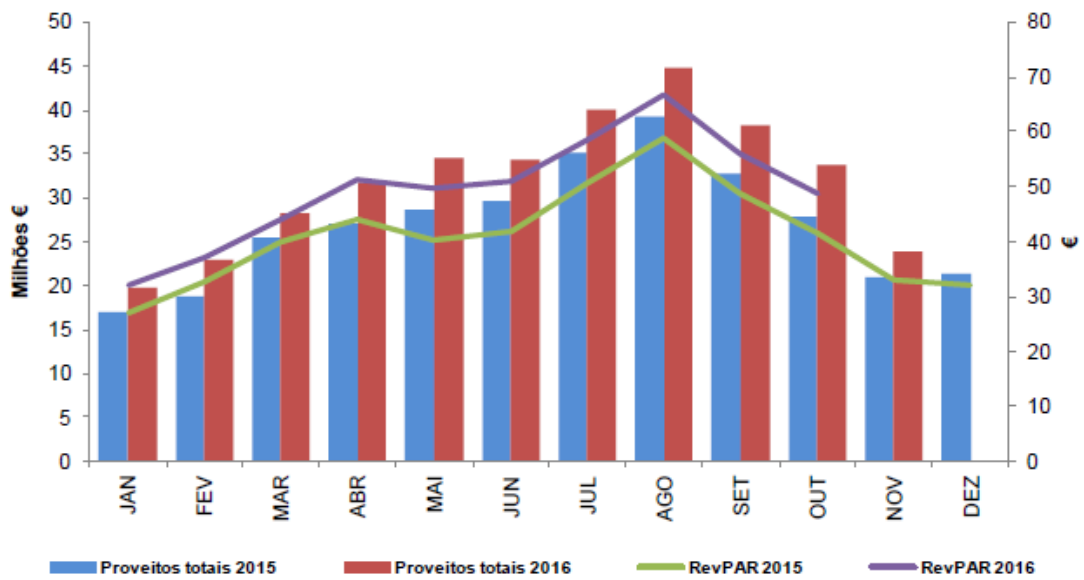
### Evolução do RevPar da RAM 2010-2015



Fonte de Dados: Estratégia Turismo 2027 – Laboratório Estratégico R.A. Madeira, 2016

Anexo 5

**Evolução dos proveitos e do RevPAR nos estabelecimentos hoteleiros da R.A.Madeira (2015/2016)**

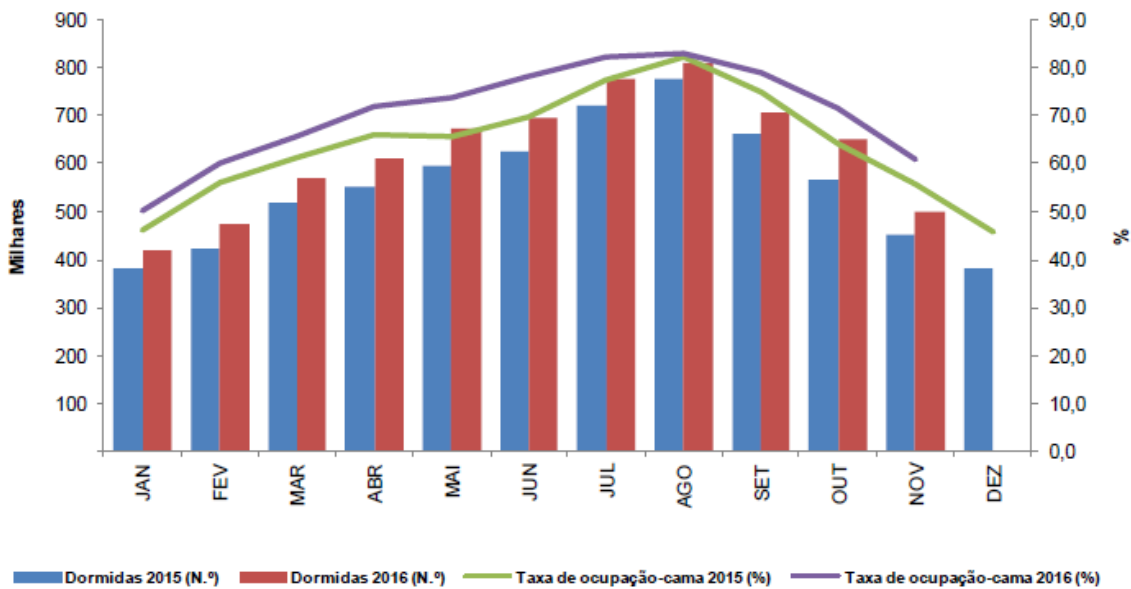


RevPar- Receita Por Quarto Disponível

Fonte de Dados: Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Resultados Provisórios Outubro de 2016

## Anexo 6

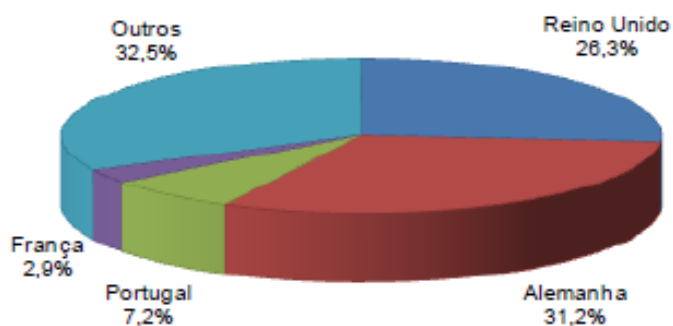
### Evolução das dormidas e da taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros da R. A. Madeira (2015/2016)



Fonte de Dados: Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Resultados Provisórios Outubro de 2016.

## Anexo 7

### **Distribuição das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da R. A. Madeira segundo os principais países de residência habitual**

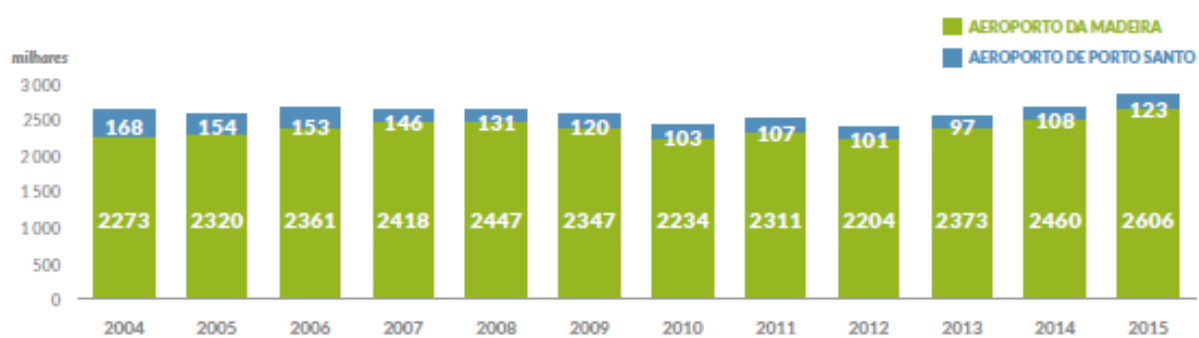


Dados registados em percentagem, no mês de novembro de 2016.

Fonte de Dados: Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Resultados Provisórios Outubro de 2016.

## Anexo 8

### Movimento de passageiros nos Aeroportos da Madeira e do Porto Santo

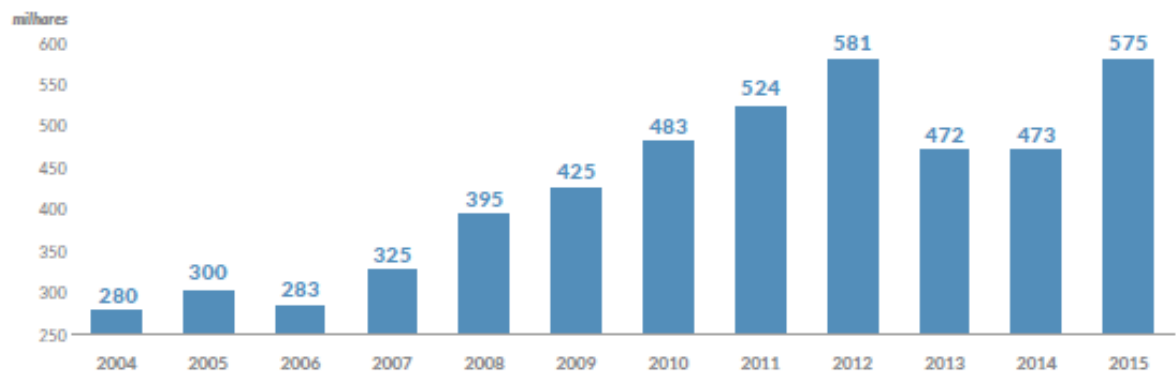


Valores registados em milhares, entre 2004 e 2015

Fonte de Dados: Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC) (2017). Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021.

## Anexo 9

### Passageiros em trânsito em cruzeiros no Funchal



Valores registados em milhares, entre 2004 e 2015

Fonte de Dados: Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (SRETC) (2017). Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021.

## Anexo 10

### Iniciativas a implementar no sentido de estruturar, uniformizar e melhorar a qualidade da informação disponível

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>IE.1</b> Estruturar, uniformizar e melhorar a qualidade da informação disponível	1.1 Planear e realizar um levantamento exaustivo de toda a informação disponível sobre o Turismo na RAM (digital, papel)	APM	•	•				
	1.2 Implementar programa de actualização da informação disponível	APM	•	•	•			
	1.3 Realizar inquéritos aos utilizadores digitais para avaliar e monitorizar o impacto da informação disponível no grau de satisfação do cliente	DRT		•	•	•	•	•

Fonte de dados: ACIF (Câmara de Comércio e Indústria do Funchal) – Documento Estratégico para o Turismo na RAM 2015-2020.

## Anexo 11

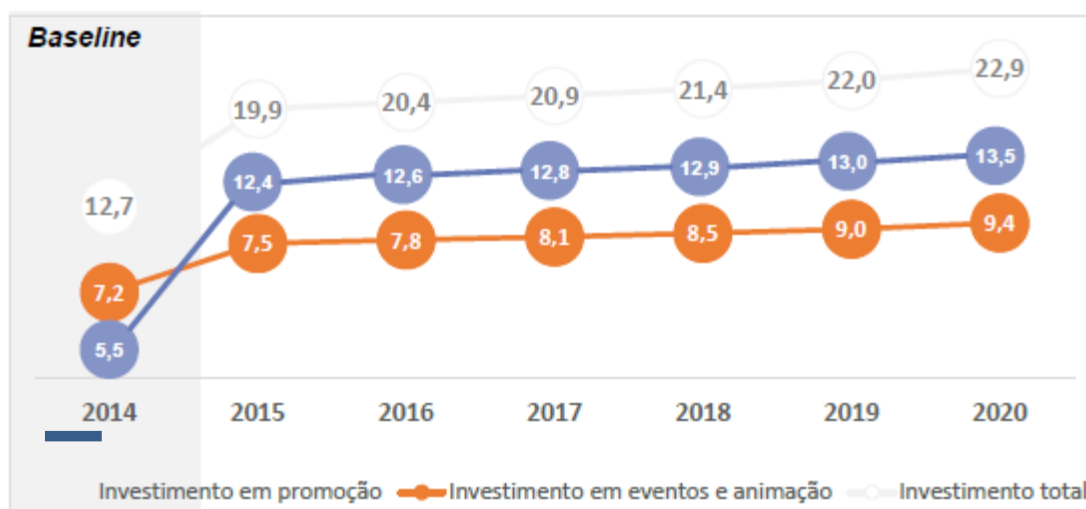
### Iniciativas a implementar no âmbito da otimização do modelo de promoção do destino Madeira

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.7 Optimizar o Modelo de Promoção	7.1 Implementar novo Modelo de Governo da Promoção e Gestão	APM	•					
	7.2 Rever o Plano de Promoção de acordo com as orientações definidas e implementar medidas de monitorização da actividade de promoção	APM	•	•				
	7.3 Identificar os parceiros chave em cada iniciativa (visão 360º) e avaliar nível de intervenção na montagem da operação	APM	•	•	•	•	•	•
	7.4 Desenvolver projecto de dinamização do canal <i>online</i> e criação de ferramentas de comercialização <i>online</i> ligadas a sites informativos sobre o destino (entidades de promoção, agentes, OT, OTAs, canais <i>online</i> , câmaras municipais)	APM	•	•				
	7.5 Avaliar a diversificação em canais de distribuição em operadores especializados e apostar na comunicação em nichos de mercado com interesses específicos e definir plano específico de abordagem ao mercado	APM	•	•	•			
	7.6 Realizar uma avaliação detalhada dos mercados e segmentos que visa atingir e ajustar o orçamento disponível e construir propostas de valor e campanhas de comunicação customizadas de acordo com as especificidades de cada mercado e desenhar estratégias de fidelização e de retenção de novos turistas à Região (exemplo: potencial de <i>cross selling</i> dos turistas de cruzeiro)	APM	•	•	•	•	•	•
	7.7 Aprofundar e rever periodicamente os critérios de priorização dos mercados e dos segmentos e avaliação da concorrência	APM		•		•		•
	7.8 Criar um <i>dashboard</i> que monitorize e avalie o impacto das acções realizadas	APM	•	•				

Fonte de dados: ACIF (Câmara de Comércio e Indústria do Funchal) – Documento Estratégico para o Turismo na RAM 2015-2020.

## Anexo 12

### Evolução dos Investimentos em Promoção (valores globais/ano)



Fonte de dados: ACIF (Câmara de Comércio e Indústria do Funchal) – Documento Estratégico para o Turismo na RAM 2015-2020.

## Anexo 13

### **Solicitação de entrevista para a Associação de Promoção da Madeira**

O meu nome é Raquel Lobo e sou aluna do segundo ano do Mestrado em Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra e neste momento estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado.

A investigação que me propôs a fazer tem como tema central o Marketing de Destinos Turísticos e, especificamente, tem como objetivo primordial compreender de que modo o Destino Madeira pode ser interpretado numa lógica de Marca-Destino Turístico, através da estratégia e das diferentes ações de marketing e comunicação que estão a ser implementadas.

Sendo o foco do meu trabalho de investigação perceber o modo como os *stakeholders* envolvidos neste processo atuam no sentido de implementar essas mesmas estratégias e assim tornar esta Marca-Destino Turístico cada vez mais consistente, venho então solicitar a contribuição da Associação de Promoção da Madeira através da realização de uma entrevista presencial com o intuito de abordar esta temática.

Na expectativa de uma resposta favorável, subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Raquel Lobo

## Anexo 14

### Guiões das Entrevistas

1- ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA MADEIRA – Diretor Executivo:  
Roberto Santa Clara

**Objetivo: Compreender o propósito da APM e a identidade da Marca Destino Madeira atualmente e modo como é projetada.**

- Quais são os principais objetivos a curto e médio prazo desde que a APM assumiu novas responsabilidades a partir de 2015?
- Perante um destino multifacetado, no que diz respeito à diversidade da sua oferta e também da procura pelos diferentes mercados existentes, de que modo é possível adaptar/segmentar a comunicação dos destinos?
- Apesar da afirmação dessa mesma multiplicidade, em que medida é importante projetar/comunicar uma identidade coerente, não só no destino perante os efetivos turistas, como aos potenciais turistas?
- Quais são os meios/canais e ações utilizadas para comunicar a Marca Destino Turístico Madeira?
- Qual é a importância do meio *online* neste âmbito?
- Como caracteriza a Marca Destino Turístico Madeira?

**Objetivo: Campanha “Descubra a Madeira” - Estratégia e Conteúdos**

- Quais são os principais objetivos estratégicos inerentes a esta campanha?
- Qual é o principal público-alvo?
- Qual é a principal mensagem subjacente a esta campanha?
- Compreender a escolha do mote utilizado: “Descubra a Madeira -um destino de experiências”.
- Quais são os meios utilizados e as ações desenvolvidas para divulgar esta campanha?

- De que modo o apelo às emoções, aos sentidos e à vivência de uma experiência é incluído nesta Campanha?
- O porquê da escolha dos três embaixadores da campanha?
- Qual é o *feedback*/ os resultados que já se constata após o lançamento da campanha?
- Que estratégias estão a ser delineadas como forma de dar continuidade a esta campanha?
- Qual é a imagem que se espera que o público-alvo tenha a médio-longo prazo?

**Objetivo: Compreender a importância da envolvimento dos *stakeholders* no processo de difusão da Marca Destino Turístico Madeira.**

- Qual a sua opinião relativamente ao papel dos residentes da Madeira na transmissão daquilo que é a identidade da Ilha?
- No que diz respeito aos profissionais do setor do turismo, que atitude acredita ser potenciadora da satisfação por parte dos turistas?
- Considera que há uma coesão na transmissão da marca Madeira entre setor público e privado?
- Em que medida a APM está a atuar no sentido de criar essa mesma coerência?

## 2- GUIA INTÉRPRETE- NÉLIA ALVES

**Objetivo: Perceber a profissão de guia intérprete através de uma caracterização da entrevistada.**

- Há quantos anos exerce esta profissão?
- Qual é sua formação académica?
- Para qual empresa presta serviços?
- Quais são as nacionalidades predominantes dos turistas que recebe?
- Qual a principal faixa etária dos turistas que recebe?

- No geral, que missão/valores/imagem são projetados por si no exercício da sua profissão?

**Objetivo: Compreender se existe uma imagem pré-concebida pelos turistas/visitantes que chegam ao Destino Madeira e a influência que a profissional tem na forma como potencia a experiência do turista no destino.**

- Aquando da chegada dos turistas com quem tem contacto, os mesmos já têm em mente uma imagem pré-concebida daquilo que é o destino e daquilo que querem descobrir no destino?
- Tendo em conta esses turistas mais informados e conscientes do que é o Destino Madeira, quais são os produtos, locais e atividades que geralmente requisitam ou mostram mais interesse?
- Dos turistas mais desinformados, nomeadamente os que chegam via cruzeiro, quais são os produtos, pontos de interesse e atividades que lhes sugere/encaminha?

**Objetivo: Compreender o impacto do trabalho desenvolvido pela DRT e em particular da APM mais recentemente, com enfoque para a Campanha “Descubra a Madeira”.**

- Sendo um dos objetivos captar mais turistas portugueses, nota que houve um aumento de turistas portugueses face aos anos anteriores?
- Considera que a perceção dos turistas portugueses relativamente ao que é o Destino Madeira atualmente pode estar a mudar?
- Sendo outro dos objetivos conseguir captar turistas mais jovens, considera que há realmente um aumento deste segmento?
- Quanto aos turistas mais jovens quais são os produtos, locais, atrações e experiências lhes despertam mais?
- No sentido de reduzir a sazonalidade do destino, considera que há um aumento de turistas nas épocas mais baixas, em comparação com anos anteriores?

**Objetivo: Compreender a existência ou inexistência entre a coesão daquilo que é a identidade da Marca Destino Turístico e a imagem de Marca.**

- No exercício da sua profissão que atributos considera que são mais valorizados e no *feedback* que lhe é dado pelos turistas, que fatores mais contribuem para sua a satisfação?
- Mais recentemente destaca alguma mudança mais vincada no que diz respeito às motivações dos turistas na procura pelo destino?
- Qual é sua opinião quanto ao esforço que tem vindo a ser desenvolvido pelas entidades gestoras do destino no sentido de melhor definir aquilo que é a identidade do Destino Madeira junto dos turistas?
- Daquilo que tem conhecimento, considera que há uma coesão na transmissão da identidade do destino considerando os diferentes *stakeholders*?
- Considera que há uma coerência entre a imagem que os turistas têm do destino e aquilo que realmente vivenciam no destino, ou seja, a real identidade do destino?

### 3- PRESTADORA DE INFORMAÇÕES TURÍSTICAS DA DRT- FÁTIMA CAMPANÁRIO

**Objetivo: Compreender a profissão através da caracterização da guia intérprete.**

- Há quantos anos exerce esta profissão?
- Qual é sua formação académica?
- Quais são as nacionalidades predominantes dos turistas recorrem ao Posto de Turismo?
- Qual a principal faixa etária dos turistas que recebe?

- No geral, que missão/valores/imagem são projetados por si e pela entidade que representa no exercício da sua profissão?

**Objetivo: Compreender se existe uma imagem pré-concebida pelos turistas/visitantes que chegam ao Destino Madeira e a influência que a profissional, representante da DRT, tem na forma como potencia a experiência do turista no destino.**

- Aquando da chegada dos turistas ao Posto de Turismo, os mesmos já têm em mente uma imagem pré-concebida daquilo que é o destino e daquilo que querem descobrir no destino?
- Tendo em conta esses turistas mais informados e conscientes do que é o Destino Madeira, quais são os produtos, locais e atividades que geralmente requisitam ou mostram mais interesse?
- Dos turistas mais desinformados, nomeadamente os que chegam via cruzeiro, quais são os produtos, pontos de interesse e atividades que lhes sugere?

**Objetivo: Averiguar a importância e a requisição de material informativo existente no Posto de Turismo do Funchal, bem como o destaque promocional para eventos ou campanhas que estejam a decorrer.**

- Neste Posto de Turismo existem diversos materiais, como brochuras, mapas e outros relativos ao Destino Madeira, quais são os mais requisitados?
- Considera que os folhetos estão atualizados, no sentido em que espelham realmente aquilo que é a identidade do destino Madeira?
- Em que sentido os eventos que estão a decorrer são promovidos no Posto de Turismo do Funchal?
- Constatando a existência do cartaz e do respetivo prémio de “Melhor Destino Insular do Mundo 2016” à entrada do Posto de Turismo, qual é o *feedback* que tem dos turistas acerca desse galardão?

**Objetivo: Compreender o impacto do trabalho desenvolvido pela DRT e em particular da APM mais recentemente, com enfoque para a Campanha “Descubra a Madeira”.**

- Sendo um dos objetivos captar mais turistas portugueses, nota que houve um aumento de turistas portugueses face aos anos anteriores?
- Considera que a perceção dos turistas portugueses relativamente ao que é o Destino Madeira atualmente pode estar a mudar?
- Sendo outro dos objetivos conseguir captar turistas mais jovens, considera que há realmente um aumento deste segmento?
- Quanto aos turistas mais jovens, quais são os produtos, locais, atrações e experiências que solicitam mais informação?
- No sentido de reduzir a sazonalidade do destino, considera que há um aumento de turistas nas épocas mais baixas, em comparação com anos anteriores?
- Existe material disponibilizado no Posto de Turismo de Funchal que remeta especificamente para esta campanha?

**Objetivo: Compreender a existência ou inexistência entre a coesão daquilo que é a identidade da Marca Destino Turístico e a imagem de Marca.**

- No exercício da sua profissão que atributos considera que são mais valorizados e no *feedback* que lhe é dado pelos turistas, que fatores mais contribuem para sua a satisfação?
- Qual é sua opinião quanto ao esforço que tem vindo a ser desenvolvido pelas entidades gestoras do destino no sentido de melhor definir aquilo que é a identidade do Destino Madeira junto dos turistas?

- Daquilo que tem conhecimento, considera que há uma coesão na transmissão da identidade do destino considerando os diferentes *stakeholders*?
- Considera que há uma coerência entre a imagem que os turistas têm do destino e aquilo que realmente vivenciam no destino, ou seja a real identidade do destino?

## Anexo 15

### Website oficial do Turismo da Madeira



Fonte de Dados: <http://www.visitmadeira.pt/>



## Anexo 16

### Conteúdos *online* da Campanha “Descubra a Madeira”

#### 1. Apresentação dos Embaixadores da Campanha

Lourenço Ortigão



#### “UM AZUL INFINITO A PERDER DE VISTA”

Tu és diferente.  
És única.  
És especial.  
És grande.  
És minha também.  
Fazes-me viver experiências.

Fazes-me sentir em casa.  
Fazes-me sentir eu.  
Tu és o meu azul, o azul clarinho, limpo.  
O azul é tudo aqui, é mar, é céu, é o reflexo, é uma sensação, é ar, é uma miragem.

Gosto de conhecer cada parte de ti.  
Gosto de ti como tu és.  
Tu és paz, tu és liberdade.  
Tu és amor em cada raio de sol, em cada paisagem.  
Fazes-me sentir que sou daqui, que quero ser daqui.  
Tu fazes-me querer voltar, sempre.

Jéssica Athayde



#### “PAISAGEM DESLUMBRANTE QUE DESPERTA OS SENTIDOS”

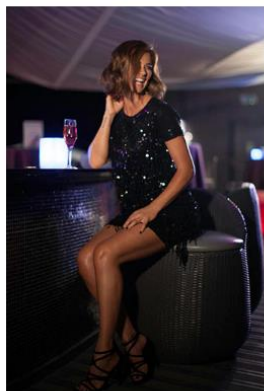
Tu és mágica.  
Fazes-me parar.  
Dás-me a tranquilidade que eu preciso.

Tu apaixonas-me.  
Contigo eu cresço.  
Consegues sempre surpreender-me com a tua beleza.  
Dás sem pedir nada em troca.  
Fazes-me renascer e abraçar o momento.

Tens mil e um verdes.  
Obrigada por seres tão carinhosa comigo.  
És o silêncio que me permite pensar, estar, ser.  
Tu és pura, és tudo o que eu sempre sonhei.

És a verdadeira realidade.

Cláudia Vieira



#### “A QUALQUER HORA COMEÇA A DESCOBERTA”

Tu és intensa.  
Como é que tu podes ser assim?  
Até onde chega a tua intensidão?  
Parece que voltei atrás e voltei a sentir tudo, com a mesma magia, tão especial, tão verdadeira.

É tão bom ser surpreendida por estes sabores, por esta sensação boa, pela alegria das pessoas, a simplicidade das pessoas, no orgulho que elas têm naquilo que têm.  
As pessoas são aguerridas, são intensas, são de verdade.

Aqui arrepio-me.  
Preenche-me, enche-me o coração.  
Fazes-me vibrar.  
Fazes-me sorrir, muito  
Tu vais ficar para sempre na minha memória.

Vou-te levar comigo.

## 2- Apresentação dos Eixos de Comunicação da Campanha

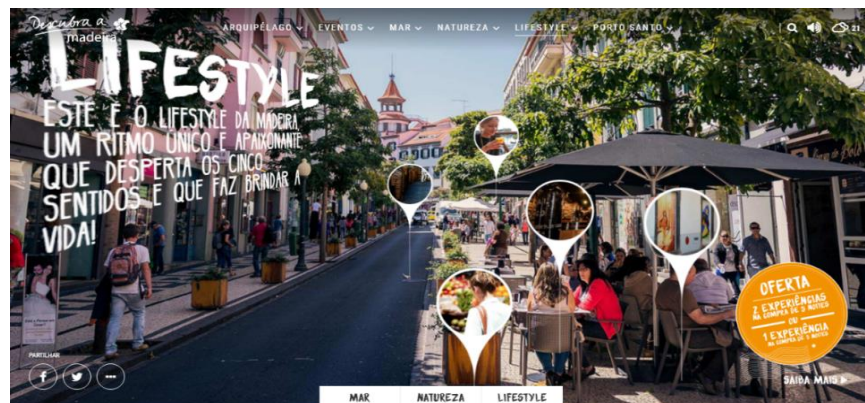
### Mar



### Natureza



### Lifestyle

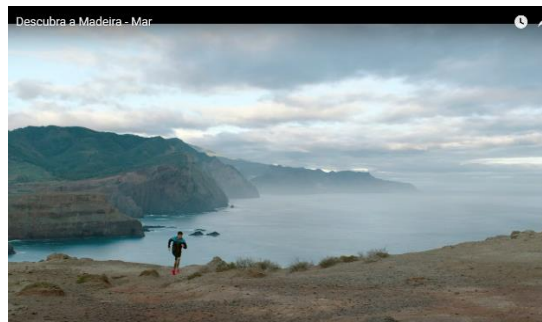


Fonte de Dados: <http://www.madeiraallyear.com>.

## Anexo 17

### Imagens inseridas nos vídeos promocionais da Campanha “Descubra a Madeira”

#### *Mar*



#### *Natureza*



#### *Lifestyle*



## Anexo 18

### Promoção da Madeira em Lisboa

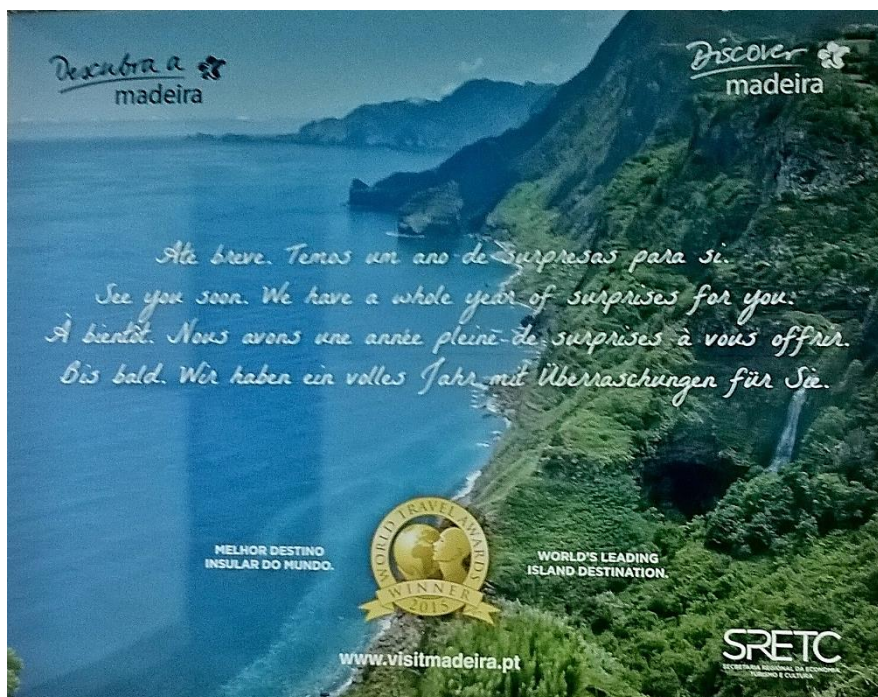


Iniciativa “Madeira no Chiado” em Parceria com a Estação de Rádio RFM

Fonte de Dados: <http://rfm.sapo.pt>

## Anexo 19

**Painel alusivo ao novo desígnio “Descubra a Madeira” / “Discover Madeira”  
localizado no Aeroporto Cristiano Ronaldo, Aeroporto Internacional da  
Madeira**



Fonte de dados: Autora, 2017

## Anexo 20

### ***Outdoor* de boas vindas, localizado no Porto do Funchal**



Fonte de dados: Autora, 2017

## Anexo 21

### Visualizações e Partilhas dos vídeos promocionais da Campanha “Descubra a Madeira”

VÍDEOS	<i>FACEBOOK</i>	<i>YOUTUBE</i>
<i>Mar</i>	97 mil visualizações 3000 partilhas	152 mil visualizações 552 partilhas
<i>Natureza</i>	97 mil visualizações 3500 partilhas	140 mil visualizações 338 partilhas
<i>Lifestyle</i>	52 mil visualizações 1600 partilhas	148 mil visualizações 446 partilhas

Valores aproximados, registados em abril de 2017, 1 ano e 3 meses depois do lançamento dos vídeos.

Fonte de Dados: Autora, 2017 com base em *Facebook* Oficial do Turismo da Madeira “VisitMadeira” e Canal de *Youtube* Oficial do Turismo da Madeira “VisitMadeira”.

## Anexo 22

### *Stand* do Destino Madeira na BTL 2016



Fonte de dados: Madeira teve o melhor *stand* da BTL 2016. Publituris 2016