

Revista da ESGHT / UAIG

dos algarves

A Cadeia de Valor do Crm
(Consumer Relationship Management)

Francis Buttle

Importância do Marketing relacional
na gestão de valor ao cliente

Francisco Vasconcelos Leal

O Marketing e a gestão das Cidades

António Raiado Pereira

Isabel Beja

Marketing integrado dos destinos turísticos

Myriam Jansen-Verbeke

Turismo, Marketing e Hotéis na Irlanda do Norte

Mário J. Passos Ascensão

Investigação em Marketing Turístico:
uma abordagem temática

Carla Proença, Miriam Almeida
e Sílvia Clemente

Segmentação de Mercado - Considerações

Paulo Águas, Paulo Rita
e Jorge Costa

Índice

- 3 A Cadeia de Valor do CRM (Consumer Relationship Management)
Francis Buttle
- 7 Importância do Marketing Relacional na Gestão de Valor ao Cliente
Francisco Vasconcelos Leal
- 15 O Marketing e a Gestão das Cidades
António Raiado Pereira e Isabel Beja
- 21 Marketing Integrado dos Destinos Turísticos
Myriam Jansen-Verbeke
- 26 Turismo, Marketing e Hotéis na Irlanda do Norte
Mário J. Passos Ascensão
- 35 Investigação em Marketing Turístico: uma abordagem temática
Carla Proença, Miriam Almeida e Sílvia Clemente
- 43 Segmentação de Mercado - Considerações
Paulo Águas, Paulo Rita e Jorge Costa

ficha técnica

publicado com o apoio de:

dos algarves

revista da ESGHT/UALg
#8 • 1º semestre 2001

directora
Leonor Moreira

conselho editorial
Paulo Águas
Cidália Correia
Santana Fernandes
Leonor Moreira

tiragem
750 ex.s

propriedade
ESGHT/UALg
Universidade do Algarve
Campus da Penha
8000 FARO
tel 289800900
ext. 6420
fax 289803562

composição e paginação
José Cerqueira

impressão
Tipografia de O Algarve

ISSN: 0873-7347



A Cadeia de Valor

do Crm (Consumer Relationship Management)

Francis Buttle
 Manchester Business School
 (Reino Unido)

Introdução

O conceito de CRM tem vindo a ser alvo de diferentes interpretações. Para uns, o CRM é simplesmente uma ponte entre o Marketing e as Tecnologias de Informação (TIs), por se tratar de uma função de vendas e serviços possibilitada pelas TIs. Para outros, o CRM circunscreve-se a um instrumento de comunicação personalizada.

Porém, ambos os pontos de vista negam ao CRM a sua grande contribuição potencial. Na medida em que o CRM, quando bem desenvolvido, responde a questões como:

- “quem devemos servir?”;
- “o que lhes devemos servir?”
- “como os podemos servir?”;

pode, e muitas vezes deve, ser posicionado como o processo estratégico fundamental em torno do qual se organiza a actividade empresarial.

As decisões do CRM têm impacto não só no marketing, mas também nas operações, vendas, serviço ao cliente, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, finanças, assim como nas TIs. O CRM é, primordialmente, uma estratégia fo-

calizada no cliente e presente em todas as funções da empresa.

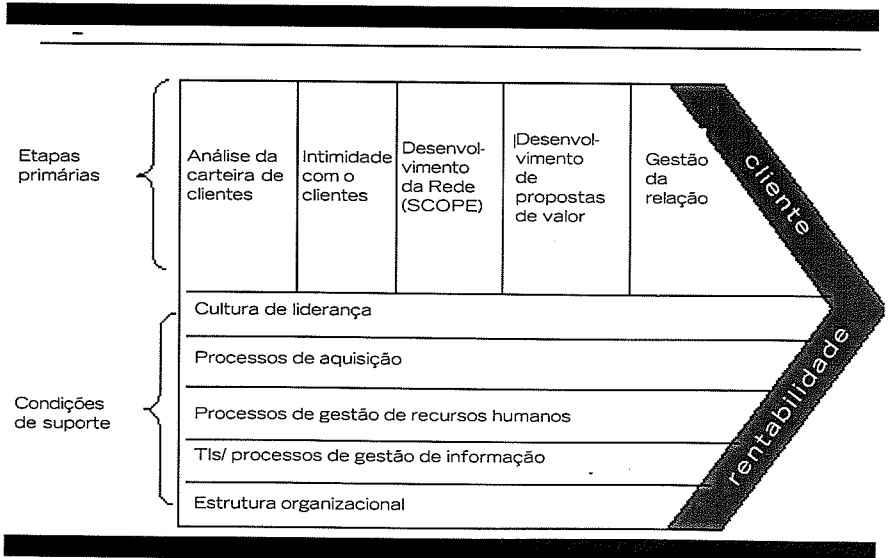
A Cadeia de Valor do CRM

A cadeia de valor do CRM (fig. 1) é um modelo que as empresas podem adoptar quando pretendem desenvolver e implementar estratégias de CRM. O modelo foi desenvolvido ao longo de cinco anos e testado junto do consumidor

final e de empresas (de grande dimensão e PME) que actuam nas seguintes áreas: TIs, *software*, serviços financeiros, retalho, *media*, indústria e construção. O modelo assenta em sólidos princípios teóricos e em aspectos práticos da realidade empresarial.

O propósito subjacente à cadeia de valor do CRM é assegurar que a empresa constrói relações de longo prazo e

Figura 1
 A Cadeia de Valor do CRM



mutuamente benéficas com os seus clientes estrategicamente importantes. Nem todos os clientes têm a mesma importância estratégica. De facto, alguns clientes são simplesmente demasiado caros de adquirir e servir. Compram pouco e poucas vezes; pagam tarde, quando pagam; são extraordinariamente exigentes quanto ao serviço e às vendas; exigem uma produção cara, de curto-prazo, personalizada, para, no fim, se passarem para a concorrência.

O que é um cliente estrategicamente importante?

Foram identificados quatro tipos de Clientes Estrategicamente Importantes (CEI¹):

- CEI-chave;
- “Benchmarks”;
- “Inspirations”
- “Cost magnets”

Obviamente, o cliente com elevado Valor de Longo Prazo (VLP²) é um CEI-chave. Estes clientes devem ser alvo dos principais esforços de retenção. O potencial VLP é o valor actual de todas as margens futuras que podem ser ganhas numa relação. Como é evidente, nem todos os clientes que adquirem grandes quantidades têm elevado valor a longo prazo. Se exigem *just in time* (JIT), entrega personalizada, ou oneram os custos da empresa de outras formas, o seu valor pode ser significativamente reduzido. Uma empresa que desenvolveu estudos de custos baseados na actividade com o intuito de determinar os custos processuais de cada um dos seus clientes, concluiu que dois dos seus três maiores clientes não geravam lucro para a empresa. Em consequência, a empresa reavaliou os processos de produção e

logística e a força de vendas negociou o aumento dos preços.

Os CEIs do segundo grupo denominam-se “benchmarks”. São clientes que outros clientes imitam. Um fabricante de máquinas de venda automática está pronto a fazer negócio com a Coca-Cola a preço de custo. Porquê? Porque pode dizer aos outros clientes que é fornecedor da maior operação de venda automática do mundo.

O terceiro grupo de CEIs é constituído pelos “inspirations”, isto é, clientes que inspiram a mudança na empresa produtora. Podem ser clientes que descobrem novos usos, que chegam com ideias para novos produtos, encontram formas de melhorar a qualidade ou de reduzir os custos. Podem ser dos clientes mais exigentes ou dos que mais reclamam, mas conquanto o seu potencial de valor monetário a longo prazo seja reduzido, oferecem outras fontes significativas de valor. Por exemplo, uma companhia de seguros modificou o seu processo de reclamações a fim de satisfazer um determinado operador de uma frota automóvel; este novo processo acabou por se tornar o seu padrão de actuação.

O último grupo de clientes estrategicamente importantes é constituído pelos “cost magnets”. São clientes que absorvem um volume desproporcionadamente elevado de custos fixos, permitindo que outros clientes, mais pequenos, se tornem lucrativos. Um processador de óleo vegetal, por exemplo, tem dois clientes principais, um produtor de refeições ligeiras que compra óleo a granel e um retalhista que compra o produto embalado individualmente. Embora respondam por 60% do tempo de processamento de óleo vegetal, ambos absorvem, entre si, 85% dos custos fixos.

Cinco etapas para relações lucrativas

As cinco etapas da cadeia de valor do CRM são:

- a análise da carteira de clientes (ACC);
- a intimidade com o cliente;
- o desenvolvimento da rede;
- o desenvolvimento de propostas de valor;
- a gestão da relação.

Embora não sejam discutidas aqui, em cada etapa da cadeia de valor há conceitos, ferramentas e processos que ajudam a criar e a implementar uma estratégia bem sucedida. Sucintamente, a etapa referente à ACC analisa a base de clientes de forma a identificar os que irão ser alvo de diferentes propostas de valor. A segunda etapa prevê a identificação dos clientes seleccionados como segmentos ou indivíduos e a construção de uma base de dados acessível a todos aqueles cujas decisões ou actividades tenham impacto nas atitudes e comportamento dos clientes. A terceira etapa envolve a construção de uma rede forte de relações com os empregados, fornecedores, parceiros e investidores que conheçam as exigências dos clientes seleccionados. A quarta etapa é destinada, por toda a rede, ao desenvolvimento de propostas que criem valor tanto para o cliente, como para a empresa. A quinta e última etapa é a gestão da relação com o cliente. A ênfase é colocada tanto na estrutura, como no processo.

Da observação dos maus resultados conclui-se que a simples transposição das soluções de CRM para uma empresa não é garantia de sucesso. Para que este aconteça, o CRM necessita de uma cultura de apoio: é pouco provável que produza resultados em empresas que só aparentemente estão focalizadas no cliente. Nem irá ser bem sucedida em organizações

devotadas unicamente à produção ou com sistemas de recompensa baseados somente no volume de vendas. De igual modo, é pouco provável que as TIs, recursos humanos e processos de aquisição prosperem se não estiverem ajustados à agenda do CRM. Por exemplo, é o caso de uma empresa de tecnologia de informação que está a tentar implementar a estratégia de CRM, enquanto continua a recrutar vendedores somente orientados para as quotas. Ou de uma outra envolvida na redução de custos, procurando *inputs* de menor custo para o seu processo de produção sem o devido respeito pelo impacto na satisfação do cliente e respectivo comportamento de compra.

Análise da carteira de clientes

A ACC, primeira etapa na cadeia de valor do CRM, reconhece que nem todos os clientes têm igual valor para a empresa. A pergunta que se coloca é: "Quem são os nossos CEIs?". A resposta pode ser obtida por sector (ex.: retalho alimentar), segmento (ex.: rede de retalho alimentar) ou ao nível individual (ex.: Tesco). As empresas que não possuem um histórico do cliente para realizar a análise podem recorrer à segmentação para identificar potenciais CEIs. Depois da ACC ter ordenado a base actual ou potencial de clientes em diferentes grupos, estes podem ser sensibilizados através de propostas de valor diferenciadas. De relevar que a análise e ordenamento deve ser por potencial de lucro e não por volume, quer tal se refira a um sector, segmento ou indivíduo.

Através da ACC, os clientes são ordenados em quatro grupos estratégicos destinados a "dispensar", "reformular", "alimentar" e "investir". Os clientes dispensáveis são os que não têm potencial de lucro presente ou futuro, nem VLP. O

grupo a investir abrange os clientes que têm actualmente valor e também um potencial futuro significativo. O grupo a reformular refere-se aos clientes que não são lucrativos no presente, mas que podem vir a sê-lo caso a relação seja reformulada. Tal pode implicar reduzir o nível de serviço, diminuir a intermediação ou optar por televendas em vez de venda directa. Por fim, o segmento a implementar abrange os clientes que são lucrativos no presente mas têm pouco potencial futuro. A tarefa consiste em identificar, possivelmente com a ajuda destes clientes, as razões do pessimismo. Pode ser que, em conjunto, encontrem soluções que conduzam a uma relação mais profícua no futuro.

Intimidade com o cliente

Escolher os clientes a servir é diferente de conhecê-los bem. A maior parte das empresas coleciona informação sobre os seus clientes. Algumas são inundadas com informação – informação proveniente de *scanners*, cartões de lealdade, dossiers de reclamações, pesquisa de mercado, informação geodemográfica, etc.. O desafio que se coloca é o uso dessa informação na identificação do, quem, o quê, porquê, onde, quando e como do comportamento do cliente. A extracção de informação relevante é, decerto, uma fonte de enorme vantagem competitiva, permitindo uma ACC mais acurada.

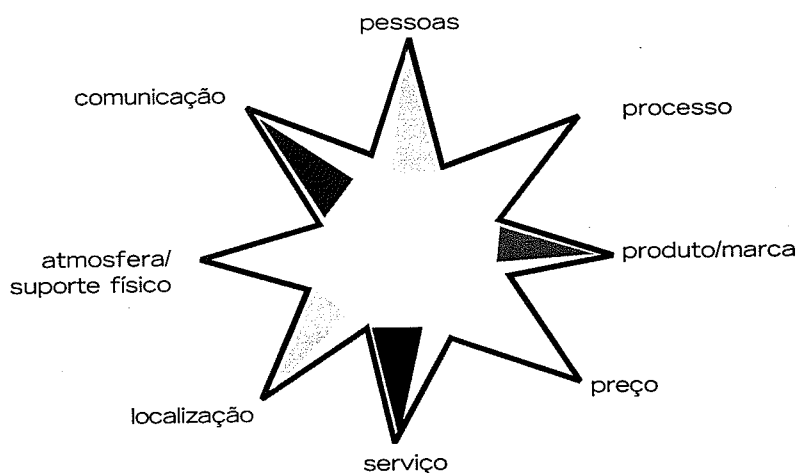
Desenvolvimento da rede

A concorrência não se verifica entre empresas mas entre redes de empresas. Por exemplo, a Sainsbury não concorre com a Tesco. As respectivas redes é que concorrem entre si. A rede da Tesco, que engloba parceiros como o Royal Bank da Escócia (na oferta de serviços bancários) e a companhia de seguros Privilege (na oferta de seguros) parece estar a ter

um desempenho melhor que a Sainsbury. A posição de uma rede, isto é, a sua conexão a outras partes que cooperam na oferta de valor ao cliente seleccionado, é uma fonte de enorme vantagem competitiva. Uma empresa de *software* inovador em parceria com a IBM, por exemplo, realça a sua posição na rede. A IBM também beneficia, assim como os clientes de ambas.

As redes consistem em parceiros tais como: empregados, fornecedores e proprietários/ investidores. O CRM não é um "golpe de magia"; exige proprietários e investidores empenhados no investimento a longo prazo nas pessoas, processos e tecnologia, destinados a implementar estratégias de CRM. Os empregados necessitarão, provavelmente, de novas orientações e competências, ou até de reajustamentos. É por demais evidente que o desempenho do empregado nos chamados "momentos da verdade" frente ao cliente influencia a satisfação deste e a sua intenção de compra. É óbvia a ligação entre a satisfação do empregado e a satisfação do cliente relativamente à empresa. Os fornecedores também necessitam de compreender quem é o cliente que pretendem servir. De acordo com os consultores A T Kearney, as empresas irão continuar a empreender programas de redução de vendas nos próximos anos, ao mesmo tempo que procurarão construir relações estreitas com um menor número de parceiros. O CRM está a geminar-se com o SRM (Supplier Relationship Management). Kearney estima que 20% dos actuais fornecedores internos serão dispensados até 2003. Para que o CRM seja bem sucedido, a rede de fornecedores, empregados, proprietários/investidores e parceiros deve ser ajustada e gerida para ir de encontro às necessidades dos clientes seleccionados.

Figura 2
A estrela de valor (em contexto retalhista)



Desenvolvimento de propostas de valor

Ao chegar à quarta etapa da cadeia de valor do CRM, a empresa já saberá quem deseja servir e terá desenvolvido a rede, ou estará em vias de o fazer. A rede tem agora de trabalhar em conjunto para criar e levar o valor desejado aos clientes seleccionados. Da solução mais efectiva e eficiente dos problemas do cliente resulta elevado valor. Embora seja tradicional centrarem-se no produto como a principal fonte de valor, muitas empresas estão a descobrir que as pessoas, os processos e o serviço oferecem mais vantagens competitivas à medida que os produtos se tornam rotineiros. Particularmente importante é a forma de agir relativamente a clientes e processos. Pode haver processos menores, como por exemplo a gestão das reclamações; ou grandes processos, como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos com a cooperação dos clientes. A "estrela de valor" (Fig.2) ilustra algumas fontes de valor para o cliente, num contexto retalhista.

Gestão da relação

A fim de concretizar uma relação bem sucedida com os clientes estrategicamente importantes, as empresas estão a reinventar estruturas e processos. É o caso das estruturas hierárquicas e dos gestores de produto. Em sua substituição estão a surgir empresas que optam por linhas da frente e gestores de clientes ou de mercados com mais responsabilidades. Encoraja-se as empresas a substituir a estratégia de marketing única por uma tráfede que engloba o Plano de Aquisição de Clientes, o Plano de Retenção de Clientes e o Plano de Desenvolvimento de Clientes. Cada um tem métricas diferentes relativamente às usadas nas estratégias de marketing comuns. Novas medidas incluem os custos de aquisição de clientes, os *ratios* de retenção de clientes, as quotas de clientes e os objectivos de desenvolvimento de clientes, em simultâneo com medidas mais convencionais tais como a satisfação do cliente e o volume de vendas, e medidas adicionais relacionadas com o desempenho dos membros da rede.

Conclusões finais

O CRM é geralmente incompreendido pelos gestores de marketing e muito pouco abordado pelas empresas de *software*. Estão a ser vendidas às empresas soluções para o *front-office* e para o *back-office*, mas estão ausentes os benefícios estratégicos fundamentais provenientes do CRM. O CRM comporta o potencial de integrar todos os processos empresariais em torno das solicitações dos clientes estrategicamente importantes, um facto que a maior parte das soluções derivadas das tecnologias de informação falham em abordar.

d'a

Notas

1 Tradução da sigla SSC - Strategically Significant Customer

2 Tradução da sigla LTV - Life-Time Value

Tradução técnica: Elisa Coke
Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão,
Hotelaria e Turismo

Importância do Marketing

relacional na gestão de valor ao cliente

Francisco Vasconcelos Leal
ESGHT

Introdução

A relação entre a empresa e os seus clientes tem sido, durante longos anos, considerada como uma simples transacção, onde por parte do cliente existe uma necessidade ou um desejo latente que obtém resposta por diferentes empresas munidas de capacidades para satisfazer aqueles requisitos. Esta forma de troca de curto prazo considera o cliente como um ser anónimo, contável, susceptível de realizar os fins da empresa - a venda.

O factor concorrência levou as empresas a preocuparem-se com a utilização de um conjunto de ferramentas eficazes para captar o maior número de clientes, conhecidas como *marketing-mix*: produto; preço; promoção e distribuição.

Aspectos Fundamentais

O Marketing (Mkt) está a atravessar um período de crise ou revolução científica. De acordo com a terminologia de Kuhn, o paradigma dominante do Mkt fundamentado na transacção está a ser ameaçado por um paradigma emergente em que o objectivo se centra na relação

orientada no longo prazo.

O conceito de Mkt tem vindo a evoluir ao longo do passado século, com os diferentes conceitos utilizados a implicar diferentes focagens e configurações conforme o seu enquadramento histórico. Actualmente, os responsáveis das empresas observam que a gestão dos seus mercados está a perder eficácia e que não parece ser a mais adequada para adaptar-se ao novo meio competitivo envolvente.

Este novo meio caracteriza-se por um aumento da oferta, pelo amadurecimento e fragmentação de mercados, pela intensificação e globalização da concorrência, pelo forte nível de desenvolvimento tecnológico e pela presença de clientes mais sofisticados e exigentes que reclamam produtos de qualidade e um trato personalizado.

Neste novo ambiente, o cliente transforma-se no "elemento escasso" do sistema, como tal, o mais solicitado. A captação e, sobretudo, a manutenção de clientes converte-se numa das chaves do êxito empresarial. Para ganhar a preferência do cliente e manter a sua fidelidade face à

oferta da empresa é necessário que esta incorpore mais valor que as concorrentes.

O Marketing Relacional desenvolve-se a partir de linhas de investigação na perspectiva dos serviços, com fortes contributos de Berry (1983), de Gronroos (1990 e 1995) e de Bitner (1995). Uma segunda corrente de investigação surge do âmbito do marketing industrial, focando-se nas relações de troca interorganizacional (Hakansson, 1982, Anderson, 1995, Hunt e Morgan, 1995). No mesmo campo, sobre a perspectiva de rede, coloca ênfase no estudo de relações que ligam as diversas empresas.

A escola nórdica começa os seus trabalhos de investigação nos anos 70, a partir das diferenças específicas dos serviços. A sua atenção inicial centra-se nos sectores de serviços de consumo, tais como linhas aéreas, hotéis, *rent a car*, saúde, etc., utilizando novos conceitos que enfatizam a natureza relacional e o longo prazo dos serviços. Berry adopta o termo de Marketing Relacional em 1983.

Segundo Gummesson (1987), o Mkt Relacional comporta os seguintes aspectos:

• Os termos comprador e vendedor devem aplicar-se e intercambiar-se em qualquer dos numerosos contactos que se dão entre os representantes das organizações compradoras e vendedoras.

• O cliente real nem sempre se identifica com o mercado meta. Em alguns negócios, tais como o equipamento em infra-estruturas básicas, para abrir o mercado é necessária permissão governamental.

• No âmbito dos serviços o cliente é co-produtor. É necessário considerar que produção, comercialização e consumo do serviço se realiza no contexto de uma relação interactiva entre o cliente e a empresa fornecedora, e que a qualidade desta relação, como a do serviço em si mesma, é o esforço de ambas as partes.

• Os mecanismos de mercado devem ser controlados de dentro da empresa. A existência de redes interorganizacionais ligam as empresas numa forte relação de dependência mútua, permitindo-lhes superar a concorrência. As empresas podem criar no seu interior uma espécie de mercado interno para promover formas de conhecimento que vise a melhoria de sua eficiência.

A teoria da interacção/redes como a teoria do marketing de serviços afirmam a forte interdependência funcional dentro de uma organização, já que todas estão comprometidas na relação com o cliente. Pessoas de diferentes funções (à parte do Mkt) desenvolvem actividades de marketing de grande importância para o êxito da relação e satisfação do cliente. Isto implica que os limites das responsabilidades de marketing estão difundidos dentro da organização e não coincidem com as do departamento de marketing. O trabalho para criar e manter as relações com o mercado repartem-se entre os especialistas de marketing e os *part-time marketers*.

• O conceito de cliente interno intro-

duz dentro da organização a relação fornecedor-cliente. Cada empregado é cliente de outros empregados, recebendo deles produtos, documentos, mensagens etc., ao mesmo tempo esta pessoa é fornecedor de outros colegas. Só quando todos os clientes estão satisfeitos o trabalho estará bem realizado. Quando se adopta a noção de clientes internos, o que ocorre dentro da empresa pode considerar-se um processo de gestão.

• Os recursos humanos das empresas constituem um mercado interno da empresa que deve ser tratado eficientemente com o objectivo de preparar essas pessoas para os contactos externos. O êxito do marketing externo está condicionado em grande parte pelo marketing interno.

• A qualidade percebida pelo cliente é determinada, em grande medida, pela forma como os empregados gerem a relação com os clientes. Uma alta qualidade relacional contribui de forma positiva na qualidade percebida e isto facilita a relação a longo prazo.

Aspectos Estratégicos do Marketing Relacional

O novo meio ambiente empresarial proporcionou uma nova orientação estratégica das empresas. Esta nova orientação tomou como ponto de apoio os seus recursos e capacidades. As empresas organizam-se na criação e entrega de valor aos clientes que a procuram. Aqui, o Marketing Relacional põe o acento "no que fazer pelos clientes".

Obriga a uma redefinição do negócio como um "negócio de serviços". O êxito competitivo não está em vender um determinado produto, mas sim em oferecer um conjunto de serviços ligados ao produto que confirmam valor ao cliente.

A empresa deve organizar-se numa perspectiva de processo de gestão e não numa perspectiva funcionalista. Todos

os departamentos da empresa contribuem na criação de valor ao cliente. A empresa deve estabelecer associações e redes com agentes no mercado de maneira a gerir adequadamente o processo de serviços no seu conjunto.

Aspectos Táticos do Marketing Relacional

A empresa deve procurar contactos directos com os seus clientes, assim como com outros agentes no mercado. Como ideal, cada cliente constitui um segmento podendo ser tratado de forma personalizada.

Deve construir-se uma base de dados que contenha informação actualizada sobre os clientes, assim como de outros agentes no mercado. A base de dados deve fornecer um conhecimento profundo sobre os gostos, desejos e exigências dos clientes.

Deve desenvolver-se um sistema de serviço orientado para o cliente que vise a sua satisfação. Neste sistema, quatro tipos de recursos são fundamentais: os empregados, a tecnologia, os próprios clientes e, por fim, o tempo.

O Conceito de Valor ao Cliente

Do ponto de vista do Marketing Relacional, as organizações devem preocupar-se por desenvolver e manter relações continuadas com os clientes sempre sob a premissa de que essa relação proporciona valor para todos os actores envolvidos na mesma. A partir do momento de que este facto não se realize a relação rompe-se.

Num conceito alargado de valor, nomeadamente no de gestão organizacional, criar e dar valor a clientes exigentes, irá aumentar o valor da própria organização (Slywotzky, 1996). Um valor elevado quantifica o valor monetário de cada cliente para a organização, en-

quanto o valor de uma organização é o valor monetário que esta tem para os seus accionistas.

O valor do cliente, por outro lado, dá a perspectiva dos clientes de uma organização considerando o que eles querem e pensam desta ao comprarem e usarem os seus produtos.

Diferentes Significados de Valor ao Cliente

Valor é a percepção total do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é dado e recebido (Zeithmal, 1988).

- Valor em mercados comerciais é a percepção do valor em unidades monetárias de um conjunto económico, técnico, serviço e benefícios sociais recebidos por um cliente por troca do preço pago pelo produto, levando em consideração as ofertas e preços dos fornecedores (Anderson *et al.*, 1993).

- Valor ao cliente representa a troca de benefícios percebidos no produto, relativamente ao sacrifício que os clientes percebem por pagar um determinado preço (Monroe, 1990).

- Valor ao cliente é a percepção de qualidade do mercado ajustado ao preço relativo do produto (Gale, 1994).

- Valor ao cliente é o vínculo emocional estabelecido entre um cliente e um produtor depois do cliente ter usado um determinado produto ou serviço produzido por esse fornecedor e perceber que o produto lhe fornece um valor acrescentado (Butz e Goodstein, 1996).

Segundo Woodruff (1997), nestas definições existem áreas de consenso, assim como áreas em que o conceito de valor ao cliente diverge.

No que respeita às áreas de consenso, este defende que o valor ao cliente está ligado ao uso de um produto. Esta característica distingue o valor do cliente dos "valores" pessoais ou organizacionais

centrados nas crenças sobre o certo ou errado, o bem ou o mal que ocorrem ocasionalmente sobre produtos ou serviços. Finalmente, estas percepções, tipicamente, envolvem uma troca entre aquilo que o cliente recebe (ex.: qualidade, benefícios, valor, utilidade) e aquilo que o cliente abdica para adquirir e usar um produto (ex.: preço, sacrifício).

Já no que diz respeito às divergências, o valor ao cliente revela diferentes significados. Uma diferença baseia-se na maneira como as definições são construídas. Tipicamente, estas baseiam-se em conceitos como utilidade, valor e benefícios e, muitas vezes, estes não são devidamente definidos.

O conceito de valor ao cliente, segundo Woodruff (1997), também depende das circunstâncias dentro das quais o cliente pensa no valor que recebe. Um primeiro momento quando toma uma decisão de compra e um segundo momento quando experimenta o desempenho do produto, durante ou depois de o usar. Durante o processo de escolha os clientes podem prever o valor recebido, mas é durante o seu uso de facto que eles experimentam o valor recebido.

Finalmente, podem-se considerar diferentes classificações de tipos de valor ao cliente. Sheth *et al.* (1991) distinguem entre cinco categorias de valor que podem ser fornecidas por um produto: funcional, social, emocional, epistemológico e condicional. Já Holbrook (1994) sugere dois aspectos em que o valor ao cliente difere. Considera que o valor ao cliente pode ser intrínseco ao produto ou extrínseco, podendo ser orientado externamente ou internamente.

Woodruff (1997) define o valor ao cliente como a preferência do cliente na avaliação dos atributos do produto e do seu desempenho, assim como as consequências vindas do seu uso que facilitam (bloqueiam) o atingir dos objec-

tivos do cliente em situações de uso.

Na perspectiva de Howard e Goodstein (1996), valor ao cliente significa uma ligação emocional estabelecida entre o cliente e um fornecedor depois do cliente usar um determinado produto ou serviço, constatando que este lhe dá um valor acrescentado. Esta ligação emocional leva a que o cliente compre repetidamente e exclusivamente daquele fornecedor, levando-o a recomendar à família e aos amigos, assim como a resistir a propostas de outros fornecedores.

Gronroos (2000) defende que a relação entre fornecedor e cliente é um processo temporal, em que o valor ao cliente se desenrola num processo ao longo do tempo através de episódios. O processo interactivo da relação entre cliente e fornecedor é dividido em quatro níveis: actos; episódios; sequências e relação. Actos, são as unidades mais pequenas do processo interactivo (chamadas telefónicas; registo do cliente no hotel), conhecidas na literatura como momentos de verdade. Episódios, são um conjunto de actos interrelacionados (registo no hotel, transporte das bagagens para o quarto, jantar no restaurante do hotel, *room-service*). Episódios interrelacionados ao longo do tempo formam uma Sequência. Um conjunto de sequências formam a Relação.

Também numa outra perspectiva, este autor evidencia que uma diferente forma de olhar o valor ao cliente é distinguir entre o valor real de uma proposta e o valor acrescentado de elementos adicionais à relação. Assim, o valor percebido pelo cliente num contexto relacional pode ser descrito através de duas equações:

Na equação (1) o preço tem uma noção de curto prazo, em princípio é pago sobre a entrega do produto. Embora os custos da relação ocorram ao longo do tempo com o desenrolar desta, os proventos do produto vão sendo assimila-

Quadro 1 Equações do Valor Percebido pelo Cliente

$$(1) \text{ Valor Percebido pelo Cliente (CPV)} = \frac{\text{Soluções Base} + \text{Serviços Adicionais}}{\text{Preço} + \text{Custos da Relação}}$$

$$(2) \text{ Valor Percebido pelo Cliente (CPV)} = \text{Valor Base} \pm \text{Valor acrescentado}$$

dos e os serviços adicionais vão sendo experimentados em sequências de episódios e de actos. Na equação (2) a noção de longo prazo encontra-se igualmente presente. A componente de valor acrescentado é experimentada ao longo do tempo com o decorrer da relação, embora aqui seja importante observar ambos os sinais. Vulgarmente, o valor acrescentado é tratado como algo que normalmente está ligado ao valor base. Porém, não é verdade, pois o valor acrescentado pode também ser negativo. Por exemplo, um bom valor base de uma máquina poderá diminuir ou mesmo ser destruído por uma entrega atrasada, serviço ineficiente, etc..

Relação entre Qualidade e Satisfação

Desde os anos 70 que muitos académicos e *marketers* reconheceram a importância da satisfação do cliente. A satisfação do cliente e aspectos relacionados com esta irão ter no futuro ainda mais ênfase devido à crescente competição e à maior pressão do Mkt Relacional (Walker, 1995, Babin e Griffin, 1998). De facto, Babin e Griffin (1998, p.127) referem: "a era do marketing relacional tem realçado a satisfação do cliente como meio de medida de toda a actuação de marketing. Claramente, a satisfação é uma das poucas pedras chave da filosofia de marketing, quer na prática quer no campo teórico."

A satisfação do consumidor e a qualidade do serviço permanecem áreas crí-

ticas na maioria das indústrias de serviços. Nas últimas décadas, a medição da satisfação dos clientes tem sido um aspecto controverso entre vários académicos (Oliver, 1980, Yi, 1991, Babin e Griffin, 1998).

É importante compreender a distinção entre a satisfação de uma transacção específica e a satisfação como um todo, assim como a influência de ambas na intenção de voltar a comprar (Jones e Suh, 2000). Estes investigadores conduziram a sua investigação com o propósito de medirem aspectos associados com a satisfação do cliente e encontraram uma maior compreensão sobre os dois conceitos. Os resultados do seu estudo sugerem que a satisfação total tem uma influência directa no voltar a comprar, assim como uma influência moderada ao nível da satisfação específica, relacionada com este mesmo acto. Caso a satisfação total seja elevada, a satisfação específica tem pouco impacto na intenção de voltar a comprar, porém, quando a satisfação total é baixa, a satisfação específica, tem uma influência positiva no voltar a comprar.

Segundo Boulding *et al.* (1993), satisfação específica da transacção refere-se à in/satisfação do consumidor num dado momento da prestação do serviço, enquanto a satisfação total refere-se à in/satisfação do consumidor com a organização baseada na totalidade de contactos e experiências com aquela. A satisfação total deverá basear-se em todos os contactos ou só em alguns, dependendo

do número de vezes que o consumidor tenha usado um determinado fornecedor. Embora a satisfação total no momento t-1 vá ter um impacto nas expectativas que produzem a satisfação da transacção específica no tempo t, esta satisfação específica será somente influenciada indirectamente pela satisfação total (através das expectativas), não reflectindo completamente a construção da satisfação total. A satisfação total no momento t será baseada na satisfação total no momento t-1 (o qual reflecte as transacções específicas prévias de satisfação), assim como pela satisfação de uma transacção específica que resulta da informação obtida da transacção do serviço mais recente produzida no momento t.

Em geral, a satisfação específica pode não ser perfeitamente correlacionada com a satisfação total desde que a qualidade do serviço possa variar de experiência para experiência, causando diferentes níveis de satisfação específica transaccional. Por outro lado, a satisfação total poderá ser vista geralmente como relativamente estável e mais similar a uma atitude (Parasuraman *et al.*, 1994).

A investigação indica que a satisfação do consumidor e a qualidade de serviço são distintos, porém são conceitos interrelacionados. Cronin e Taylor (1992) referem que esta relação não é clara; a confusão provavelmente provém da sua ligação comum com o paradigma de desconfirmação. A satisfação está geralmente associada com uma transacção temporal particular, tendo sido definida como uma reacção emocional a um produto ou experiência de um serviço (Spreng e Mckoy, 1996). A qualidade do serviço é considerada mais congruente com uma atitude de longo prazo (Parasuraman *et al.*, 1988, Bolton e Drew, 1991). Em resumo, satisfação, em geral,

é considerada mais experimental, transitória e específica de cada transacção, enquanto as percepções da qualidade do serviço acredita-se serem mais prolongadas.

A operacionalização das expectativas dos clientes é, provavelmente, uma outra distinção crítica entre estes dois conceitos. As expectativas que motivam a satisfação do cliente são baseadas em predições no que é provável que aconteça durante uma transacção, enquanto as expectativas que advêm das avaliações da qualidade do serviço são baseadas nos desejos e vontades dos consumidores e são motivadas por aquilo que os consumidores acreditam que um fornecedor de um serviço deveria oferecer (Parasuraman *et al.*, 1985).

Medição da Qualidade do Serviço

A literatura sobre a qualidade de fabrico tem sido sustentada sobre o modelo da qualidade de fabrico do produto. Neste modelo, a qualidade é definida como um desvio das especificações definidas. Assim, para uma indústria de produção de bens *standards* é relativamente fácil de definir. Usualmente, o melhoramento da qualidade de fabrico começa com a recolha e análise de dados dispo-

níveis sobre o cumprimento da qualidade.

A forma como a qualidade do serviço é medida é controversa, devido aos serviços fornecerem, de uma maneira geral, uma utilidade e não um objecto. Inicialmente, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram uma escala através de um conjunto de 100 perguntas que pedia aos consumidores para classificar um serviço em termos de desempenho e expectativas de atributos específicos que reflectissem cada uma das dez dimensões. De seguida, os dados foram analisados e agrupados em conjuntos de questões que, no seu conjunto, pareciam medir a mesma dimensão básica. Após aquela primeira fase, desenvolveram o modelo SERVQUAL com uma escala de 22 itens que medem a qualidade percebida do serviço pelo cliente, baseada na diferença entre as expectativas do consumidor do serviço e da percepção actual do desempenho desse mesmo serviço.

A análise factorial é a ferramenta utilizada para determinar quais as questões que medem cada dimensão, assim como quais as questões que não se distinguem entre dimensões e o número de dimensões dos dados.

Swan *et al.* (1996) testaram a validade e fiabilidade do modelo, tendo encon-

trado o coeficiente alfa de Cronbach como o melhor teste de fiabilidade. Recomendam uma fiabilidade acima de 0.90 e excluem valores abaixo de 0.60. No que respeita à validade de uma medida de qualidade dos serviços, concluem ser difícil testar desde que não haja um critério comprovante.

Parasuraman *et al.* (1988) sugerem três aspectos base de análise na medição de qualidade dos serviços:

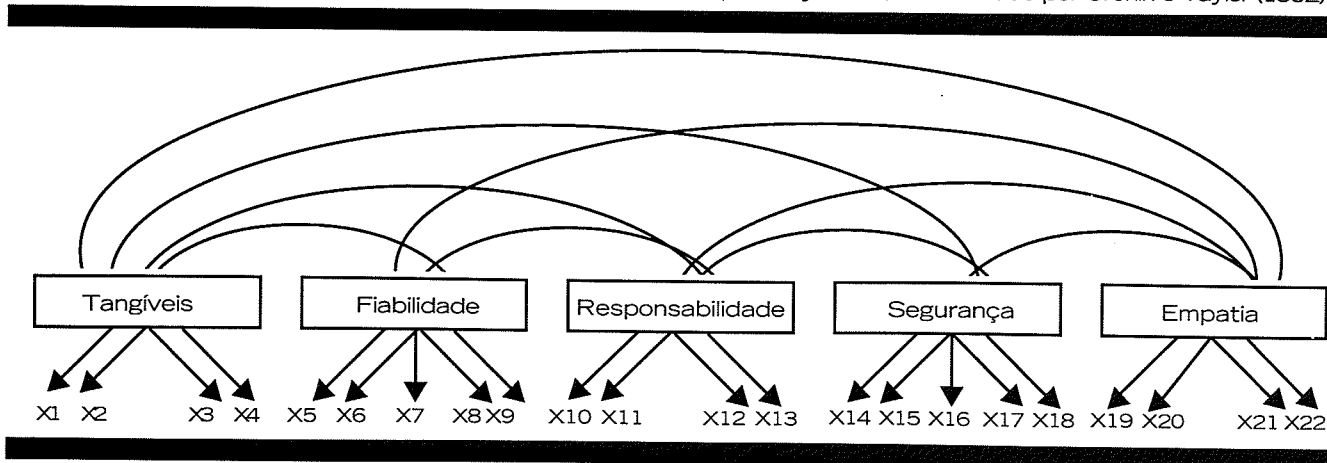
- A qualidade dos serviços é mais difícil de avaliar para o consumidor do que a qualidade de bens.
- A percepção de qualidade de serviço resulta da comparação das expectativas do consumidor sobre o serviço com o desempenho actual do serviço.
- A avaliação da qualidade dos serviços não é construída somente pelo resultado do serviço; pois também envolve a avaliação do processo de concepção do serviço.

Definem qualidade de serviço como a lacuna entre as expectativas do serviço e a percepção da experiência desse mesmo serviço. Originalmente, destacaram-se cinco dimensões de análise no Servqual (Parasuraman *et al.*, 1988):

- Tangibilidade (facilidades físicas, equipamento, aparência do funcionário).
- Fiabilidade (habilidade para desem-

Figura 1

Qualidade do Serviço conceptualizado por Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988) e examinado por Cronin e Taylor (1992).



penhar o serviço eficazmente).

- Responsabilidade (vontade de ajudar o cliente e de prestar um serviço imediato).

- Segurança (conhecimento e cortesia dos empregados e a sua habilidade para inspirar confiança).

- Empatia (atenção individualizada que a empresa fornece aos seus clientes).

Segundo Castro e Armario (1999), estes elementos deverão ter a seguinte leitura:

- A Tangibilidade inclui todos aqueles elementos que rodeiam a oferta do serviço e sobre os quais o cliente fundamenta uma parte da sua percepção; tais como instalações, equipamentos, mobiliário, cartões, impressos, etc..

- A Fiabilidade implica que a empresa mantenha as suas promessas realizadas no momento da prestação do serviço, ou seja, levá-las a cabo com formalidade e exactidão. Qualquer erro cometido durante o desempenho pode originar a perda de confiança na organização.

- A Responsabilidade é a forma que a empresa demonstra aos seus clientes que qualquer serviço, ainda que pequeno, é considerado e apreciado pela empresa de forma rápida e eficaz. Inclui também o grau de acessibilidade que os clientes têm ao pessoal de contacto da organização.

- A Segurança refere-se à tranquilidade do cliente durante a prestação do serviço. Aspectos como o nível de atenção ou como o de preparação do pessoal que presta o serviço têm que ser suficientemente elevados de modo a gerar confiança ao cliente.

- A Empatia significa mais que simpatia ou cortesia, refere-se à total disposição da empresa para atender os seus clientes. Este objectivo implica o desenvolvimento de um bom processo de comunicação que, para além de manter os clientes bem informados, faz com que considerem que foram escutados pela empresa.

Limitações e Críticas ao Modelo

O modelo Servqual tem sido adaptado para medir a qualidade numa diversidade de contextos. As aplicações na saúde são numerosas (Babakus e Boller, 1992, Bebko e Garg, 1995, Clow *et al.*, 1995). Foi, igualmente, usado em grandes cadeias de venda a retalho (Teas, 1993), hotelaria e restauração, bancos, lavandarias e restaurantes de *fast-food* (Cronin e Taylor, 1992).

O desacordo entre os diferentes tipos de estudo prende-se em dois pontos essenciais, as dimensões da qualidade de serviço e a sua ligação entre satisfação e qualidade. Este desacordo levou a que não haja consenso entre investigadores na causa que precede ou antecede a qualidade e a satisfação, havendo um grupo que defende que a qualidade leva à satisfação (Woodside *et al.*, 1989), e outro grupo suportando que a satisfação leva à qualidade (Bitner e Hubbert, 1994).

Outro aspecto controverso são as dimensões da qualidade de serviço. Enquanto Parasuraman *et al.* (1988) defendem que as 22 questões formam cinco dimensões, outros estudos encontraram mais de cinco dimensões e outros menos. Nos diferentes estudos os coeficientes do alfa de Cronbach's são semelhantes. Segundo Carman (1990), a fiabilidade poderá ser melhorada transformando as perguntas negativas em perguntas positivas. O problema comum relaciona-se como a fiabilidade das perguntas afectam a validade discriminante.

Cronin e Taylor (1992) sugerem que a actual conceptualização e operacionalização do Servqual é inadequada. Ao examinarem a dimensão da escala do Servqual através da análise factorial e do Lisrel VII, em quatro empresas de serviços, os resultados sugerem que a estrutura dos cinco componentes utilizados por Parasuraman *et al.* (1988) não é con-

firmada em nenhuma das amostras investigadas. Especialmente, a estatística do χ^2 indica "fits" pobres entre a teoria e a estrutura do modelo de cinco componentes. Estes investigadores sugerem que o modelo para além da qualidade do serviço e da satisfação do cliente deveria incluir o *valor do serviço*.

Conclusão

Para construir um sistema de valor, entre a empresa e o cliente, é fundamental preencher e entender as expectativas destes. Um nível elevado de confiança entre ambas as partes proporciona uma ligação emocional experimentada por ambos. A partir deste conhecimento, a empresa pode identificar quais as necessidades presentes e futuras do cliente e de como ir ao seu encontro. Esta informação permite-lhe o desenvolvimento de táticas que antecipam as necessidades do cliente e permitem um planeamento estratégico adequado à empresa.

A natureza da relação, entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, é uma área com pleno potencial de investigação. Nem sempre a qualidade é o factor da decisão de compra de um bem intangível. Em alguma da literatura analisada é sugerido que a satisfação é um antecedente da qualidade do serviço (Bolton e Drew, 1991). Noutra, os seus resultados sugerem que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do cliente e que a satisfação exerce maior influência na intenção de compra do que a qualidade do serviço (Woodside *et al.*, 1989, Cronin e Taylor, 1994, Spreng e MacKoy, 1996).

Os factores que contribuem para a satisfação do cliente não podem ser generalizados, variam de serviço para serviço, devendo ser avaliados em cada indústria em particular. Factores como a Empatia, Responsabilidade, Fiabilidade, Segurança e Tangibilidade do serviço po-

dem ser as causas de maior satisfação do cliente. Igualmente os itens dentro de cada dimensão poderão ser menores que os 22 sugeridos por Parasuraman *et al.* (Lee *et al.*, 2000).

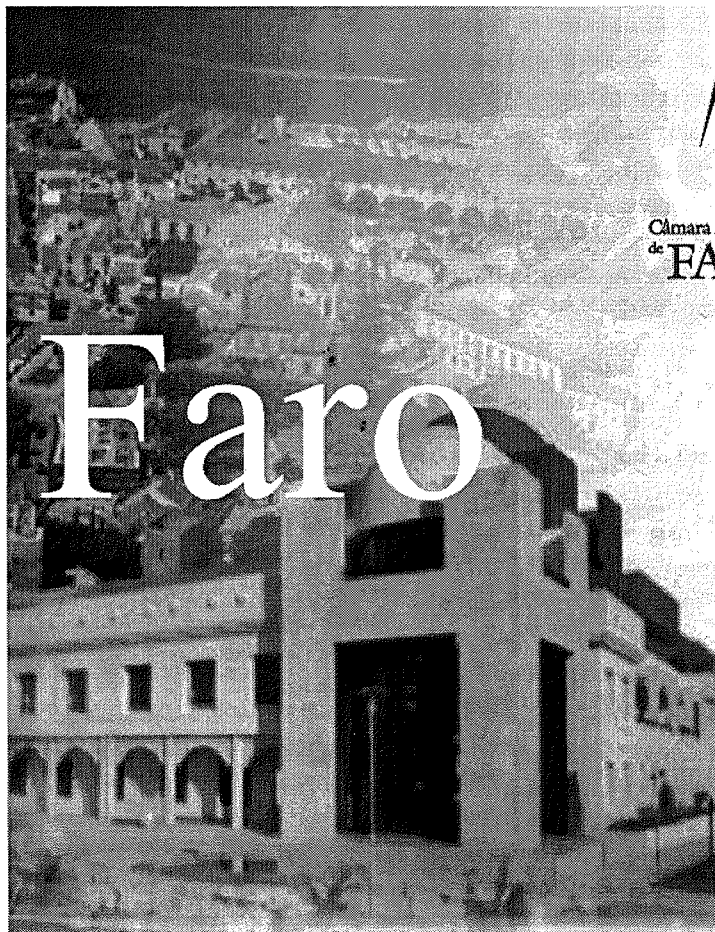
A aplicação do modelo SERVQUAL em todo o tipo de indústrias prende-se com a sua falta de validade no que diz respeito à dependência ou independência das cinco variáveis principais. Porém, é um modelo que apesar da sua simplicidade, mede quer dados qualitativos quer quantitativos, fornecendo resultados claros sobre o que os clientes esperam de um serviço e o que de facto recebem.

d'a

Bibliografia

- ANDERSON, J. (1995), "Relationship in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assesment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N.º 4, 346-350.
- ANDERSON, J., JAIN, D. e CHINTAGUNTA P. (1993), "Consumer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 1, January, 3-30.
- BABAKUS, E. e BOLLER, G. (1992), "An Empirical Assesment of the Servqual Scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, N.º 3, 253-68.
- BABIN, B. e GRIFFIN, M. (1998), "The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 41, 127-36.
- BEBKO, C. e GARG, R. (1995), "Perceptions of Responsivness in Service Delivery", *Journal of Hospital Marketing*, Vol. 9, N.º 2, 35-45.
- BERRY, L. (1983), "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. Shodtacke G. Upsay (eds.), Chicago, Americam Marketing Association, 25-28.
- BITNER, M. (1995), "Building Service Relationship it's all about Promises", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N.º 4, 246-251.
- BITNER, M. e HUBERT, A. (1994), "Encouter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality", in *Service Quality*, Rust e Oliver (eds.), London, Sage Publications, 72-94.
- BOLTON, R. e DREW, J. (1991), "A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, March, 375-84.
- BOULDING, W., KALARA, A., STAEIN, R. e ZEITHMAL, V. (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, February.
- BUTZ, H. e GOODSTEIN, L. (1996), "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 24.
- CARMAN, J. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assesment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, N.º 1, 33-35.
- CASTRO, C. e ARMARIO E. (1999), *Marketing Relacional*, Madrid, Escola Superior de Gestão Comercial e Marketing.
- CLOW, K., FISHER, A., e O'BRYAN D. (1995), "Patient Expectations of Dental Services", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 15, N.º 3, 23-31.
- CRONIN, J. e TAYLOR, S. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N.º 3, 55-68.
- CRONIN, J. e TAYLOR S. (1994), "Servperf versus Sevqual. Reconciling Performance-Based and Perceptions - Minus- Expectations Measurment of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N.º 1, 125-131.
- GALE, B. (1994), *Managing Customer Value*, New York, The Free Press.
- GRONROOS, C. (1990), "A Relationships Approach to the Marketing Function in Services Conteexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, N.º 1, 3-12.
- GRONROOS, C. (1995), "The Rebirth of Modern Marketing. Six Propositins about Relationship Marketing". Working Papers 307, Svenska Handelshogskolan. Sweedish Scholl of Economics and Business Administration.
- GRONROOS, C. (2000), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision Conference: Background Paper, Internet, Julho.
- GUMMESSON, E. (1987), "The New Marketing. Developing Long Term Interactive Relationship", *Long Range Plannning*, Vol. 20, N.º 4; 10-20.
- HAKANSSON, H., (1982), "International Marketing in the Era of Network Competition", *Marketing Management*, Vol. 3, N.º 1, 19-30.
- HOLBROOK, M. (1994), "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumer Experience", Ed. R. Rust e R. Oliver, Newbury Park.
- HOWARD, E. JR. e GOODSTEIN, L. (1996), "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, 63-77.
- HUNT, S. e MORGAN, R. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, 53-70.

- JONES M. e SUH, J. (2000), "Transaction-Specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N.º 2, 217-231.
- LEE H., YONGKY L. e YOO D. (2000), "The Determinants of Perceived Service Quality and its Relationship with Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N.º 3, 217-231.
- MONROE, K. (1990), *Pricing: Making Profitable Decisions*, New York, McGraw-Hill.
- OLIVER, R. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, N.º 3, 460-69.
- PARASURAMAN, A., ZEITHMAL, V. E BERRY, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Finding Research", *Journal of Marketing*, Fall, 44.
- PARASURAMAN, A., ZEITHMAL, V. e BERRY, L. (1988), "Servqual: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHMAL, V. e BERRY, L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 11-24.
- SHETH, J., BRUCE L. , e GROSS, B. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Cincinnati, OH, Southwestern Publishing.
- SLYWOTZKY, A. (1996), *Value Migration*, Boston, Harvard Business School Press.
- SPRENG, R. e MCKOY, R. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72, N.º 2, 201-214.
- SWAN, J., ASUBONTENG P. e MCCLEARY J. (1996), "Servqual Revisited: a Critical Review of Service Quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, N.º 6, 62-81.
- TEAS, K. (1993), "Expectations, Performance Evaluations, and Consumer's Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, 18-34.
- WALKER, J. (1995), "Service Encounter Satisfaction: Conceptualized", *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, N.º 1, 5-14.
- WOODRUFF, R. (1997), "Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N.º 2, 139-153.
- WOODSIDE, A., FREY, L. e DALY, R. (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intention", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, N.º 4, 5-17.
- YI, Y. (1991), "A Critical Review of Consumer Satisfaction" in *Review of Marketing*, V. Zeithaml, V.A. (ed.), Chicago, American Marketing Association, , 68-123.
- ZEITHMAL, V. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, 2-22.



cidade universitária
cidade universitária

O Marketing

e a gestão das Cidades

António Raiado Pereira

ESGHT

Isabel Beja

Lic. Marketing ESGHT

Introdução

As cidades são pequenos mosaicos de comunidades aninhadas, ocupando uma parcela de território, cada uma com a sua identidade própria. Para os gestores estratégicos da cidade, em tempo de mudanças aceleradas, é importante identificar os limites territoriais das diferentes comunidades que compõem uma cidade, os bairros, o centro urbano, ou outros, para que a afectação dos recursos disponíveis possa ser planeada de forma equitativa. Para outros actores interessados, como por exemplo os da área imobiliária, pode ser importante identificar a homogeneidade dos preços prevalentes, ou o valor percebido de uma dada zona urbana. Em qualquer dos casos, e em muitos outros, é de importância inquestionável a identificação dos limites territoriais da comunidade conforme eles são percebidos pelos públicos interessados.

A metodologia desenvolvida que se apresenta visa responder ao problema da delimitação territorial de zonas urbanas tal como foi formulado, apresentando-se uma aplicação ao centro da

cidade de Faro. Com uma perspectiva de marketing, e dando voz ao público interessado, são identificados os elementos urbanos notáveis que integram a zona, a partir das respostas de uma amostra de inquiridos, representativa dos cidadãos anónimos que a frequentam, sejam as ruas, as praças, ou as avenidas. A posterior análise das frequências com que foram indicados permite, entre outras caracterizações, uma delimitação geográfica. No caso da cidade de Faro, usada como exemplo, a análise desenvolvida permite fazer uma delimitação objectiva e racional do seu centro.

O Conceito de Centro Urbano

O centro urbano é a área de negócios central, o centro terciário principal das aglomerações urbanas de maior dimensão e importância, em anglo-saxão "*Central Business District*", CBD, ou "*Down Town*", bairro que em português comum se designa por "Baixa" (Salgueiro, 1992).

Apesar de certas alterações, é ainda uma área central das aglomerações urbanas, e é onde se concentra a actividade co-

mercial, muitas vezes em paralelo com outros serviços terciários, o que propicia uma variedade de oferta que tem o poder de atrair clientes, de outros bairros ou de outros locais vizinhos, constituindo-se por isso como um espaço público privilegiado onde ganham expressão as interacções sociais. A concentração do mesmo tipo de actividade, ou de actividades similares, num determinado lugar, geralmente central, deve-se sobretudo a duas razões... o facto dos estabelecimentos se aglomerarem num mesmo espaço "que assim compara padrões, qualidade e preços do mesmo tipo de artigos" quando se trata de estabelecimentos do mesmo ramo, ou tem a possibilidade de adquirir no mesmo espaço central artigos vários, quando se trata de estabelecimentos diferentes, que muitas vezes se complementam uns aos outros. Outra das razões prende-se com o "(...)objectivo de minimizar os custos (tempo e incómodos) inerentes a qualquer aquisição [o que] aconselha a escolher, para implantação de uma unidade fixa, um local central em relação à área servida (Salgueiro, 1992).

Se, desde tempos antigos, a ida às

compras representa algo mais do que uma simples troca de bens, para ser também um momento "(...) lúdico de ver gente e coisas novas, saber novidades e trocar pontos de vista, a deslocação por motivos comerciais é [igualmente] uma forma de ocupação do tempo livre, que contempla aspectos de convívio, de passeio e de diversão" (Salgueiro, 1996).

Neste contexto, a proximidade é um conceito omnipresente. A proximidade física, pelo facto de ser um comércio especialmente ligado à rua, ao bairro ou ao centro da localidade, a que dá uma vida e identidade própria, contribuindo para a sua animação. "O comércio enraíza-se na rua, tem uma ligação ao local, cria percursos importantes, porque é a partir da rua que [o consumidor] estrutura a compra". A proximidade psicológica, porque se estabelecem e criam laços e empatia mútua, entre os clientes e quem os serve, "o relacionamento pessoal com o cliente constitui um elemento determinante da estratégia do comerciante, (...) aquele sente que é motivo de um atendimento pessoal, de alguém que o conhece e que se preocupa com as suas necessidades e gostos (...), que o acolhe com simpatia e disponibilidade" (Pereira e Cardoso, 1999). Tal, leva a que o consumidor se identifique mais facilmente com determinada loja, na qual tem contactos personalizados por via de um conhecimento com o comerciante ou com os seus empregados.

Nestes espaços, multifuncionais por excelência, a presença da habitação apenas contribui para complicar ainda mais a sua gestão.

A questão da delimitação da área ocupada pelo centro urbano é, pela importância desta zona, fundamental para a sua gestão racional, porque, como de algum modo se transmitiu,

ela é o palco de experiências de vida significantes para a grande maioria dos residentes e dos visitantes da cidade.

Uma Metodologia para a Delimitação Territorial das Zonas Urbanas

A metodologia que se propõe para a delimitação de uma qualquer zona territorial de uma cidade, e que se aplicou ao centro urbano de Faro, inspirou-se no trabalho pioneiro realizado por Schiffman e Dactris em 1976 (citados por Nascimento, 1994), na investigação dos odores "Musk" utilizados na produção de fragâncias para perfumes.

Os "Musk" são uma família de compostos químicos que dão cheiros bastante complexos e activos. Sendo bastante similares, é difícil classificá-los através de adjectivos, pelo que aqueles investigadores decidiram utilizar o Multidimensional Scaling (MDS) a partir de dados holísticos sobre semelhanças ou diferenças. Os estímulos, 14 odores "Musk", foram apresentados à amostra, numa primeira fase, em grupos de três, dois dos quais provinham da mesma fragância. O inquirido tinha que identificar qual era diferente e, se o conseguia, administravam-lhe uma escala de semelhança para determinar o grau de disparidade. Da primeira parte da experiência resultou uma "Matriz de Confusão" para os catorze odores, em que os números de cada célula referiam-se aos indivíduos que não conseguiam distinguir qual dos três odores eram diferentes. Quanto maiores estes valores maior a semelhança entre os

pares de odores da respectiva célula.

No caso concreto de uma cidade, começa-se por pedir a cada um dos entrevistados que indique, verbalmente ou assinalando sobre um mapa da cidade, quais os limites da área que considera integrar a Zona Urbana em análise. Em face dos limites indicados pelo inquirido, i , a partir desta questão aberta, gera-se um conjunto $\{R_i\}$, que incluiu todas as ruas, praças, avenidas e outros elementos urbanos notáveis que integram a Zona Urbana na sua perspectiva. Da reunião dos diferentes conjuntos de elementos urbanos, citados por cada um dos indivíduos, obtem-se um conjunto $\{P\}$ contendo a totalidade de elementos urbanos característicos, j , citados pelos n inquiridos, passíveis de integrar a Zona Urbana.

$$\{P\} = \cup \{R_i\}$$

Em seguida, constrói-se a Matriz Indicadora, ou Topológica, T_{ij} . Nesta, cada coluna, j , corresponde a um dos elementos característicos urbanos citados globalmente pela amostra, $j \in \{P\}$, e cada linha, i , à resposta particular de um entrevistado. A linha, correspondente às respostas de um entrevistado i , é depois completamente preenchida por 0 ou 1, a variável Booleana, com 1 a significar a presença do elemento urbano característico no conjunto resposta desse entrevistado, $\{R_i\}$, e 0 a sua ausência.

$T_{ij} = 1$ se o elemento urbano característico $j \in \{R_i\}$

$T_{ij} = 0$ se o elemento urbano característico $j \notin \{R_i\}$

A matriz assim construída é Booleana,

Tabela 1
Valores Próprios da Matriz das distâncias Chi-Quadrado

	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3
Valores	0,0078	0,0032	0,0027
% do Total	42,71	17,33	14,57
%Acumulada	42,71	60,04	74,61

com i linhas, tantas quantas as entrevistas válidas, e j colunas, correspondentes a cada um dos elementos urbanos referidos pela amostra, ou seja $j = \# \{P\}$.

Uma Análise Factorial de Correspondências Múltiplas é então realizada sobre uma tabela de contingência que tem por base a matriz G de Burt (1950), calculada fazendo $G = T'xT$, a qual, pelo princípio da dualidade, pode ser resolvida como uma Análise Factorial de Correspondências Simples. Nesta tabela, cada elemento genérico, G_{ij} , que também pertence à Matriz de Burt, representa a magnitude da presença do par de elementos urbanos característicos i e j no conceito, Zona Urbana, conforme ele é percebido pela amostra.

Esta Matriz, pelo modo como é obtida, pode de algum modo considerar-se ainda como uma Matriz de Confusão, uma vez que cada elemento indica o número de vezes em que o estímulo, ou qualquer par possível de estímulos, neste caso os elementos urbanos, foram "confundidos" com o conceito.

No caso da cidade de Faro, e para a análise da matriz de Burt obtida, foi utilizado o algoritmo de J.D. Carroll, P.E. Green e C.M. Schaffer, tal como é implementado no programa CORRESP escrito por Scott M. Smith, e que integra o pacote MDS (Multidimensional Scaling) na sua versão para Computador Pessoal (Green, Carmone e Smith, 1989).

O Caso do Centro Urbano da Cidade de Faro

No caso da delimitação do centro urbano da cidade de Faro foi realizado um inquérito, desenhado de modo a obter a percepção do consumidor sobre a questão fundamental: o perímetro da baixa comercial de Faro e as ruas nele incluídas. Complementarmente, pretendia-se identificar os elementos memória

ou chave que contribuem para a formação da imagem do centro urbano e ainda os atributos passíveis de utilização, numa segunda fase, para medição da qualidade dos estabelecimentos comerciais existentes.

Pelo carácter exploratório do estudo optou-se por uma amostra não proba-

bilística, definida por conveniência e totalizando 106 indivíduos, seleccionados para que reflectissem a heterogeneidade quanto ao sexo, idade e local de residência do universo em análise.

Dos indivíduos inquiridos, 54 (51%) pertenciam ao género masculino e 52 (49%) ao género feminino. A média de

Tabela 2

Coordenadas dos Elementos Urbanos em cada uma das Dimensões da Análise Factorial de Correspondências

Dimensões vs Elementos Urbanos	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3
Tenente Valadim	-1,2990	0,0028	-0,3628
Ivens	-1,1883	0,2162	-0,1511
D F. Gomes	-1,1581	0,0383	-0,4877
Vasco Gama	-1,1079	0,0005	0,1560
1º Dezembro	-1,0981	-0,1067	-0,6806
Santo António	-1,0746	-0,1913	-0,8293
Marinha	-0,9635	0,0228	0,0550
1º Maio	-0,8893	0,2265	-0,1770
Portugal	-0,8445	-0,3041	-0,1660
Pr F Almeida	-0,8392	-0,0165	0,2578
Rebello da Silva	-0,8326	-0,4219	-0,6010
Pr Liberdade	-0,4960	-0,6653	-0,5543
da Mota	-0,4051	-0,7804	1,3718
Pinheiro Chagas	-0,3723	-0,4831	-0,4588
Pr Francisco Gomes	-0,2166	0,7737	0,2077
Trv Lethes	-0,1890	-0,2336	0,4733
Castilho	-0,1629	-0,2570	-0,6912
Trv Gama Pequena	-0,0747	0,3922	1,3138
Trv Gama Grande	0,2272	0,5991	1,2848
Conselheiro Bivar	0,3511	2,1763	1,1207
D J Castro	0,5717	-0,7514	2,0558
J Lucio	0,6594	-1,4399	2,1759
Filipe Alistão	0,7502	1,6974	1,6122
J Dias	0,7971	1,1222	0,0212
B, Portugal Jardim Pir,	0,8182	1,8656	-0,1112
Prª Herculano	0,8488	-0,6426	-1,5902
Pé da Cruz	1,0090	-0,8610	-0,1818
Lethes	1,0865	-0,3405	1,9921
Capitão Mor	1,1392	2,3312	1,5594
Manuel Belmarço	1,1605	1,0573	-1,0831
Sacadura Cabral	1,1923	-2,1714	2,3166
Av. República	1,2563	-2,9116	-0,0013
L 25 Abril	1,3855	-2,8081	1,3008
ª Herculano	1,3972	0,1536	-1,4440
Misericórdia	1,7396	1,5740	-1,0323
Trv Pé da Cruz	1,8086	-0,8043	-0,6550
Veríssimo Almeida	2,2141	-0,0412	-2,5136
Brites Almeida	2,2411	-0,3617	-0,8707
L Pé da Cruz	2,4787	-3,0169	-2,0139

Figura 1
 Representação Gráfica do resultado da AFC - 1ª e 2ª Dimensões

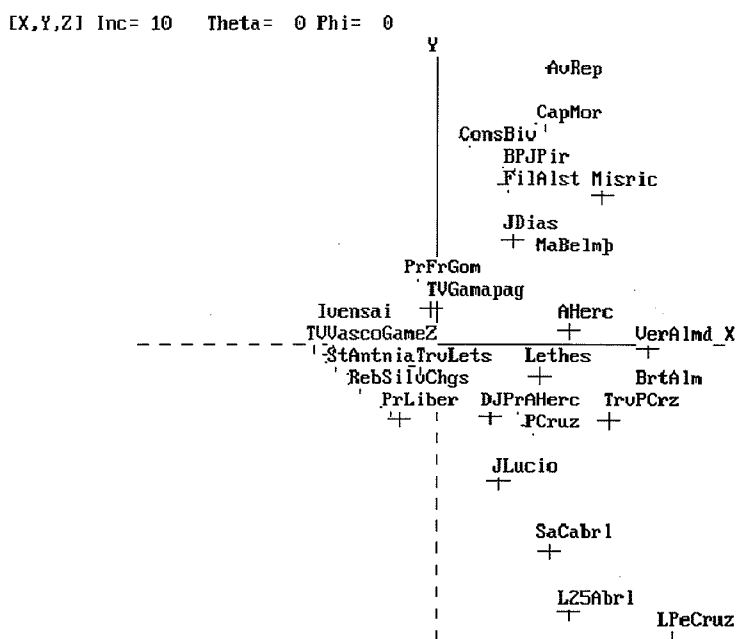
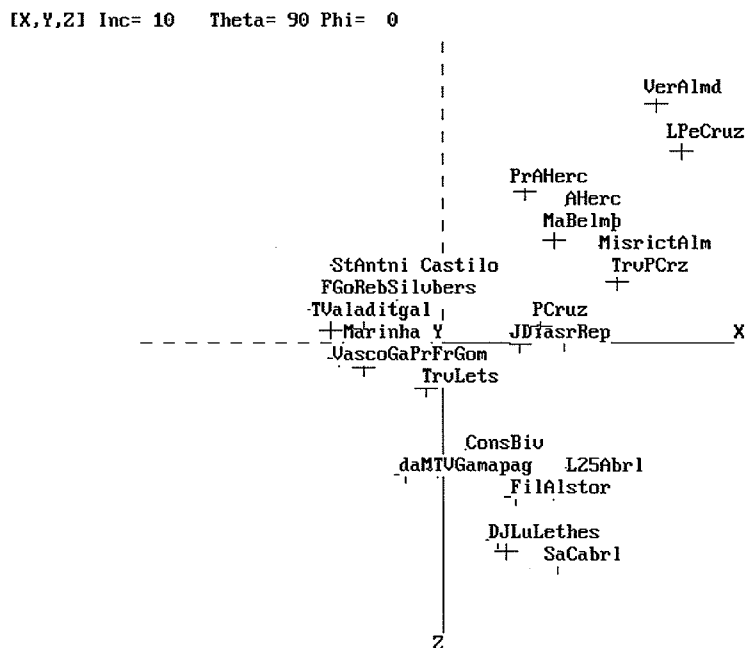


Figura 2
 Representação Gráfica do resultado da AFC - 1ª e 3ª Dimensões



idades dos inquiridos era de cerca de 35 anos (37,4 anos para o género feminino e 33,1 no masculino), com um desvio padrão de 11,6.

A maior parte das pessoas que responderam ao inquérito residia no concelho de Faro (65), e eram semelhantes entre si as proporções dos que residiam

nos 3 concelhos limítrofes, nomeadamente 13 em Olhão, 14 em Loulé e igualmente 14 em S. Brás de Alportel.

A questão n.º 1 do inquérito procurava identificar, como se referiu, o espaço geográfico do centro urbano da Cidade de Faro, a sua "Baixa Comercial". Se bem que existam estudos que apresentem a sua delimitação, com base em determinados pressupostos, de cariz técnico, nenhum transmite a ideia de dimensão psicológica que se pretende estimar. A análise dos dados obtidos com o inquérito permitiu constatar que existem extremos quanto ao número de ruas apontadas, por um único indivíduo, como pertencentes à baixa comercial de Faro: existe quem escolha apenas 1 rua e quem refira que a baixa comercial abrange 95 ruas, o que demonstra uma grande dispersão de opiniões. Em termos totais foram citadas 122 ruas, praças e outros elementos urbanos.

No entanto, e para o efeito, do total de 106 entrevistas apenas foram consideradas válidas 74, correspondendo a um total indicado de 54 elementos urbanos, incluindo ruas, praças, jardins e travessas.

Por questões de significância, e por se tratar de um estudo com carácter exploratório, foram excluídos todos os elementos urbanos com um total de referências ≤ 20 , o que reduziu o número de elementos do conjunto em análise a 39.

A matriz de Burt calculada, com 39x39 elementos, foi então analisada via Corresp, resumindo a Tabela 1 os principais resultados obtidos, assinalando-se o facto dos três maiores valores próprios do modelo explicarem 74,6% da variância da amostra.

Ainda de assinalar o valor da estatística Chi-Quadrado (779,760) na matriz de distâncias.

A Tabela 2 resume os elementos ur-

banos que integraram a análise e as respectivas coordenadas posicionais em cada dimensão, que correspondem às representações gráficas das Figura 1 e Figura 2.

Uma observação primária e atenta das representações gráficas da análise permite identificar clusters de elementos urbanos, em que a proximidade física / geográfica é uma nota característica.

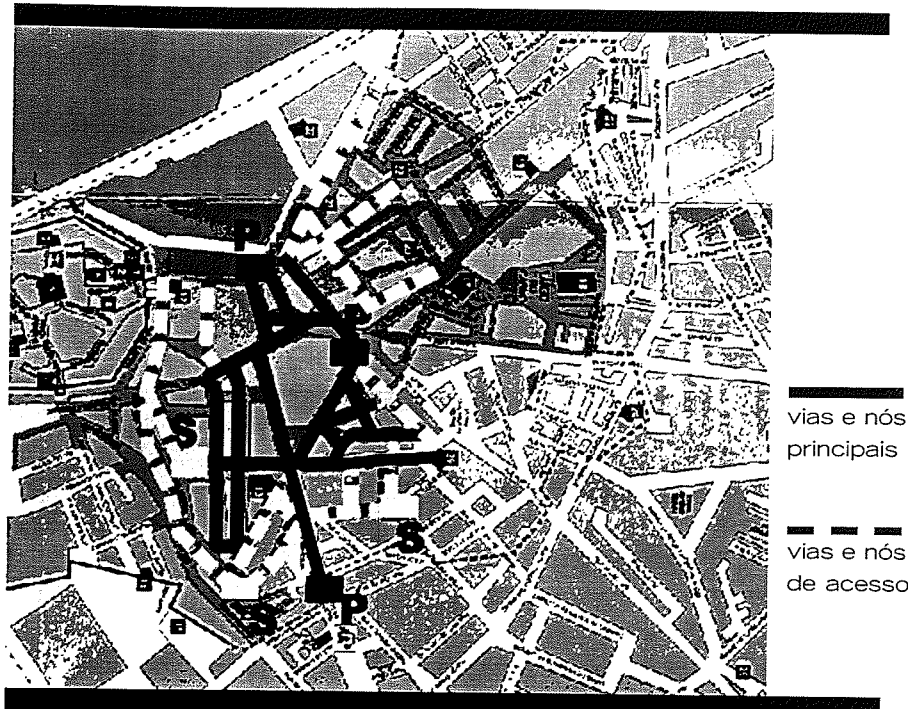
Enquanto a dimensão 1 (X) distingue claramente um núcleo de ruas e praças próximas e identificáveis com a Baixa Central Comercial de todas as restantes, que ocupam uma posição envolvente e assumem assim um papel distribuidor, a dimensão 2 (Y) parece discriminar os elementos urbanos mais ribeirinhos dos do interior.

Finalmente a dimensão 3 (Z) parece distinguir os elementos urbanos mais bem conservados e cuidados dos que tem sofrido menor intervenção.

Na Figura 3 apresenta-se a implantação geográfica dos elementos urbanos discriminados pela primeira dimensão da análise, onde é clara a distinção entre a Baixa Comercial Central (P) e a envolvente distribuidora do tráfego automóvel e pedonal (S).

A análise e interpretação dos dados permite concluir que os inquiridos identificam o centro urbano da Cidade de Faro como um núcleo bem definido, estável, constituído por um conjunto de

Figura 3
A estrutura percebida do Centro Urbano de Faro
Resultados da análise sobre a 1ª Dimensão



elementos relativamente restrito, constantes na Tabela 3, na sua maioria ruas interligadas com características de trânsito quase estritamente pedonal, onde se acolhem actividades em que são sobressalientes a comercial, o ócio/lazer e o convívio, estas últimas reforçadas por um elevado número de estabelecimentos como cafés, pastelarias, geladarias e croissanterias, que são complementados por amplos espaços de esplanada a permitir, entre outros, um diálogo visual entre quem está e quem passa.

Conclusão

Com este estudo, de carácter eminentemente exploratório, pretende-se apenas evidenciar o papel que os instrumentos do marketing podem assumir, auxiliando na gestão da cidade com baixos custos. Ouvir a opinião dos cidadãos e envolvê-los nas decisões sobre temas do seu interesse é o reconhecimento e a afirmação do exercício de direitos de cidadania, tal como são entendidos nas democracias modernas. Quando os temas são mais difíceis, e importam a todos, como é o caso deste exemplo, ou o da delimitação territorial de uma qualquer zona urbana, os gestores estratégicos de uma cidade só terão a ganhar com tomadas de decisão bem informadas. Este caso de estudo, aplicado ao centro urbano da Cidade de Faro, apenas confirma que tal é possível, e deixa mais pistas para investigações futuras sobre o papel do marketing no tema amplo que é a gestão das cidades.

d'a

Tabela 3
Ruas, praças e outros elementos que integram o centro urbano de Faro

Ruas e Praças do Centro Urbano de Faro

Tenente Valadim
Ivens
D F. Gomes
Vasco Gama
1º Dezembro
Santo António
Marinha
1º Maio
Portugal

Pr F Almeida
Rebello da Silva
Pr Liberdade
da Mota
Pinheiro Chagas
Pr Francisco Gomes
Trv Lethes
Castilho
Trv Gama Pequena

Bibliografia

BURT, C. (1950), "The Factorial Analysis of Qualitative Data", *British Journal of Psychology* (Statistical Section), N.º 3, 166-85.

GREEN, P., e CARROLL, J. (1988), "An INDSCAL-Based Approach to Multiple Correspondence Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, May, 193-203.

GREEN, P., CARMONE, JR., F. e SMITH, S. (1989), *Multidimensional Scaling: Concepts and Applications*, Massachusetts, Allyn and Bacon, a Division of Simon & Schuster.

GREEN, P., WIND, Y., KRIEGER, A. e SAATSOGLOU, P. (2000), "Applying Qualitative Data", *Journal of Marketing Research*, Spring.

NASCIMENTO, F. (1994), *Design e Marketing de Novos Produtos - Apontamentos da Disciplina do MBA em Marketing*, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

PEREIRA, M. E CARDOSO, L. (1999), "Comércio Tradicional: Um Segmento de Comércio Dinâmico", *Comércio e Concorrência*, N.º 3, Maio, 85-88.

SALGUEIRO, T. (1992), *A Cidade em Portugal. Uma Geografia Urbana*, 2ª Edição, Porto, Edições Afrontamento.

SALGUEIRO, T. (1996), *Do Comércio à Distribuição: Roteiro de uma Mudança*, 1ª Edição, Oeiras, Celta Editora, Lda.

**Escolha
a qualidade
tranquila do
Algarve**

GOVERNO CIVIL DO DISTRITO DE FARO
www.gov-civil-faro.pt

Marketing

Integrado dos Destinos Turísticos

Myriam Jansen-Verbeke

Universidade Católica de Leuven (Bélgica)
Universidade Erasmus de Rotterdam (Holanda)

Introdução

O marketing de destinos turísticos constitui uma área recente na investigação académica, na qual se observa uma clara mudança dos estudos orientados para o produto (anos 80) para os estudos orientados para o comportamento do consumidor (anos 90). Ao *marketing-mix* tradicional com ênfase no produto, no preço e na promoção, têm vindo a juntar-se novos instrumentos de marketing: o local numa perspectiva mais ampla do que a posição de mercado, as pessoas (funcionários e turistas) e, em particular, os instrumentos de cooperação.

O artigo centra-se sobre a problemática da cooperação (*partnership*) no contexto do marketing de um produto regional, considerando-se que se trata de uma condição prévia para a comunicação integrada e inerente à complexidade do produto turístico (Jansen-Verbeke, 1994).

A análise das vantagens competitivas de uma região é uma condição necessária para a elaboração de qualquer plano de marketing. As vantagens do marketing selectivo *versus* o marketing indife-

renciado têm de ser analisadas numa perspectiva de longo prazo, tendo em conta a dinâmica do ciclo de vida do produto turístico e as diferenças culturais no comportamento dos turistas (Pizam *et al.*, 1996). O marketing indiferenciado pode conduzir a recuos enquanto que o marketing selectivo pode proporcionar avanços.

O exemplo do golfe como um produto central para o Algarve pode ilustrar esta discussão (Priestley, 1995). No campo da comunicação, algumas novas oportunidades, tais como o marketing directo, serão consideradas (Jansen-Verbeke, 1996). Quem serão os protagonistas na definição dos padrões futuros da comunicação e distribuição dos produtos turísticos? Esta questão é crucial para o futuro do marketing dos destinos turísticos.

Instrumentos em marketing

Tradicionalmente, os esforços de marketing concentravam-se no desenvolvimento do produto e na promoção. Actualmente, a ênfase vai para outros

instrumentos de marketing tais como a qualidade do lugar, a cooperação entre fornecedores, tanto a nível horizontal como vertical, e para a combinação óptima pessoas-lugares. De modo a introduzir eficazmente novos instrumentos de marketing, a complexidade do produto turístico num destino necessita de ser totalmente entendida. Até agora, a maioria dos planos de marketing começa com um mero inventário dos recursos locais e regionais (naturais, culturais e construídos) os quais podem ser transformados em produtos turísticos. As teorias sobre a sinergia entre produtos turísticos, em termos de valor acrescentado em relação a combinações particulares do ponto de vista do turista, são raramente explicadas.

Considerando o produto turístico como um processo sequencial de diferentes produtos e serviços é possível identificar a complexa cadeia de fornecedores envolvidos. Alguns dos fornecedores oferecem produtos/destinos, enquanto outros facilitam o acesso fornecendo informação e oportunidades.

Para cada um destes agentes de marketing, o destino tem uma impor-

tância e significado diferentes para as suas actividades de negócios. Quando se analisa o destino como o produto central do ponto de vista do turista, é evidente que o marketing deste produto envolve uma grande variedade de agentes.

O conceito analítico dos destinos como um conjunto de produtos turísticos implica uma abordagem integrada, em termos de gestão do destino e em particular em termos de marketing. A posição competitiva do destino não depende de uma característica particular do lugar ou facilidade turística, mas do grau de atractividade em geral e das oportunidades turísticas.

Avaliação das componentes competitivas

De acordo com Porter, o posicionamento competitivo dos produtos e empresas necessita de ser estabelecido analisando quatro factores distintos:

- a. Tendências da procura
- b. Estrutura económica
- c. Políticas governamentais
- d. Redes

Esta abordagem pode ser aplicada ao estudo dos produtos turísticos e das regiões turísticas, constituindo um exercício necessário antes da realização do plano de marketing.

a. Tendências da procura

Os padrões e as mudanças nos fluxos turísticos necessitam de ser muito bem entendidos, para permitir o desenvolvimento de estratégias de mkt. As mega tendências podem explicar o crescimento reduzido da Europa como destino turístico, perdendo a sua posição de líder para a América Central, Ásia e Pacífico. Na Europa, Portugal tem vindo a adquirir uma posição importante, no contexto dos países mediterrâneos. No período

de 1980 a 1991, Portugal registou uma taxa de crescimento anual dos fluxos turísticos de 11%, sendo apenas ultrapassado pela Turquia (17%) e por Chipre (13%) (Williams, 1996). O preço, especialmente nos anos 80, constituiu um ponto forte para Portugal, contudo esta vantagem competitiva tem vindo a diminuir.

Existem muitos estudos de tendências em turismo mas, aparentemente, há uma incapacidade para transformar os dados quantitativos em políticas estratégicas para os diferentes destinos. A mudança nas preferências dos turistas, do produto "sol e praia" para outros mais diversificados, gera novos padrões de procura que necessitam de ser satisfeitos como garante da manutenção da competitividade dos destinos. Um crescente interesse em actividades desportivas, em fórmulas de saúde, em paisagens rurais, em heranças culturais, em compras e divertimentos de preferência em ambientes urbanos e animados, são tendências que diversificam a procura. Estudos recentes sobre segmentação de mercados turísticos indicam a futura fragmentação do mercado e as dificuldades em definir os grupos-alvo para produtos particulares (Mazanec e Zins, 1995).

As tendências dos fluxos turísticos estão fortemente relacionadas com a repartição das férias e com a sua frequência. Ambas as mudanças implicam a procura de uma maior diversidade de oportunidades turísticas e enfatizam a importância do tempo de viagem e das acessibilidades. A situação geográfica dos destinos turísticos em termos de tempo de distância das principais regiões emissoras de turismo é particularmente relevante para o mercado das mini-férias e segundas férias.

As tendências da procura também incluem mudanças nas preferências pelo tipo de alojamento: do parque de campismo para o hotel, do hotel para o

aparthotel, etc.. Estas mudanças necessitam de ser compreendidas relacionando-as com os segmentos de mercado atraídos por destinos específicos e com a concorrência para esses segmentos.

A vantagem competitiva de Portugal em termos de preço/qualidade está seriamente ameaçada. Os níveis de qualidade permanecem os mesmos ou foram melhorados, mas não acompanharam a subida dos preços, o que faz com que Portugal se torne um destino concorrencial relativamente a destinos semelhantes em termos de clima. Esta situação sugere a necessidade de reposicionamento de Portugal noutros segmentos de mercado.

As tendências na procura também se referem a mudanças no comportamento dos turistas relativamente à compra das férias, o que tem implicações directas para o marketing dos destinos. A preferência por férias através do *package versus* viagens mais individualizadas e impulsivas tem muitas implicações em termos de esforços de marketing e coloca os intermediários, agentes de viagens e operadores turísticos em diferentes posições. O marketing directo é considerado como a grande factor de mudança na distribuição dos produtos turísticos.

b. Estrutura económica

A competitividade dos destinos turísticos está largamente dependente da estrutura económica, das características da organização do turismo, da dimensão das empresas/projectos e do grau de envolvimento da comunidade e dos empresários locais *versus* investidores externos.

O grau de integração das actividades turísticas na economia regional pode também ser analisado do ponto de vista da fase do ciclo de vida do produto turístico. Contudo, as características da região continuam

a ter um papel extremamente importante.

O Algarve, zona costeira, com actividades piscatórias, agrícolas e poucas áreas urbanas ou industrializadas teve os seus problemas regionais específicos, e a questão que se coloca é como é que o turismo está a ser introduzido na paisagem e nas comunidades originalmente agrícolas (Cavaco, 1995). Até há algumas décadas atrás não havia tradição na área, o que implica que os gestores turísticos enfrentem sérias deficiências em termos de pessoal qualificado e de formação profissional, tanto para profissionais como empresários.

O crescimento da capacidade e, acima de tudo, a força competitiva das empresas turísticas depende fortemente da sua integração na estrutura económica regional. É um aspecto essencial para o planeamento do desenvolvimento turístico e, eventualmente, para o marketing da região.

c. Políticas governamentais

É evidente que as autoridades nacionais e regionais têm um papel chave no desenvolvimento do produto turístico e no marketing. Este aspecto é de importância vital para determinar a força estratégica dos destinos turísticos. É o turismo visto como um veículo para o desenvolvimento regional e, por isso, tem prioridade nos investimentos públicos? As autoridades têm desenvolvido projectos relativamente ao posicionamento das regiões turísticas no mercado internacional, aos instrumentos políticos e ao desenvolvimento de estratégias a longo prazo em termos de gestão e marketing? Até que ponto as estâncias turísticas são planeadas, geridas e controladas pelos agentes governamentais? O que inclui a preocupação em manter a qualidade dos espaços públicos, das infraestruturas, etc.. De acordo com Porter estes factores são

fortemente determinantes da capacidade competitiva da região.

d. Redes

O estabelecimento de redes é uma opção estratégica, particularmente no desenvolvimento do turismo regional. Distinguem-se três tipos de redes:

- Ligações físicas entre os elementos do produto, as atracções centrais e as facilidades. O planeamento físico em termos da definição dos grupos e projectos de desenvolvimento a seguir.

- Redes de funcionamento entre empresas turísticas, turismo e outros negócios. As alianças estratégicas são a chave. "As oportunidades locais" necessitam de ser exploradas colectivamente e requerem um forte envolvimento e acompanhamento de todos.

- Redes organizacionais entre agentes públicos e privados envolvidos no desenvolvimento do destino a nível de gestão e marketing. Estão a ser criadas em muitos locais, tratando-se do primeiro passo para a passagem do marketing do produto para o marketing do destino (Kotler, 1993).

Marketing selectivo vs Marketing indiferenciado

Os riscos envolvidos e a falta de conhecimento em termos de segmentação de mercado conduz, muitas vezes, ao marketing indiferenciado. Contudo, esta aproximação pode ser apropriada tendo em conta o estágio de desenvolvimento do produto turístico, parecendo menos adequado para destinos na fase da maturidade e para destinos sujeitos a uma forte intensidade concorrencial. O condicionamento do desenvolvimento turístico à maximização das receitas turísticas pode colocar em risco a captação dos segmentos alvo mais adequados para o destino. A definição clara do grupo-alvo atra-

vés de uma realista análise SWOT (strengths – forças; weakness – fraquezas; opportunities – oportunidades; threats – ameaças) pode, a longo prazo, constituir uma estratégia mais rentável.

A estratégia para o turismo algarvio para promover a região como um destino de golfe pode ser um exemplo de marketing selectivo. Obviamente que esta estratégia de marketing não traz somente vantagens, envolvendo algum risco. Aparentemente, é a altura certa para captar o turista de golfe.

É possível identificar quatro tipos de produto turístico golfe, cada um com diferentes potenciais de mercado (Priestley, 1995):

a. Torneios famosos de golfe

A realização de competições profissionais é um bom instrumento de marketing. Trata-se apenas de uma parte dentro do mercado turístico, sendo particularmente atractivo para os segmentos de mercado com maior poder de compra. A concorrência dos países tradicionalmente vocacionados para o golfe manter-se-á elevada pela disputa da realização dos principais torneios de profissionais.

b. Estâncias individualizadas

São complexos de lazer que incluem, como requisitos mínimos, facilidades de alojamento e um campo de golfe, aos quais se pode juntar outros campos de golfe e facilidades (desportos e ginásios). Facilidades conjuntas geram um importante valor acrescentado. A concorrência vem, em particular, dos destinos com bons climas.

c. Campos de golfe associados ao desenvolvimento imobiliário

Tem vindo a crescer durante a última década beneficiando das novas tendências, nomeadamente a propriedade de casa

secundária numa estância com facilidades desportivas. Os campos de golfe contribuem para aumentar o valor das moradias, com os custos a serem divididos por todos os proprietários. Em muitos casos é assegurado um retorno favorável do investimento.

d. Redes de campos formando regiões de golfe

Regra geral, não é o resultado de um planeamento consciente. Decorrendo do aumento do número de campos de golfe numa área e da proximidade entre eles, um local pode desenvolver-se como uma região vocacionada para o golfe. Constituem exemplos a Escócia, a Florida, o Algarve (com mais de 20 campos) e a Costa do Sol (28 campos de 18 buracos e 10 campos de 9 buracos). Este último modelo aplicado ao Algarve pode concorrer com um número variado de oferta de facilidades desportivas num mercado em crescimento. As viagens organizadas de golfe são um novo mercado, em particular na Grã-Bretanha, Alemanha, Suécia e França (80% das férias de golfe são viagens organizadas).

Gradualmente, torna-se claro que até mesmo dentro do grupo específico de turistas de golfe, a fragmentação do mercado é grande sendo necessário redefinição das estratégias de marketing.

- Os “verdadeiros golfistas”, atraídos pela experiência única proporcionada pelos torneios profissionais. Neste particular, os destinos de golfe britânicos possuem vantagens competitivas muito fortes face aos novos destinos de golfe.

- As “férias de golfe”, onde o preço é um factor de diferenciação e o primeiro desafio de marketing. Os segmentos de mercado com orçamentos médios e com orçamentos elevados podem ser identificados. Em muitos casos, as férias de golfe são férias adicionais (as segundas férias

as), pelo que pode existir elevada sensibilidade em relação ao preço. Tem associado, muitas vezes, o mercado do *self catering* (*villase bungalows* para aluguer nas imediações dos campos de golfe). Alguns destinos portugueses, em especial o Algarve, e espanhóis apresentam vantagens competitivas nas férias *packages* de golfe (voo, alojamento e golfe).

- Os “segmentos de mercado com poder de compra mais elevado”, constituído predominantemente por golfistas americanos e japoneses, mas registando uma crescente presença de europeus. Procuram um hotel de luxo e de elevada qualidade, com facilidades desportivas. Contudo, há por todo o mundo o desenvolvimento de novos destinos de golfe o que aumenta consideravelmente a concorrência com base no preço.

Os desafios do marketing selectivo

De modo a consolidar a posição neste mercado, a repetição de visitas torna-se muito importante. Este aspecto está bastante ligado ao desenvolvimento do turismo de golfe como um produto turístico para qualquer estação do ano, acrescentando novos elementos ao conjunto de oportunidades turísticas.

Isto pode ser visto como o maior desafio para a região do Algarve onde a imagem está fortemente associada ao turismo de golfe e necessita de ser diversificada (eventos culturais, excursões ao interior algarvio, etc.). A concorrência crescerá e uma fase de saturação pode brevemente ser esperada em muitos lugares. O preço e a diferenciação do produto tornar-se-ão a chave em termos de marketing. A democratização do golfe como desporto pode levar a mudanças importantes na procura em termos de localização, alojamento e outras facilidades. A próxima fase neste ciclo de vida do produto turístico trará novos desafios de

marketing. A opção por um marketing selectivo parece ser irreversível, uma vez construída a imagem do destino será difícil mudar o curso dos acontecimentos e, em simultâneo, atrair segmentos de mercado diferentes.

O processo de decisão dos turistas: implicações ao nível do marketing

Provavelmente, a mudança mais importante com que os *marketeers* se deparam neste momento é a mudança de impactos em termos de meios de comunicação, relativamente ao processo de decisão dos potenciais turistas. As brochuras como meio de comunicação tradicional para os operadores turísticos estão a perder gradualmente o seu impacto. Até mesmo o papel dos intermediários, tais como os agentes de viagens e os operadores turísticos é posto agora em causa. Tal como em muitos ramos, o canal de distribuição dos produtos turísticos está a tornar-se mais pequeno. Este processo de mudança tem mais implicações para o marketing dos produtos turísticos. Bilhetes de avião, hotel, *rent-a-car*, até mesmo bilhetes de entrada para eventos, podem ser reservados directamente e sem fazer uso dos serviços dos agentes de viagens. Muita informação sobre destinos é agora acessível através da Internet e as reservas também são possíveis.

As novas tecnologias desenvolvem-se muito depressa no mercado das viagens, sendo necessário a adaptação às alterações do comportamento de reserva dos diferentes segmentos de mercado. Para os produtos destinados ao turismo de massas não haverá grandes vantagens na reserva directa ou no marketing directo. Contudo, para o turista individual, à procura de produtos feitos à medida, o marketing directo trará muitas oportunidades.

Nesta primeira fase de *boom* através

da Internet haverá falta de estruturas e poucas garantias. Hoje em dia, a prioridade em termos de marketing é o fornecimento de páginas da Internet bem estruturadas e que forneçam informação fiável para os utilizadores do sistema, que será sempre um potencial visitante.

Nos próximos anos, o agente de viagens será o conselheiro que poderá orientar os seus serviços para os clientes em vez de serem distribuidores de produtos turísticos para os maiores fornecedores (operadores turísticos, linhas aéreas, cadeias hoteleiras, companhias de aluguer de automóveis). Os *marketeers* no destino necessitam de seguir e controlar muito de perto este processo de mudança nos seus principais mercados, de modo a avaliar correctamente os seus investimentos em marketing e, eventualmente, mudar os canais de comunicação.

(Nota do tradutor: lembre-se que se trata de um documento produzido em 1996, não perdendo actualidade numa área em mudança vertiginosa)

Conclusões

Considerando as importantes mudanças em termos de objectivos de marketing, instrumentos e modos de comunicação, novas formas de cooperação necessitam de ser estabelecidas. Uma aproximação em termos de marketing integrado implica comunicação entre os diferentes fornecedores de produtos turísticos, preferencialmente através de um organismo de promoção regional do turismo que aglutinará toda a informação relevante de uma forma estruturada, oferecendo aos utilizadores um melhor acesso à informação.

Tudo isto para comunicar de uma forma transparente e atractiva com os mercados turísticos e, acima de tudo, de uma forma lucrativa para todos os

fornecedores, evitando informação sem interesse. As empresas turísticas locais e regionais e as agências de promoção enfrentam o desafio da cooperação em termos de agrupamento dos produtos turísticos numa área de destino, definindo grupos-alvo comuns e as diferentes estratégias em termos de marketing directo.

d'a

Tradução técnica: Manuela Neves
Universidade do Algarve - Escola
Superior de Gestão, Hotelaria e
Turismo

Bibliografia

- CAVACO, C. (1995), "Tourism in Portugal: Diversity, Diffusion, Regional and Local Development", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 86-1, 64-71.
- JANSEN-VERBEKE, M. (1994), "Tourism: Quo vadis? ", Erasmus University Rotterdam.
- JANSEN-VERBEKE, M. (1996), "The Spawn of Information Technology: Challenges and Opportunities for the Business Travel Agents", *Center for sTourism Management Rotterdam*, Research report nº 6.
- KOTLER, P. (1993), *Marketing Places*, New York, The Free Press.
- MAZANEC, J. e ZINS, A., (1995), "Tourist Behaviour and the New European Life Style Typology", in *Global Tourism: the Next Decade*, W. Theobald (Ed), Chapter 14 199-216, Oxford, Butterworth Heinemann.
- PIZAM, A, JANSEN-VERBEKE, M, e STEEL, L (1996), "Are Tourists Alike, Regardless of Nationality?", *Journal of Travel & Tourism Research* (forthcoming)
- PRIESTLEY, G. (1995), "Sport Tourism: the Case of Golf", in *Tourism and Spatial Transformations - Implications for Policy and Planning*, G. J. Ashworth & A. J. Dietvorst (Eds) Chapter 12 205-223, CAB International.
- WILLIAMS, A. (1996), "Tourism in Portugal: Changing forms of Internationalisation", paper presented at the *International Conference Territories for Leisure*, May, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos.

Turismo, Marketing

e Hotéis na Irlanda do Norte

Mário J. Passos Ascensão

Introdução

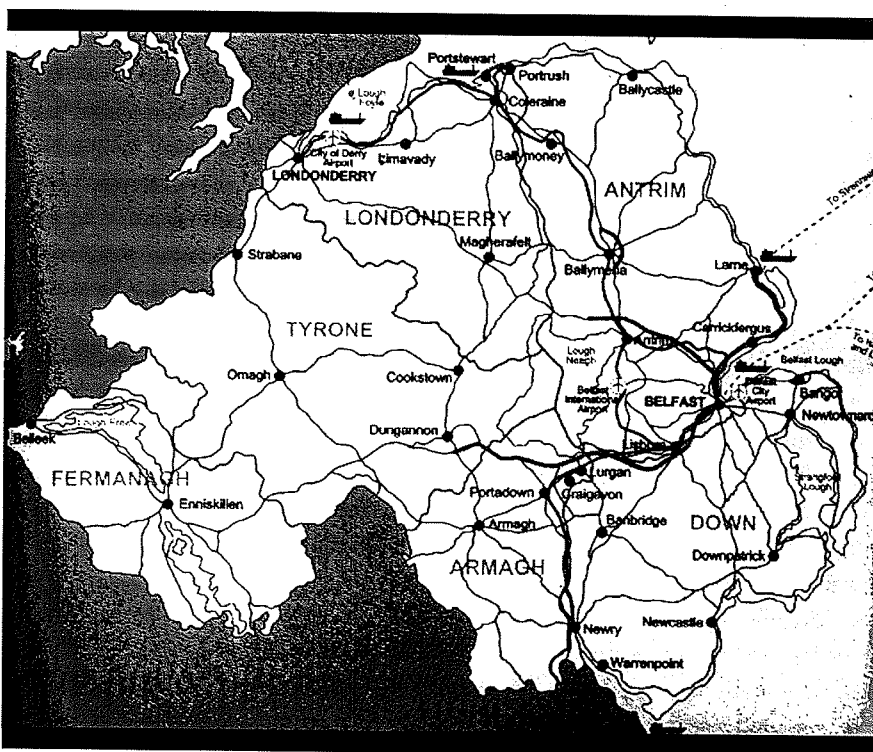
O turismo é reconhecidamente uma indústria recente, jovem e imatura em algumas partes do mundo quando comparada com outros sectores económicos, tais como agricultura, indústria transformadora ou outros pertencentes ao sector primário e secundário (Leiper, 1979). Apesar de ser considerada uma indústria jovem, o turismo enquanto actividade económica já atingiu posições de liderança a nível internacional. Estas posições de liderança levam a que turismo esteja no caminho de se tornar na maior indústria mundial, ou mesmo como defende Baines (1998) continuar em primeiro lugar no que se refere aos maiores sectores exportadores mundiais, à frente do sector petrolífero, automóvel e do sector de equipamentos electrónicos. Adicionalmente, é sugerido que durante o século XXI o turismo irá continuar a ser a maior indústria mundial (Smith, 1989, Moore e Cater, 1993).

O crescimento mundial do turismo e viagens na segunda parte deste século tem sido fenomenal, tal como mostram as 663 milhões de chegadas anuais de turis-

tas a nível mundial em 1999 comparado com os pouco mais 25 milhões em 1950 (WTO, 2000). Igualmente, dentro da Comunidade Europeia cerca de 60% da população, isto é aproximadamente 180 milhões pessoas, praticaram férias anu-

ais fora do seu país nos inícios da década de 90 (FNNPE, 1993). O turismo doméstico devido a dificuldade de mensurabilidade não foi incluído nos valores apresentados anteriormente, o que faz com que o crescimento tenha sido maior.

Figura 1
Mapa da Irlanda do Norte



Fonte: Adaptado de Nidex (1999) <http://www.nidex.com/map.htm>

Este forte crescimento conduziu a que o desenvolvimento do turismo moderno seja caracterizado com a proliferação de turistas por praticamente todo o mundo, juntamente com a diversificação do produto turístico e o aumento da concorrência entre destinos. A Irlanda do Norte, pelas mais diversas razões, tarda a desenvolver-se como destino turístico. Contudo, desde os inícios da década de 90, o turismo tem vindo a revelar-se um dos mais importantes patamares na revitalização da economia da Irlanda do Norte.

O Turismo na Irlanda do Norte

A Irlanda do Norte é uma região de imagens contrastantes, zonas rurais intactas, paisagens de uma beleza natural singular, notável património cultural e histórico e um dos povos mais acolhedores do mundo (NITB, 1993). Sendo uma das regiões mais periféricas do Reino Unido (Lennon e Titterington, 1996) e da Comunidade Europeia, cobre uma área aproximada de 5.500 milhas quadradas, das quais 75% é usado pela agricultura (Leslie, 1999) e possui uma população de 1,7 milhões de habitantes. A região é dividida em 6 distritos: Antrim, Armagh, Down, Fermanagh, Londonderry e Tyrone (figura 1).

Desde dos anos 60, a economia da região, a exemplo de outros pontos do mundo, tem sentido o declínio da indústria tradicional e redução dos níveis de emprego na agricultura. Segundo Leslie (1994), a região foi considerada uma das mais subdesenvolvidas dentro da Comunidade Europeia. Com efeito, em resposta a tais problemas, o governo tem vindo a dar especial atenção ao turismo, como elemento fundamental da estratégia de crescimento económico. Um dos objectivos da Comissão de Turismo da Irlanda do Norte (Northern Ireland Tourism

Board) é aumentar a contribuição do turismo na economia da região, por forma a contribuir com empregos em todos os sectores que o turismo permeia (NITB, 1995).

Passado

O produto turístico da Irlanda do Norte nos anos 60 e 70 era primariamente baseado nas tradicionais férias de praia, apresentando condições mais favoráveis que produtos similares em todo o Reino Unido (Lennon e Titterington, 1996). Todavia, a Irlanda do Norte não se desenvolveu tal como outros países do Norte e Sul da Europa. Se olharmos aos anos 60 e 70, quando o turismo atingiu a sua maior expressão com a introdução das férias pagas e o aparecimento dos pacotes turísticos é facilmente perceptível que a Irlanda do Norte não aproveitou este *boom* do turismo, em parte devido aos problemas sociais, instabilidade política e ataques terroristas. Na prática, o turismo na região tornou-se virtualmente inexistente nos inícios da década de 70. Segundo O'Neill e Fitz (1996), o turismo internacional na Irlanda do Norte desde os inícios da década de 70 até metade da década de 90 sofreu um declínio generalizado, contribuindo para o pouco desenvolvimento de novos produtos turísticos.

Adicionalmente, Buckley e Klemm

(1993) sugerem que os problemas sócio-políticos terão sido apenas um dos factores que contribuíram para o declínio da Irlanda do Norte como destino turístico, servindo para acelerar a tendência crescente do afastamento dos turistas em relação ao Reino Unido bem como da Irlanda como um todo. Roberts (1998) relata que na África do Sul, apesar da instabilidade política que abraça o país, o turismo continua a crescer. D'Amore (1988) consolida esta ideia afirmando que o turismo é o instrumento mais bem posicionado para promover a harmonia mundial.

Presente

O turismo apresenta-se como uma indústria vital para a maioria dos países, não apenas pelo seu impacto positivo nas economias locais, mas também devido aos seus impactos sociais e ambientais nas comunidades locais (Ryan, 1991, Middleton e Hawkins, 1998). Os problemas sócio-políticos dos últimos 25 anos, que são tidos como os responsáveis do exacerbar da região, contribuíram paradoxalmente para colocar a Irlanda do Norte numa posição privilegiada em relação a outras regiões da Reino Unido para desenvolver o turismo de forma sustentada. A pressão criada pelos visitantes durante todos estes anos tem sido consideravelmente menor do que em

Tabela 1 - Principal razão de vista

	1969	1995	1996	1997	1998	1999
Visitas Total	378.000	1.557.000	1.436.000	1.415.000	1.477.000	1.655.000
VFR*	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Férias	-	564.000 (36%)	590.000 (41%)	577.000 (41%)	617.000 (42%)	684.000 (41%)
Negócios	-	461.000 (30%)	297.000 (21%)	263.000 (19%)	277.000 (19%)	305.000 (18%)
Outros	-	402.000 (26%)	409.000 (28%)	419.000 (29%)	434.000 (29%)	501.000 (30%)
	-	130.000 (8%)	140.000 (10%)	156.000 (11%)	149.000 (10%)	165.000 (10%)

*Visitas a amigos e relativos

Fonte: adaptado de NITB (2000) e Croall (1995: 122)

Tabela 2
Total de visitas, dormidas e receitas

Anos	Visitas ('000)	Noites ('000)	Receita (£m)
1963	704,6	7.670,9	10,14
1967	1.080,0	8.679,4	16,94
1972	435,0	3.499,4	8,64
1988	930,4	6.673,9	97,00
1993	1.262,0	7.794,0	173,00
1994	1.293,9	7.804,0	183,00
1995	1.557,0	8.500,0	214,00
1996	1.436,0	7.700,0	206,00
1997	1.415,0	7.500,0	208,00
1998	1.477,0	7.835,0	217,00
1999	1.655,0	8.768,0	265,00

Fonte: adaptado de NITB (2000)

outras regiões, onde as áreas rurais que constituem a maior parte da região continuam relativamente intocáveis.

O turismo na Irlanda do Norte é acentuadamente dependente dos mercados turísticos do Reino Unido e da República da Irlanda, sendo as visitas à Irlanda do Norte na sua maioria não planeadas por parte dos visitantes provenientes destes dois mercados (Lennon e Titterington, 1996). Segundo Coone (1994) e O'Neill e Black (1996), o turismo na Irlanda do Norte representa entre 1,5% e 2% do Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, Neill (2000) declara que o turismo na Irlanda do Norte actualmente contribui apenas com 1,8% do PIB em comparação com os 5% da Escócia ou os 7% da República da Irlanda. O crescimento para valores perto dos 5% é apresentado como teoricamente possível, tal como um aumento do emprego. Actualmente, o turismo é responsável por cerca de 12.000 empregos. Estes valores, segundo o relatório da ASM Horwarth (1999), serão ultrapassados nos próximos anos, já que mais de 20.000 adicionais postos de trabalho serão requeridos para fazer face ao crescimento esperado.

Actualmente, a Irlanda do Norte apresenta ainda um reduzido volume de visitantes, comparativamente com outras regiões com semelhantes características. No

entanto, o número de visitantes é maior do que quando os problemas sócio-políticos começaram. Em 1999, a Irlanda do Norte recebeu 1,655 milhões de visitas, o que se traduz num valor expressivo, se compararmos com os 378.000 em 1969 (Croall, 1995). No entanto, a grande maioria dos visitantes veio à Irlanda do Norte em negócios ou para visitar amigos e relativos (VFR) como é visível na tabela 1. O número de visitas relacionadas com férias representaram apenas 305.000 em 1999, i.e. 18% do total das visitas (NITB, 2000).

Os mais de 1,6 milhões de visitantes, contribuíram com pouco mais de 8,7 milhões de dormidas na região. O turismo aumentou em 12% em 1999 em relação ao ano anterior, principalmente devido ao aumento de visitantes provenientes do Reino Unido (+20%) e da República da Irlanda (+7%). O número de visitantes oriundos de mercados internacionais não seguiu a linha de crescimento de 1998. O mercado Europeu diminuiu em 15% e o mercado Norte Americano cresceu 7%, mais 1 ponto percentual que no ano transacto (NITB, 2000).

É reconhecido que a instabilidade sócio-política por si só não é escusa para o exacerbar da região. No entanto, também é verdade que a situação política na província tem tido, sem dúvida, um efei-

to prejudicial para com a indústria turística da região. Isto foi dramaticamente demonstrado durante 1995, após o cessar de fogo/violência, o número total de visitantes por noite atingiu os 8,5 milhões comparado com 7,8 milhões em 1994 (tabela 2). Contudo, o regresso da instabilidade nos anos imediatos não permitiu semelhantes resultados. A indústria turística é especialmente vulnerável a forças exógenas, tais como instabilidade política, terrorismo, etc.. Smith (1989) afirma mesmo que a instabilidade política ou terrorismo em destinos turísticos internacionais por um lado contribui para um prejuízo do turista que pretende viajar para determinadas áreas e por outro oferece a outros destinos alternativos visitantes imprevistos.

O turismo actualmente contribui substancialmente para a economia da província. Durante 1999 a indústria turística da região gerou uma receita de £265,00 milhões proveniente de visitantes que pernoveram pelo menos uma vez (tabela 2). Também a situação sócio-política actualmente apresenta-se mais favorável para um maior desenvolvimento turístico, pois os "problemas" que em tempos se traduziram em terrorismo, hoje apresentam-se mais num plano político. Contudo, a região não está totalmente livre dos problemas sócio-políticos que se arrastam desde à várias décadas, por forma a que esta seja uma zona livre de perigo, como é interesse de qualquer destino turístico. Com efeito, é permitido guardar no íntimo esperanças para o futuro da Irlanda do Norte. Mais ainda, se se tiver como base o aumento de visitantes registado em 1995, aquando do primeiro passo para o tratado de paz, e os 12% de crescimento em 1999 relativamente ao ano transacto.

Futuro

Os valores apresentados anterior-

mente realçam a importância da indústria turística na economia da região e o papel fundamental que esta tem face ao potencial de crescimento. Kruczala (1990) indica que turismo é um importante meio de desenvolvimento regional, apesar da possibilidade de degradação ambiental a longo prazo. Por forma a diminuir a degradação ambiental e possíveis impactos sociais, Costa e Ferrone (1995) defendem que o turismo deve ser adequadamente planeado tendo em linha de conta os recursos existentes na região.

Face à magnitude do fenómeno, não é surpreendente que muitos países, regiões, comunidades e investidores tenham e continuem a aumentar o seu envolvimento em turismo. Heath e Wall (1992) afirmam que existem muito poucas áreas no mundo onde o turismo não tenha, de certa forma, marcado presença. O que mostra que o turismo, cada vez mais, se apresenta como o sector da economia que os governos pretendem desenvolver. Isto é visível na Irlanda do Norte, onde o objectivo do governo é encorajar o desenvolvimento, crescimento e competitividade internacional da Irlanda do Norte com destino turístico, acreditando que o turismo contribuirá para a criação de emprego e para a geração de riqueza para a região (DED, 1996). O aumento do número de visitantes durante a década de 90 é um sinal vivo de que turismo tem e terá um papel importante na revitalização económica da região.

Produto Turístico na Irlanda do Norte

O desenvolvimento de um produto turístico está normalmente dependente dos recursos primários, que normalmente não são susceptíveis de serem criados pelo Homem, tais como geografia, clima, património histórico, etc.. A Irlanda do Norte é uma região repleta de pai-

Tabela 3
Produtos e actividades

Actividade	Principal razão da visita	Participantes	Total
Genealogia	3.300	4.100	7.400
Monumentos históricos	11.900	99.900	111.800
Museus e exposições	8.300	76.800	85.100
Festivais	2.200	12.800	15.000
Desporto	8.500	10.600	19.100
Caminhadas	1.100	42.900	44.000
Pesca marinha	400	2.500	2.900
Pesca (competição)	1.000	2.100	3.100
Pesca selvagem	1.100	1.700	2.800
Golfe	5.400	22.600	28.000
Desporto de campo	350	200	550
Ciclismo	1.100	5.300	6.400
Equestre	400	3.100	3.500
Total	45.050	284.600	329.650

Fonte: adaptado de NITB (1998e)

sagens de uma beleza natural singular e notável património cultural e histórico único, o que lhe permite apresentar um produto distinto. Apesar de diferentes designações serem utilizadas, é visível em vários relatórios e boletins da Comissão de Turismo da Irlanda do Norte a vontade de desenvolver produtos distintos, tais como o eco-turismo e o turismo comunitário (NITB 1993, NITB, 1995, NITB, 1998a, NITB, 1998b, NITB, 1998c, NITB, 1998d, NITB, 1998e).

Nos dias de hoje é visivelmente claro que o desenvolvimento do turismo a longo prazo está dependente da qualidade ambiental dos seus produtos. Um número cada vez maior de pessoas mostra-se interessado em perceber como é que o ambiente é afectado pelas suas actividades. Também é facilmente perceptível que produtos impolutos atraem mais turistas do que produtos polutos. A Irlanda do Norte, e principalmente a região "Causeway Coast e Antrim Coast e Glens", apresenta-se em posição vantajosa para o desenvolvimento de eco-produtos, devido à quantidade de recursos naturais e culturais que possui.

A Comissão de Turismo da Irlanda

do Norte tem vindo a promover vários produtos turísticos nos mercados nacional (UK) e internacional, tais como: caminhadas, ciclismo, pesca à linha, passeios de cavalo e turismo cultural (NITB, 1999). A mesma fonte acrescenta que existe potencial na região para o desenvolvimento de outros produtos, tais como: vela, jardins, cruzeiros e outras formas de turismo relacionadas com a natureza. Contudo, a Irlanda do Norte apresenta outros produtos/actividades no seu *portfolio* (tabela 3).

A natureza compósita do produto turístico conduz à necessidade de participação de diversas actividades, tais como o alojamento, o transporte, a restauração e a animação, entre outras (Pearce, 1981, Poon, 1994). Todas estas actividades são essenciais para o sucesso de qualquer produto turístico, todavia, após a sua chegada ao destino turístico, o alojamento mostra-se uma das actividades fulcrais de qualquer produto turístico.

Alojamento na Irlanda do Norte

O alojamento mostra-se uma actividade fundamental para o turismo, dado

que qualquer definição de turismo implica distar de casa. De acordo com o NITB (1995), existe uma relação directa entre o desenvolvimento do alojamento em determinada área e o número de turistas que a visita. Deste modo, para que turismo se desenvolva em determinada região é necessário que esta possua alojamento, pois sem este o produto turístico apresentar-se-á desequilibrado. Não obstante, qualquer desenvolvimento de alojamento deverá ir de encontro às reais necessidades dos turistas (Williams e Shaw, 1988).

De acordo com o NITB (1990), existe uma grande necessidade de melhorar e desenvolver as infra-estruturas de alojamento na Irlanda do Norte, sendo o objectivo primário o desenvolvimento de alojamento para o segmento férias. Adicionalmente, Horwath Consulting citado por Lennon e Titterton (1996) identificaram o alojamento na Irlanda do Norte como uma das maiores fraquezas do produto turístico. Segundo Horwath Consulting, se a Comissão de Turismo da Irlanda do Norte pretender atingir os seus ambiciosos objectivos no que confere ao aumento de turistas internacionais, serão necessárias melhorias na qualidade do alojamento por forma a ir de encontro às reais necessidades e expectativas dos turistas internacionais. Paralelamente, outros problemas foram realçados tais como falta de formação profissional, carência de uso de marketing, segmentação e desenvolvimento de marca.

A Comissão Europeia também reconhece a necessidade de melhoramentos no alojamento da Irlanda do Norte, quer em quantidade, quer em qualidade. Contudo, alerta que qualquer desenvolvimento de alojamento na região deverá sempre ser feito sem criar danos ambientais (EC, 1994). Esta falta de alojamento é mais acentuada em zonas dis-

tantes dos centros urbanos, isto é, nas zonas mais rurais da Irlanda do Norte. A Comissão de Turismo da Irlanda do Norte reconhece que as presentes 22.000 camas teriam que ser aumentadas em cerca de 70% até ao final do século passado, caso a Irlanda do Norte pretenda apresentar-se como um destino turístico competitivo (NITB, 1995).

Face à carência de alojamento em geral na Irlanda do Norte, torna-se imperativo: Primeiro, verificar se esta necessidade de alojamento se reflecte da mesma forma na região "Causeway Coast e Antrim Coast e Glens"; Segundo, verificar se o alojamento existente vai de encontro às reais necessidades dos turistas como é sugerido por Williams e Shaw (1988). Ou seja, se o desenvolvimento de eco-productos na região é visto pelos hoteleiros como um segmento fundamental na sua actividade.

Metodologia

Segundo Creswell (1994) dois grandes paradigmas – qualitativo e quantitativo – permeiam qualquer investigação. De acordo com Bruyn (1966) e Deutscher (1973) estes dois grandes paradigmas estão estreitamente relacionados com os dois grandes campos teóricos, isto é, positivismo e fenomenalismo. Os positivistas procuram saber as causas, normalmente utilizando questionários e outras formas de recolha de dados por forma a produzirem análise estatística. Os fenomenalistas procuram obter entendimento através do uso de métodos qualitativos, tais como observação participativa, entrevistas, e outras formas que produzam informação descritiva.

Como o propósito desta investigação é perceber como é que os responsáveis de marketing em hotéis vêem o desenvolvimento de eco-productos na região "Causeway Coast e Antrim Coast e Glens" e o desenvolvimento hoteleiro na

mesma, o estudo será conduzido por forma a obter um entendimento do problema através do uso de métodos qualitativos.

Método

Os estudos de casos são normalmente utilizados por diversos formadores e alunos como um instrumento de ensino (Wolfe, 1998). Todavia, o estudo de caso é também usado como método de investigação (Parkhe, 1993; Yin, 1989). O estudo de caso é definido por Yin (1989) como o estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não se apresentam evidentes, e uma multiplicidade de fontes de informação são utilizadas. Deste modo, é defendido que o método estudo de caso se mostra apropriado para este estudo. Segundo Perry (1998), o estudo de caso como método é rigoroso, coerente e apropriado para investigadores que usem informação qualitativa.

A informação pertinente para o estudo de caso pode ser obtida através de uma grande variedade de técnicas (Simons, 1980). Contudo, os estudos de casos são, na sua maioria, qualitativos, utilizando técnicas de recolha classificadas como qualitativas (Ghauri *et al.*, 1995).

Instrumentos de recolha de dados

É frequente os investigadores necessitarem de dados secundários. Hyman (1972) defende que a análise de informação já existente é uma das formas mais fáceis de obter conhecimento em tópicos já estudados anteriormente. Adicionalmente, Hakim (1982) afirma que a análise de informação secundária é normalmente o único método que permite aos investigadores cumprir os prazos dos seus projectos a custos reduzidos.

Após ter sido feita uma vasta análise da informação secundária existente no tópico em estudo, verificou-se a necessidade de recolher informação primária devido há falta de informação específica sobre a região em análise.

Com efeito, várias entrevistas semidirigidas foram realizadas por forma a se obter informação primária qualitativa. O investigador dispôs de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber informação do entrevistado. O desenvolvimento das entrevistas semidirigidas foi suportado por informação secundária. A informação recolhida através das entrevistas permitiu um maior conhecimento e entendimento sobre o problema em estudo.

Os entrevistados (responsáveis de marketing em hotéis e informadores chave) foram determinados em relação ao número existente de hotéis na região e apropriados aos objectivos do estudo, realizável em termos de tempo, custos envolvidos e capacidade de análise da informação recolhida.

Como foi expresso anteriormente, o estudo é baseado na região "Causeway Coast e Antrim Coast e Glens". Esta região é composta por 8 concelhos:

Ballymoney Borough
Ballymena District
Coleraine Borough
Carrickfergus Borough
Limavady Borough
Larne Borough
Moyle District
Newtownabbey Borough

Segundo o BDO Story Hayward (1998), dos oito concelhos apresentados anteriormente, existem quatro concelhos onde o desenvolvimento turístico é mais acentuado e onde existem mais lacunas na oferta de

alojamento. Os quatro concelhos são:

Coleraine Borough
Larne Borough
Moyle District
Limavady Borough

Por tal razão, dos hotéis registados na Comissão de Turismo da Irlanda do Norte foram seleccionados para o estudo apenas hotéis dentro destes 4 concelhos (NITB, 1990). Para o propósito do estudo foram seleccionados 4 hotéis, um de cada concelho. Um hotel de 3 estrelas foi seleccionado nos concelhos de Coleraine, Moyle e Larne. No concelho de Limavady devido à falta de hotéis de 3 estrelas foi seleccionado um hotel de 4 estrelas. A principal razão pela qual só hotéis de 3 estrelas ou mais foram elegíveis para o estudo está relacionado com o pouco número de outro tipo de hotéis e com o facto de outras formas de alojamento, tais como pensões e hospedarias, não usarem deliberadamente marketing na sua actividade.

Paralelamente, foram seleccionados outros informadores chave em marketing turístico, a saber:

Comissão de Turismo da Irlanda do Norte (NITB)
Departamento do Ambiente (DOE)
Causeway Coast e Antrim Coast e Glens Marketing consórcio

Um total de 7 entrevistas semidirigidas foram levadas a cabo tendo cada uma a duração de 45 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em cassetes áudio. May (1993) explica que o uso de gravador áudio permite ao entrevistador total concentração na conversa estabelecida e tomar notas de gestos (comunicação não verbal) por parte do entrevistado. A uti-

lização do gravador de áudio permite também ao investigador utilizar exactamente as palavras do entrevistado, aquando da análise da informação recolhida.

Perry (1998) defende que o número de entrevistas para este tipo de estudo segundo a sua própria experiência é de pelo menos 4 entrevistas (uma entrevista em cada caso hotel). Patton (1990) acrescenta que mais importante que o número de entrevistas é a qualidade da informação qualitativa produzida e obtida nos casos seleccionados.

Resultados

Após a recolha de toda a informação primária, o primeiro passo para a interpretação dos dados foi a transcrição de todas as entrevistas gravadas em cassette áudio e a leitura das mesmas várias vezes, por forma a ficar íntimo com a informação obtida e identificar tendências e semelhanças nos dados recolhidos. O segundo passo foi o desenvolvimento de categorias, por forma a organizar a informação obtida. A organização dos dados em torno de categorias centrais permite ao investigador confirmar, ou não, a importância das mesmas (Yin, 1989).

É reconhecido por todos os entrevistados que a região "Causeway Coast e Antrim Coast e Glens" tem excelentes recursos naturais e atracções para o desenvolvimento de turismo ou eco-turismo. A percepção geral é de que a região possui uma das mais espectaculares paisagens do mundo e uma vastidão de recursos naturais intactos. Contudo, é também reconhecido de que as condições atmosféricas condiciona o desenvolvimento de certos tipos de produtos tais como o golfe. Um dos hoteleiros afirma que "o clima por vezes é bastante severo, o que afecta mercados como o golfe, porque os clientes não podem jogar se estiver muito vento". O clima provoca também

problemas de sazonalidade, que tentam ser esbatidos através do desenvolvimento de mercados e produtos não sazonais tais como o mercado de negócios e o mercado de golfe.

Os mercados negócios e golfe são mesmo os segmentos que os hoteleiros mais procuram servir. Um dos hoteleiros explica que “de Maio a Setembro a maioria dos clientes são americanos que vêm para jogar golfe, durante a semana os clientes de negócios são o maior segmento durante todo o ano”. Outros segmentos tais como férias não são vistos como importantes, ao contrário do que era apresentado por Leslie e McAleenan (1990). Segundo os hoteleiros entrevistados, o facto de estarem localizados em áreas rurais permite aos turistas utilizarem os seus serviços, contudo turistas puros são apenas mais um de muitos segmentos que pernoitam nos hotéis.

Um dos hoteleiros explica que outra das razões pela qual hotéis na região procuram os segmentos negócios, golfe, reuniões e conferências é devido ao facto dos turistas visitarem a região apenas por um dia. Segundo a Comissão de Turismo da Irlanda do Norte, “outras formas de alojamento tais como hospedagens e pensões estarão em melhores condições para receber turistas puros, pois actividades como caminhadas e ciclismo são mais apropriadas para alojamento de pequena escala”.

Em relação ao serviço prestado pelos hotéis da região, os hoteleiros são unânimes: “os standards são fracos, tendo um impacto directo no número de clientes que ficam de um dia para o outro”. Uma das razões para o fraco serviço é a dificuldade de contratar pessoal devido à localização, i.e. longe dos centros urbanos. Os custos associados à contratação de pessoal especializado também são citados. Estas afirmações vão de encontro ao sugerido pelo relatório da ASM

Horwath, que recomenda mais treino e desenvolvimento para os novos e para os actuais empregados em turismo (ASM Horwath, 1991).

Outro dos problemas identificados é o número de hotéis, tal como um dos entrevistados comenta: “com surpresa minha não há grandes desenvolvimentos de alojamento na região, onde eu vejo grande potencial ... eu gostava que mais hotéis abrissem porque ajudaria a melhorar o nível da oferta hoteleira”. Outro hoteleiro alerta para o facto de não haver muito alojamento na região e para o facto de não haver concorrentes directos na área, o que leva a que não haja ninguém para comparar e/ou aprender. Mais uma vez, os comentários dos entrevistados vão de encontro ao relatório da ASM Horwath onde é alertado o facto da Irlanda do Norte ter um reduzido número de representantes de cadeias internacionais.

A situação política é vista como uma das principais razões pela qual o turismo se desenvolve de forma lenta na região. Segundo um dos responsáveis hoteleiros “se a situação política melhorar a região tem todas as condições para desenvolver turismo e crescer. Existe uma má imagem da Irlanda do Norte no exterior, porque os *media* projectam essa má imagem. Quando as pessoas visitam a ilha ficam maravilhadas com tal beleza natural e com o facto de que não há problemas”.

Conclusão

Este estudo veio, por um lado, confirmar muitos dos factores já identificados como estranguladores do desenvolvimento turístico na Irlanda do Norte. Este estudo mostra também a inabilidade dos hotéis da região “Causeway Coast e Antrim Coast e Glens” em aproveitar novas oportunidades, tais como o uso de produtos emergentes: eco-produtos.

A região “Causeway Coast e Antrim Coast e Glens” é detentora de recursos naturais e culturais vitais para o desenvolvimento de vários eco-produtos turísticos, contudo, é evidente que a maioria dos hotéis ainda não vê estes produtos turísticos como parte integrante da sua actividade, com a excepção do golfe.

As lacunas em infra-estruturas necessárias de alojamento numa região onde o turismo floresce são mais que indubitáveis. Existe falta de alojamento na região, quer em quantidade, quer em qualidade. O reduzido número de hotéis concorrentes ou mesmo a falta de hotéis concorrentes vai de encontro às insuficiências de alojamento. Adicionalmente, os níveis de prestação de serviço e competência técnica do pessoal apresentam-se como factores a obstar aceitáveis *standards* de alojamento.

Por último, a situação sócio-política continua a ser a desculpa fácil de todos os problemas da região, principalmente em relação à captação de turistas.

d'a

Bibliografia

- ASM HORWARTH (1991), *Review of the Quality and Supply of Tourism Accommodation in Northern Ireland*, Belfast, ASM Horwarth Consulting publication.
- ASM HORWARTH (1999), *ITT Training: A Strategy for Training in the Tourism and Hospitality Industry in Northern Ireland*, June, Belfast, ASM Horwarth Consulting publication.
- BAINES, A. (1998), "Technology and Tourism", *Work Study*, Vol. 47, N.º 5, 160-163.
- BDO STOY HAYWARD (1998), *Causeway Coast / Antrim Coast & Glens - Regional Tourism Marketing Consortium*, Belfast, BDO Stoy Hayward Publication.
- BRUYN, S. (1966), *The Human Perspective in Sociology: The Methodology of Participant Observation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BUCKLEY, P. e KLEMM, M. (1993), "The Decline of Tourism in Northern Ireland", *Tourism Management*, June, 13-21.
- COONE, C. (1994), "Business Hopes for up to 30,000 Jobs", *Financial Times*, 2 September.
- COSTA, J. e FERRONE, L. (1995), "Sociocultural Perspectives on Tourism Planning and Development", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, N.º 7, 27-35.
- CRESWELL, J. (1994), *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*, London, Sage Publications.
- CROALL, J. (1995), *Preserve or Destroy: Tourism and the Environment*, London, Calouste Gulbenkian.
- D'AMORE, L. (1988), "Tourism - A Vital Force for Peace", *Tourism Management*, June, 151-154.
- DED (1996), *Tourism Policy Guidelines Statement*, February, Belfast, Departement of Economic Development Publication.
- DEUTSCHER, I. (1973), *What We Say/What We Do Sentiments and Acts*, Glenview - Illinois, Scott, Foresman and Company.
- EC (1994), *Single Programming Document for Northern Ireland 1994-99*, Belfast, European Commission Publication.
- FNNPE - FEDERATION OF NATURE AND NATIONAL PARKS OF EUROPE (1993), *Loving to Death? Sustainable Tourism in Europe's Nature and National Parks*, Grafenau.
- GHAURI, P., GRONHAUG, K. e KRISTIANSLUND, I. (1995), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, New York, Prentice-Hall.
- HAKIM, C. (1982), *Secondary Analysis in Social Research: A Guide to Data Sources and Methods with Examples*, London, George Allen & Unwin Publishers.
- HEATH, E. e WALL, G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, New York, John Wiley & Sons.
- HYMAN, H. (1972), *Secondary Analysis of Sample Survey: Principles, Procedures, and Potentialities*, New York, Wiley Publications.
- KRUCZALA, J. (1990), "Tourism Planning in Poland", *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, N.º 1, 69-78.
- LEIPER, N. (1979), "The Framework of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 16, N.º 4, 390-407.
- LENNON, R. e TITTERINGTON, A. (1996), "The Prospects for Tourism in Northern Ireland", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, N.º 3, 11-17.
- LESLIE, D. (1994), "Peace and Action", *Leisure Management*, November, 42-45.
- LESLIE, D. (1999), "Terrorism and Tourism: The Northern Ireland Situation - A Look Behind the Veil of Certainty", *Journal of Travel Research*, Vol. 38, N.º 1, 37-40.
- LESLIE, D. e MCALEENAN, M. (1990), "Marketing Hotels, Tourism and Northern Ireland", *Tourism Management*, March, 6-10.
- MAY, T. (1993), *Social Research: Issues, Methods and Process*, Buckingham, Open University Press.
- MIDDLETON, V. e HAWKINS, R. (1998), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- MOORE, S. e CARTER, B. (1993), "Ecotourism in the 21st Century", *Tourism Management*, April, 123-130.
- NEILL, M. (2000), "Ulster Tourism Sparks Overseas Interest", *Belfast Telegraph*, 13 May.
- NIDEX - THE NORTHERN IRELAND INDEX (1999), <http://www.nidex.com/map.htm>
- NITB (1990), *An Indicative Plan for Tourism*, October, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Planning Document.
- NITB (1993), *A Sustainable Approach*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (1995), *Tourism in Northern Ireland: A Development Strategy 1995-2000*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (1998A), *A Countryside Recreation Strategy for Northern Ireland*, Belfast, Northern Ireland Publication.

- NITB (1998B), *The Cultural Sector: A Development Opportunity for Tourism in Northern Ireland – Summary Report*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board.
- NITB (1998C), *An Information Guide to Gardens and Historic Demesnes*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (1998D), *Golf Holidays – Product Strategy Report*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (1998E), *Northern Ireland Passenger Survey - 1998*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (1999), *Northern Ireland Tourism Marketing Plan – 1999/2000*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- NITB (2000), *Tourism Facts 1999*, Belfast, Northern Ireland Tourism Board Publication.
- O'NEILL, M. e BLACK, M. (1996), "Research and Concepts: Current Quality Issues in the Northern Ireland Tourism Sector", *The TQM Magazine*, Vol. 8, N.º 1, 15-19.
- O'NEILL, M. e FITZ, F. (1996), "Northern Ireland Tourism: What Chance Now?", *Tourism Management*, Vol. 17, N.º 3, 161-163.
- PARKHE, A. (1993), "«Messy» Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N.º 2, 227-268.
- PATTON, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, Sage Publications.
- PEARCE, D. (1981), *Topics in Applied Geography Tourism Development*, London, Longman.
- PERRY, C. (1998), "Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 9/10, 785-802.
- POON, A. (1994), "The 'new Tourism' Revolution", *Tourism Management*, Vol. 15, N.º 2, 91-92.
- ROBERTS, M. (1998), "Travel and Tourism: Home and Away", *The Economist*, January, 3-16.
- RYAN, C. (1991), *Recreational Tourism: A Social Perspective*, London, Routledge.
- SIMONS, H. (1980), *Towards a Science of the Singular: Essay About Case Study in Educational*, Norwich, Occasional Publication.
- SMITH, S. (1989), *Tourism Analysis: A Handbook*, 1st Edition, Harlow, Longman.
- WILLIAMS, A. e SHAW, G. (1988), *Tourism and Economic Development: Western European Experiences*, London, Pinter.
- WOLFE, J. (1998), "New Developments in the Use of Cases for Learning – Session 2", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 10, N.º 6/7, 320-323.
- WTO – WORLD TOURISM ORGANIZATION (2000), "World Tourism Results Revised Upwards", WTO-Press Release, Madrid, 11 May.
- YIN, R. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publications.

Investigação

em Marketing Turístico: uma abordagem temática

Carla Proença, Miriam Almeida e Sílvia Clemente
Lic. Turismo ESGHT

Introdução

A realização desta abordagem temática prende-se com a análise da revista *Journal of Vacation Marketing*, ano de 1998. A revista é constituída por artigos que retratam temas actuais e de grande interesse para o desenvolvimento do marketing na indústria turística. Analisam destinos turísticos, tipos de turismo e intervenientes da indústria turística, tais como agentes de viagens, operadores turísticos, sector hoteleiro e, ainda, o turista em si, dando a conhecer a estreita relação que tem de existir entre o marketing e esta indústria.

Esta abordagem temática visa essencialmente agrupar os diferentes artigos em áreas mais gerais, que no caso concreto do nosso estudo são: Marketing Estratégico; Produto; Análise de Mercado; Imagem; Análise dos Impactos Económicos.

Marketing estratégico

A primeira área a ser focada é o marketing estratégico, que é desenvolvido através de algumas estratégias apresentadas por diferentes autores e

implementadas em diversos países, como forma de desenvolvimento turístico (Tabela 1).

O marketing estratégico é um factor importante no desenvolvimento turístico de uma região, na medida em que não basta apenas estudar o consumidor ou desenvolver um produto, é necessário ainda estudar a melhor estratégia de o implementar ou promover, de acordo com as necessidades dos clientes.

Segundo Laws e Cooper (1998), hoje em dia, torna-se fundamental para os *resorts* de massas a adopção de uma atitude pró-activa, que passa pela implementação de estratégias de marketing, de forma a não colocar o seu desenvolvimento nas mãos dos canais de distribuição, que não têm em conta os interesses dos destinos. No entanto, devem-se ter em conta dois tipos de constrangimentos que poderão reduzir a eficácia do planeamento do marketing estratégico: os *packages (Inclusive Tours)* e a aculturação do destino.

Altinay e Biçak (1998) apresentam uma estratégia de incentivo e de apoio ao turismo, como forma de aumentar o

produto interno e de criar postos de trabalho nas zonas turísticas.

Por outro lado, quando uma determinada actividade turística, como por exemplo o turismo desportivo, possui características muito próprias, o marketing tem que se preocupar em fazer uma abordagem um pouco diferente, ou seja, mais específica, como refere Standeven (1998).

Delpy, Grabijas e Stefanovich (1998) estabelecem uma relação entre o turismo desportivo e as empresas patrocinadoras, em que o principal objectivo das empresas é aumentar a sua margem de lucro. Tendo em conta a importância que o patrocínio detém na actualidade, os autores defendem que as empresas devem escolher cuidadosamente os eventos que irão patrocinar, na medida em que os turistas terão contacto com a empresa através do marketing realizado nestas situações.

Com o objectivo de aumentar os fluxos turísticos de uma determinada região, McDonnell e Darcy (1998) apresentam no seu artigo a necessidade de se criarem áreas turísticas como factor de su-

Tabela 1

AUTORES	FOCUS	ESTUDO
Laws e Cooper (1998)	A adopção de uma atitude pró-activa por parte dos destinos turísticos, passando pela implementação de estratégias de marketing.	A análise do marketing dos <i>resorts</i> de massas.
Altınay e Biçak (1998)	A utilização de estratégias de incentivo e apoio ao turismo como forma de fomentar postos de emprego e aumentar o produto interno.	O estudo da competitividade no Norte de Chipre.
Standeven (1998)	A necessidade de adoptar um marketing específico para actividades específicas.	O estudo das características do turismo desportivo.
Delpy, Grabijas e Stefanovich (1998)	O estreitamento das relações entre os eventos desportivos e as empresas através do patrocínio.	A relação entre o turismo desportivo e as empresas patrocinadoras.
McDonnell e Darcy (1998)	A criação de áreas turísticas como factor de sucesso de uma região.	A investigação da razão da redução do turismo na Ilha Fiji e aumento deste na Ilha Bali, entre 1982 e 1995.
Beaver e Lashley (1998)	A análise da situação das pequenas empresas na indústria hoteleira, destacando as suas vantagens e problemas, nomeadamente a nível da gestão e dos recursos humanos.	A comparação entre a gestão nas pequenas e grandes empresas no sector do turismo.

cesso do destino. As áreas turísticas são compostas por actividades turísticas, serviços, atracções, sendo um local de acesso livre à população, permitindo a interacção entre turistas e residentes. Essas áreas deverão ter em conta não só os turistas mas também os residentes, devendo todo o processo ser acompanhado por um marketing eficaz. O desenvolvimento turístico da região deverá ser planeado, desenvolvido e controlado pelo governo local, permitindo que a população residente mantenha o controlo destas áreas, encorajando, ao mesmo tempo, o investimento local na indústria turística.

Contudo, nem todas as estratégias conseguem ter o mesmo sucesso. Como referem Beaver e Lashley (1998), embora as pequenas empresas tenham a vantagem de um contacto mais directo com os clientes, algumas enfrentam constrangi-

mentos ao nível da implementação de estratégias de sucesso, resultando na perda de quota de mercado para as grandes empresas. Esses constrangimentos passam pelo facto de não considerarem o lucro como uma motivação de negócio, não possuírem visão a longo prazo, nem uma finalidade na gestão da empresa. Por outro lado, a situação dos recursos humanos também não é favorável, nomeadamente no que diz respeito à falta de formação dos funcionários.

Produto

Ao longo dos artigos analisados neste estudo, vários autores fazem referência ao produto turístico como sendo uma das principais componentes da indústria turística (Tabela 2). O turismo tem vindo ao longo do tempo a assumir diversas formas, sendo o turismo desportivo, hoje em dia, uma das vertentes mais pro-

curadas pelos turistas.

Como refere Delpy (1998), devido à universalização, o desporto é visto como sendo o maior fenómeno social, assim como a maior actividade económica do mundo, tendo um contributo significativo para as receitas do turismo.

Spivack (1998) identifica as termas como o principal motivo para as deslocações relacionadas com a saúde, encontrando-se nestas as raízes do turismo. Embora a deslocação às termas tenha sido, inicialmente, privilégio da burguesia, hoje em dia já existem diversos tipos de termas que possibilitam a visita de quase todos os estratos sociais.

Esta diversificação do turismo desportivo a outras classes sociais encontra-se bem patente no trabalho de Hudson (1998), nomeadamente no que se refere ao esqui que, nos nossos dias, se encontra representado por um turismo

Tabela 2

AUTORES	FOCUS	ESTUDO
Delpy (1998)	A importância do turismo desportivo na indústria turística.	A história do turismo desportivo.
Spivack (1998)	O estudo das termas enquanto produto do turismo desportivo.	O estudo das termas nos Estados Unidos da América.
Hudson (1998)	A análise do esqui enquanto turismo desportivo e identificação de perspectivas de marketing.	A análise dos destinos dos praticantes do esqui oriundos do Reino Unido.

de massas. No entanto, para que o produto continue a captar turistas torna-se necessário que as estâncias de esqui implementem acções de marketing, tais como, introdução de novas tecnologias, segmentação do mercado potencial e melhoria das pistas.

Análise de Mercado

O sector do turismo é extremamente complexo, sendo necessário uma análise constante ao mercado turístico. Um dos maiores desafios da indústria turística é compreender o turista, as suas características, necessidades e comportamentos. Para uma melhor compreensão do universo dos turistas é essencial o recurso à segmentação do mercado. Deste modo, a terceira área aborda a análise de mercado, com especial relevância para a necessidade de segmentação (Tabela 3).

Nesta abordagem temática verifica-se que alguns dos autores analisam a situação de mercados turísticos específicos. Zhou, King e Turner (1998) procedem a uma análise ao mercado de *outbound* da China, da qual concluem que parte da população chinesa possui todas as condições de vida necessárias para viajar. Contudo, estes autores indicam que um dos maiores constrangimentos para o aumento deste mercado, numa perspectiva a longo prazo, é a dificuldade do turista chinês em obter vistos para os países que deseja viajar. A partir desta análise, os mesmos autores verifi-

cam que o principal motivo das viagens dos chineses ao estrangeiro é o desejo de visitar atracções famosas. A China, para além de gerador de turismo de *outbound*, é também um dos destinos de longa distância que regista uma maior taxa de crescimento.

Müller (1998) descreve a realidade presente e futura do turismo de longa distância e as suas implicações no turismo doméstico através do método de Delphi. A pesquisa realizada produz uma possível fotografia do processo de desenvolvimento do turismo de longa distância e o seu impacto no turismo nacional, da qual conclui que o turismo doméstico irá sofrer em detrimento dos destinos distantes.

Analisar as expectativas dos turistas face à indústria turística é bastante importante, na medida em que permite aos *marketeers* e profissionais do turismo entenderem os diversos tipos de turistas e aquilo que eles esperam encontrar no destino, podendo mais facilmente ir de encontro às suas necessidades. Mok e Armstrong (1998) apresentam um estudo que tem como objectivo examinar as expectativas dos turistas internacionais relativamente à qualidade dos serviços nos hotéis, tentando avaliar a existência de diferenças das expectativas em diferentes culturas. Concluem que existem turistas com culturas distintas que apresentam diferentes expectativas relativamente à qualidade dos hotéis, o que sig-

nifica que é necessário prestar um serviço personalizado e adequado à cultura de cada um, ultrapassando o lema "tudo para todos".

Analisando a importância da segmentação como componente do marketing, verifica-se também que esta permite compreender melhor cada tipo de turista. Na abordagem temática em estudo, pode-se destacar dois segmentos de mercado: o turista inovador e o turista desportivo. Através da escala de DSI (Domain Specific Innovation Scale), Goldsmith e Litvin (1998) verificam que este é um instrumento útil e apropriado para *marketeers* e investigadores que pretendem medir a inovação das férias ou identificar os turistas inovadores. Deste modo, conclui-se que as características e comportamentos destes turistas são similares relativamente a qualquer produto e em qualquer país com diferentes tipos de cultura. O inovador é, assim, um turista informado, que viaja com mais frequência, utilizador entusiástico do produto, agindo como um líder de opinião nesta categoria de produtos.

No que concerne ao perfil do turista desportivo, Packer (1998) indica que os turistas que procuram os desportos de Inverno (por ex.: esqui e *snowboard*) são maioritariamente turistas jovens, com idade entre 20 e 35 anos, com habilitações académicas, pessoas activas e que procuram participar em outras actividades (por ex.: jantar fora, fazer compras,

naçar, ir ao teatro, cinema). Este tipo de turista ao escolher um destino é influenciado por literatura turística, tarifas aéreas, lojas de esqui e, normalmente, consulta os amigos antes de viajar.

Na óptica de Gibson, Attle e Yiannakis (1998), através de uma estratégia de segmentação do mercado em grupos de indivíduos com as mesmas características e necessidades, os profissionais do turismo podem entender melhor este vasto mercado, estando preparados para responder às suas novas necessidades e expectativas. Relativamente ao turista desportivo, estes autores demonstram que a importância atribuída a este segmento de mercado e a participação neste tipo de actividade vai baixando ao longo da vida tanto dos homens como das mulheres, sendo a diferença maior nos homens.

Deste modo, a indústria turística debate-se com um grande desafio: manter os jovens turistas satisfeitos tendo em conta que as suas necessidades se modificam à medida que vão envelhecendo.

Ainda relativamente a este segmento de mercado, Chalip, Green e Velden (1998) analisam um grupo de turistas com interesse nos Jogos Olímpicos de Sidney através das variáveis idade, género e educação. Concluem que os jovens inquiridos com uma educação mais elevada são os mais interessados em viajar para assistirem aos Jogos Olímpicos, assim como se verifica um interesse mútuo tanto das mulheres como dos homens por este tipo de actividade.

Para terminar esta análise de mercado, existem organizações com uma influência directa na indústria turística.

Entre estas, Busby (1998) identifica a Skal Internacional (Associação Internacional de Clubes Skal), um dos mais antigos movimentos na indústria turística, devendo ser definida como um grupo de interesse turístico. Como membro afiliado da Organização Mundial de Turismo, a Skal expande os horizontes do negócio e tem acesso à informação, ao *networking* da indústria e aos órgãos de decisão o que permite, a esta organização e a todos os membros afiliados, encontrarem-se com os altos níveis governamentais e com os representantes das administrações nacionais de turismo, apresentando-lhes o seu ponto de vista, podendo assim influenciar as decisões políticas chave. Nos Estados Unidos da América e Reino Unido, os sectores do turismo com maior participação no Skal

Tabela 3

AUTORES	FOCUS	ESTUDO
Zhou, King e Turner (1998)	As características dos turistas da China Continental, as suas motivações e os obstáculos ao aumento do mercado.	O estudo do mercado de "outbound" com base em duas amostras: os chineses que viajam para o estrangeiro com rendimento discricionário e os profissionais do turismo na China.
Müller (1998)	O processo de desenvolvimento do turismo de longa distância.	A investigação sobre o turismo de longa distância com base no método de Delphy.
Mok e Armstrong (1998)	A avaliação das diferenças das expectativas de turistas de culturas distintas relativamente à qualidade dos serviços nos hotéis.	O estudo efectuado em três hotéis de Hong Kong a turistas de diferentes nacionalidades.
Goldsmith e Litvin (1998)	A validade da escala de DSI como instrumento apropriado para <i>marketeers</i> e investigadores identificarem os turistas inovadores.	O estudo realizado em Singapura. Utilização da escala de DSI (Domain Specific Innovation Scale).
Packer (1998)	O perfil do turista que procura desportos de Inverno (esqui e <i>snowboard</i>).	A análise de dados sobre o turista desportivo.
Gibson, Attle e Yiannakis (1998)	A relação entre a idade e o turismo desportivo. A utilização de uma estratégia de segmentação por forma a agrupar os indivíduos com as mesmas características e necessidades.	O estudo aplicado em agências de viagens, vários clubes e organizações no Connecticut.
Chalip, Green e Velden (1998)	O perfil dos turistas com interesse nos Jogos Olímpicos.	O estudo realizado na América com base em três variáveis (idade, género e educação) num grupo de turistas com interesse nos Jogos Olímpicos.
Busby (1998)	O contributo da Skal Internacional para a indústria turística e a tentativa de avaliar este movimento como sendo de interesse turístico.	A análise da situação da Skal Internacional.

são as agências de viagens e operadores turísticos, apesar de no primeiro também haver uma predominância significativa das companhias aéreas e dos hotéis.

Imagem

De todas as revistas analisadas, conclui-se também que alguns artigos tendem a realçar a necessidade da criação de uma imagem positiva, tanto dos destinos como dos diferentes intervenientes no sector do turismo (Tabela 4). A necessidade da criação desta imagem deve-se, principalmente, ao facto do produto turístico ser intangível, aumentando assim o risco na aquisição deste tipo de serviços. Deste modo, o sucesso da indústria turística depende do desenvolvimento de uma imagem atraente e credível.

Pritchard e Morgan (1998) alertam

para a necessidade dos destinos turísticos adoptarem novas formas para diferenciarem a sua identidade, assim como para enfatizarem o que de único possuem. Nesse sentido, muitos destinos estão a adoptar estratégias para desenvolver boas campanhas promocionais. Estes autores identificam uma nova "arma" para os *marketeers* dos destinos: a estratégia de *branding*, que consiste na criação de uma relação emocional entre os destinos e os potenciais visitantes.

O artigo apresentado por Santos (1998) identifica os diferentes factores que influenciam a criação da imagem de um destino na mente dos potenciais visitantes, sendo eles, entre outros, a publicidade boca-a-boca, experiências pessoais, brochuras, *media*, documentários, agências de viagens, etc.. Especial relevância é dada pelo autor às brochuras promo-

cionais dos operadores turísticos que, na falta de experiência pessoal por parte dos potenciais visitantes e da publicidade boca-a-boca, têm um papel fundamental na formação da imagem, tal como acontece no caso em estudo da China. Deste modo, os operadores turísticos ao endereçar documentação publicitária aos seus potenciais clientes contribuem para a criação da imagem do destino.

McClellan (1998) também realça a importância da criação de uma imagem diferenciada devido à crescente competitividade do sector turístico. No seu estudo, identifica as percepções que os turistas têm de um destino, neste caso concreto, a área de Cherbourg (França), e ainda os atributos mais desejados pelos mesmos turistas num destino de férias. Desta análise, o autor conclui que, para criar percepções positivas e ainda alterar

Tabela 4

Autores	Focus	Estudo
Pritchard e Morgan (1998)	O desenvolvimento de uma estratégia de <i>branding</i> : a nova "arma" dos <i>marketeers</i> dos destinos turísticos.	A análise do posicionamento do País de Gales na América.
Santos (1998)	A importância das brochuras promocionais dos operadores turísticos na formação da imagem de um destino na mente dos potenciais visitantes.	A análise das brochuras dos operadores turísticos britânicos para o destino China.
McClellan (1998)	A necessidade de identificar os atributos mais desejados pelos turistas num destino de férias, por forma a criar uma imagem positiva através de uma mensagem promocional que os atraia.	A investigação das percepções dos turistas franceses e ingleses relativamente à área de Cherbourg (França).
Brown (1998)	A identificação dos factores mais importantes num destino para os turistas, como instrumento para gerar uma imagem única e diferenciada do destino na mente dos consumidores.	A análise das percepções dos turistas britânicos e germânicos dos destinos África, América Latina e Caraíbas.
Oppermann (1998)	A comparação dos atributos de uma agência de viagens desejados pelos clientes com os atributos que os agentes de viagens consideram importantes.	O estudo realizado no contexto da Nova Zelândia.
Xiao (1998)	O papel da classificação das agências de viagens como instrumento de marketing para melhorar o desempenho, assim como, a imagem destas empresas junto dos seus clientes.	A análise da situação das agências de viagens na China.
Callan e Shenton (1998)	A determinação da forma como a nova proposta de classificação dos hotéis do Norte da Irlanda mede os atributos mais importantes para os consumidores quando avaliam a qualidade de um estabelecimento hoteleiro.	A análise dos atributos tidos em consideração nas classificações dos hotéis do Norte da Irlanda.

as percepções negativas, a região receptora deverá atingir os seus turistas alvo através de uma mensagem promocional que os atraia, dando ênfase aos atributos considerados por eles mais importantes.

No seguimento da mesma ideia surge o artigo apresentado por Brown (1998) que também pretende identificar os factores mais importantes num destino para os turistas, por forma a que o destino concentre os seus esforços na promoção de programas para os segmentos alvo, com base nesses factores. Este instrumento permite gerar uma imagem única e diferenciada do destino na mente dos clientes.

Os destinos turísticos não são os únicos a beneficiar de uma boa imagem. De facto, as agências de viagens também deverão desenvolver esforços para captar e fidelizar os seus clientes, os quais passam pela criação de uma imagem de qualidade e confiança. Oppermann (1998) constata a falta de conhecimento das necessidades dos clientes por parte dos agentes de viagens, existindo assim uma falha que conduz a um serviço de menor qualidade e à criação de uma imagem negativa. Por outro lado, Xiao (1998) identifica uma forma de criar essa imagem através da classificação destas empresas, sendo este um instrumento de marketing capaz de melhorar o desempenho e a sua ima-

gem juntos dos seus potenciais clientes.

A classificação, como instrumento para a criação de uma imagem, não se aplica somente às agências de viagens. De facto, Callan e Shenton (1998) determinam de que forma a nova proposta de classificação dos hotéis, no caso concreto da Irlanda do Norte, mede os atributos mais importantes para os consumidores quando estes avaliam a qualidade de um estabelecimento hoteleiro. No entanto, os autores concluem que esta classificação não mede os atributos considerados mais importantes, não sendo, por isso, a mais adequada.

Análise dos Impactos Económicos

A última área deste estudo temático trata de uma abordagem aos impactos económicos do turismo, resultantes do aumento de determinadas actividades turísticas (Tabela 5). As actividades turísticas referidas nesta análise são actividades ligadas directamente ao turismo desportivo e ao sector hoteleiro.

O turismo desportivo é uma actividade que tem vindo a aumentar devido ao facto das comunidades se aperceberem dos benefícios económicos daí resultantes. Quando não são bem planeados podem transformar-se em impactos negativos na economia local. Isto pode explicar, em parte, o porquê da im-

portância que se tem vindo a dar nas últimas décadas à realização de estudos dos impactos económicos.

Delpy e Li (1998), seguindo esta análise, ilustram que o conhecimento e interesse no turismo desportivo aumentou devido ao número de estudos desta natureza. Um evento desportivo deve ser medido com base nos seus impactos na área através de um plano estratégico a longo prazo, que inclui as percepções dos residentes na área do impacto. Estes eventos desportivos são reconhecidos, segundo estes autores, como maximizadores do uso das facilidades da área, estimulando a economia local e contribuindo para as actividades turísticas do local.

Algumas áreas têm-se servido do turismo desportivo como impulsionador da economia local e como a causa do desenvolvimento e revitalização urbana. Irwin e Sandler (1998) argumentam que muitos dos eventos desportivos trazem benefícios às localidades, contribuindo para o seu desenvolvimento e atraindo actividades colaterais, tais como hotéis, restaurantes, lojas de *souvenirs*, parques de estacionamento, companhias de transporte, etc.

Seguindo a mesma óptica, La Lopa, Chen e Nelson (1998) avaliam os impactos económicos estimando os efeitos multiplicadores do consumo tanto dos espectadores dos eventos desportivos

Tabela 5

Autores	Focus	Estudo
Delpy e Li (1998)	A importância de um estudo de impacto económico dos eventos desportivos na comunidade receptora.	O estudo de impacto económico da responsabilidade das organizações, suporte governamental e patrocínios oficiais.
Irwin e Sandler (1998)	Os benefícios dos eventos desportivos nas comunidades locais.	O estudo efectuado em colaboração com representantes do governo e testado por <i>marketeers</i> do desporto e da indústria do lazer.
La Lopa, Chen e Nelson (1998)	A avaliação dos impactos económicos do torneio de "1996 Oldsmobile Classic Golf" na área da Greater Lansing.	O estudo conduzido para estimar os impactos económicos do evento L.P.G.A (Ladies Professional Golf Association) nos Estados Unidos da América.
Yu (1998)	A importância do sector hoteleiro nas receitas internacionais.	O estudo e avaliação da indústria hoteleira na China.

como da comunidade anfitriã, das receitas totais geradas por cada um destes agentes e da taxa de emprego na área do evento. Em conclusão, os eventos desportivos têm um impacto positivo nas áreas receptoras (ex.: "1996 Oldsmobile Classic Golf" teve um impacto positivo na área de Greater Lansing em Michigan), na medida em que a maior parte do capital gasto na área é reinvestido na comunidade local e ao mesmo tempo proporciona o aumento dos postos de trabalho na zona receptora.

Um sector que tem vindo a contribuir fortemente para a indústria turística é o sector hoteleiro. No seu artigo, Yu (1998) realizou um estudo da importância do sector hoteleiro na China, concluindo que 21% das receitas internacionais provinham desta actividade, desempenhando assim um papel fundamental na indústria turística.

Conclusão

A abordagem temática em estudo pretende reforçar a importância do marketing para a indústria turística. De facto, após a análise das revistas do *Journal of Vacation Marketing* emitidas no ano de 1998, retiram-se algumas ideias principais correspondentes às cinco áreas analisadas. Estas conclusões permitem compreender a relevância do desenvolvimento de um planeamento de marketing estratégico, assim como a adopção de instrumentos de marketing no sector do turismo, com vista ao sucesso desta indústria. Assim, consideram-se como principais as seguintes ilações:

- A implementação de uma estratégia em determinada região deverá ter em conta as características do tipo de turismo que aí se desenvolve. Contudo, nem sempre é fácil implementar uma estratégia, principalmente quando existem constrangimentos dentro de uma empresa ou numa região. Para além de um marketing

e de uma estratégia adequados, os destinos deverão possuir áreas turísticas, como forma de continuarem a atrair fluxos turísticos.

- O turismo desportivo é aquele que mais adeptos tem vindo a ganhar, sendo actualmente, a vertente turística que mais benefícios económicos traz à região dentro do sector do turismo. O turismo, particularmente o turismo desportivo, foi buscar as suas raízes ao turismo termal, tendo-se este transformado numa actividade turística ao alcance de qualquer poder de compra. Um outro produto muito procurado é o esqui que, embora capte muitos turistas, deve manter acções de preservação das estâncias com vista a não perder quota de mercado.

- Através de uma análise de mercado é possível desenvolver estratégias de marketing sensíveis aos desafios apresentados por segmentos específicos do mercado. A análise de mercado é o instrumento essencial para compreender as necessidades, características e comportamentos dos turistas. É, deste modo, o meio mais eficaz para melhor compreender cada tipo de turista. A adopção de uma estratégia de segmentação permite aos profissionais do sector do turismo agrupar indivíduos com as mesmas características e necessidades, indo ao encontro das suas expectativas.

- A imagem representa um tema de crescente interesse nas abordagens do marketing. De facto, cada vez mais os destinos turísticos, assim como os intervenientes no sistema turístico, se preocupam em desenvolver um posicionamento estratégico criando uma imagem diferenciada e única na mente dos seus clientes. Diferentes instrumentos que ajudam na definição desta imagem foram identificados, tais como, estratégia de *branding*, brochuras promocionais dos operadores turísticos e as classificações tanto das agências de viagens como

dos hotéis. No entanto, na aplicação de qualquer um destes instrumentos, o *marketeer* deverá ter sempre em consideração aquilo que é importante para o cliente para saber quais os aspectos que deverá realçar nas suas mensagens promocionais.

- A popularidade das férias desportivas tem vindo a crescer nos últimos anos e os eventos desportivos têm sido vistos como os mais importantes para o desenvolvimento turístico de um local. Com o aumento deste tipo de turismo, a importância de estudos de impacto económico têm vindo a aumentar bastante, na medida em que estes eventos contribuem para a economia local, atraindo pessoas de todo o mundo, divisas, actividades colaterais e promovendo a região a nível turístico. Paralelamente ao turismo desportivo, o sector hoteleiro tem um papel preponderante na economia da região.

d'a

Bibliografia

- ALTINAY, M. e BIÇAK, H., (1998), "Competitive Strategies for the Tourism Sector of a Small Island State: the Case of North Cyprus", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 136-144.
- BEAVER, G. e LASHLEY, C., (1998), "Competitive Advantage and Management Development in Small Hospitality Firms: the Need for an Imaginative Approach", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 145-160.
- BROWN, D., (1998), "German and British Tourists' Perceptions of African, Latin American and Caribbean Travel Destinations", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 298-310.
- BUSBY, G., (1998), "Skal International: the Development of a Tourism Interest Group", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 161-174.
- CALLAN, R. e SHENTON, L., (1998), "A Preliminary Study of the Northern Ireland Hotel Classification Scheme as a Reflection of Customers' Needs", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 120-135.
- CHALIP, L., GREEN, B.C. e VELDON, L.V., (1998), "Sources of Interest in Travel to the Olympic Games", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 7-22.
- DELPHY, L., (1998), "An Overview of Sport Tourism: Building towards a Dimensional Framework", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 23-38.
- DELPHY, L., GRABIJAS, M. e STEFANOVICH, A., (1998), "Sport Tourism and Corporate Sponsorship: a Winning Combination", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 91-102.
- DELPHY, L. E LI, M., (1998), "The Art and Science of Conducting Economic Impact Studies", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 230-254.
- GIBSON, H., ATTLE, S. e YIANNAKIS, A., (1998), "Segmenting the Active Sport Tourism Market: a Life-Span Perspective", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 52-64.
- GOLDSMITH, R. e LITVIN, S., (1998), "Identifying the Vacation Travel Innovator", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 327-336.
- HUDSON, S., (1998), "There's no Business like Snow Business! Marketing Skiing into the 21st Century", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 393-407.
- IRWIN, R. e SANDLER, M., (1998), "An Analysis of Travel Behaviour and Event-Induced Expenditures among American Collegiate Championship Patron Groups", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 78-90.
- LA LOPA, J., CHEN, K. e NELSON, K., (1998), "Economic Impact of the 1996 Oldsmobile Classic Golf Tournament in the Greater Lansing Area", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 175-185.
- LAWS, E. e COOPER, C., (1998), "Inclusive Tours and Commodification: the Marketing Constraints for Mass²Market Resorts", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 337-352.
- MCCLELLAN, T., (1998), "Tourism Marketing - a Question of Perception", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 408-414.
- MCDONNELL, I. e DARCY, S., (1998), "Tourism Precincts: a Factor in Bali's Rise in Fortune and Fiji's Fall from Favour - an Australian Perspective", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 353-367.
- MOK, C. e ARMSTRONG, R., (1998), "Expectations for Hotel Service Quality: do they differ from Culture to Culture?", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 381-392.
- MÜLLER, H., (1998), "Long-Haul Tourism 2005 - Delphi Study", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 193-201.
- OPPERMANN, M., (1998), "Service Attributes of Travel Agencies: a Comparative Perspective of Users and Providers", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 265-281.
- PACKER, J., (1998), "Everything you ever wanted to know about Ski and Snowboard Tourists but were Afraid to ask", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 186-192.
- PRITCHARD, A. e MORGAN, N., (1998), "Mood Marketing' - the New Destination Branding Strategy: a case Study of 'Wales' the Brand", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 215-229.
- SANTOS, J., (1998), "The Role of Tour Operators' Promotional Material in the Formation of Destination Image and Consumer Expectations: the case of the People's Republic of China", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 282-297.
- SPIVACK, S., (1998), "Health Spa Development in the US: a Burgeoning Component of Sport Tourism", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 65-77.
- STANDEVEN, J., (1998), "Sport Tourism: Joint Marketing - a Starting Point for Beneficial Synergies", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 1, 39-51.
- XIAO, H., (1998), "Evaluation through Performance and Reliability: Marketing China's Travel Agencies", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 3, 255-264.
- YU, L., (1998), "China's Hotel Industry: Assessment and Prospects", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 4, 368-380.
- ZHOU, L., KING, B. e TURNER L., (1998), "The China Outbound Market: an Evaluation of Key Constraints and Opportunities", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, N.º 2, 109-119.

Segmentação de Mercado - Considerações

Paulo Águas

ESGHT

Paulo Rita

ISCTE

Jorge Costa

Universidade Fernando Pessoa

Introdução

A segmentação de mercado é um conceito incontornável quando se discute o marketing, estando intimamente associado à designada orientação de marketing a qual coloca a ênfase na análise dos mercados antes do desenvolvimento das ofertas. Ou seja, é a partir da análise dos mercados que se escolhe o valor a criar.

O trabalho tem apenas por base a revisão da literatura. Pretende-se apresentar a origem do conceito de segmentação de mercado; esclarecer a sua relação com a diferenciação do produto; situá-lo no corpo do marketing; descrever o seu processo; e apresentar alguma inquietude em relação ao futuro.

Origem do conceito

O artigo "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies" de Wendell Smith, publicado em Julho de 1956 no *The Journal of Marketing*, é citado por diversos autores como pioneiro na introdução do conceito de segmentação de mercado (Beik e Buzby, 1973; Assael e

Roscoe, 1976; Kara e Kaynak, 1997; Wedel e Kamakura, 1998).

Tendo como ponto de partida a análise económica, Smith (1956) conclui que a teoria da concorrência perfeita, ao estabelecer como hipótese a existência de homogeneidade nas componentes que integram a procura e a oferta, já não é capaz de conseguir explicar a realidade dos mercados uma vez que a heterogeneidade passou da excepção à regra. O desenvolvimento do conceito de segmentação de mercado a partir da teoria económica é corroborado por Claycamp e Massy (1968).

Smith (1956) atribui a origem da heterogeneidade na oferta a múltiplas razões, destacando as seguintes:

- A utilização pelos produtores de equipamentos, métodos e processos distintos.
- A acessibilidade diferenciada às melhores matérias primas.
- A desigualdade, entre os concorrentes, dos progressos em termos de *design* e desenvolvimento.
- A diferente apreciação no julgamento da análise da procura, por parte dos

produtores, em termos de sensibilidade ao preço, materiais desejados, dimensão do produto, etc..

Por sua vez, ao nível da procura, Smith (1956) reconhece que a heterogeneidade pode resultar de diferenças básicas ao nível das necessidades de uso. Durante muito tempo esta heterogeneidade foi combatida, estimulando-se a convergência da procura para uma oferta limitada em variedade. Esta limitação decorria das restrições impostas pelo processo produtivo baseado na *standardização* e na produção em massa. De facto, até à primeira metade do século XX, os níveis de desenvolvimento tecnológico atingidos não possibilitaram a diversificação das linhas de produção a custos suportáveis pelo mercado. Foi o progresso tecnológico subsequente que permitiu aceitar e responder à heterogeneidade da procura.

A segmentação resulta de desenvolvimentos no lado da procura e representa uma adaptação do produto e do esforço de marketing às necessidades dos consumidores. A emergência da segmentação de mercado está associada à redução da

dimensão crítica necessária para a manutenção de determinados níveis de eficiência na produção, ao aumento da concorrência e ao crescimento económico (Smith 1956).

A redução da dimensão crítica para garantir custos suportáveis pelo mercado permite que as empresas possam desenvolver mais do que uma oferta. Por exemplo, em vez de produzir 1.000 unidades do produto A, a empresa passa a ter condições para colocar no mercado 500 unidades do produto A1 e 500 unidades do produto A2, mantendo os custos de produção unitários. Em simultâneo, o aumento da concorrência conduz a que os produtores tenham mais dificuldade em fazer escoar a sua produção, pelo que se torna necessário conhecer as diferentes necessidades dos consumidores. Por último, o crescimento económico possibilita que os consumidores possam ser mais selectivos nas suas escolhas, optando pelos produtos que mais se adequam à satisfação das suas necessidades.

Para Dickson e Ginter (1987), a heterogeneidade existente nas funções procura constitui o fundamento teórico para a definição de segmentos. A segmentação tem por base o princípio de que uma função procura globalmente heterogénea, para um determinado bem ou serviço, é susceptível de ser desagregada em várias funções homogéneas (segmentos). Smith (1956) define a segmentação como um processo desagregativo que reconhece a existência de várias procuras onde anteriormente só se admitia uma (teoria da concorrência perfeita). Daqui resulta a assumpção que um mercado heterogéneo pode ser desagregado em pequenos mercados homogéneos (segmentos).

Outros autores, nomeadamente Punj e Stewart (1983), consideram que

toda a pesquisa de segmentação, independentemente do método utilizado, é definida para identificar grupos de entidades (pessoas, mercados, organizações) que partilham características comuns (atitudes, comportamentos de compra, hábitos de *media*, etc.). Ou seja, a segmentação constitui um processo agregativo dos consumidores em pequenos grupos relativamente heterogéneos, onde os membros de cada grupo revelam homogeneidade entre si, mas que é distinta em relação aos demais (Schewe e Calantone, 1978).

Estas duas perspectivas do processo de segmentação, desagregativo ou agregativo, podem ser consideradas convergentes, pois são susceptíveis de conduzir ao mesmo resultado final. A diferença reside no ponto de partida que cada uma adopta. Enquanto o processo desagregativo tem início na análise do conjunto de todos os consumidores que formam o mercado, o processo agregativo tem por base cada um dos consumidores individuais. Porém, não existe unanimidade em torno desta óptica de convergência, por exemplo, Claycamp e Massy (1968) rejeitam a segmentação como um processo desagregativo, considerando que só através de um processo agregativo é possível construir uma estratégia de segmentação.

Nos finais dos anos sessenta, pouco mais de uma década após o contributo de Smith, considera-se que a segmentação de mercado está, de forma progressiva e sustentada, a tornar-se um tema central de discussão nos círculos de marketing (Haley, 1968). Assiste-se a uma aceitação generalizada do conceito de marketing e, nomeadamente, que os mercados podem ser segmentados, resultando daí melhores desempenhos para as empresas.

Segmentação de mercado e diferenciação do produto

Nos finais dos anos oitenta, Dickson e Ginter (1987) consideram que não obstante a grande utilização dos termos “segmentação de mercado” e “diferenciação do produto” persiste alguma confusão no seu significado e uso. A partir da análise a 16 manuais de marketing, publicados entre 1979 e 1985, verificam que cinco deles descrevem a diferenciação do produto como uma alternativa à segmentação de mercado, enquanto os restantes 11 apresentam a diferenciação do produto como um complemento ou um instrumento para a implementação da segmentação de mercado.

De acordo com Dickson e Ginter (1987), a estratégia de diferenciação do produto é apresentada no início do século XX por Shaw¹, que consideram um dos pioneiros do pensamento de marketing, como uma forma de ultrapassar a concorrência na satisfação das necessidades dos consumidores. Mas mais do que satisfazer necessidades específicas dos consumidores, as empresas procuram que o mercado seja capaz de reconhecer o seu produto como distinto em relação à concorrência, evitando desse modo a comparação tendo apenas por base o preço. Chamberlain, na sua teoria da concorrência monopolística publicada em 1933, é um dos primeiros economistas a considerar que a existência de preços distintos para um determinado produto não resulta de imperfeições do mercado, constituindo uma consequência das tentativas dos produtores em adaptar a oferta às necessidades e gostos dos diferentes consumidores (Dickson e Ginter, 1987). De qualquer modo, em ambos os casos, a diferenciação pode ser entendida como um complemento ou um instrumento para implementar uma estratégia de segmentação de mercado.

Dickson e Ginter (1987) concluem que diferenciação do produto e segmentação de mercado não constituem alternativas estratégicas dado que:

- A estratégia de diferenciação do produto pode ser desenvolvida independentemente da implementação da segmentação de mercado. De facto, nem sempre é possível segmentar o mercado (ex.: preferências uniformes), o que não inviabiliza a diferenciação do produto.

- A implementação de uma estratégia de segmentação de mercado exige ou a existência prévia de diferenciação de produto ou o acompanhamento por parte de uma estratégia complementar de diferenciação de produto.

Segmentação de mercado e marketing

Num estudo de opinião realizado na década de 40, professores e investigadores considerados pioneiros na área do marketing consideram que este possui como suporte as seguintes áreas do conhecimento: economia, gestão, psicologia, história económica e contabilidade, entre outras (Converse, 1945). De acordo com Converse (1945), as primeiras graduações em marketing são criadas em 1901-1902, nas Universidades de Illinois e de Michigan, e os primeiros manuais surgem entre 1911 e 1915.

De acordo com Kotler (2000: p. 8), o marketing é “o processo de planeamento e de execução de concepção, *pricing*, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços de forma a gerar trocas que satisfaçam as necessidades dos indivíduos e os objectivos organizações”.

Para além de um conjunto de procedimentos de natureza estratégica, a função marketing é responsável pelo desenvolvimento de programas cuja natureza permite à empresa satisfazer necessidades e desejos identificados *a priori*. Trata-se do composto de marketing, ou

Marketing-Mix, também conhecido pelos “quatro P’s”: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Distribuição) e *Promotion* (Comunicação).

Para Wind e Cardozo (1974), o conceito de segmentação de mercado é o desenvolvimento lógico do conceito de marketing e da teoria económica. É através da segmentação que as organizações identificam as necessidades a satisfazer, criando as bases para o desenvolvimento de ofertas geradoras de valor para os consumidores. Estes, procuram estabelecer trocas com as organizações tendo por objectivo a maximização do valor (ou utilidade). Normalmente, a troca traduz-se numa venda para a organização e numa compra para o consumidor.

Porém, nem todos os consumidores percebem da mesma forma os benefícios e os custos associados à troca. Inclusive, o mesmo consumidor, em momentos diferentes, pode ter percepções distintas. Assim se explica que a maximização do valor não esteja associado a escolhas únicas em relação a um determinado produto/serviço.

O valor é a relação entre benefícios e custos, podendo-se expressar em termos de uma diferença ou de um rácio. Os benefícios decorrem das percepções em termos das características do produto/serviço, da imagem associada e do desempenho do pessoal, enquanto os custos incluem as componentes monetária, tempo, energia e psíquica. Por exemplo, a escolha de um restaurante resulta da comparação entre:

- os benefícios percebidos do produto/serviço (ex.: instalações, estacionamento, ementa), do desempenho do pessoal (ex.: simpatia, profissionalismo, rapidez) e da imagem (ex.: prestígio do restaurante), e

- os custos percebidos das componentes monetária (ex.: valor a pagar), tempo (ex.: tempo total da refeição, in-

cluindo a deslocação), energia (ex.: esforço necessário para chegar ao restaurante) e psíquica (ex.: segurança do local).

A segmentação é um conceito teórico de marketing que assenta na construção artificial de grupos de consumidores, permitindo aos gestores a definição de estratégias (Wedel e Kamakura, 1998). Para Kotler (2000), a segmentação é um dos conceitos estratégicos mais centrais na gestão do marketing.

Enquanto estratégia de marketing, a segmentação de mercado começa por identificar segmentos de mercado para posterior desenvolvimento de programas de marketing diferenciados para cada um dos segmentos (Wind e Cardozo, 1974). A segmentação de mercado tem sido aceite como um instrumento de marketing estratégico para a definição dos mercados e a respectiva afectação de recursos (Assael e Roscoe, 1976).

Kaynak *et al.* (1986) reduzem o planeamento estratégico de marketing a duas grandes etapas

- Análise dos segmentos alvo.
- Desenvolvimento de um *marketing-mix* para abordagem dos segmentos seleccionados.

Embora se considere que se trata de uma perspectiva redutora do planeamento estratégico de marketing, dado que não faz referência, por exemplo, à análise do ambiente específico das organizações, é útil para demonstrar a importância assumida pelo processo de segmentação.

As etapas do processo de marketing podem ser comparadas a uma viagem de avião. Primeiro, é necessário saber onde se está (aeroporto de partida) para, de seguida, se definir para onde se quer ir (aeroporto de chegada). Identificados os pontos de partida e chegada, importa estabelecer de que forma se pretende lá chegar (plano de voo) e os respectivos mecanismos de controlo (por ex.: horá-

rio de partida, cumprimento da rota e horário de chegada). Kotler (2000, p. 86) define o processo de marketing como “a análise das oportunidades de mercado, a pesquisa e selecção de segmentos alvo, o desenvolvimento de estratégias de marketing, o planeamento de programas de marketing, e a organização, implementação e controlo do esforço de marketing”. Neste quadro, a segmentação assume uma posição de charneira entre “para onde se quer ir” e “de que forma se pretende lá chegar”.

Processo de segmentação de mercado

O processo de segmentação de mercado desenvolve-se em três etapas (STP): Segmentação, *Targeting*, Posicionamento (Dibb e Simkim, 1991). Por vezes, assiste-se à extensão do termo Segmentação a todo o STP, como, por vezes, se verifica a redução do STP à Segmentação. Nenhum das situações pode ser aceite com rigor. Tudo isto decorre da particularidade de se designar por segmentação a primeira das três etapas do processo de segmentação.

A primeira etapa, Segmentação, consiste na identificação e caracterização de grupos homogéneos de consumidores, também designados por segmentos de mercado. Para tal, o mais comum é o recurso a um dos seguintes grupos de critérios de segmentação: demográficos (ex.: idade, género, ciclo de vida da família, profissão, instrução); geográficos (ex.: região, urbano/rural); psicográficos (ex.: estilo de vida e personalidade); e comportamentais (ex.: benefícios, intensidade de consumo, situação de consumo). Existem outras tipologias de classificação dos critérios de segmentação, nomeadamente a que distingue entre segmentos definidos *a priori* (o número de segmentos a obter é definido pelo investigador no início do processo de pesqui-

sa) e segmentos obtidos *a posteriori* (o número de segmentos só é conhecido após o tratamento dos dados).

Para que seja simultaneamente efectivo e accionável os segmentos devem cumprir os seguintes quatro critérios (Cohen, 1998):

- Tão homogéneos quanto possível.
- Possibilidade de quantificar a dimensão de cada segmento.
- Capacidade de localizar segmentos.
- Existência de meios para atingir os segmentos.

A segunda etapa, *Targeting*, consiste na selecção dos segmentos alvo. Trata-se de uma etapa que tem merecido menos atenção por parte dos investigadores. De facto, se ao nível da identificação e caracterização dos segmentos existem ferramentas estatísticas com um grau de aceitação bastante abrangente, por ex.: as técnicas de estatística multivariada para a segmentação *a posteriori*, o mesmo já não acontece com a selecção dos segmentos alvo. Sendo ponto assente que a selecção passa pela avaliação da atractividade dos segmentos, condicionada pelos objectivos e recursos das organizações, são muito reduzidos os estudos que procedem à sua operacionalização (ex.: Henshall e Roberts, 1985; Mazanec, 1995; Perdue 1996; Águas *et al.*, 2000).

Sem responder à questão específica “quais são os segmentos alvo?”, Kotler (2000) apresenta cinco padrões de selecção dos segmentos alvo:

- Concentração num só segmento – a organização decide servir apenas um segmento de mercado. Constitui a solução menos exigente em termos de recursos, mas que envolve maiores riscos em virtude da exclusiva dependência em relação a apenas um segmento de mercado. Ex.: Pousadas da Juventude.
- Especialização selectiva – a organização escolhe vários segmentos de mercado com sinergias quase nulas, pelo que

tem que desenvolver ofertas distintas. Constitui uma solução mais exigente em termos de recursos mas que garante uma diversificação de mercados com a consequente redução do risco. Ex.: Grupo Espírito Santo – hotéis de cidade, de *resorte* e de termas.

- Especialização no produto – a organização desenvolve um produto que vende a vários segmentos de mercado. Ex.: Hotéis Vila Galé – hotéis e hotéis apartamentos de quatro estrelas para os segmentos férias (sol e praia), golfe, terceira idade e negócios.

- Especialização no mercado – a organização concentra-se num só segmento de mercado, desenvolvendo um sortido de produtos. Ex.: Tagus: turismo juvenil.

- Cobertura total – a organização esforça-se por desenvolver ofertas para todos os segmentos de mercado. Ex.: Grupo Accor – desde o Fórum 1 (gama baixa) até ao Sofitel (gama alta).

Após a identificação (primeira etapa) e selecção (segunda etapa) dos segmentos, as organizações devem desenvolver o posicionamento (terceira etapa). Através do posicionamento as organizações procuram conquistar um espaço que distinga as suas ofertas em relação à concorrência e que permita o seu reconhecimento pelos segmentos alvo. O posicionamento escolhido deve ser influenciado pelas necessidades a satisfazer dos segmentos alvo e pelas vantagens competitivas da organização, podendo ser construído com base em diferentes elementos, nomeadamente:

- Características do produto – Ex.: Concorde – o avião mais rápido.
- Benefícios – Ex.: Volvo – oferta de segurança.
- Situação de uso – Ex.: Black & Decker – para profissionais e para uso doméstico.
- Concorrência – Ex.: Burger King –

o nosso *hamburguer* é maior do que o McDonald's.

• Preço – Ex.: Jumbo – garantia do preço mais baixo, através do reembolso da eventual diferença.

Desafios à segmentação de mercado

As alterações nas características dos consumidores e a fragmentação dos mercados conduziu ao surgimento na literatura de marketing a conceitos alternativos à segmentação, nomeadamente *niche marketing*, *database marketing*, *micro marketing*, *interactive marketing* e *mass customization* (Kara e Kaynak, 1997). Todos estes conceitos devem ser abordados como partes integrantes da teoria do marketing que indica alternativas para a melhor satisfação das necessidades dos consumidores garantindo “rendibilidade” às organizações (Kara e Kaynak, 1997).

Para Firat e Shultz II (1997), a principal preocupação do pós-modernismo é aqui e agora (*right here, right now*), enquanto a cultura moderna se concentra no futuro e a pré-moderna no passado. O pós-modernismo caracteriza-se por uma cultura de fragmentação, fazendo com que os segmentos sejam desagregados até ao nível do consumidor individual. As organizações em vez de oferecer produtos terão de disponibilizar processos para que os consumidores desenvolvam os seus próprios produtos. Produção e consumo tornam-se inseparáveis. Esta nova concepção do mercado questiona a finalidade das tradicionais bases de segmentação. A imagem passa a ser o produto, e o produto para ter sucesso tem que ser capaz de representar a imagem. A principal preocupação (também de pesquisa) passa ser o processo (como) de construção das imagens.

Em definitivo, a etapa final da segmentação é a identificação de blocos

unitários (um só consumidor). Os avanços tecnológicos já permitem a individualização da produção a custos suportáveis pelo mercado (Kara e Kaynak, 1997). Mais de quarenta anos após o artigo pioneiro de Wendell Smith, a tecnologia continua a desempenhar um papel determinante na abordagem aos mercados.

Conclusão

O conceito de segmentação de mercado foi introduzido na literatura de marketing em 1956 por Wendell Smith. O conceito constituiu um desenvolvimento à incapacidade da teoria da concorrência perfeita em explicar a heterogeneidade dos mercados. A emergência da segmentação de mercado, nomeadamente a resposta à heterogeneidade da procura através da diversificação da oferta, esteve associada ao progresso tecnológico que permitiu a redução das dimensões críticas de produção. Por sua vez, a diferenciação do produto não constitui uma alternativa estratégica à segmentação de mercado, mas sim um complemento ou um instrumento para implementar uma estratégia de segmentação.

A segmentação de mercado é um dos conceitos mais importantes do marketing, pois é através dele que as organizações conseguem identificar as diferentes necessidades a satisfazer. Trata-se de um instrumento de marketing estratégico, importante quer para a definição dos objectivos das organizações quer para o modo de como alcançá-los. O processo de segmentação é constituído pelas seguintes três etapas: identificação e caracterização dos segmentos; escolha dos segmentos; desenvolvimento do posicionamento.

Actualmente, o progresso tecnológico tem permitido o surgimento de novos instrumentos e de novos conceitos na abordagem dos mercados. Se se consi-

derar que a etapa final da segmentação de mercado é a identificação de segmentos de um só consumidor, os novos instrumentos e conceitos não devem ser entendidos como alternativas mas como desenvolvimentos.

d'a

Notas

1 Shaw, A. (1912), “Some problems in market distribution”, *Quarterly Journal of Economics*, August, 703-765.

Bibliografia

- ÁGUAS, P., COSTA, J. e RITA, P. (2000), "A Tourist Market Portfolio for Portugal", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12(7), 394-400.
- ASSAEL, H. e ROSCOE, M. (1976), "Approaches to Market Segmentation Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 40(4), 67-76.
- BEIK, L. e BUZBY, S. (1973), "Profitability Analysis by Market Segments", *Journal of Marketing*, Vol. 37(3), 48-53.
- CLAYCAMP, H. e MASSY, W. (1968), "A Theory of Market Segmentation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5(November), 388-394.
- COHEN, E. (1998), "How to Target Smarter", *Target Marketing*, May, 58-60.
- CONVERSE, P. (1945), "The Development of the Science of Marketing - An Exploratory Survey", *The Journal of Marketing*, Vol. 10(July), 14-23.
- DIBB, S. e SIMKIN, L. (1991), "Targeting, Segments and Positioning", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19 (3), 4-10.
- DICKSON, P. e GINTER, J. (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 1-10.
- FIRAT, A. e SHULTZ II, C. (1997), "From Segmentation to Fragmentation: Markets and Marketing Strategy in the Postmodern Era", *European Journal of Marketing*, Vol. 31(3/4), 183-207.
- HALEY, R. (1968), "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *The Journal of Marketing*, Vol. 32(July), 30-35. (reeditado em 1995 na *Marketing Management*, Vol. 4(1), 59-62).
- HENSHALL, B. e ROBERTS, R. (1985), "Comparative Assessment of Tourist Generating Markets for New Zealand", *Annals of Tourism Research*, Vol. 12 (2), 219-238.
- KARA, A. e KAYNAK, E. (1997), "Markets of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation", *European Journal of Marketing*, Vol. 31(11/12), 873-895.
- KAYNAK, E., ODABASI, Y. e KAVAS, A. (1986), "Tourism Marketing in a Developing Economy: Frequent and Infrequent Visitors", *The Services Industries Journal*, Vol. 6(1), 42-60.
- KOTLER, P. (2000), *Marketing Management: The Millennium Edition*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MAZANEC, J. (1995), "Análise da Posição Estratégica de Cidades Turísticas: Um Estudo para Lisboa", *Revista Portuguesa de Gestão*, nº II/III, 83-94.
- PERDUE R. (1996), "Target Market Selection and Marketing Strategy: The Colorado Downhill Skiing Industry", *Journal of Travel Research*, Vol. 34(4), 39-46.
- PUNJ, G. e STEWART, D. (1983), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, Vol. XX (May), 134-148.
- SCHEWE, C. e CALANTONE, R. (1978), "Psychographics Segmentation of Tourists", *Journal of Travel Research*, Vol. 16(3), 14-20.
- SMITH, W. (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *The Journal of Marketing*, Vol. 21(July), 3-8. (reeditado em 1995 na *Marketing Management*, Vol. 4(4), 63-68).
- WEDEL, M. e KAMAKURA, W. (1998), *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, USA, Kluwer Academic Publishers.
- WIND, Y. e CARDOZO, R. (1974), "Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 3(3), 153-164.



d'a