

WORKING PAPER SERIES

CEEApIA WP No. 15/2007

**Level of the Marketing Strategical Planning
adopted by the Touristic Accommodations
Companies of the Autonomous Regions of
Azores and Madeira**

**Carlos Faias
Cláudia Faias
João Pedro Couto**

December 2007

**Level of the Marketing Strategical Planning
adopted by the Touristic Accommodations
Companies of The Autonomous Regions of
Azores and Madeira**

Carlos Faias

Universidade dos Açores – DEG e
Centro de Empreendedorismo

Cláudia Faias

Cresaçor – Cooperativa Regional
de Economia Solidária, CRL

João Pedro Couto

Universidade dos Açores – DEG e
CEEApIA

Working Paper n.º 15/2007
Dezembro de 2007

RESUMO/ABSTRACT

Level of the Marketing Strategical Planning adopted by the Touristic Accommodations Companies of The Autonomous Regions of Azores and Madeira

The affirmation of the regions as potential touristic destinations depends, among others factors, on the level of development of the offer. It is a fact that, for the regions of touristic destination take advantage of the phenomenon of tourism, it's necessary to create structures and economical activities that support this phenomenon. However, it is on the side of the demand that inhabits the power of choice, specifically the motivations, preferences, needs and trends of the market.

Therefore, in a strategical process, the touristic marketing seeks to create conditions for the attraction of the demand, guiding the touristic offer in a proactive form. This happens when it develops new services that create new necessities in the market, or a reactiv attitude, when adopting the changes of tastes, preferences and attitudes of the potential and effective markets.

Based on this fact, the present article intends to identify the level of the marketing strategical planning adopted by the touristic accommodations companies of the Autonomous Regions of Azores and Madeira, namely, the enterprises inserted in the traditional hostelry and rural tourism.

Beginning with a bibliographical revision concerning the strategical planning of tourist marketing, the work is based on a research, through the treatment of the primary data collected through an inquiry. The identification of the main strategies of marketing followed by the companies was demonstrated by the analysis of clusters in the agglomeration of the touristic units in groups with different performances in terms of marketing strategical planning.

Keyword: Strategic planning, strategical marketing, touristic accommodation, market orientation, added value.

Carlos Faias
Departamento de Economia e Gestão
Universidade dos Açores
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

Cláudia Faias
Cresaçor – Cooperativa Regional
de Economia Solidária, CRL
Rua D. Maria José Borges, nº 137 R/C
9500-466 Ponta Delgada

João Pedro Couto
Departamento de Economia e Gestão
Universidade dos Açores
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

LEVEL OF THE MARKETING STRATEGICAL PLANNING ADOPTED BY THE
TOURISTIC ACCOMMODATIONS COMPANIES OF THE AUTONOMOUS
REGIONS OF AZORES AND MADEIRA

Author: Carlos Faias ¹

Co-Author: Claudia Faias ²

Co-Author: João Pedro Couto ³

Cresaçor – Cooperativa Regional de Economia Solidária, CRL

Rua D. Maria José Borges, nº 137 R/C
9500-466 – Fajã de Baixo – Ponta Delgada

Phone: 296 281 554 / 91 92 93 033

Email: carlosfaias@cresacor.org ¹

Email: claudia@hotelpdl.com ²

Email: jpedro@notes.uac.pt ³

Related Topic: Tourism and competitiveness

ABSTRACT

The affirmation of the regions as potential touristic destinations depends, among others factors, on the level of development of the offer. It is a fact that, for the regions of touristic destination take advantage of the phenomenon of tourism, it's necessary to create structures and economical activities that support this phenomenon. However, it is on the side of the demand that inhabits the power of choice, specifically the motivations, preferences, needs and trends of the market. Therefore, in a strategical process, the touristic marketing seeks to create conditions for the attraction of the demand, guiding the touristic offer in a proactive form. This happens when it develops new services that create new necessities in the market, or a reactive attitude, when adopting the changes of tastes, preferences and attitudes of the potential and effective markets.

Based on this fact, the present article intends to identify the level of the marketing strategical planning adopted by the touristic accommodations companies of the Autonomous Regions of Azores and Madeira, namely, the enterprises inserted in the traditional hostelry and rural tourism.

Beginning with a bibliographical revision concerning the strategical planning of tourist marketing, the work is based on a research, through the treatment of the primary data collected through an inquiry. The identification of the main strategies of marketing followed by the companies was demonstrated by the analysis of clusters in the agglomeration of the touristic units in groups with different performances in terms of marketing strategical planning.

Keyword: Strategic planning, strategical marketing, touristic accommodation, market orientation, added value

INTRODUÇÃO

Para as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, a actividade turística está registada como um dos principais sectores económicos, tendo sido este o factor que levou à sua escolha para a realização da presente investigação. Entre estas duas regiões existe um forte desequilíbrio ao nível da experiência e do desenvolvimento turísticos, e esse desequilíbrio está patente ao nível da oferta de alojamento e da distribuição turística.

O presente estudo tem como principal objectivo revelar o nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing das EAT dos Açores e da Madeira, procedendo a um agrupamento de casos que se apresentem em níveis de sofisticação do processo estratégico de marketing semelhantes e à identificação e caracterização desses mesmos grupos. Como objectivos específicos, o estudo procura, (1) efectuar uma revisão bibliográfica sobre o planeamento estratégico de marketing; (2) realizar uma recolha de dados primários para utilizar como base da investigação; (3) revelar as principais decisões estratégicas e táticas ao nível do planeamento de marketing; e (4) relacionar o nível de desenvolvimento estratégico com o desempenho das EAT.

Assim, o presente artigo começa por apresentar uma revisão da literatura que lhe serviu de base de desenvolvimento, debruçando-se no estudo dos principais autores sobre os conceitos de marketing, estratégia, turismo e planeamento estratégico de marketing turístico. De seguida são lançadas três hipóteses para permitir aferir o grau de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing das EAT, designadamente, (1) se depende positivamente da adequação das práticas de marketing adoptadas; (2) se varia de forma positiva com o domínio das ferramentas operacionais de marketing; e (3) se está associado de forma positiva aos principais indicadores de desempenho da actividade de alojamento turístico.

Para averiguar as hipóteses levantadas foi desenvolvida uma metodologia que envolveu cinco fases, especificamente, (1) selecção das variáveis que se pretendiam estudar; (2) identificação e selecção das entidades que deveriam constituir o universo, de maneira a ser o mais representativo possível da realidade que se pretendia estudar. Assim, a identificação e selecção foram desenvolvidas no âmbito das UAT das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, englobando unidades de TER e as unidades mais frequentes da HT, designadamente, Hotéis, Aparthotéis e Hotel-Apartamentos. Relativamente à HT, por uma questão de uniformização, já que nos Açores não existem hotéis de cinco estrelas, foram apenas consideradas as unidades de três e quatro estrelas; (3) processo de levantamento dos dados assente no envio de um inquérito via postal, via fax ou via correio electrónico endereçado aos dirigentes ou gestores de topo das entidades seleccionadas; (4) recolha dos inquéritos e tratamento dos dados obtidos, através da análise da estatística descritiva, designadamente, análise de frequências, e medidas de dispersão, tais como a média e o desvio padrão; e (5) verificação da aplicabilidade dos modelos teóricos, recorrendo à análise factorial e de “clusters” como forma de identificar e agrupar conjuntos com características homogéneas e testar diferenças entre os grupos, tendo para tal sido utilizados os testes de cruzamento de variáveis, do Qui-quadrado e a comparação múltipla de Scheffé.

Finalmente, o presente artigo apresenta os resultados da investigação, sendo que, quanto às hipóteses levantadas as duas primeiras são confirmadas, sendo a terceira rejeitada. O estudo permite ainda, a partir da análise de clusters, identificar quatro grupos relacionados de forma diferenciada com o planeamento estratégico de marketing, tendo-se associado o primeiro grupo à definição da estratégia de segmentação do mercado, o segundo à ausência clara de um qualquer tipo de estratégia de marketing, o terceiro com um nível mais sofisticado de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing e o quarto com uma definição estratégica de marketing mais formal, apresentando, porém, uma maior incidência sobre as práticas de gestão de marketing.

REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico seguido procura enquadrar os conceitos que estão subjacentes ao objectivo do presente trabalho, desenvolvendo-os no sentido da sua aplicabilidade, ou seja permitindo contribuir para a identificação do nível de desenvolvimento do Planeamento Estratégico de Marketing das EAT.

O estudo parte do Marketing como conceito, como sistema de pensamento e sistema de acção. Para Lambin (2000) o marketing consiste na gestão da relação da empresa com o seu mercado no sentido de atingir objectivos e satisfazer necessidades, ou seja, um processo de troca. Kotler (2003) designa esse processo de troca por Gestão de Marketing, que define como a arte e ciência de escolher mercados-alvo e de ganhar, manter e fazer crescer o número de clientes, através da criatividade, da entrega e da capacidade de comunicação que permitam acrescentar valor ao consumo.

O conceito e a influência do marketing nas organizações tem sofrido alterações. Na opinião de Lambin (2000), a função prioritária do Marketing evolui com a complexidade do ambiente económico, tecnológico e concorrencial. A evolução da função do marketing pode ser complementada pelo conceito de marketing e o seu papel na empresa sugerido por Kotler (2003). De facto, o marketing que começa, dentro do conceito centrado no produto, por ser uma função de igual peso às demais, passa numa fase intermédia por ser a função principal na empresa chegando, numa fase final, a assumir a função integradora das restantes funções. Nesta fase a filosofia da empresa está centrada no cliente e a análise estratégica de mercado assume um papel primordial. Assim, num último estágio de evolução, a orientação de mercado assume-se como a cultura da organização, pelo que o cliente controla e o marketing integra (Kotler, 2003), facilitando a visão estratégica (Kohli e Jaworski, 1990) e criando valor superior (Narver e Slater, 1990 e Shapiro, 1988).

No que concerne à estratégia, a principal preocupação centrou-se na sua definição como conceito e na formulação do planeamento estratégico, a partir, essencialmente, do pensamento estratégico.

A procura da melhor forma de definir estratégia deu origem ao Modelo de Gestão por Objectivos, depois ao Planeamento Estratégico e ao Modelo de Gestão Estratégica, cujo pioneiro foi Ansoff (1965). Porter (1980 e 1985) e Lambin (1989) têm um papel de destaque neste processo, ao afirmar que a sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação aos seus concorrentes segundo o ponto de vista dos clientes.

A estratégia como conceito pode ser definida como a regra dirigida à tomada de decisão num ambiente de incerteza que envolve a organização (Ansoff, 1977). Freire (2002), baseando-se em Porter (1989) afirma que a finalidade da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável.

Os autores Mintzberg e Quinn (1998) tipificam a estratégia em dois eixos: eixo estratégico deliberado e eixo estratégico emergente. O sucesso empresarial tanto pode estar na estratégia deliberada, decorrendo esta da adopção formal do planeamento estratégico, como na estratégia emergente que decorre da adopção informal da actividade de planeamento dos objectivos a alcançar.

Uma vez definidos os fundamentos básicos da estratégia empresarial é necessário determinar o melhor método de orientar a sua formulação. Essa mesma formulação exige que as empresas adoptem ferramentas de planeamento estratégico. Assim, a formulação do planeamento estratégico parte do pensamento estratégico e do conhecimento da missão e resulta num plano formal, explícito e completo (Freire, 2002).

Na relação do marketing com a estratégia, surge o planeamento estratégico de marketing. Middleton (2002) define-o como o processo pelo qual uma organização analisa os seus pontos fortes e fracos, os seus mercados actuais e prospectivos, identifica as suas aspirações e as oportunidades que procura desenvolver e define as estratégias de custos da actividade para atingir as metas. Porter (1996), afirma que o culminar deste processo é entregar valor ao cliente. Kotler (2003) defende a anterior afirmação, e acrescenta que ela só acontece quando o marketing está presente no início do processo de planeamento. As empresas devem olhar para si como peças do todo que é o processo de criação e entrega de valor ao cliente.

Middleton (2002) indica que para se formular uma estratégia de marketing competitiva, existem três conceitos muito importantes a considerar, sendo, (1) a análise de portfólio das actividades comerciais da empresa; (2) os modelos de crescimento e desenvolvimento do produto-mercado; e (3) o posicionamento da empresa e do produto.

Definidos e enquadrados os conceitos de marketing, estratégia e planeamento estratégico, exige-se uma reflexão sobre o turismo enquanto conceito e como produto e as suas principais tendências.

Como afirma Cunha (2001) não se conhece a data exacta do aparecimento da palavra “*turismo*”, mas a maioria dos autores aceitam que tenha origem nas viagens que os estudantes ingleses se habituaram a realizar no continente europeu, sobretudo a partir de finais do século XVII, durante as quais realizavam a *Grand Tour* (Boyer, 2000). Os participantes nessas viagens passaram a ser conhecidos por turistas (*tourists*) e a actividade a que deram origem passou a designar-se por turismo (*tourism*).

Diversas são as noções do turismo como conceito, mas a que se apresenta mais completa é a de Cunha (2001) que considera o turismo como a deslocação temporária de pessoas, actividades desenvolvidas durante a deslocação e permanência e os produtos turísticos produzidos e as actividades não criadas para responder às suas necessidades dos viajantes.

Diversos são os factores que tem estado na evolução do turismo ao longo dos últimos cem anos, mas para Coelho (1994), por um lado é a evolução tecnológica dos meios de transporte que permite a sua democratização, especialmente na navegação, nos caminhos-de-ferro e na aviação, e conseqüentemente a melhoria e democratização dos meios de acolhimento. Por outro, para a mesma autora, o aumento da procura turística se deve a factores exógenos, entre os quais se destacam os distribuidores dos produtos turísticos, designadamente, operadores e agentes turísticos, que apoiados por uma política de marketing agressiva, com especial ênfase na *mix* da comunicação, proporcionam pacotes turísticos integrados que apelam a novas experiências e transmitem a percepção antecipada dos destinos turísticos.

O turismo resulta de uma multiplicidade de serviços durante o decurso da visita. Gunn (1988) enquadra este conjunto de relações num Modelo de Sistema Turístico, definindo o turismo como um produto resultante da utilização de serviços de informação, transporte, alojamento e actividades de atracção turística.

O turismo visto como produto resulta da combinação de elementos tangíveis e intangíveis (Mill e Morrison, 1992). É composto por uma expectativa de benefícios (Levitt, 1972 e 1981) e culmina na experiência de toda uma deslocação (Middleton, 2002).

Atendendo ao seu carácter sistémico – pelas relações que desenvolve – o turismo, em termos económicos, produz efeitos directos, indirectos e induzidos, beneficiando as actividades directas e indirectamente relacionadas com o seu desenvolvimento (Cunha, 2001 e Santos, 2003).

O efeito multiplicador da actividade turística é uma consequência positiva para o desenvolvimento local e/ou regional. Classificado a nível internacional como a principal

actividade económica em termos de receitas, o turismo é, de facto, visto como um factor de desenvolvimento e desejado pelos sectores público e privado de muitos países e regiões (Santos, 2003).

Até 2010 prevê-se que o número de turistas internacionais atinja os 970 milhões. Espera-se ainda que os números de chegadas turísticas internacionais dupliquem em 2020, para 1.6 biliões, em relação aos valores de 2000 (OMT, 2005). O World Travel & Tourism Council (2005) estima que as viagens e o turismo contabilizaram cerca de 3.6 triliões de dólares em actividade económica em 2000, aproximadamente 11% do produto mundial bruto, o que torna o turismo a principal indústria do mundo.

Em Portugal, segundo a DGT (2004), o turismo assume-se como um sector de extrema importância na economia, contribuindo com cerca de 8-10% para o PIB nacional, empregando, directa e indirectamente, meio milhão de pessoas, sendo também uma importante fonte de investimento e desenvolvimento para um elevado número de áreas periféricas. As estatísticas registam mais de 12 milhões de chegadas turísticas internacionais por ano. O nosso país encontrava-se, em 2002, em décimo sétimo lugar no ranking do turismo internacional, com tendência a crescer.

O turismo tem acompanhado a evolução dos conceitos de gestão, a revolução tecnológica e as novas necessidades e exigências dos mercados, sendo que as tendências do turismo mundial se caracterizam pela crescente globalização da actividade, crescimento de novos segmentos de mercado, nomeadamente, eco-turismo, TER e turismo sénior, utilização das novas tecnologias de informação, crescente exigência por parte do turistas, concentração dos grandes operadores turísticos, estratégia de integração vertical das cadeias hoteleiras e novas formas de gestão, designadamente contratos de franchising e integração voluntária em centrais de distribuição do produto turístico (Gouveia e Duarte, 2001 e Santos, 2003).

HIPÓTESES A TESTAR

Para se atingirem os objectivos definidos, e tentando estabelecer uma relação entre o desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing e as práticas adoptadas e os resultados obtidos pelas organizações visadas pelo presente estudo foram estabelecidas as seguintes três hipóteses a testar.

O processo de marketing estratégico desenvolve-se sobretudo ao nível da análise interna e externa da empresa, da análise de mercado e concorrência, da segmentação, da fixação de objectivos, do posicionamento, da própria formulação estratégica e da sua implementação, acompanhamento, avaliação e controlo (Quelch, Dolan e Kosnick, 1993).

Para Lambin (2000), a dimensão análise do conceito de marketing toma toda a importância quando enquadra o marketing operacional na dimensão estratégica, permitindo ganhos de eficiência.

Todavia, nem sempre a concepção do planeamento estratégico de marketing corresponde às atitudes de gestão adoptadas, o que pode denotar exclusivamente o desenvolvimento formal do processo de planeamento, a inadequação à realidade da planificação adoptada, por falta de informação, a futilidade da previsão e a própria rigidez do plano (Lambin, 2000), ou, e de acordo com Kotler (2001) quando cita Bonoma (1985), quando as estratégias de marketing estão correctas, mas o departamento de marketing falha na fase de implementação.

Por outro lado, o próprio plano estratégico de marketing pode apresentar fragilidades assentes em critérios como a importância do risco e do grau de controlo exercido sobre os factores-chave da empresa.

Lambin (2000), diz que a análise da vulnerabilidade do plano estratégico permite aferir o seu grau de robustez. Para tal, são considerados factores vulneráveis os que apresentam maiores riscos que os factores de estabilidade, e a vulnerabilidade é tanto maior, quanto menor for o grau de controlo da empresa de cada um desses factores.

Em princípio as empresas que desenvolvem o Planeamento Estratégico de Marketing de uma forma efectiva, serão aquelas que têm atitudes mais consentâneas com as funções e ferramentas do processo de marketing estratégico e, de forma consequente, as com melhor orientação para o mercado e com melhores resultados.

Assim, com a primeira hipótese pretendeu-se averiguar se o nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing depende positivamente da adequação das práticas de marketing adoptadas pelas EAT. Para tal, debruçámos a nossa atenção sobre as variáveis relacionadas com as práticas de marketing estratégico e de gestão definidas no inquérito.

H1 – O nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing depende positivamente da adequação das práticas de marketing adoptadas pelas EAT.

O planeamento estratégico de marketing compreende nas suas actividades as decisões táticas assentes nas ferramentas operacionais de marketing. O gestor de marketing tem que conhecer de que forma combinar as ferramentas operacionais para elaborar e implementar a estratégia de marketing, pelo que existe uma relação de reciprocidade entre a estratégia e a tática de marketing.

Para Middleton (2002), os planos táticos estabelecem os detalhes operacionais da actividade de marketing, englobando, (1) especificação e quantificação de objectivos e alvos de marketing de forma a serem atingidos; (2) decisão ao nível da adequação do marketing-mix e orçamento a afectar; (3) implementação dos programas de marketing e coordenação da actividade promocional de forma a atingir as metas fixadas; e (4) acompanhamento dos resultados de marketing de forma regular e contínua através de sistemas de controlo face aos objectivos definidos.

As acções táticas de marketing podem implementar três tipos de estratégias de curto e médio prazo, designadamente, (1) estratégias de desenvolvimento de vendas, conjugando o ciclo de vida dos mercados e dos produtos; (2) estratégias concorrenciais, observando a actuação da empresa e dos seus concorrentes directos; e (3) estratégias de fidelização, concentrando-se na segmentação e no posicionamento (Nunes e Cavique, 2001).

Kotler (2003), alerta para o facto de actualmente o marketing operacional avançar de uma forma interligada para o marketing relacional, dando origem à introdução da variável valor.

São as empresas que devem determinar a eficácia do conjunto de instrumentos de comercialização de que se servem, tendo em conta a sua combinação e os meios que produzam os melhores resultados. E essa afectação deve seguir a linha condutora da orientação estratégica, tendo por base o trabalho de recolha e análise de informação de marketing.

Com esta hipótese pretendeu-se testar a ligação existente entre o grau de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing e o grau de sofisticação da utilização das variáveis operacionais pelas EAT nas duas Regiões Autónomas analisadas.

H2 – O nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing varia de forma positiva com o domínio das ferramentas operacionais de marketing das EAT.

Quando o planeamento estratégico de marketing é formalizado, são desde logo equacionados os resultados que se pretendem obter face aos recursos que se querem alocar. Como tal, o

diagnóstico, a segmentação e o posicionamento são orientados no sentido de se alcançarem os objectivos pretendidos.

Para Carvalho (2000), a rentabilidade é formada desde a fase de projecto de uma unidade de alojamento turístico, quando são tomadas decisões da afectação de recursos, da localização do investimento, da dimensão da unidade, da arquitectura e decoração, do tipo de equipamentos, da distribuição de funções e da política de qualidade, até à fase de exploração da actividade, em que a rentabilidade pode ser medida através da taxa de ocupação, do valor médio da diária e dos custos da operação.

Dess e Davis (1984) afirmam que o desempenho representa uma variável que interpreta a posição competitiva das empresas, pelo que, habitualmente, a aplicação de diferentes estratégias está directamente relacionada com a obtenção de diferentes níveis de desempenho organizacional.

Valdés (2003), afirma que as empresas têm que investir no marketing analítico, promovendo os orçamentos, as estimativas e a responsabilização pelos resultados. Para o autor, o marketing tem que ser visto como o elemento que compatibiliza a rentabilidade da empresa com a competitividade que o mercado exige.

Na opinião de Kotler (2003), cabe ao departamento de marketing a monitoria e o controlo constantes dos objectivos fixados pelo plano anual de marketing, por forma a assegurar que a empresa consiga alcançar, entre outros, os objectivos propostos para as vendas e para os lucros. Para estabelecer esta auditoria, as principais ferramentas são a análise das vendas, a análise da quota de mercado, a análise do esforço de marketing empreendido face à expansão das vendas conseguida e a análise financeira.

Kotler (2003), sugere ainda que a eficiência do controlo dos indicadores implicados com o esforço de marketing deva encontrar os caminhos para aumentar os resultados da força de vendas, da publicidade, das promoções e dos canais de distribuição. Para o autor, a excelência de marketing só é conseguida, quando a auditoria toma em consideração indicadores de eficiência com a responsabilidade ética e social.

Middleton (2002), diz que a monitorização do desempenho é uma parte integral do processo de estabelecimento de objectivos e metas, não se cingindo exclusivamente à sequência do planeamento, organização e implementação de marketing.

Com esta hipótese procura-se, então, perceber se, tendencialmente, existe uma correlação positiva entre as práticas decorrentes do planeamento estratégico de marketing e os resultados operacionais obtidos.

H3 – O planeamento estratégico de marketing está associado de forma positiva aos principais indicadores de desempenho da actividade de alojamento turístico.

METODOLOGIA

A metodologia adoptada pela presente investigação, no sentido de analisar as questões propostas, envolveu cinco fases distintas.

A primeira consistiu na selecção das variáveis que, de acordo com o tema da dissertação, se pretendiam estudar. Uma das variáveis mais importantes deste estudo foi o grau de sofisticação do planeamento estratégico de marketing em cada EAT. Os principais pontos de referência para a identificação e selecção das variáveis a estudar foram os trabalhos de Gunn (1988), Quelch e al. (1993), Moutinho (1994), Lambin (2000), Beni (2001), Cunha (2001), Kotler (2001),

Middleton (2002), e Kotler (2003), bom como das contribuições dos trabalhos de investigação já realizados na área do turismo e do marketing turístico, designadamente os de Coelho (1994), Couto (1995), Donnelly (1999), Gordon e al. (1999) e Lee (1999).

A segunda fase compreendeu a identificação e selecção das entidades que deveriam constituir o universo, de maneira a ser o mais representativo possível da realidade que se pretendia estudar. Assim, a identificação e selecção foram desenvolvidas no âmbito das UAT das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, englobando unidades de TER e as unidades mais frequentes da HT, designadamente, Hotéis, Aparthotéis e Hotel-Apartamentos. Relativamente à HT, por uma questão de uniformização, já que nos Açores não existem hotéis de cinco estrelas, foram apenas consideradas as unidades de três e quatro estrelas.

Para abranger este universo e recolher a informação necessária para ser proceder à expedição dos inquéritos foi consultado o organismo nacional director e regulador da actividade turística, a Direcção-Geral de Turismo, onde obtivemos uma listagem das unidades em funcionamento, que cruzámos, posteriormente, com as listagens obtidas nos organismos homólogos autónomos, ou seja, as Direcções Regionais de Turismo dos Açores e da Madeira, e ainda com as listagens disponibilizadas pelos serviços regionais de estatística, como forma de despiste de eventuais omissões ou erros. As listagens foram obtidas em Abril de 2005.

Como o universo era relativamente reduzido, decidimos que o próprio universo constituiria a amostra, por forma a obter o máximo de respostas possível.

Então, e de acordo com a Tabela 1, a amostra da presente dissertação correspondeu a 220 EAT, das quais 45.45% estão situadas nos Açores e 54.55% são unidades que se encontram na Madeira. No conjunto de ambas as regiões, a HT conta com 110 unidades, ou seja, 50% da amostra, tal como o TER.

Tabela 1: Composição do Universo e da Amostra

Região	Tipologia Alojamento Turístico	Inquéritos Enviados	% Amostra por Região	% Amostra Total
Açores	HT	34	34,00%	15,45%
	TER	66	66,00%	30,00%
	Subtotal	100	100,00%	45,45%
Madeira	HT	76	63,33%	34,55%
	TER	44	36,67%	20,00%
	Subtotal	120	100,00%	54,55%
Total		220		

A terceira fase consistiu no processo de levantamento dos dados assente no envio de um inquérito via postal, via fax ou via correio electrónico endereçado aos dirigentes ou gestores de topo das entidades seleccionadas. A esmagadora maioria das questões apresentadas foram de resposta fechada com várias alternativas de resposta, algumas das quais, sempre que se considerou pertinente, possibilitaram a resposta de uma diferente alternativa das demais consideradas e aplicável ao inquirido ou à empresa em questão.

Para aferir a perceptibilidade, a consistência teórica e a aplicação para análise estatística o inquérito foi avaliado por professores universitários. Para verificar o grau de atractividade e receptividade, a clareza e a consistência das questões formuladas por parte dos futuros inquiridos, testamos previamente o inquérito em quatro unidades hoteleiras dos Açores, escolhidas de forma aleatória, e nas quais foram realizadas entrevistas com os dirigentes. O inquérito foi enviado por correio electrónico ou por fax, tendo todas as unidades inquiridas sido posteriormente contactadas telefonicamente como forma de averiguar a sua recepção. Os inquéritos foram enviados em Junho de 2005 e recolhidos até meados do mês seguinte. O painel de participantes incluiu os directores de marketing ou os dirigentes das unidades turísticas. Dada a natureza competitiva da indústria de alojamento turístico, a confidencialidade dos dados foi

garantida e como forma de proteger a natureza secreta das informações, o tratamento dos dados foi feito de forma agregada.

A quarta fase empreendeu a recolha dos inquéritos e tratamento dos dados obtidos, através da análise da estatística descritiva, designadamente, análise de frequências, e medidas de dispersão, tais como a média e o desvio padrão.

O processo de inquérito e recolha de dados primários deu origem a uma “amostra” constituída por 93 UAT. Face ao universo, a taxa de respostas obtida correspondeu a 42.27%, o que, permitiu cumprir o objectivo de realizar o presente estudo.

Como principais razões para esta taxa de respostas, podemos referir o facto de (1) algumas das UAT inquiridas estarem fora de actividade no período de realização do inquérito; e (2) a grande maioria das não respostas ficarem-se a dever à indisponibilidade de fornecer elementos da sua actividade para a análise do presente estudo.

Tabela 2: Percentagem de Respostas por Região e Tipo de Alojamento Turístico.

Região	Tipologia Alojamento Turístico	Inquéritos Enviados	Inquéritos Respondidos	Taxa de Resposta
Açores	HT	34	26	76,47%
	TER	66	35	53,03%
	Subtotal	100	61	61,00%
Madeira	HT	76	15	19,74%
	TER	44	17	38,64%
	Subtotal	120	32	26,67%
Total		220	93	42,27%

A partir da análise dos dados da Tabela 2, podemos observar que a taxa de resposta varia entre as unidades das Regiões inquiridas, pelo que a adesão à participação no inquérito foi muito superior na Região Autónoma dos Açores, que apresenta uma taxa de resposta na ordem dos 61% face ao igual indicador por parte da Região Autónoma da Madeira cujo valor da taxa ascende aos 26.67%.

Quando comparadas as taxas de resposta dentro do mesmo destino turístico por tipo de alojamento turístico, e quando estabelecida uma comparação inter regiões, existe um facto curioso que se prende com a participação ser exactamente inversa, isto é, enquanto nos Açores a maior percentagem de respostas foi verificada na HT, no arquipélago da Madeira aconteceu precisamente o contrário, ou seja, o peso relativo das respostas oriundas do TER é superior e ascende aos 38.64%.

Na quinta fase procedeu-se à verificação da aplicabilidade dos modelos teóricos, recorrendo à análise factorial e de “clusters” como forma de identificar e agrupar conjuntos com características homogéneas e testar diferenças entre os grupos, tendo para tal sido utilizados os testes de cruzamento de variáveis, do Qui-quadrado e a comparação múltipla de Scheffé.

A técnica de Análise Factorial de Componentes Principais (ACP) foi aplicada para tornar mais acessível a informação referente ao nível de desenvolvimento do planeamento de marketing estratégico das UAT das regiões dos Açores e da Madeira. Esta identificação foi avaliada tendo por base uma escala de classificação crescente de 0 a 4.

A avaliação das relações entre as variáveis foi efectuada com fundamento no coeficiente de correlação linear assumida como medida de associação, tendo depois sido validada a técnica da análise dos componentes principais através dos testes estatísticos de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett.

A estatística KMO compara os coeficientes de correlação observados e as estimativas de correlações parciais entre componentes, permitindo aplicar ou não a ACP¹. O teste de Bartlett confirma a existência de correlação entre variáveis, rejeitando a hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, quando associado um nível de significância de 0.000.

A Análise de Clusters permitiu efectuar uma pesquisa de grupos homogéneos, a partir da desagregação da amostra em casos de EAT com semelhanças ao nível das variáveis dependentes.

Para a realização da análise de clusters escolhemos dois algoritmos de agregação ou desagregação, tendo-se seguido inicialmente pelo Método Hierárquico, tendo sido identificados quatro grupos, sendo os resultados apresentados sob a forma de dendrograma, confirmando-se este número de grupos através do Método de “otimização-partição” ou “K-Means”. A medida usada foi o Quadrado da Distância Euclidiana.

As componentes extraídas da ACP foram as variáveis utilizadas na análise, permitindo reduzir a dimensão dos dados.

Através da análise de variância multivariada “Anova”, verificou-se que ambos os factores contribuíram para a classificação encontrada, o que se pode verificar através do nível de significância.

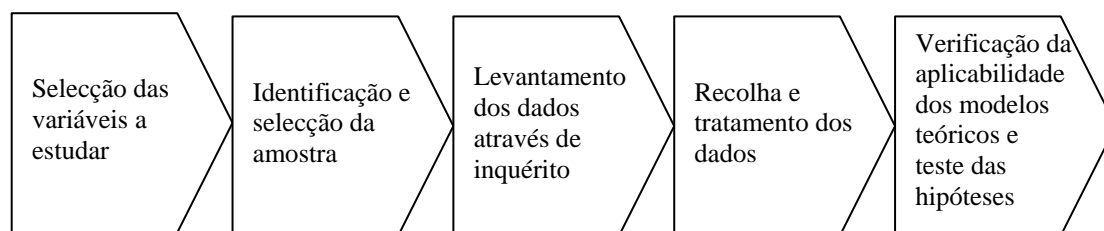
A análise “*Oneway*” e teste de comparação múltipla de *Scheffé* foram utilizados para a verificação da existência de diferenças significativas nas médias dos grupos identificados.

Por fim, desenvolveu-se a técnica de cruzamento de dados e aplicou-se o teste do “*Qui-quadrado*” – em que o objectivo foi o de encontrar a correlação do cruzamento entre as variáveis e, em simultâneo, observar o comportamento do cruzamento entre as duas variáveis, sendo que esta técnica aliada ao teste do Qui-quadrado, permite apresentar os resultados de uma forma simplificada.

O teste do Qui-quadrado permitiu neste estudo, através do nível de significância, compreender a relação entre os clusters definidos e diversas variáveis que com eles foram cruzadas, e perceber desta forma, a maneira como se interrelacionam. O nível de significância assume valores entre 0 e 1, sendo que apenas são considerados significantes os valores cuja probabilidade seja igual ou inferior a 0.1.

A estrutura da metodologia pode ser sintetizada, em termos esquemáticos, da seguinte forma:

Figura 1: Estrutura da Metodologia



¹ De acordo com Pestana e Gageiro (2000), a escala de avaliação do teste KMO para a verificação da correlação entre as variáveis para a consideração da análise é feita por intervalos de valor, correspondendo (1) entre 1 e 0.9 a uma análise factorial Muito Boa; (2) entre 0.8 e 0.9 é Boa; (3) entre 0.7 e 0.8 é Média; (4) entre 0.6 e 0.7 é Razoável; (5) entre 0.5 e 0.6 é Má; e (6) inferior a 0.5 a uma análise factorial Inaceitável

TRATAMENTO DOS DADOS

Para desenvolver o presente estudo, procedeu-se ao tratamento e análise estatística para se poder verificar as hipóteses levantadas e interpretar os resultados obtidos.

Para tornar mais acessível a informação referente ao nível de desenvolvimento do planeamento de marketing estratégico das UAT das regiões dos Açores e da Madeira, aplicámos a técnica de ACP, pela sua dimensão exploratória. Esta aplicação incidiu sobre as variáveis direccionadas especificamente para a identificação da actuação ao nível do marketing estratégico definidas no inquérito.

A avaliação das relações entre as variáveis foi efectuada com fundamento no coeficiente de correlação linear assumida como medida de associação, tendo depois sido validada a técnica da análise dos componentes principais através dos testes estatísticos de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett. Através da estatística KMO, verificou-se existir uma correlação “boa” entre as variáveis, podendo desta maneira ser aplicada a ACP – para os dados do presente estudo obteve-se o valor de 0.870. Por seu turno, o teste de Bartlett demonstrou existir correlação entre as variáveis, por ter associado um nível de significância de 0.000. Após a aplicação dos testes anteriores e através da obtenção dos resultados referidos, constatámos que as variáveis estão correlacionadas e que a utilização da ACP é válida. Verificada a adequação do modelo factorial à população em análise, procedemos à extracção das componentes principais e à determinação do número de factores.

Para determinar o número de factores a extrair, recorremos ao critério de Kaiser, segundo o qual o número de factores é igual aos valores próprios maiores do que a unidade, conforme Pestana e Gageiro (2000). Foram extraídos dois factores, ou componentes principais que explicam, quando acumulados, 67.60% da variância total.

Para prosseguirmos com a ACP, e depois de extraídos as componentes, procurámos identificá-los a partir do conteúdo das variáveis nas quais foram fundamentados, utilizando para tal a rotação das componentes principais através do método Varimax, transformando a matriz inicial numa outra de mais fácil interpretação. O objectivo da rotação é levar a que cada variável se associe apenas a um factor.

Tabela 4: Rotação da Matriz de Componentes Principais

Dimensões da Estratégia de Marketing	Componentes	
	1	2
Controlo Indicadores de Eficiência	0,847	
Estabelecimento de Orçamentos Anuais	0,841	0,196
Planeamento Marketing Estratégico	0,808	0,238
Identificação Oportunidades e Ameaças	0,797	0,323
Conhecimento da sua Quota de Mercado	0,795	0,330
Identificação de Pontos Fortes e Fracos	0,766	0,314
Estabelecimento de Objectivos Claros e Ambiciosos	0,755	0,145
Influência do Estudo Mercado na Estratégia	0,714	0,329
Concentração num Único Segmento	0,147	0,865
Concentração num Único Mercado Geográfico	0,166	0,860
Concentração em Segmentos. Alto e Médio/Alto	0,303	0,688
Oferta de Serviços Específicos	0,465	0,489

Método de Extracção: Análise das Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

Atentando à Tabela 4, podemos retirar duas conclusões, sendo que a primeira é ser possível observar que as variáveis retidas têm na sua generalidade saturações elevadas, sendo que todas as variáveis apresentam saturações superiores a 0.488 e 91.67% das variáveis têm saturações igual ou superiores a 0.688, para os dois factores distintos; e a segunda é que ao olharmos para

as correlações existentes entre os componentes extraídos e as variáveis, fica patente que o factor 1 é o que apresenta uma mais forte correlação com um maior número de dimensões do marketing.

Numa forma de procurar identificar as dimensões com as quais estão associados os factores de maneira a espelhar a orientação da estratégia de marketing, construímos a seguinte tabela:

Tabela 5: Componentes Extraídas e Dimensões Estratégicas de Marketing

Factor Estratégico	Dimensões da estratégia de marketing por ordem decrescente de associação com o factor	Sinal	Interpretação do comportamento estratégico
Factor 1	Planeamento Marketing Estratégico Influência do Estudo Mercado na Estratégia Identificação de Pontos Fortes e Fracos Identificação Oportunidades e Ameaças Conhecimento da sua Quota de Mercado Estabelecimento de Objectivos Claros e Ambiciosos Estabelecimento de Orçamentos Anuais Controlo Indicadores de Eficiência	+ + + + + + +	Estratégia de Planeamento de Marketing, com ênfase no estudo do mercado, na análise de pontos fortes e fracos e na identificação de ameaças e oportunidades, na segmentação, na definição de objectivos e no posicionamento através do produto e/ou da marca, na definição das políticas de marketing-mix, na implementação do planeamento e na avaliação e controlo dos resultados.
Factor 2	Concentração num Único Segmento Concentração num Único Mercado Geográfico Concentração em Segmentos. Alto e Médio/Alto Oferta de Serviços Específicos	+ + + +	Estratégia de Segmentação de Mercado, assente no conhecimento do mercado e das suas características, na escolha dos segmentos-alvo – <i>targeting</i> a quem se dirigem os produtos ou serviços e na consequente diversificação, especialização ou diferenciação.

Desta forma, temos dois factores relacionados com a estratégia de marketing, em que o primeiro está directamente ligado a todas as fases do Planeamento do Marketing Estratégico, desde a fase de diagnóstico até ao controlo da implementação, e o segundo factor está associado à estratégia de segmentação, sendo associável o modo como o estabelecimento do planeamento de marketing estratégico influencia a estratégia de segmentação do mercado e a respectiva estandardização ou especialização dos produtos e serviços turísticos.

As duas componentes extraídas da ACP foram as variáveis utilizadas na Análise Estatística que se seguiu – Análise de Clusters. A Análise de Clusters permitiu efectuar uma pesquisa de grupos homogéneos, a partir da desagregação da amostra em casos de EAT com semelhanças ao nível das variáveis dependentes. Para a realização da análise de clusters escolhemos dois algoritmos de agregação ou desagregação, tendo-se seguido inicialmente pelo Método Hierárquico, tendo sido identificados quatro grupos, sendo os resultados apresentados sob a forma de dendrograma, confirmando-se este número de grupos através do Método de “otimização-partição” ou “K-Means”. A medida usada foi o Quadrado da Distância Euclidiana. O critério de agregação dos indivíduos utilizado foi o do vizinho mais afastado, também designado por “*Complete Linkage*”.

Através do método hierárquico foram identificados quatro grupos a partir da desagregação da amostra em casos de EAT com semelhanças ao nível das variáveis dependentes, sendo os resultados apresentados sob a forma de dendrograma, também designado de árvore de ajustamento, apresentado no presente estudo sob a forma de anexo.

De seguida realizámos a análise de clusters através do método de optimização-partição ou método “*K-Means*”, onde foi definido um critério de agrupamento – partição - das EAT em função da informação existente. No presente estudo testamos este método para 3, 4 e 5 números de clusters, tendo, após a análise dos resultados estatísticos obtidos para cada número, sobretudo atentando para o número de casos dentro de cada grupo e as respectivas características de cada caso, após a relação entre o número de clusters a evidenciar e os possíveis graus de desenvolvimento do planeamento do marketing estratégico, e após a verificação da dimensão da

consistência nos casos agrupados, optado pelo método que considerava, sob a forma de agrupamento da amostra, quatro clusters diferenciados.

A utilização de ambos os métodos permitiu convergir para um resultado comum e único, possibilitando assim a sua validação científica.

Através da análise de variância multivariada “Anova”, verificou-se que ambos os factores contribuíram para a classificação encontrada, o que se pode aferir através do nível de significância. Desta forma, os resultados são relevantes para a constituição dos grupos homogêneos definidos e permitem validar a análise de clusters encontrada.

Com o auxílio da Tabela 6 podemos retirar quatro constatações relativamente aos grupos definidos, especificamente, (1) o grupo 1 está fortemente relacionado com o factor 2, estando desta maneira associado a casos que se identificam com a Estratégia de Marketing de Segmentação de Mercado; (2) o grupo 4, de forma inversa ao grupo anterior, está fortemente relacionado com o factor 1 e está dissociado do factor 2, pelo que podemos considerar que agrupa os casos cujo desenvolvimento do Planeamento de Marketing Estratégico é fundamentalmente formal; (3) o grupo 3 está fortemente associado com os dois factores, podendo desta forma ser concluído que os casos identificados neste grupo são aqueles cujo nível de desenvolvimento do Planeamento de Marketing Estratégico está mais evoluído, dando origem ao planeamento formal enquanto estrutura de orientações a seguir e à sua aplicação prática através de uma adequada estratégia de segmentação; e (4) o grupo 2 apresenta-se dissociado de qualquer um dos factores encontrados, pelo que se poderá considerar como um grupo sem Planeamento de Marketing claramente definido.

Tabela 6 Médias dos Grupos e Estratégias Associadas a Cada Grupo

Factores ou Componentes Identificados	Grupos de Clusters Final			
	1	2	3	4
	Estratégia de Segmentação (n=20)	Sem Planeamento Marketing (n=18)	Planeamento Marketing Estratégico (n=29)	Planeamento Marketing Formal (n=26)
Factor 1 - Planeamento de Marketing Estratégico	-0,96	-1,08	0,51	0,92
Factor 2 - Estratégia de Segmentação de Mercado	0,70	-0,95	0,77	-0,73

ANÁLISE DE RESULTADOS

Após o tratamento dos dados efectuado anteriormente, procede-se agora à análise de resultados do presente estudo. Esta análise passa pela verificação da medida em que as hipóteses formuladas se poderão confirmar. Para proceder à verificação das Hipóteses recorreremos a dois tipos de análises, designadamente, (1) à comparação múltipla das médias dos grupos, para verificação da existência de diferenças estatísticas significativas nas médias dos grupos identificados, tendo-se para tal recorrido ao teste da comparação múltipla de Scheffé. Este teste, aplicado a variáveis definidas com escala de Likert, é elaborado com base no comportamento das variáveis dependentes face às variáveis independentes. As variáveis dependentes são os Grupos correspondentes aos 4 clusters identificados, sendo as independentes aquelas que com estes se vão relacionar; e (2) à análise de cruzamento e associação de dados que permitiu verificar as relações de dependência das variáveis e o grau de associação existente, utilizando-se para tal o teste do Qui-quadrado.

Primeira Hipótese

Na primeira hipótese pretendíamos compreender a forma de aplicação do processo de marketing estratégico nas EAT para verificar se os níveis de desenvolvimento do planeamento de

marketing estratégico mais sofisticados estão relacionados com os processos e práticas de marketing mais evoluídos.

Para a verificação desta hipótese considerámos a caracterização dos grupos definidos, descrevendo-os da seguinte forma:

Grupo 1 – As unidades de alojamento pertencentes a este grupo seguem uma estratégia de marketing de segmentação de mercado, sem, no entanto darem grande importância ao planeamento estratégico de marketing na sua globalidade. A adopção de uma estratégia de segmentação de mercado é caracterizada pela escolha do nível de cobertura do mercado, numa amplitude que varia entre a cobertura total do mercado até à concentração exclusiva num único segmento ou nicho de mercado. Esta estratégia pressupõe o conhecimento das expectativas dos clientes, a capacidade de fidelização através da criação de valor baseado em serviços específicos, um posicionamento bem definido e uma definição da política de preços consentânea com as características dos mercados escolhidos. Em termos das características principais, observámos que os casos aglomerados no grupo 1 apresentam classificações superiores às dos grupos 2 e 4 nas variáveis que respeitam à concentração num único segmento, no segmento alto e médio/alto e num único mercado geográfico. Nas restantes características apontadas os grupo 3 e 4 obtêm classificações superiores. O grupo apresenta a maior aglomeração de unidades de TER de todos os grupos definidos, concentrando ainda 50% das unidades de Turismo de Habitação, que são de forma equiparada, as unidades de 5 estrelas do TER, apostando muito nos segmentos alto e médio/alto. O presente grupo destaca-se também pela origem de reservas de individuais, sobretudo derivado do peso que o TER ocupa e por reservas de agências de viagem, não se relacionando com operadores turísticos. Este grupo é maioritariamente composto pela nacionalidade Portuguesa, seguindo-se a Alemã e a Francesa, no que concerne à nacionalidade dos segmentos de mercado, sendo neste último segmento superior aos restantes grupos.

Grupo 2 – os casos aglomerados neste grupo não definem claramente uma orientação de planeamento de marketing estratégico, não se associando a nenhuma das estratégias de marketing sugeridas. Face à aplicação dos conceitos de gestão e marketing, apresentam para todas as variáveis em análise uma classificação média inferior às dos restantes grupos. De uma forma geral, as unidades pertencentes a este grupo são maioritariamente de reduzida dimensão ao nível do indicador número médio de camas, oferecem menos modalidades de alojamento e destacam-se ao nível do preço, conjuntamente com o grupo 4, pela maior parte das suas unidades praticarem preços médios mais baixos. Porém, o grupo 2 é o que mais utiliza a Internet para a origem das suas reservas.

Grupo 3 – As EAT pertencentes a este grupo destacam-se no superior nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing tendo vantagem comparativa relativamente aos restantes grupos em aspectos como o atendimento e o conhecimento das expectativas do cliente, a diversificação da oferta, o claro posicionamento através da clara identificação da marca, a inovação da oferta e desenvolvimento de serviços específicos, a utilização da estratégia de segmentação, a influência do estudo de mercado na definição da estratégia, e na maioria das restantes etapas que compõem a definição e a implementação do planeamento da estratégia do marketing.

Como preponderância das características devemos destacar a classificação maioritária superior aos restantes grupos e um nível médio de preço também superior. Este grupo é caracterizado por concentrar muitas das unidades de média dimensão, e de deter 66.67% dos hotéis com capacidade superior a 500 camas. Apresenta uma distribuição mais equilibrada das suas unidades por todos os níveis de modalidade e tipologias de alojamento turístico. O presente grupo destaca-se na segmentação por motivação da viagem por apresentar o maior número de casos de dormidas do segmento férias e lazer.

Grupo 4 – As unidades que pertencem a este grupo sugerem seguir uma orientação mais formal do planeamento estratégico de marketing, apresentando classificações inferiores ao grupo 3 no que diz respeito às etapas que compõem o desenvolvimento do processo de marketing estratégico, quer a nível conceptual quer mesmo a nível de implementação, exceptuando os aspectos mais de gestão e controlo como a definição de orçamentos anuais, o controlo dos indicadores de eficiência ou a formação dos recursos humanos.

Como características principais, destacam-se a posição das unidades pertencentes ao grupo face à concorrência, sendo, em termos classificativos, superior no nível do serviço prestado e na inerente satisfação dos clientes e na diversidade do produto oferecido. Apesar deste grupo também ter como principal segmento por motivação da viagem as férias e lazer, é o grupo que apresenta o maior número de unidades em que a principal motivação dos segmentos de mercado são os negócios e incentivos. Este é também o grupo que apresenta uma superior relação entre as unidades que o compõem e os operadores e agentes turísticos enquanto emissores de reservas, que detêm o maior número de unidades no nível de preços médios da diária mais reduzido, que apresenta a maior frequência de unidade de HT e de modalidades de alojamento mais completas.

Pelos resultados apresentados e tendo em consideração a hipótese levantada, pode-se dizer que, maioritariamente, existe em primeiro lugar consistência entre os grupos definidos e as suas práticas ao nível do marketing e em segundo lugar, que essas praticas se relacionam de forma positiva com o nível de sofisticação do planeamento estratégico de marketing. Assim, a hipótese é não rejeitada.

Segunda Hipótese

Ao estabelecermos esta hipótese pretendemos verificar se os grupos que utilizam e dominam as ferramentas operacionais de marketing são os que apresentam níveis de marketing estratégico mais desenvolvidos.

Às ferramentas operacionais do marketing dá-se a designação tradicional de Marketing-mix, ou também variáveis controláveis, já que o seu conjunto encontra-se sob o domínio de cada empresa e a combinação que apresenta das diversas ferramentas depende de empresa para empresa, de acordo com a estratégia e objectivos definidos.

Desta forma, ao nível do produto, o grupo 3 apresenta uma classificação superior em aspectos como o conhecimento das expectativas dos clientes, a diversificação da oferta, com focagem em serviços específicos. Porém, face à concorrência, o nível de serviço prestado ou a própria satisfação dos clientes obtêm uma classificação superior por parte do grupo 4.

Ao nível da política de preço, as variáveis como a relação qualidade/preço e a orientação para os segmentos de mercado alto e médio/alto permitem compreender as estratégias seguidas pelos grupos. Então, se todos os grupos apresentam uma classificação muito elevada na variável da relação qualidade/preço, já os grupos 3 e 1, especialmente o 3, indicam classificações muito elevadas na orientação para os segmentos de mercado de gama alta, o que pressupõe preços em acordo, se tivermos em consideração a variável anterior. Para além disso, o grupo 1 é o que apresenta o maior número de casos de unidades de Turismo de Habitação, especialmente vocacionadas para os segmentos alto e médio/alto em termos de poder de compra. Porém, na variável preços abaixo da concorrência mais uma vez a superioridade classificativa cai no âmbito do grupo 3, levando a inferir que existem casos cuja estratégia seguida será a liderança de custos.

Quanto à variável de comunicação, o grupo 3 apresenta vantagens classificativas face aos demais grupos, sobretudo na utilização da promoção face à concorrência e nas parcerias de promoção, na identificação da marca do produto e da empresa, e na utilização de práticas

sustentáveis a nível ambiental vistas como uma vantagem de marketing e factor de atribuição de notoriedade. Só na utilização da publicidade é que o grupo 4 se destaca com uma classificação superior.

Em termos da distribuição e da relação com os canais, sobretudo no aspecto da relação com o *Trade* face à concorrência o grupo 3 observa uma avaliação superior. Contudo, nos aspectos da negociação, na aproximação dos interesses dos operadores turísticos, no comprometimento com as estratégias das companhias aéreas e nas relações com as empresas de turismo e outras actividades em geral locais, é o grupo 4 que se destaca de uma forma classificativa superior, o que denota que este grupo apesar de se identificar com um nível de planeamento estratégico de marketing é formal, tem preocupações e actuações de gestão e de marketing aos níveis tático e operacional.

A observação levantada no ponto anterior torna-se ainda mais relevante, quando consideramos outros aspectos operacionais. Assim, se por um lado o grupo 3 destaca-se pela classificação superior na adequação da estratégia de marketing ao estudo de mercado realizado e na identificação clara de objectivos, por outro no estabelecimento de orçamentos anuais e no controlo dos indicadores de eficiência o destaque superior vai para o grupo 4.

Apesar de existir uma evidente diferenciação por parte das actuações dos grupos no que concerne à utilização das ferramentas operacionais de marketing, é possível afirmar que a presente hipótese é não rejeitada. De facto, são os grupos 3 e 4 que dominam as políticas operacionais de marketing, e tanto podem utilizar esse domínio para traçar o seu caminho no médio e longo-prazo, como única e exclusivamente servir-se dele para sobreviver no curto prazo, ou para conduzir a estratégia de marketing traçada.

Terceira Hipótese

A terceira hipótese pretende verificar se o planeamento estratégico de marketing está associado à obtenção de melhores resultados nos principais indicadores de desempenho da actividade das EAT.

Ao nível do indicador taxa de ocupação média por unidade de alojamento, o grupo 4 é quem apresenta o maior número de casos no escalão superior, isto é, de mais de 75%, e o menos número no menor escalão que corresponde a ter menos de 30%. Para o grupo 3, observa-se que a superioridade em termos de casos está apenas no escalão compreendido entre os 30% e os 50% de taxa de ocupação média anual. Os grupos 1 e 2 são inferiores em todos os escalões.

Já no indicador preço médio por quarto, o grupo 3 apresenta vantagem na frequência dos casos nos dois escalões de preços mais elevados, sendo aliás o único grupo a apresentar UAT com preços compreendidos entre os 101€ e os 150€. No sentido inverso, o grupo 4 apresenta mais unidades no escalão de preços médios mais baixos, concentrando nele 76.9% das suas unidades. De facto, estes resultados vêm reforçar a ideia que aproxima o grupo 3 de segmentos de mercado mais elevados em termos de poder de compra e o grupo 4 com uma aproximação de unidades com estratégia definida na liderança de custos.

Nas receitas de exploração o grupo 1 lidera, com 95% das suas unidades colocadas no escalão inferior cujo limite máximo são os 100.000€/ano. E a confirmar a sequência dos resultados que temos vindo a apresentar, é o grupo 4 quem lidera, em número de unidades, as receitas globais de exploração, com 46.2% dos seus casos aglomerados nos dois últimos escalões. O grupo 3, por seu turno detém 48.3% das suas unidades no primeiro escalão, e encontra-se sempre em segundo lugar nos restantes três escalões, perdendo para o grupo 4. A estratégia da liderança de custos dita a sobrevivência das empresas quando estas apostam na venda em grandes quantidades, e o indicador taxa média de ocupação vem confirmar a tomada desta orientação estratégica.

Porém, no indicador do peso dos custos com pessoal nos custos totais de exploração, a liderança está no lado do grupo 1, que segue uma estratégia de marketing de segmentação, seguindo-se o grupo 2 que não apresenta uma orientação de marketing estratégico clara, com respectivamente, 75% e 66.7%. O grupo 4 é o que permite observar um maior número de unidades, em termos globais, nos escalões em que os custos com pessoal assumem um maior peso e o grupo 3 ocupa o segundo menor lugar nestes mesmos escalões.

Assim, os resultados sugerem alguma superioridade dos casos pertencentes ao quarto grupo ao nível dos indicadores de desempenho, e se tivermos em consideração que este grupo observa uma superioridade classificativa ao nível da fidelização do cliente, do estabelecimento de orçamentos anuais e no controlo dos indicadores de eficiência e da negociação comercial com o *Trade*, podemos concluir que a sua preocupação de gestão e marketing está focalizada nos aspectos mais operacionais, sublevando o planeamento estratégico de marketing para um nível mais formal. Desta forma pode-se afirmar que a hipótese é rejeitada.

Conclusões

A realização do presente trabalho teve como grande contributo a condensação de um elevado número de informação sobre o sector das EAT dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira – dados primários - sendo inovador no sentido de agregar informação e estabelecer um paralelo entre as praticas ao nível do marketing estratégico e de gestão das unidades consideradas “HT” e as unidades de turismo em espaço rural. De facto, um melhor conhecimento desta indústria pode levar a que a mesma reflecta sobre a sua actuação e considere melhorias na adequação aos factores críticos de sucesso.

Se o sector da hotelaria, em geral, apresenta alguns estudos de investigação dada a sua importância na economia nacional, o TER no território Nacional e a HT, sobretudo no Destino Açores, são áreas áridas cuja investigação tem sido pouco acentuada.

Por outro lado, o produto turístico Açores é uma realidade em crescimento no contexto nacional já que os seus indicadores de evolução têm verificado crescimentos positivos muito superiores à média nacional e em comparação com alguns casos concretos de regiões de turismo nacionais, tem contrariado a tendência que as mesmas têm vindo a verificar, sobretudo no que concerne à diminuição do número de dormidas, à acentuação da sazonalidade e à diversidade da oferta das actividades que compõem a indústria do turismo, pelo que é um caso a merecer reflexão.

Assim, os objectivos definidos previamente para o presente estudo de investigação foram, em nossa opinião alcançados.

O objectivo orientador que consistiu em identificar grupos de EAT com diferentes níveis de desenvolvimento de planeamento estratégico de marketing no conjunto dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira, através da análise estatística foi atingido. Esta análise permitiu definir quatro grupos reunidos nos conceitos de gestão estratégica de marketing identificados por Kotler (2003).

Desta forma, dos quatro grupos identificados, um primeiro foi relacionado com a estratégia de marketing de segmentação do mercado, um segundo relacionado com a ausência de uma definição estratégica de marketing clara e definida, um terceiro relacionado com um nível de desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing e um quarto grupo relacionado com a definição do marketing estratégico num plano mais formal e com actuações mais características de um enfoque sobre a actividade operacional de marketing.

Com efeito, e partindo da observação da distribuição dos casos que constituíram a população respondente da presente investigação, podemos concluir que em termos gerais as características dimensão e classificação superiores das EAT apresentam níveis de desenvolvimento da

estratégia de marketing mais sofisticados ou a especialização em determinados aspectos estratégicos.

Se o grupo 3 é o grupo que se apresenta como aquele em que as preocupações observadas estão presentes em todas as etapas do processo de planeamento estratégico de marketing, não só na sua formulação, mas também na implantação, o grupo 1 apresenta sobretudo preocupações ao nível da estratégia de segmentação e da adequação da oferta aos segmentos de mercado da procura e o grupo 4 segue uma estratégia mais conotada com a liderança de custos dando especial atenção aos aspectos táticos ou operacionais, fixando-se na gestão do dia-a-dia e sem grandes preocupações estratégicas. O grupo 2, não se apresentando com uma definição estratégica de marketing clara, é o que obtém a grande maioria das classificações inferiores aos restantes grupos sendo que as suas preocupações prendem-se, aparentemente, mais com a sobrevivência e o acompanhamento da concorrência.

Mas o presente estudo serviu também, dentro das suas limitações, sobretudo para demonstrar a estratificação verificada no sector, para caracterizar de uma forma geral as EAT dos dois arquipélagos e para reflectir sobre alguns indicadores de marketing e de gestão, de forma comparativa, entre a HT e o TER e entre as regiões envolvidas.

Finalmente, deixa-se como pista para uma futura investigação, o interesse em replicar o inquérito a médio ou longo prazo, de maneira a obter resultados actualizados que poderão vir a ser comparados com os actuais e compreender, desta forma, a evolução do desenvolvimento do planeamento estratégico de marketing das UAT que constituíram a amostra respondente deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1977), *Business Strategy*, Penguin Book, Boston.
- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nova York.
- Beni, M. (2001), *Análise Estrutural do Turismo*, 5ª edição, Senac, São Paulo.
- Bonoma, T. (1985), *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, The Free Press, Nova Iorque.
- Boyer, M. (2000), *Histoire de l'invention du Tourism, XVI-XIX siècles*, Edition de l'aube, Paris.
- Carvalho V. (2000), Turismo e Hotelaria Desenvolvendo a Economia In Lage e Milone, *Turismo Teoria e Prática*, Editora Atlas, São Paulo, 206-222.
- Coelho, M. (1994), *Qualidade na Indústria do Alojamento na Costa de Lisboa – Grupos Estratégicos e Competitividade Empresarial*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, ISCTE, Lisboa.
- Couto, J. (1995). *A actividade de hotelaria nos Açores: uma aplicação da metodologia dos grupos estratégicos*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Estudos Empresariais, Lisboa.
- Cunha, L. (2001) *Introdução ao Turismo*. 2ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa.
- Dess, G., Davis, P. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27/ 3, 467-488.
- Direcção Geral de Turismo (2005). Estatísticas de turismo, Estabelecimentos Hoteleiros por Regiões, entre 2002 e 2004, <http://www.dgturismo.pt>
- Direcção Geral de Turismo (2004). Estatísticas de turismo: dados de 1993 a 2005, <http://www.dgturismo.pt> .
- Direcção Geral de Turismo (2004), O Turismo em Portugal – *Os principais mercados emissores*, <http://www.dgt.pt>.

- Direcção Regional Estatística da Madeira (2005), Estatísticas de Turismo, Estatísticas referentes aos anos 2000/1/2/3/4, <http://www.dre.srpc.pt>.
- Direcção Regional Estatística da Madeira (2005), Estatísticas de Turismo, Turismo em Espaço Rural na Madeira 1998-2004, <http://www.dre.srpc.pt>.
- Donnelly, K. (1999), *Rural Tourism and Recreation on Private Land in Albert: The case of Alborak Stable*, Masters Degree Dissertation, Alberta.
- Freire, A. (2002), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 8ªEd., Editorial Verbo, Lisboa.
- Gordon *et al.* (1999), Segmenting Tourism in Rural areas: The case of north and central Portugal, *Journal of Travel Research*, Maio.
- Gouveia, M., Duarte, T. (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, DGT.
- Gunn C. (1988), *Tourism Planning* 2ª Ed., Taylor and Francis, Nova York.
- Instituto do Comércio Externo Português (2005), *Estatísticas do Turismo*, www.icep.pt/portugal/turismo.
- Instituto Nacional de Estatística (2005), Estatísticas do Turismo, *Estabelecimentos Hoteleiros e Capacidade de Alojamento, nos Açores entre 2002 e 2004*, <http://www.ine.pt>.
- Instituto Nacional de Estatística (2004), *Estatísticas do Turismo, de 1993 a 2003*, Anuário de 2004.
- Kohli, K., Jaworski, J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing* Vol. 54, Abril, 1-18.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11ª Edição, Prentice-Hall, Nova Jersey.
- Kotler, P. (2001), *Marketing para o Século XXI*, 2ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª Edição, McGraw-Hill, Paris.
- Lambin, J. (1989), *La Marque et le Comportement de Choix de l'acheteur*, Ediscience International, Paris.
- Lee, G. (1999), *Constructs of Tourists: Destination Loyalty and Market Segmentation*, Ph.D. Dissertation, Texas.
- Levitt, T. (1981), Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*, Maio / Junho, 37-44.
- Levitt, T. (1972), *Diferenciação de Qualquer Coisa*, São Paulo
- Middleton, V. (2002), *Marketing de Turismo – Teoria e Prática*, Editora Campus, São Paulo.
- Mill, R. e Morrison A. (1992), *The Tourism System: An Introductory text*, Prentice-Hall, Nova Jersey.
- Mintzberg H. e Quinn J.(1998), *O processo da Estratégia*, 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre.
- Moutinho, L. (1994), In Stephen, W. e Moutinho, L, Positioning Strategies., (ed.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall International, 2ª Ed., 333-336, Londres.
- Narver, J. e Slater S., (1990), The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 Outubro, 20-35.
- Nunes, J. e Cavique, L. (2001), *Plano de Marketing-Estratégia em Acção*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, L.da., Lisboa.
- Organização Mundial de Turismo (2005), *O Turismo do Mundo apresenta um crescimento de 8% nos primeiros meses de 2005*, *New Releases*, <http://www.wto.pt>.
- Organização Mundial de Turismo (2005), *Estatísticas do Turismo Internacional Anos 2000 a 2005*, <http://www.wto.pt>.
- Organização Mundial de Turismo (1997), *Global Tourism Forecasts to the Year 2000 and beyond*, Madrid.
- Organização Mundial de Turismo (1995), *Concepts, Definitions et classifications pour les Statistiques du Tourism*, Manuel Technique, nº1.
- Pestana, J. e Gageiro, M. (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 2ª Ed., Edições Silabo, Lisboa
- Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 61-78.
- Porter, M. (1989), *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nova York.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press Nova York.
- Quelch, Dolan e Kosnick (1993), *Marketing Management – Text and Cases*, Irwin inc., Londres.
- Reis E. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Edições Silabo, Lisboa.
- Santos, C. (2003), *Planeamento Estratégico do Turismo*, In Mestrado em Gestão Estratégica e Planeamento do Turismo.
- Shapiro, B.P. (1988), What the Hell is Market-Oriented?, *Harvard Business Review*, Vol.66, Novembro-Dezembro, 119-125.
- Valdês, J. (2003), *Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas – Estudo de um caso da Cadeia hoteleira Sol Mélia*, Dissertação de Doutoramento, São Paulo, Brasil.
- World Travel & Tourism Council (2005), *Progress and Priorities – 2004/2005*, <http://www.wttc.org/publications.htm>.