

Estudo sobre os Operadores Turísticos na atividade de Cruzeiros na Ilha de São Miguel

Dissertação de Mestrado

Ruben Filipe Pereira Andrade

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Estudo sobre os Operadores Turísticos na atividade de Cruzeiros na Ilha de São Miguel

Dissertação de Mestrado

Ruben Filipe Pereira Andrade

Orientadores

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Prof. Doutor João Pedro Almeida Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

Uma boa gestão/organização de todo o sistema de cruzeiros ajuda na comercialização adequada do destino e no desenvolvimento apropriado das infraestruturas dos portos, criando um ambiente funcional para o turista, e influenciando assim positivamente a atratividade do destino (Gračan, 2016). Os navios de cruzeiro são muito semelhantes entre si no que toca ao entretenimento, criando mais e mais atividades a bordo, lojas e outros serviços de qualidade, bem como a venda de produtos e serviços em terra. Resumindo, é consideravelmente mais caro, comprar produtos e serviços a bordo do que quando comprado fora do navio (Clancy, 2017). Portanto, este estudo foca o papel dos operadores turísticos na atividade de cruzeiros na Ilha de São Miguel, a fim de compreender a sua adaptação comercial para esse tipo de turismo em expansão no arquipélago, bem como discutir a vantagem da criação de um Gabinete Comercial para concentrar todas as ofertas de todos os operadores turísticos no porto de cruzeiros de Ponta Delgada.

Palavras-Chave: Turismo de Cruzeiros; Destino Turístico; Iniciativa Clustering; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

A good management/organization of the entire cruise system, which helps in adequate marketing of the destination and proper development of the ports' infrastructure, would result in a functional environment for the tourist, these measures would positively influence the attractiveness of the destination (Gračan, 2016). As far as entertainment is concerned, cruise ships are very similar to each other, creating more and more on-board activities, shopping and other quality services, as well as the sale of products and services on land. These can be all summarized in one common factor: being considerably more expensive on-board than when purchased off the ship (Clancy, 2017). Therefore, this study focuses on the role of tour operators of large nautical cruises in activity on São Miguel Island, in order to understand their commercial adaptation to the type of tourism expanding in the archipelago, as well as discusses the advantage of the existence of a Commercial Office to concentrate all the offers of all tour operators in Ponta Delgada's port.

Keywords: Cruise tourism; tourism destination; clustering initiative; strategic management.

DEDICATÓRIA

Á minha mãe Ivone, ao meu pai Humberto,
à minha esposa Carla e à minha família.

Um enorme obrigada pelo apoio incondicional em todos
os momentos, sem a vossa presença nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Após dois anos que levaram à finalização deste mestrado, de muito estudo, esforço e empenho, chega o momento de agradecer aos que me acompanharam nesta etapa e foram vitais para a concretização desta. Sendo assim, quero exprimir, a importância que estas pessoas tiveram, e ainda têm, neste percurso, sem elas esta conquista não teria sido possível. A minha sincera gratidão a todas elas.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, por ter aceite ser minha orientadora, pelo seu tempo empregue, nesta dissertação, pela orientação científica, crítica, pelos desafios promovidos para que conseguisse alcançar os objetivos pretendidos e pelos seus conselhos.

Em segundo lugar, quero agradecer ao Professor Doutor João Pedro Almeida Couto por ter aceite ser o meu coorientador, pela sua entrega, profissionalismo, compromisso e disponibilidade, e por todos os seus conhecimentos transmitidos que foram fundamentais para a elaboração da dissertação, sem estes não teria sido possível terminar esta etapa académica. Sendo para mim, um enorme privilégio ter sido orientado por dois grandes profissionais.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos meus pais, porque são um exemplo de luta e perseverança, constituindo assim os alicerces na minha vida. Pelo seu apoio económico, pela força e pelo carinho demonstrado ao longo de toda a minha vida académica, até a esta fase final a qual sem a sua presença teria sido impossível. Obrigada pela motivação, pelas conversas e conselhos, que sempre me deram durante todo o meu caminho. Espero que o terminar de mais um percurso académico, se torne em mais um orgulho que têm

em mim. Sem dúvida, só por acreditarem em mim e que sou capaz, faz-me ser capaz de alcançar esses mesmos objetivos. Mais uma vez, enfatizo que sem o vosso apoio incondicional e presença constante, não seria a pessoa que sou hoje.

Em quarto lugar, quero agradecer à minha esposa Carla pelo constante incentivo e apoio que mostrou na minha dissertação e ao longo do meu trajeto académico. Muito obrigada por estares sempre a meu lado, e por partilharmos tudo juntos. Agradeço-te pelas críticas construtivas que me fazem querer ser melhor, pela enorme paciência que tens para comigo, pelo teu carinho, pela tua entrega, por incentivares e acreditares nos meus sonhos, e seres a voz da razão dos mesmos, lembrando que nem tudo é perfeito.

Por último, agradeço também a todos aqueles que se mostraram disponíveis para a realização das entrevistas, pela atenção e paciência prestada, sem vós a recolha desses dados teria sido impossível. Um agradecimento igualmente devido à entidade, Portos dos Açores, pela cedência de dados para o estudo em causa, sem os mesmos a realização deste estudo seria impossível.

A todos o meu honesto e profundo **Muito Obrigado!**

ÍNDICE

RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DAS FIGURAS.....	xii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I. Revisão de Literatura.....	4
1.1. Turismo.....	4
1.1.1. Definições conceptuais	5
1.1.2. Sistema funcional do turismo	6
1.1.3. Produto turístico	7
1.1.4. Ciclo de vida do turismo.....	8
1.1.5. Tipos de turismo	10
1.2. Turismo de cruzeiros	11
1.2.1. Impacto Económico.....	17
1.2.2. Conceito do word of mouth e a sua aplicação	20
1.3. Estratégias colaborativas	23
1.4. Análise de clusters e a sua aplicação	29
CAPÍTULO II. Metodologia	34
2.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso.....	35
2.2. Desenho dos estudos de caso.....	37
2.3. Descrição do método de investigação	39
2.4. Recolha de evidência	40
2.5. Transcrição da informação	41
2.6. Análise, identificação e explicação de padrões	41
CAPÍTULO III. Análise de dados secundários	42
CAPÍTULO IV. Apresentação e análise individual dos casos de estudo	53
4.1. Caso 1 – Análise da entrevista.....	53
4.2. Caso 2 – Análise da entrevista.....	56

4.3. Caso 3 – Análise da entrevista.....	59
4.4. Caso 4 – Análise da entrevista.....	63
4.5. Caso 5 – Análise da entrevista.....	66
4.6. Caso 6 – Análise da entrevista.....	70
4.7. Caso 7 – Análise da entrevista.....	74
CAPÍTULO V. Análise comparativa dos Estudos de Caso.....	78
5.1. Línguas faladas pelos colaboradores	78
5.2. Presença digital.....	79
5.3. Comentários (WOM).....	79
5.4. Presença digital e reservas	80
5.5. Campanhas de marketing.....	81
5.6. Questão 17	81
5.7. Questão 18	82
5.8. Questão 19	83
5.9. Questão 20	84
5.10. Questão 21	86
5.11. Questão 22	87
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Características do produto turístico.	7
Tabela 2. Diversidade de marcas detidas pelas companhias.	13
Tabela 3. Despesas relacionadas aos cruzeiros: passageiros.	18
Tabela 4. Despesas relacionadas aos cruzeiros: operador.	19
Tabela 5. Impactos das despesas de cruzeiro na atividade regional e nacional.	19
Tabela 6. Turismo: motivos para colaborar.	25
Tabela 7. Níveis de estratégia cooepetitiva.	28
Tabela 8. Fatores externos e internos do comportamento de coopetição.	28
Tabela 9. Objetivos comuns e raros de uma iniciativa de cluster.	32
Tabela 10. Guião da entrevista.	38
Tabela 11. Sector de atuação das empresas em estudo.	40
Tabela 12. Estatísticas de navios de cruzeiro para 2017 (Açores)	45
Tabela 13. Estatísticas de navios de cruzeiro para 2017 (São Miguel)	46
Tabela 14. Caso 1 – Atividades oferecidas pela empresa.	53
Tabela 15. Caso 1 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	54
Tabela 16. Caso 1 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	54
Tabela 17. Caso 1 – Melhorias necessárias.	55
Tabela 18. Caso 1 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	55
Tabela 19. Caso 1 – Estratégias de melhoria.	56
Tabela 20. Caso 2 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?	57
Tabela 21. Caso 2 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	57
Tabela 22. Caso 2 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	58
Tabela 23. Caso 2 – Melhorias necessárias.	58
Tabela 24. Caso 2 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	59
Tabela 25. Caso 2 – Estratégias de melhoria.	59
Tabela 26. Caso 3 – Atividades oferecidas pela empresa.	60
Tabela 27. Caso 3 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	61
Tabela 28. Caso 3 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	61

Tabela 29. Caso 3 – Melhorias necessárias.	62
Tabela 30. Caso 3 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	62
Tabela 31. Caso 3 – Estratégias de melhoria.	63
Tabela 32. Caso 4 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?	64
Tabela 33. Caso 4 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	64
Tabela 34. Caso 4 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	64
Tabela 35. Caso 4 – Melhorias necessárias.	65
Tabela 36. Caso 4 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	65
Tabela 37. Caso 4 – Estratégias de melhoria.	66
Tabela 38. Caso 5 – Atividades oferecidas pela empresa.	67
Tabela 39. Caso 5 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	67
Tabela 40. Caso 5 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	68
Tabela 41. Caso 5 – Melhorias necessárias.	68
Tabela 42. Caso 5 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	69
Tabela 43. Caso 5 – Estratégias de melhoria.	69
Tabela 44. Caso 6 – Atividades oferecidas pela empresa.	71
Tabela 45. Caso 6 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	71
Tabela 46. Caso 6 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	72
Tabela 47. Caso 6 – Melhorias necessárias.	73
Tabela 48. Caso 6 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	73
Tabela 49. Caso 6 – Estratégias de melhoria.	74
Tabela 50. Caso 7 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?	74
Tabela 51. Caso 7 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	75
Tabela 52. Caso 7 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	75
Tabela 53. Caso 7 – Melhorias necessárias.	76
Tabela 54. Caso 7 – Lacunas, falhas ou dificuldades.	76
Tabela 55. Caso 7 – Estratégias de melhoria.	77
Tabela 56. Línguas dominadas pelas empresas.	78
Tabela 57. Presença digital.	79
Tabela 58. Presença no site tripadvisor e respetivas pontuações.	79

Tabela 59. Reservas de produtos/serviços.	80
Tabela 60. Campanhas de marketing.	81
Tabela 61. Questão 17 - Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?.....	81
Tabela 62. Questão 18 - Produto/serviço para turistas de cruzeiro.	82
Tabela 63. Questão 19 - Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.	83
Tabela 64. Questão 20 - Melhorias necessárias.....	84
Tabela 65. Questão 21 - Lacunas, falhas ou dificuldades.	86
Tabela 66. Questão 22 - Estratégias de melhoria.	87

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Sistema funcional do turismo.....	6
Figura 2. Modelo de ciclo de vida de um destino turístico.....	8
Figura 4. Quantidade de passageiros pelo número total de embarcações.	15
Figura 5. Coeficientes estimados a nível da satisfação e insatisfação.	23
Figura 6. Porto de Ponta Delgada e respetivo terminal de cruzeiros.....	43
Figura 7. Número de navios de cruzeiro.....	44
Figura 8. Total de passageiros	45
Figura 9. Frequência de visitas de navios por armador em 2015	47
Figura 10. Frequência de visitas de navios por armador em 2016	48
Figura 11. Frequência de visitas de navios por armador em 2017	48
Figura 12. Principais origens e destinos	49
Figura 13. Primeiro porto de escala em 2017	50
Figura 14. Último porto de escala em 2017.....	50
Figura 15. Primeiro país de escala.....	51
Figura 16. Último país de escala	52

INTRODUÇÃO

A presente dissertação está integrada no Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais, especialidade de Gestão de Recursos Humanos. O tema escolhido apura a importância dos operadores turísticos na atividade de cruzeiros na Ilha de São Miguel.

Nas últimas décadas, o turismo tem mostrado um crescimento contínuo e diversificado, tornando-se um dos maiores setores económicos do mundo. O Turismo Marítimo é um ramo do turismo onde estão presentes diversas atividades, tal como o desporto, nomeadamente, a Navegação de Recreio, onde se insere todos os grandes equipamentos providos de vela preparada para cruzeiro, e Desportos Náuticos que vão desde a vela ligeira, como o *windsurf*, o *surf*, o *bodyboard*, o *rafting*, *kayak*, o *ski* aquático, a motonáutica, à pesca desportiva, caça submarina e o mergulho. O Turismo Marítimo também engloba atividades de lazer através de passeios de barco, que são divididos em pequenos barcos, usados principalmente para excursões locais; aqueles com barcos de tamanho médio destinados ao tráfego fluvial ou costeiro, que podem ou não estar preparados para pernoitar passageiros; e finalmente aqueles com grandes embarcações, onde pertencem os Cruzeiros Náuticos que cruzam os oceanos e atracam em vários portos ao redor do mundo (Gamito, 2009). Os Cruzeiros tornaram-se um dos setores turísticos que mais cresceu. É uma indústria intensamente escolhida pela sua capacidade de criar uma experiência única (Polat, 2015).

O aumento da indústria de cruzeiros proporciona a ocasião para definir uma agenda de pesquisa para avançar no estudo de um vasto conjunto de desafios enfrentados pelas

companhias de cruzeiro e portos, sendo para isso necessário identificar abordagens adequadas para reduzir estes desafios (Pallis, Rodrigue e Notteboom, 2014).

Para os cruzeiros náuticos em grande escala, Portugal, Lisboa e Funchal são os portos mais procurados (aproximadamente duzentos cruzeiros por ano), e em menor grau outros portos em todo o país, incluindo o porto de Ponta Delgada com menos de uma centena de cruzeiros por ano. As atividades e atrações turísticas representam uma importante componente, não só da experiência do cruzeiro turístico, mas também da imagem transmitida pelo destino, uma vez que induzirá a opinião do turista e, conseqüentemente, afetará o fator “boca a boca”, já que atividades como excursões representam uma parte significativa da sua receita (UNWTO, 2016).

Desta forma, a gastronomia, o merchandising e as ofertas turísticas acessíveis a esses turistas são fatores relevantes. É ainda importante notar que as experiências de turismo baseadas na natureza, como a grande maioria das atividades na ilha de São Miguel, são de um caráter significativo para o turismo de cruzeiros; no entanto, embora as instalações portuárias possam ter sofrido uma atualização para lidar com a grande capacidade dos navios de cruzeiro, atividades e atrações podem ainda não ter atingido esse patamar (UNWTO, 2016).

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, onde no primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura onde são contextualizadas teorias e noções acerca de turismo, turismo de cruzeiros, estratégias colaborativas, bem como sobre *clusters*. A metodologia usada, bem como o método de investigação são apresentados no segundo capítulo. A análise de dados secundários é abordada no terceiro capítulo, onde estão reunidos dados recolhidos da entidade responsável pelo terminal de cruzeiros,

fazendo assim uma análise temporal da evolução do turismo de cruzeiros na ilha de São Miguel.

Relativamente ao quarto capítulo, é feita a apresentação e análise individual a cada estudo de caso, onde será exposta a respetiva entrevista e respetivo tratamento. No seguimento do capítulo anterior, no capítulo quinto, é produzida uma análise comparativa entre os respetivos casos em estudo, e posteriormente avaliados e discutidos os respetivos resultados, mostrando os benefícios deste estudo. Finalmente temos as discussões e conclusões, estando organizadas em concordância com os objetivos, com os contributos das entrevistas, com as implicações práticas, tendo em consideração as limitações do estudo e ponderando indícios para futuras investigações.

CAPÍTULO I. Revisão de Literatura

O atual capítulo expõe uma análise para o setor do turismo. Para além disso, esta revisão de literatura possibilita ao leitor ter uma perceção geral deste tema, uma vez que é exposto o ponto de situação em conformidade com a informação existente.

É feita uma análise em específico para o setor do turismo de cruzeiros, sendo de seguida abordadas estratégias colaborativas envolvidas nesse mercado, bem como o surgimento de *cluster*.

1.1. Turismo

Cunha (2001) refere que o entendimento do fenómeno turístico e o correto conhecimento do funcionamento das atividades a que dá origem, determina o domínio tanto dos seus conceitos, como dos seus principais fundamentos.

Segundo o *International Thomson Business Press* (1997) o turismo é, em si, uma atividade complexa e que se inter-relaciona com vários sectores da sociedade e da economia. A definição de turismo torna-se difícil porque é uma atividade económica que compreende a conduta humana, o proveito de recursos e a interação com outras pessoas, economias e ambientes.

1.1.1. Definições conceptuais

Nunes (2010) defende que o fenómeno turístico não tem em ponderação aspetos sociológicos, como por exemplo, o facto de o turista viajar para satisfazer a sua curiosidade, para enriquecer a sua cultura, para descansar ou então para se divertir num meio diferente do que lhe é habitual.

Mathieson e Wall (1982) têm uma definição mais completa, definindo o turismo como sendo a deslocação temporária de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e residência, as atividades desenvolvidas durante a sua estadia nesses destinos e as simplicidades criadas para satisfazer as suas necessidades. É então realçado por esta definição a complexidade da atividade turística e as relações que ela envolve.

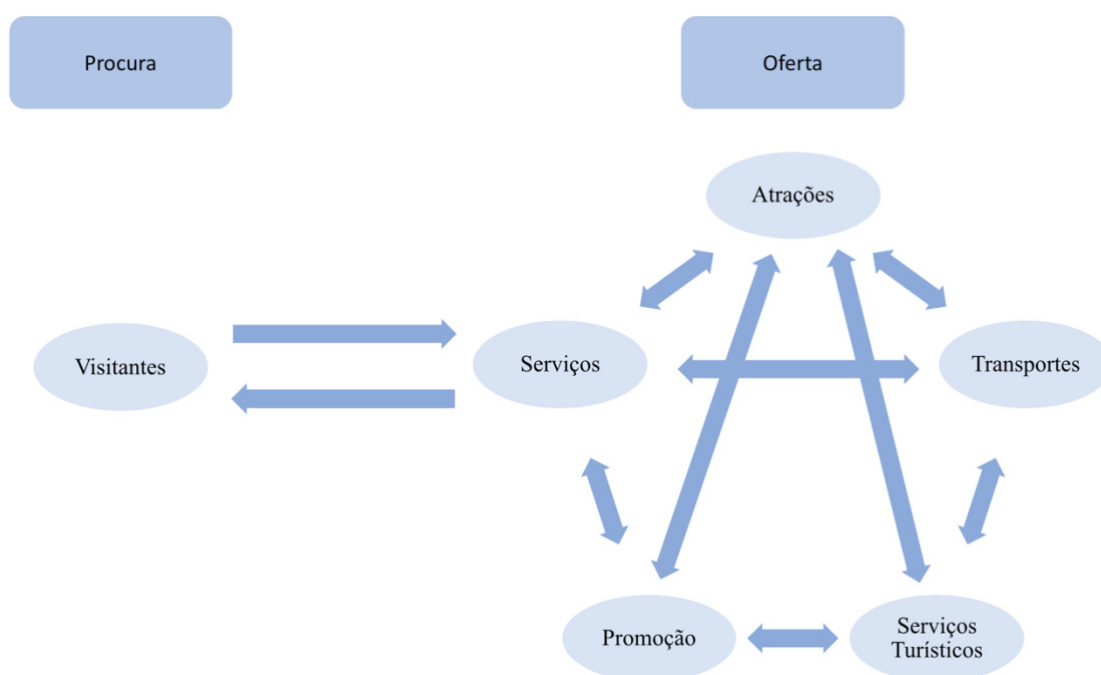
No entanto, esta definição não contempla deslocamentos associados a negócios, missões de carácter económico ou congressos, uma vez que, com o aumento da internacionalização das atividades económicas, e com o aumento das deslocações no interior de cada país por motivos profissionais, fica difícil encontrar diferenças entre os movimentos turísticos e não turísticos, inviabilizando a sua diferenciação.

Neste seguimento, Nunes (2010) afirma que o turismo abrange todos os deslocamentos de pessoas, independentemente de quais sejam as suas motivações, uma vez que estas deslocações implicam o pagamento de serviços como alojamento e transporte, estando excluídas as deslocações: do e para o local de trabalho exigidas pelo exercício de uma profissão fora da residência habitual, bem como deslocações com o objetivo de adquirirem produtos ou serviços que necessitam no seu consumo corrente.

1.1.2. Sistema funcional do turismo

Quando prestamos mais atenção ao tipo de indústria que se expandiu devido ao turismo, podemos verificar que existe uma abundância de configurações relacionada com a oferta, nomeadamente as deslocações, onde estão incluídos transportes e infraestruturas, serviços turísticos de alojamento, atividades de animação e promoção e finalmente as próprias atrações naturais e culturais de cada região, estando em interdependência com a procura existente (Martins, 2009). Esta ideia está demonstrada na figura 1:

Figura 1. Sistema funcional do turismo.



Fonte: Adaptado de Sousa (2014).

Adicionalmente, Gunn (1994) refere que, relacionado com esta interdependência, está o facto de o “sistema funcional do turismo” ser muito dinâmico, o que cria dificuldades

adicionais, sobretudo no que toca à gestão, para os *players* dos três sectores de desenvolvimento do turismo, sendo estas as empresas, as organizações sem fins lucrativos e os governos. Todo este dinamismo, afirma o autor, põe-se pelo facto de os mercados turísticos possuírem características particulares e serem altamente instáveis, tornando a procura de tal forma elástica, que um simples acontecimento político, económico ou social é capaz de alterar as intenções de consumo dos turistas.

1.1.3. Produto turístico

Após a explicação dos fatores que influenciam o sistema funcional do turismo, é essencial fazer uma breve alusão às componentes do produto turístico. O turismo é uma atividade distinta e específica, principalmente devido às suas características particulares, como inseparabilidade entre o cliente e o consumo, complementaridade de vários tipos de consumo e simultaneidade da produção e do consumo, como é referido por Cunha (2001) (Tabela 1).

Tabela 1. Características do produto turístico.

Tipo	Definição
Inseparável	O consumo dependente da presença do cliente.
Complementaridade	Qualquer viagem abrange inevitavelmente um conjunto mínimo de bens e serviços, exemplo são: deslocação, alimentação e alojamento.
Simultaneidade da produção e do consumo	A produção e o consumo acontecem no mesmo local e ao mesmo tempo, implicado para isto, que só existe produção turística quando existe o seu consumo.

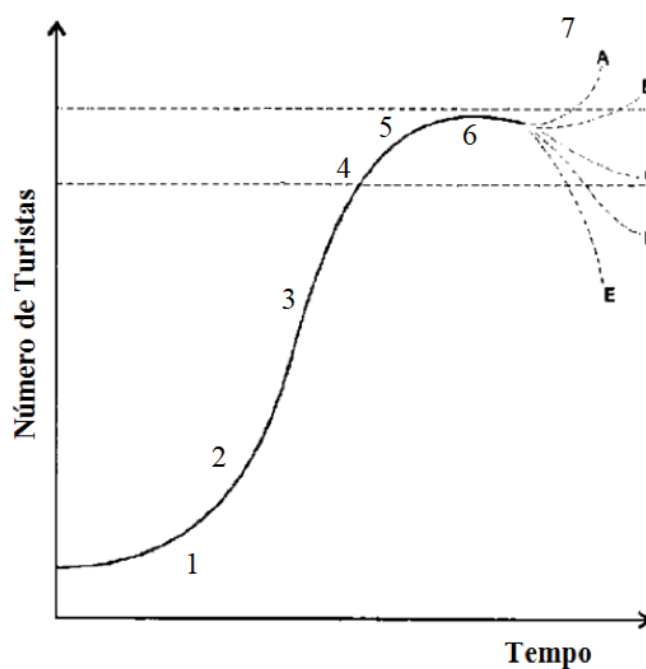
Fonte: Cunha (2001).

Ainda sobre deste tema, a OMT (1999) considera que o turismo pode ser simplesmente afetado por componentes tão subjetivos como o gosto ou a moda, tornando assim o turismo numa atividade sazonal.

1.1.4. Ciclo de vida do turismo

É defendido por diversos autores, a existência de um ciclo padrão na vida do destino turístico e subjacentemente os produtos turísticos a ele ligados. O ciclo de vida de um destino turístico é composto por um conjunto de fases, designadamente, exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento, como afirma Butler (2006) (Figura 2).

Figura 2. Modelo de ciclo de vida de um destino turístico.



Fonte: Adaptado de Sousa (2014).

Segue-se uma análise detalhada da respetiva figura, com as implicações das respetivas fases:

1. Exploração – Nesta fase existe uma quantidade muito baixa de exploradores, uma vez que as infraestruturas ligadas ao turismo são escassas. Existe apenas investimento local no turismo;
2. Envolvimento – Começa a haver uma publicitação do destino e um maior esforço nesse sentido, fazendo com que se torne numa área de mercado emergente e bem definida, resultando no investimento público em infraestruturas. Isto afeta positivamente o crescimento rápido do número de visitantes;
3. Desenvolvimento – Aqui existe a perda do controlo local, devido a investimentos externos, notando-se já um lento crescimento da quantidade de turistas, o que leva novamente a um esforço de publicitação, no sentido de ultrapassar a sazonalidade e o aparecimento de novos mercados;
4. Consolidação – O local é dominado pelo setor do turismo, havendo assim a deslocação de empresas turísticas para outros destinos. Os visitantes atingem a capacidade limite do local;
5. Estagnação – A localidade deixa de ser atrativa como destino turístico, o que resulta em taxas de ocupação baixas. Existe um declínio do mercado, tanto geográfica como numericamente;
6. Declínio – Existe a saída dos investidores externos devido à redução do turismo e com essa retirada, as respetivas infraestruturas ligadas ao turismo são abandonadas ou substituídas, havendo a necessidade de introdução de novas atrações;

7. Rejuvenescimento – Existe aqui a intervenção do sector público que investe em novas estratégias de marketing, para criar uma aposta em recursos naturais não valorizados anteriormente.

1.1.5. Tipos de turismo

A procura turística a nível internacional e a sua crescente segmentação, exige que os operadores turísticos, anteriormente direccionados para determinado setor do turismo, reconheçam a existência de vários tipos de turismo, permitindo assim uma rápida adaptação da oferta às diferentes exigências e necessidades dos turistas (Tkaczynski, Rundle-Thiele e Beaumont, 2009).

Por outro lado, Martins (2009), defende que os tipos de turismo podem ser categorizados segundo as motivações de cada turista, podendo variar desde o conhecimento de culturas, exercer atividades profissionais, visitar amigos e familiares ou até mesmo eventos religiosos.

Também Cunha (2001) aposta na diferenciação dos tipos de turismo, dividindo-os em turismo de recreio, de repouso, cultural, étnico, turismo de negócios, desportivo e, por último, turismo de natureza, estando este subdividido em dois tipos de turismo: ambiental e ecológico. O turismo de natureza tem como principais motivações o “regresso à natureza”, o contacto e a observação da natureza, ou a simples fuga do meio urbano. Como referido anteriormente, nos Açores, mais particularmente na Ilha de São Miguel, o turismo de natureza é predominante, onde se transmite os ideais de ilhas verdes e intocáveis com uma paleta de cor verde inigualável, proporcionando atividades tanto em

terra como no mar, sendo através de caminhadas ou passeios com viaturas apropriadas, observação de cetáceos, pesca desportiva ou ainda desportos radicais.

1.2. Turismo de cruzeiros

A indústria de cruzeiros foi palco de um crescimento continuado nos últimos trinta anos. Esta indústria está intensamente focada nos Estados Unidos e nas Caraíbas, onde emergiu sucessivamente como uma indústria global com o transporte de cerca de 21 milhões de passageiros em 2013. No decorrer da crise financeira global de 2008-2009, houve um grande impacto sobre o transporte marítimo, todavia os cruzeiros marítimos e os portos de cruzeiros continuaram a usufruir de um número crescente de passageiros (Pallis *et al.*, 2014).

Esse crescimento deve-se ao facto de as empresas apostarem cada vez mais em navios inovadores e ricos em recursos, bem como a diversa panóplia de portos de escala e portos de parada/saídas, resultando numa maior conveniência para os turistas, sendo estes os pontos fundamentais da indústria (Pallis *et al.*, 2014).

Uma vez que a imagem do cruzeiro em si não sofreu muitas variações, a indústria transformou-se num negócio altamente eficiente, com as Caraíbas e o Mar Mediterrâneo como destinos mais populares. Houve também um crescimento de passageiros, em mercados secundários, nomeadamente, o Norte da Europa, o Alasca e a América do Sul. Os cruzeiros são cada vez mais um negócio global, prova deste facto são os desenvolvimentos em grande escala ocorridos na Ásia e em África. A indústria de cruzeiros parece ser imparável a nível global, crescendo amplamente com base no

investimento em navios modernos e cada vez maiores, implantando-os em mercados existentes e emergentes. Prova deste crescimento é a Carnival Cruise Lines, a maior empresa de cruzeiros do mundo, que atualizou a sua frota com mais de 30 novas adições de navios desde 2007, detendo assim a maior frota do mundo. Relativamente ao número de passageiros, anunciou um aumento de capacidade de frota de quase 10% de 2014 a 2016.

A segunda maior empresa, Royal Caribbean Cruise Lines (RCCL) foi líder numa corrida para navios de cruzeiro maiores, com navios da classe *Oasis*, sendo capazes de acomodar mais de 6000 passageiros e uma tripulação de 2000 pessoas. No mesmo seguimento, em 2014, a Royal Caribbean apresentou a classe de navio *Quantum*, salientando a preferência para a sensação de bem-estar dos seus passageiros, em vez de apostar na acomodação de passageiros adicionais, já que esta classe transporta apenas cerca de 4200 passageiros. (Pallis *et al.*, 2014).

Como foi referenciado anteriormente, a procura turística a nível internacional sofreu uma crescente segmentação levando assim as principais companhias de cruzeiros a criarem diversas marcas para fins de diferenciação de produtos. Exemplo disto temos, a Carnival que está associada a várias marcas, incluindo a AIDA, a Costa Cruises, a Holland America Line, a P&O Cruises UK, a Princess Cruises e a Seabourn. Esta é uma situação que se aplica a outras companhias de cruzeiros. As condições exigidas por clientes em mercados emergentes podem ser um pouco distintas em comparação com os clientes nos mercados mais maduros, o que leva a que as companhias de cruzeiros projetem e implementem estratégias personalizadas para alimentar a procura (Pallis *et al.*, 2014).

Mercados e regiões são muito disparees entre si no que toca à variação da lucratividade entre cada um deles. Para isso, existe a necessidade de entender com mais rigor o que se encaixa melhor em cada caso, e quais são as estratégias a adotar para dar resposta à presença global de cruzeiros. As companhias de cruzeiros focam-se sobretudo em itinerários, não nos destinos (Rodrigue e Notteboom, 2013), procurando respostas e reorganizando as suas estratégias de implantação. (Pallis *et al.*, 2014).

Tabela 2. Diversidade de marcas detidas pelas companhias.

Empresa Mãe	Marca	Número de Navios	Passageiros (Capacidade)
Carnival	Carnival	26	71 300
	Princess	17	42 000
	AIDA	13	29 300
	Costa Cruises	12	29 200
	Holland America	15	25 900
	P&O Cruises	8	18 600
	P&O Cruises Australia	5	8 200
	Cunard	3	6 700
	Seabourn	4	2 000
	Total		103

Empresa Mãe	Marca	Número de Navios	Passageiros (Capacidade)
Royal Caribbean	Royal Caribbean	26	84 700
	Celebrity	13	25 500
	Azamara	3	2 100
	Total	42	112 300

Empresa Mãe	Marca	Número de Navios	Passageiros (Capacidade)
Norwegian	Norwegian	16	46 600
	Oceania Cruises	6	5 200
	Regent (Radisson)	4	2 600
	Total	26	54 400

Tabela 2 (continuação)

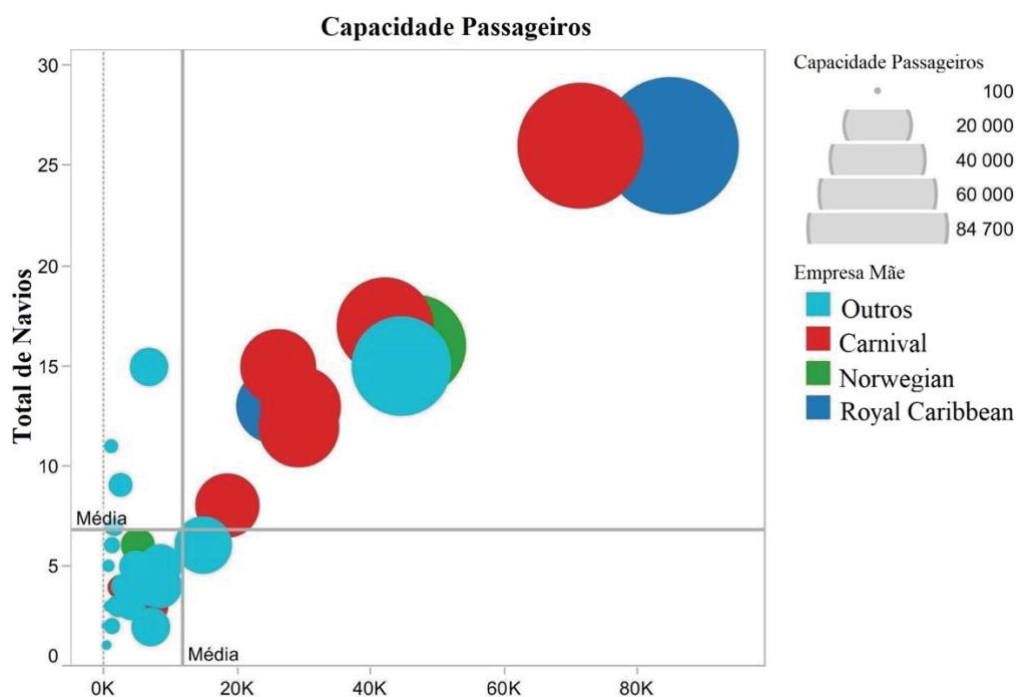
Empresa Mãe	Marca	Número de Navios	Passageiros (Capacidade)
Outros	MSC Cruises	15	44 600
	TUI Cruises*	6	14 900
	Disney	4	8 500
	Star Cruises	5	8 500
	Pullmantur	4	7 600
	Dream Cruises	2	6 800
	Hurtigruten	15	6 700
	Viking Cruises	5	4 700
	Celestyal Cruises	4	4 400
	Cruise & Maritime Voyages	4	4 000
	Fred Olsen	4	4 000
	Marella Cruises	3	4 000
	Phoenix Reisen	4	3 000
	Silversea	9	2 600
	Crystal	3	2 100
	Hapag Lloyd	3	1 900
	Ponant	7	1 500
	Saga Cruises	2	1 200
	Windstar	6	1 200
	Quark Expeditions	7	1 000
	Lindblad Expeditions	11	900
	American Cruise Lines	5	700
	Star Clippers	3	600
	Voyages to Antiquity	1	400
	Paul Gauguin Cruises	1	300
	Blount Small Ship Adventures	2	200
	Orion Expedition Cruises	1	200
	SeaDream Yacht Club	2	200
	Travel Dynamics	2	200
	Grand Circle Cruise Line	2	100
Hebridean Island Cruises	1	100	
	Total	143	137 100

Fonte: Adaptado de cruise market watch (2018).

A capacidade total dos cruzeiros a nível mundial no final de 2018 será de 537.000 passageiros para um total de 314 navios, esperando-se um total anual de 26 milhões (um aumento de 3,3% em relação ao ano 2017) de passageiros transportados em todo o mundo.

A diversificação de marcas de todas as operações é resumida na Figura 4, bem como o número total de navios e respetivo total de passageiros.

Figura 3. Quantidade de passageiros pelo número total de embarcações.



Fonte: Adaptado de Cruise Market Watch (2018).

Fazendo uma análise ao gráfico, podemos verificar que existe uma média aproximada de 7 navios por companhia, e que em média cada companhia tem uma capacidade total aproximada para 11 426 passageiros.

Com o aumento do negócio de cruzeiros, os portos que recebem cruzeiros começam a ganhar prestígio. Para os passageiros dos cruzeiros, as instalações e os atributos de serviço dos portos de cruzeiros são fatores fundamentais para a experiência total. As companhias concluíram que a experiência vivenciada pelos seus passageiros também é condicionada pela sequência (e, portanto, a escolha) dos portos de escala, sendo que cada porto oferece diferentes oportunidades e, conseqüentemente, uma experiência diferente para cada passageiro. A nível operacional, um porto de cruzeiro para ser eficiente tem

que garantir a confiabilidade do cronograma e permitir uma transferência contínua e fiável de passageiros para viagens aéreas e/ou excursões diárias. A diversidade de itinerários oferecidos é o estímulo para aumentar o número de cruzeiros, mas também para acrescentar novos portos nos seus itinerários, especialmente para mercados emergentes. Como tal, os portos têm a necessidade de incluir atividades de cruzeiro no seu planeamento e muitos estão procurando novas estratégias que os ajudem a atrair o interesse das companhias de cruzeiros. Todo este processo leva ao crescimento de redes regionais de cruzeiro, geralmente atendidas por um porto de volta, que consiste muitas vezes numa cidade com boa conectividade de companhias aéreas (Pallis *et al.*, 2014). Esta é uma das características em que o porto de Ponta Delgada está a apostar, de forma a atrair um maior número de companhias a colocarem o porto no seu itinerário.

As autarquias e governos tentam encontrar soluções que melhorem a tipologia dos seus portos de cruzeiros, desenvolver ou melhorar as práticas de gestão destes portos, e finalmente, estratégias de desenvolvimento. Começa a surgir também a cooperação entre os vários portos de cruzeiros com estratégias de marketing e promoção, com a finalidade de captar companhias de cruzeiro a incluírem os portos nos seus itinerários (Pallis *et al.*, 2014).

Tendo em conta, questões de disponibilidade e capacidade de atracação (amarração) em diversos portos de cruzeiros, autoridades portuárias e governos estão fomentando o que é visto como "atividade geradora de dinheiro para a sociedade local". A economia local, onde os portos de destino estão localizados, espera ganhos económicos positivos. Nesta conjuntura, os portos de cruzeiros transformam-se em oportunidades de investimento atrativas, nomeadamente nas relações com hotéis, marinas, condomínios,

resorts, locais de entretenimento e centros comerciais. O porto de cruzeiros cria um pólo de crescimento (Pallis *et al.*, 2014).

O itinerário é submetido a uma análise cuidadosa tendo por base a atratividade de cada porto de escala e na sequência selecionada dos mesmos, sendo fundamental para a companhia garantir cobertura máxima e confiabilidade do cronograma (Pallis *et al.*, 2014).

1.2.1. Impacto Económico

Diversos países têm colhido benefícios económicos e sociais, resultado de uma indústria de cruzeiros robusta, eficiente e viável (Commonwealth Department of Tourism, 1995).

Os turistas de cruzeiro terão um impacto sobre a economia nacional semelhante ao de outros visitantes estrangeiros, como por exemplo, os visitantes que chegam por meios aéreos. As despesas relacionadas com os cruzeiros podem ser divididas em despesas de passageiro e despesas de operador (companhia de cruzeiro). A maior percentagem da despesa dos passageiros inclui o custo do cruzeiro, no entanto, este valor é pago a uma empresa estrangeira, logo não está incluído no impacto causado pelo turista de cruzeiro. A diferenciação também pode ser feita entre as despesas efetuadas num porto de partida (para um cruzeiro que parte de Londres, Miami ou Sydney) e as despesas efetuadas num porto de escala (por exemplo, uma pequena ilha ou um resort numa cidade costeira). Os passageiros podem também optar por conciliar o seu cruzeiro com outras atividades turísticas no país. De certo modo, essa despesa pode ser ponderada como "gerada" pelo

cruzeiro, uma vez que é improvável que tenha sido feita, pelo menos na mesma dimensão, se o cruzeiro não tivesse ocorrido. Os turistas também fazem gastos diretos, nomeadamente, em excursões, atrações e compras, durante o cruzeiro. (Dwyer e Forsyth, 1998).

Tabela 3. Despesas relacionadas aos cruzeiros: passageiros.

Despesas dos Passageiros
Tarifas Aéreas de/para país de origem
Viagens Internas
Despesas Adicionais:
• Alojamento
• Refeições
• Compras
• Excursões
Despesas Portuárias:
• Refeições
• Excursões e Viagens
• Compras

Fonte: Adaptado de Dwyer e Forsyth (1998).

Analisando a Tabela 3, verificamos algumas das despesas efetuadas pelos passageiros de cruzeiros, como por exemplo, gastos efetuados nos portos onde o passageiro desembarca, nomeadamente refeições, ou excursões/viagens, e a compra de *souvenirs*.

Quando analisamos os gastos efetuados pelo operador (companhia de cruzeiros) (Tabela 4), observamos que esses gastos são mais substanciais, e são sobretudo relacionados com taxas e custos de permanência no porto, bem como abastecimento de água e alimentos frescos.

Tabela 4. Despesas relacionadas aos cruzeiros: operador.

Despesas do Operador
Despesas Portuárias: <ul style="list-style-type: none"> • Encargos Governamentais • Taxas Portuárias (incl. Terminal) • Reboque
Fornecedores: <ul style="list-style-type: none"> • Lojas e Fornecedores • Combustível • Compras de Serviços (Água, Recolha e tratamento de Lixo)
Despesas de Tripulação: <ul style="list-style-type: none"> • Tripulação local • Despesas Portuárias pela tripulação estrangeira
Manutenção do Navio
Marketing no país de origem
Taxas: <ul style="list-style-type: none"> • Impostos de Rendimento • Tarifas alfandegárias • Taxas de embarque

Fonte: Adaptado de Dwyer e Forsyth (1998).

Classificando os tipos de despesas, é possível perceber se as despesas e o impacto direto resultante da atividade serão a nível nacional ou regional (Dwyer e Forsyth, 1998), (Tabela 5).

Tabela 5. Impactos das despesas de cruzeiro na atividade regional e nacional.

Fonte	Despesa	Impacto
Passageiros	Tarifas aéreas internacionais	Nacional
	Viagens Internas	Nacional (parcela regional significativa)
	Despesas Adicionais	Nacional (parcela regional significativa)
	Despesas Portuárias	Principalmente Região Portuária
Operador	Despesas Portuárias	
	• Encargos Governamentais	Regional
	• Taxas Portuárias	Regional
	• Reboques	Nacional (pequena parcela regional)
	• Estiva	Nacional (pequena parcela regional)
	Fornecedores	
	• Combustível	Regional e Nacional
	• Lojas	Regional e Nacional
	• Serviços	Regional

Tabela 5 (continuação)

	Tripulação	
	• Residente Local	Nacional (pequena parcela regional)
	• Equipa Técnica	Regional
	• Despesas Portuárias	Regional e Nacional
Manutenção do Navio		Regional
Marketing		Nacional
Taxas		Regional e Nacional

Fonte: Adaptado de Dwyer e Forsyth (1998).

Esta estrutura permite que o impacto, bem como os benefícios regionais e nacionais do turismo de cruzeiros sejam discriminados. Isto pode ser de particular importância para os governos, uma vez que este quadro teórico de análise é extensível a qualquer economia e regiões dentro das economias. O impacto na atividade económica centraliza-se nas regiões onde ocorrem esses gastos, mas irão se dispersar por toda a economia. Os proveitos regionais podem ser muito substanciais, particularmente se for uma região deprimida. Temos o exemplo, neste caso, quando gastos adicionais de cruzeiros levam a um impacto positivo sobre o emprego na região, isso pode não ser compensado por reduções em outras partes da economia (Dwyer e Forsyth, 1998).

1.2.2. Conceito do *word of mouth* e a sua aplicação ao turismo

Como referido anteriormente, para conquistar uma participação no mercado emergente é imprescindível que as companhias de cruzeiro compreendam as necessidades dos consumidores e a satisfação com suas experiências de consumo. A satisfação do cliente é o fator diferenciador para que as empresas mantenham a sua vantagem competitiva (Tsai, Chen, Chan, e Lin, 2011), sendo que essa vantagem muitas vezes é

alcançada no patrocínio repetido, no “boca a boca” positivo (*WOM*) e na fidelização do cliente (Barber, Goodman, e Goh, 2011; Ryu e Han, 2010). Relativamente a outros segmentos do turismo, a indústria de cruzeiros tende a ter uma percepção insuficiente dos seus passageiros (Petrick, 2004).

Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh e Gremler (2004) explicam o *WOM* online como “qualquer afirmação positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou antigos sobre um produto ou empresa, que é disponibilizada para uma infinidade de pessoas e instituições através da Internet”. O *WOM* online abrange uma variedade de formas de *media* e tipos de websites, os mais acessíveis e predominantes dos quais são avaliações e classificações de clientes online (Chatterjee, 2001), como, por exemplo, o caso da plataforma online tripadvisor.

Qualquer potencial cliente pode ficar com os seus pontos de vista difundidos, devido à disponibilidade e o fácil acesso a sites de aconselhamento de viagens (Zhang, Ye, Song e Liu, 2015).

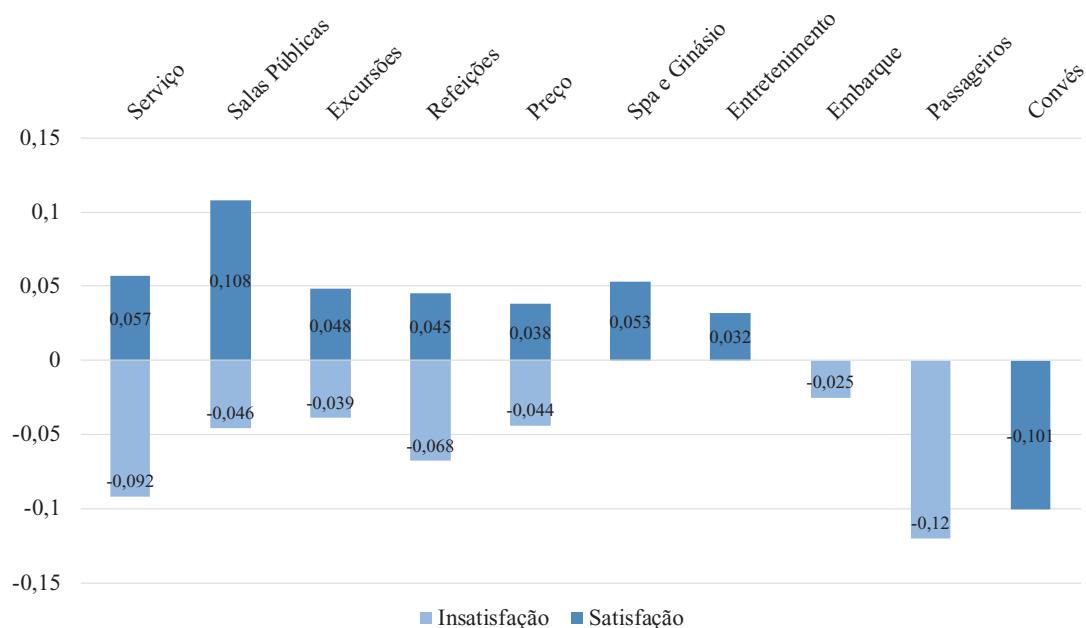
Quando um determinado cliente faz uma revisão online, esta tem um duplo papel, se por um lado fornece informações sobre produtos/serviços, por outro lado, serve como uma recomendação (Park, Lee e Han, 2007), sendo que estes comentários fornecem um sinal positivo ou negativo sobre determinados produtos/serviços. Por outro lado, Zhang, Ye e Law (2011), através de uma investigação realizada à forma como os atributos do hotel influenciam as tarifas de quartos, comprovam que o *WOM* online pode ser usada como um sinal de qualidade para produtos de viagem. Enquanto que Jalilvand, Samiei, Dini e Manzari (2012) levaram a cabo um estudo para inferir o efeito da *WOM* online na

indústria do turismo. Estes mostraram que o *WOM* online influencia positivamente três aspetos: a imagem do destino, a atitude do turista e a intenção de viagem.

Outro estudo, analisou quais os atributos que seriam tidos em conta como fatores de motivação, ou satisfatórios, tais como os serviços, salas públicas, excursões em terra, refeições, preço, atividades de saúde e bem-estar como Spa e ginásio, entretenimento e passageiros. Esses atributos devem surpreender o cliente e geram maior valor adicional (Fuller e Matzler, 2008).

Em contrapartida, o conjunto de insatisfações inclui igualmente os serviços, salas públicas, excursões em terra, refeições, preço, bem como, o embarque e convés, sendo estes últimos elementos essenciais que definem o produto do cruzeiro. Desta forma, conclui-se que os serviços, salas públicas, excursões em terra, restaurantes e preços são fatores híbridos, ou seja, normalmente esses atributos aumentam os níveis de satisfação se forem cumpridos, reduzindo a qualidade da experiência se não forem. Assim, é de máxima importância que as companhias de cruzeiros tenham em consideração estes fatores como os principais elementos de um pacote de produtos de cruzeiro (Zhang, *et al.*, 2015).

Figura 4. Coeficientes estimados a nível da satisfação e insatisfação.



Fonte: Adaptado de Zhang, *et al.* (2015).

Analisando a Figura 5, e tendo em conta o que foi demonstrado em estudos anteriores (Silvestre, Santos, e Ramalho, 2008; Teye e Leclerc, 1998), as excursões em terra são um elemento importante de um cruzeiro, que possibilitam aos passageiros experienciarem novos destinos, culturas, características históricas ou topografia. Esta atividade está entre as primeiras razões pelas quais os viajantes preferem determinados cruzeiros (Henthorne, 2000), o que também se pode confirmar pela análise da Figura 5.

1.3. Estratégias colaborativas

O turismo é uma indústria altamente aglomerada. Visivelmente, o turismo tradicional de sol, areia e praia tipicamente se agrupa em zonas nitidamente delimitadas. Estas zonas de turismo podem ser observadas, por exemplo, em destinos turísticos mediterrânicos

conhecidos, como exemplo temos: Antália, Turquia; Agia Napa, Chipre; Sousse/Monastir, Tunísia; ou Palma de Maiorca, Espanha (Benner, 2013). Considerando a alta relevância das economias de aglomeração no setor do turismo, há fortes argumentos para refinar abordagens de desenvolvimento regional orientadas para a aglomeração, como a política de *cluster* e a especialização inteligente, tendo em vista a sua aplicação aos destinos turísticos. Mecanismos de colaboração vertical ou horizontal entre empresas (por exemplo, na comercialização do destino), diálogo público-privado ou lobby conjunto com os formuladores de políticas, podem ser promovidos por meio de investimentos direcionados (como doações) para ações colaborativas ou indutoras de diálogo e medidas de construção de confiança, como conferências e mesas-redondas (Benner, 2017). No entanto, abordagens políticas centradas na aglomeração tradicional, como uma política de *cluster* para destinos turísticos, podem não ser suficientes devido às características institucionais peculiares da indústria do turismo. Pelas mesmas razões, a forma de desenvolver o setor do turismo exigirá uma atenção especial no âmbito da especialização inteligente. Embora a política do *cluster* se concentre em partes localizadas de uma cadeia de valor e, portanto, tende a ter uma perspectiva setorial (horizontal ou vertical), o conceito de especialização inteligente busca especializações mais profundas na estrutura económica de uma região. Tais especializações referem-se a atividades económicas enraizadas na base de conhecimento de uma região e podem ser setoriais, mas também intersectoriais. Os *clusters* podem, assim, fazer parte da especialização regional, mas podem também cruzar capacidades ou ativos (Benner, 2017). Adotando uma posição de *stakeholder*, é válido ver um destino como um sistema social aberto formado por partes interessadas interdependentes e múltiplas. A interdependência observada pode ser

explicada por várias causas (Tabela 6). A primeira causa é uma das principais questões relacionadas aos destinos: a escassez de recursos financeiros necessários para gerar um orçamento adequado para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing turístico capaz de comunicar mensagens sobre o destino, persuadindo os turistas a visitar o destino como uma alternativa. A segunda causa está relacionada ao nível de presença do destino na rede. Numa sociedade em rede, o impacto de desastres repentinos e eventos é sentido com muito mais intensidade. Em relação à reputação do destino, o impacto negativo que pode ser observado, tanto em empresas como em entidades públicas, merece maior preocupação. Garantir o sucesso num ambiente global envolve gerar a capacidade de se adaptar e evoluir, em vez de se apegar a práticas tradicionais. A terceira causa está relacionada ao paradoxo presente na indústria do turismo, onde vemos uma fragmentação da oferta simultaneamente com o modelo de "experiência tudo-em-um". Apesar da perspectiva de cada agente, os destinos dependem da capacidade de encontrar o equilíbrio entre compartilhar e acumular recursos ou conhecimento (D'Angella e Go, 2009).

Tabela 6. Turismo: motivos para colaborar.

Primeiro	Segundo	Terceiro
Falta de recursos financeiros necessários para estabelecer um orçamento adequado para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing turístico.	Para ter sucesso em um ambiente global "arriscado", os destinos devem se adaptar e evoluir, em vez de se apegarem às práticas tradicionais.	A indústria do turismo se depara com uma fragmentação da oferta e o paradoxo de demanda "experiência completa".

Fonte: D'Angella e Go, 2009.

Com o tempo, o interesse por esse conceito em relação aos destinos turísticos intensificou-se. Assim, isso justifica a necessidade de revisitar a literatura sobre questões

de coopetição organizacional. A maioria dos modelos existentes relata que a base de coopetição é o comportamento dos agentes, sendo um reflexo das diferentes tendências para cooperar ou competir (Lado, Boyd e Hanlon, 1997). Outros autores apresentam modelos focando as diferentes posições e contextos da cadeia produtiva, capazes de criar coopetição (Bengtsson e Kock, 2000; Garrafo, 2002; Luo, 2004). No entanto, é importante enfatizar a importância da heterogeneidade de recursos das empresas envolvidas, uma vez que constitui a força motriz das relações de coopetição. Nos casos em que a empresa opera sozinha, essa heterogeneidade pode se traduzir em vantagens competitivas, mas nos casos em que o acesso a esses recursos depende de um esforço conjunto, a coopetição apresenta-se como solução, já que os recursos não estão disponíveis para todos (Bengtsson e Kock, 2000). Como resultado, os fatores críticos de sucesso nas estratégias de gestão baseadas na coopetição são um objeto de pesquisa recente, bem como o efeito da coopetição no nível de competitividade de uma região ou destino (Chin, Chan, e Lam, 2008; Della Corte e Sciarelli, 2012). Em contraste, a perspectiva resultante da Competitividade Sistêmica (Esser, Hillebrand, Messner e Meyer-Stamer, 1996; Esser, Hillebrand, Messner e Meyer-Stamer, 2013) oferece quatro níveis de análise: Micro, Meso, Macro e Meta. Aplicando essa perspectiva ao conjunto de sistemas de coopetição (Tabela 1), políticas, administração pública e sociedade são entendidas como um nível Meta, o que implica que todos os níveis organizacionais de uma sociedade são otimizados. O nível Meta é indicado pela governança e competitividade industrial ou setorial, estabelecendo padrões políticos e económicos projetados para desenvolver uma estrutura económica holística (Esser *et al.*, 1996). No nível macro, isto é, de uma perspectiva setorial ou territorial, a coopetição traduz-se na

capacidade de gerar competitividade por meio do uso otimizado dos recursos pela ação coletiva. Em outras palavras, é a "capacidade de co-competitividade". No que diz respeito ao nível Micro, o foco é colocado no esforço despendido pelas empresas para melhorar os seus produtos e serviços, bem como na eficiência da produção utilizando estratégias de coopetição. A operação de uma estratégia de coparticipação neste nível obriga as empresas a se envolverem em redes sinérgicas, onde os esforços em que as empresas confiam são apoiados por externalidades e por instituições que projetam políticas específicas, com o objetivo final de criar "co-competitividade". Ao caminhar para estratégias com essas características, estamos diante de um nível de atuação meso, sendo, por sua vez, o grupo sob um contexto macroeconómico e político-administrativo que atua nas redes público-privadas de coopetição (Chim-Miki e Batista-Canino, 2017). No nível Meta, as capacidades dos atores locais, regionais e nacionais são examinadas para criar um conjunto de condições capazes de contribuir para o desenvolvimento económico e social. Dessa forma, estruturas são criadas no nível social, e a capacidade de articular interesses por diferentes grupos é melhorada. Assim, a constituição de um sistema de coopetição que faz parte do setor económico é o resultado alcançado num nível Meta de comportamento organizacional (Esser *et al.*, 1996).

Usando o quadro analítico criado por Esser (1996) e aplicando-o ao setor do turismo, a coopetição está presente em todos os níveis de competitividade. Do ponto de vista do destino, a coopetição pode ser alcançada nos níveis macro e meso (Tabela 7). De acordo com Fyall, Garrod e Wang (2012), um destino pode ser percebido como uma entidade mista, como a soma de componentes que podem trabalhar com ou uns contra os outros. Para Wang (2008), o desenvolvimento abrangente de destinos, especialmente

considerando o alto grau de interação estabelecido entre os *stakeholders*, depende de estratégias de colaboração que devem surgir naturalmente.

Tabela 7. Níveis de estratégia coepetitiva.

Micro Nível	→	Meso Nível	→	Macro Nível	→	Meta Nível
Coopetição organizacional	intra-	Coopetição organizacional	inter-	Inter-redes coopetição	de	Coopetição Regional

Fonte: Chim-Miki e Batista-Canino, 2017.

De acordo com uma análise bibliométrica da colaboração em rede em destinos turísticos, os autores concluíram que o progresso é dificultado pela falta de integração no campo dos estudos de redes de turismo (Tabela 8) (Van der Zee e Vanneste, 2015). Considerando os resultados obtidos pela análise de citações, foram identificadas diferentes subáreas de pesquisa, entre elas coopetição com particular significado. A partir da análise também foi possível concluir que os autores utilizam fatores externos e internos para melhor entender o comportamento co-competitivo em diferentes níveis. O comportamento de coopetição nos destinos turísticos é definido por estes condutores (Chim-Miki e Batista-Canino, 2017).

Tabela 8. Fatores externos e internos do comportamento de coopetição.

Fatores Internos	Fatores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Motivos e valores dos empreendedores individuais (Grängsjö, 2003) • Sentimento comunitário (Grängsjö, 2003) • Relacionamento social (Grängsjö, 2003) • Tipo de indústria (Taylor <i>et al.</i>, 2007) • Características empreendedoras (Taylor <i>et al.</i>, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Área distante ou isolada (Grängsjö, 2003; Kylänen e Mariani, 2012) • Tamanho do destino ou cluster (Taylor <i>et al.</i>, 2007) • Maturidade da abordagem de marketing de destino (Wang e Krakover, 2008)

Tabela 8 (continuação)

<ul style="list-style-type: none"> • Liderança do DMO local (Wang e Krakover, 2008) • Ambiente institucional (Kylänen e Mariani, 2012; Kylanen e Rusko, 2011) • Drivers para desenvolver o setor de turismo (Tuohino e Konu, 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de limites geográficos (Kylanen e Rusko, 2011; Kylänen e Mariani, 2012) • Barreiras para entrar em novos negócios (Tuohino e Konu, 2014) • Concorrência externa (Tuohino e Konu, 2014)
---	---

Fonte: Chim-Miki e Batista-Canino, 2017.

1.4. Análise de clusters e a sua aplicação

Cluster, é uma noção que foi evoluindo ao longo do tempo, e é importante compreender como este deve ser implementado, de modo a melhor enquadrar esta conceção.

Em primeiro lugar é essencial explicar as políticas e os mecanismos associados aos princípios básicos do *cluster*. Em segundo lugar, é necessário criar um conjunto de indicadores relativos à criação e ao seu funcionamento. Terceiro lugar, é fundamental examinar quais são os instrumentos de *design* usados para desenvolver corretamente com o intuito de facultar benefícios à economia. Finalmente, é necessário fortificar as relações entre os parceiros com a intenção de tornar o *cluster* mais eficiente (Iordache *et al.*, 2010). Cluster foi definido por Enright (1996), como sendo uma aglomeração de empresas que estavam chegadas umas às outras, enquanto, mais recentemente, os escritores Sölvell, Ketels e Lindqvist (2008) caracterizaram o cluster como um grupo de empresas e instituições, instaladas numa determinada região, relacionadas entre si pelo produto/serviço. A teoria dos clusters, salientada por Porter (1998), refere que este funciona como um intermediário entre as redes e a competição, ou seja, estes conjuntos

de empresas expandem-se numa localidade geográfica, onde a adjacência física entre as organizações garante a confiança e aumenta as interações.

Os *clusters* e a maneira como são dinâmicos tornam-nos moldáveis para qualquer comunidade, um pequeno grupo de cidades, cidades maiores, regiões, estados ou mesmo fronteiras entre países (Iordache, Cebuc, Hoarcă, 2010). A tendência natural é que certas empresas se fundam, ou apareçam próximas umas das outras, para que possam produzir maior sinergia, cooperando umas com as outras para atingir um determinado objetivo e, assim, desencadeando *clusters* (Rosenfeld, 1997). Isto é evidenciado por Feser (1998) quando afirma que as empresas não são apenas agrupadas por setores económicos, mas estão interligadas de maneira a produzir e fortalecer vantagens competitivas a seu favor, desde o modo de concentração, tanto vertical quanto horizontalmente. A nível vertical, dá origem a vantagens competitivas consideráveis - por exemplo, logística e promoção do comércio internacional, entre outros (Iordache *et al.*, 2010). Ganhar uma vantagem competitiva numa economia global depende principalmente de fatores locais, isto é, segundo Porter (1998), o conhecimento, os relacionamentos e as motivações estão relacionados à sua localização geográfica. Essa descrição é novamente reforçada por Porter (2000), afirmando que um *cluster* é composto por empresas interconectadas, como fornecedores, prestadores de serviços e instituições associadas num setor específico, e estas estão ligadas por analogias e complementaridades. Exemplos de tais *clusters* são o ambiente de negócios, educação e formação em *work force*, investimento em ciência e tecnologia, definição de padrões, proteção de recursos naturais, infraestrutura, disseminação de informações e promoção de exportações (Iordache *et al.*, 2010). Temos, por exemplo, a experiência dos países desenvolvidos, que mostrou como os processos de

agrupamento formam a base para o diálogo construtivo entre a indústria e as empresas estatais, e organizações não-governamentais educacionais, de informação e *media*. Assim, é possível aumentar a eficiência das relações mútuas entre empresas no sentido de inovação do setor privado, associações empresariais, instituições educacionais e pesquisa entre outros organismos (Iordache *et al.*, 2010). Os *clusters* não existem apenas em países desenvolvidos como EUA, Alemanha, França ou Itália; esse fenômeno também pode ser encontrado em pequenas regiões que desenvolveram um potencial turístico, e que se concentram em uma ou mais características de interesse, como spas, cultura, turismo, etc. Esse fenômeno não ocorre simplesmente porque as autoridades governamentais o desejam, mas por outro lado, os governos podem criar condições para empresas que desejam construir esse tipo de *cluster*. Portanto, existem várias maneiras pelas quais o governo estimula o processo de criação de clusters, sendo a maioria de natureza financeira, por meio de financiamentos e empréstimos, entre outras condições (Iordache *et al.*, 2009). Por fim, é obrigação das agências governamentais criar condições favoráveis aos negócios e eliminar as adversidades e obstáculos que impedem o desenvolvimento da inovação (Iordache *et al.*, 2009). Como podemos ver, a Tabela 9, expõe os objetivos mais comuns e os mais raros para a criação de um *cluster*.

Tabela 9. Objetivos comuns e raros de uma iniciativa de cluster.

Os objetivos mais comuns de uma iniciativa de cluster	Os objetivos mais raros de uma iniciativa de cluster
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de redes de comunicação entre pessoas e cluster • Promover redes de comunicação entre empresas • Criando uma marca por região • Fornecer apoio à comunidade empresarial • Análise de tendências técnicas nesta área • Empresas de desenvolvimento através do processo de spin-off • Seguradoras com formação em gestão • Melhorando o processo de produção • Fornecer serviços de incubação • Estudo e análise de clusters • Organização de projetos privados de infraestrutura • Fazendo relatórios sobre a atividade do cluster 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar os negócios existentes no desenvolvimento • Garantir um alto grau de inovação • Atrair novas empresas e cientistas na região • Exportar o desenvolvimento do cluster • Envolvendo especialistas em marketing • Melhorar a conscientização das empresas de cluster; • Garantir o treinamento do tipo técnico • Promoção de novas descobertas no cluster; • Lobby na infraestrutura do estado • Melhoria da política regulatória • Lobby no aumento da região de subsídios • Coordenação de aquisições estatais • Estabelecimento de novos padrões técnicos • Diminuição da concorrência no <i>cluster</i>

Fonte: Iordache *et al.*, 2010.

Num Cluster de Turismo, temos quatro grandes *players*: restaurantes, serviços de entretenimento, hotéis e custo-alvo. Portanto, há uma variedade de serviços associados a esses quatro participantes. Em primeiro lugar, agentes de viagens e operadores turísticos estão associados a restaurantes e serviços de entretenimento. Em segundo lugar, serviços locais, transporte local, lembranças, duty free, bancos e divisas estão associados a serviços de entretenimento e custeio de metas. Terceiro, fornecedores de produção de alimentos, serviços no mercado imobiliário, serviços de atendimento, serviços de relações públicas e pesquisa de marketing estão associados a restaurantes e hotéis. Finalmente, em quarto lugar, agências governamentais, instituições educacionais e grupos da indústria estão diretamente conectados aos hotéis e ao custo-alvo (Iordache et al., 2010). Um cluster marítimo engloba uma diversidade de subsetores com uma ampla gama de

atividades económicas. Os Açores são um grupo de nove ilhas localizadas no Oceano Atlântico, sendo a Ilha de São Miguel uma destas nove ilhas, com Ponta Delgada como a sua principal cidade e onde o terminal de cruzeiros está localizado, sendo por isso uma localização costeira. Desta forma, Pinto, Cruz e Combe (2015) afirmam que os “*players*” dentro das regiões costeiras estão interconectados de modo a compartilhar o conhecimento e as atividades em rede, e que, por se combinarem, trazem benefícios para os “*players*” que fazem parte do *cluster*. Em breve a ampla diversidade de empresas, atividades, relacionamentos e compartilhamento de conhecimento são pilares que sustentam o valor agregado, tanto tangível quanto intangível, nas regiões litorais (Pinto *et al.*, 2015). Os *clusters* marítimos podem ter uma variedade de subsectores, por exemplo: portos, equipamentos marítimos, construção naval, turismo costeiro, serviços marítimos, pesca, dragagem, *offshore*, navegação interior e, finalmente, navegação (Pinto *et al.*, 2015).

Concluída a revisão de literatura, onde se pretendeu dar uma explicação abrangente dos conceitos e aspetos referentes a temas como o turismo, turismo de cruzeiros, estratégias colaborativas e análise de clusters, é apresentada seguidamente a descrição do método de investigação utilizado no presente estudo.

CAPÍTULO II. Metodologia

Neste estudo, concretizado segundo o método de investigação qualitativo, os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a elementos com conhecimento dentro das empresas de animação turística, com atividade na ilha de São Miguel, mais propriamente em Ponta Delgada. Pretendeu-se alcançar uma grande diversidade de atividades turísticas, para assim criar uma amostra representativa como principal objetivo e tentar efetuar comparações entre as diferentes realidades.

A pesquisa empírica consiste numa etapa fundamental para poder alcançar os objetivos deste trabalho de natureza científica e, partindo deste pressuposto, foi necessário a pormenorização, através dos métodos e técnicas escolhidas, para assim permitir um correto entendimento dos resultados.

Silva (2009) realça que um dos componentes mais decisivos de um trabalho de natureza científica é a componente metodológica, pelo que deve ser considerada como o pilar de toda e qualquer investigação que se pretenda credível, objetiva e, acima de tudo, válida.

Sendo assim, irá ser descrito neste capítulo a metodologia empregue, as razões que levaram à sua escolha, expondo também o método de pesquisa empregue no âmbito desta investigação e as suas fases de desenvolvimento.

2.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso

Para desenvolver este estudo, foi necessário a análise dos procedimentos mais recomendados para as *in-depth interviews*, uma vez que já tenham sido comprovados, validados e reconhecidos pela comunidade científica como credíveis, recorrendo-se, praticamente na íntegra, ao conjunto de sete fases defendido por Kvale (1996), os quais são descritos de seguida:

1. Primeiro passo, tematizar: fase onde são indicados o(s) objetivo(s) da(s) entrevista(s), com a finalidade de esclarecer o propósito da mesma, através de possíveis informações relevantes ao estudo;
2. Segundo passo, projetar: deve-se estabelecer um guião para a(s) entrevista(s), onde estarão enumeradas as questões principais a realizar ao entrevistado. O guião para a entrevista deve ainda conter:
 - A. Ficha Técnica – registo de data, hora e localização onde decorrerá a entrevista, uma vez que o contexto onde é realizada a entrevista pode afetar as respostas do entrevistado;
 - B. Questões da entrevista – listagem das questões com espaço para colocação de anotações que forem convenientes para o estudo;
 - C. Folha de comentários – campo onde devem ser colocadas anotações sobre o perfil do entrevistado e/ou comentários depois de finalizada a entrevista;
3. Terceiro passo, entrevista: para a correta realização da entrevista, o entrevistado deverá fazer todas as apresentações necessárias; colocar o entrevistado a par do

propósito do estudo; pedir permissão para que possa ser feito o registo áudio através de gravação e finalmente tentar que o entrevistado se sinta confortável no decorrer da entrevista;

4. Quarto passo, transcrever: é necessário efetuar a transcrição de todas as entrevistas efetuadas, recorrendo para isso às gravações efetuadas, colocando cada pergunta e respetiva resposta do entrevistado. Posto isto, todas as notas e/ou observações, devem ser inseridas na transcrição, mas etiquetadas numa categoria distinta;
5. Quinto passo, analisar: é necessária uma nova leitura das transcrições das entrevistas para assim reconhecer os temas principais das respostas dos entrevistados para assim resumir a informação e achar padrões de resposta;
6. Sexto passo, verificar: aqui é necessário a confirmação da credibilidade da informação obtida;
7. Sétimo e último passo, escrever os relatórios: onde é necessário partilhar os resultados das *in-depth interviews* com as partes interessadas (internas e externas), neste caso através de um relatório escrito, escrevendo os resultados, bem como as possíveis consequências ou sugestões que estes podem ter sobre trabalhos futuros.

Para melhor compreensão do conceito de *in-depth interviews*, Guion *et al.* (2011), descreve quatro principais características:

1. Questões abertas: estas devem ser formadas de modo a possibilitar que os entrevistados possam falar largamente sobre o tema e não dar uma resposta curta, como exemplo, “sim” ou “não”;

2. Formato semiestruturado: mesmo sendo importante planejar de antemão as questões-base, a entrevista também deve ser conversacional, ou seja, ser numa ótica descontraída, com a colocação de questões resultantes da anterior;
3. Procurar a compreensão e interpretação das respostas: é relevante que haja uma escuta ativa por parte do entrevistador, para que este procure decifrar e compreender o que está a ser dito pelo entrevistado e depois reestruturar ou reformular alguma questão se isso permitir uma melhor qualidade das respostas obtidas;
4. Registo das respostas: este necessita ser feito com base na gravação das respostas em formato de áudio e complementando essa gravação com notas escritas por parte do entrevistador, de modo a registar informações ou notas importantes. Estes registos feitos pelo entrevistador podem incorporar observâncias de comportamentos verbais e não-verbais e reflexões pessoais acerca do entrevistado.

2.2. Desenho dos estudos de caso

Terminada a revisão da literatura, é então possível determinar, o tema e campo de ação das entrevistas, sendo necessário a formulação do conjunto de questões a colocar aos entrevistados.

A entrevista tem por base perceber a dimensão da empresa, verificar se os seus colaboradores têm conhecimentos linguísticos capazes de lidar com uma diversidade de turistas; concluir se estas empresas estão muito presentes a nível online, seja através de site próprio ou outro tipo de plataformas; qual a sua política de marketing, se o mercado de cruzeiros é um mercado alvo para estas empresas e se possui produtos e serviços

próprios para esse tipo de turistas. Finalmente são inferidas as suas dificuldades enquanto empresas, bem como, as melhorias que possam ser feitas na sua área.

De seguida estão assinaladas as questões elaboradas bem como a sua importância do ponto de vista da investigação.

Tabela 10. Guião da entrevista.

Questões / Objetivos
1. Tipo de empresa? Perceber quais os tipos de empresas predominantes na área dos operadores turísticos.
2. Data de início de atividade? Descobrir pelas datas de início de atividade se são empresas recentes, originadas pelo “boom” do turismo na região, ou são empresas mais antigas anteriores ao “boom” do turismo.
3. Horário de funcionamento? Concluir se existe alguma flexibilidade ou não por parte dos operadores turísticos no seu horário laboral.
4. Quantos funcionários possui a empresa? Encontrar a dimensão necessária para uma empresa do ramo do turismo.
5. Quantos colaboradores possui a empresa? Compreender os motivos pelos quais as empresas aumentam o seu número de colaboradores em época alta.
6. Línguas dominadas pelos colaboradores? Identificar quais as línguas mais comuns dominadas pelos colaboradores das empresas.
7. Práticas de recursos humanos utilizadas pela empresa? Perceber se as práticas de recursos humanos, estão a ser colocadas em prática pelas empresas, e caso não estejam, compreender os motivos.
8. Possui site/página online da empresa? Aferir se as empresas possuem página própria de modo a perceber se é algo essencial para o negócio.
9. É possível reservar algum tipo de produto/serviço online? Compreender se o uso do site próprio está relacionado maioritariamente com as reservas para produtos/serviços da empresa.
10. Está presente em alguma rede social? Aferir se o uso de redes sociais é algo importante para empresas do turismo.
11. Possui página própria no tripadvisor? Concluir se esta página foi criada pela empresa e não fruto de comentário de clientes.
12. É possível reservar os seus produtos/serviços no site de reservas Viator? Descobrir se é possível efetuar reservar a partir de outro site.
13. É possível reservar os seus produtos/serviços no site de reservas GetYourGuide? Descobrir se é possível efetuar reservar a partir de outro site.
14. Utiliza agências de viagens para divulgar os seus produtos/serviços? Perceber se maioritariamente as empresas da região utilizam outras agências para divulgação dos seus produtos/serviços.
15. Efetua campanhas de marketing? Se sim, onde? Achar se as empresas turísticas estão a praticar campanhas de marketing e se este é o mais correto.
16. Essas campanhas de marketing são feitas em Portugal ou também se estendem a outros Países? Aferir o raio de abrangência das campanhas de marketing criadas pela empresa.
17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral? Achar a panóplia de serviços que as empresas têm para oferecer aos turistas.

Tabela 10 (continuação)

<p>18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro? Compreender se os turistas de cruzeiro são um mercado alvo para as empresas de turismo em Ponta Delgada.</p> <p>19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada? Aferir se essas mesmas empresas pretendem apostar nesse mercado alvo.</p> <p>20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias? Compreender a visão dos empresários no dia-a-dia das empresas.</p> <p>21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa? Perceber quais as dificuldades encontradas pelos empresários diariamente.</p> <p>22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades? Analisar se é possível corrigir alguma dessas dificuldades.</p> <p>23. Qual a sua opinião face à criação de um gabinete comercial localizado nas Portas do Mar, com o objetivo de expor todo o tipo de ofertas de produtos/serviços por parte dos operadores turísticos da Ilha de São Miguel, para os turistas provenientes dos cruzeiros, fazendo a ponte entre as duas partes. Entender a posição dos operadores turísticos para a criação de um ponto de venda comum para as empresas que pretenderem apostar nesse mercado.</p>

Fonte: Adaptado de Sousa (2014).

2.3. Descrição do método de investigação

Na sequência dos objetivos deste estudo, a investigação qualitativa foi selecionada através da elaboração de estudos de caso a sete empresas que atuassem no mercado da animação turística na ilha de São Miguel, mais propriamente em Ponta Delgada, tendo sido selecionadas 2 empresas de âmbito de atuação mais generalista, que oferecesse alguma variedade de atividades ao cliente, e 5 empresas que se dedicassem a uma atividade especializada. A distribuição é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 11. Sector de atuação das empresas em estudo.

Âmbito	Atividades	Empresa
“Especializadas”	Agências de Viagens	Caso 1
	Mergulho	Caso 2
	Passeios Guiados	Caso 3
	Aluguer Viaturas (Passeios Guiados)	Caso 5
	Pesca Desportiva	Caso 7
“Generalistas”		Caso 4
		Caso 6

2.4. Recolha de evidência

Tendo como guia o plano deste estudo exploratório, foi então realizada uma entrevista semiestruturada a cada colaborador das sete empresas selecionadas. Cada um destes colaboradores demonstrou total disponibilidade para a realização da entrevista, mostrando-se interessados e prestáveis ao longo de toda a entrevista, fornecendo todas as informações necessárias, de forma concreta e descritiva, em relação a todas as perguntas que lhe foram aplicadas.

A duração média das entrevistas foi de 15 minutos, em que todas foram gravadas em formato de áudio para posteriormente serem transcritas. Algumas das entrevistas também ocorreram via telefone, sendo usado o mesmo modo de atuação conforme as entrevistas presenciais.

2.5. Transcrição da informação

A evidência conseguida através de uma entrevista semiestruturada deve ser avaliada sistematicamente por forma a garantir a qualidade do estudo de caso, como refere Major e Vieira (2009).

Sendo assim, para não correr no risco de distorção da informação reunida nas gravações em formato áudio, foi feita a transcrição das mesmas de forma cautelosa e rigorosa, mas não integral, tentando não usar palavras próprias por parte do investigador para resumir a informação.

2.6. Análise, identificação e explicação de padrões

Finalmente, após a transcrição das entrevistas, foi feita uma análise de seis questões de teor mais particular. Continuamente é feita uma análise comparativa entre os casos de estudo, onde foi possível agrupar alguma informação resultante das entrevistas em categorias, tornando assim o processo de análise e sistematização das conclusões mais simples e compreensível.

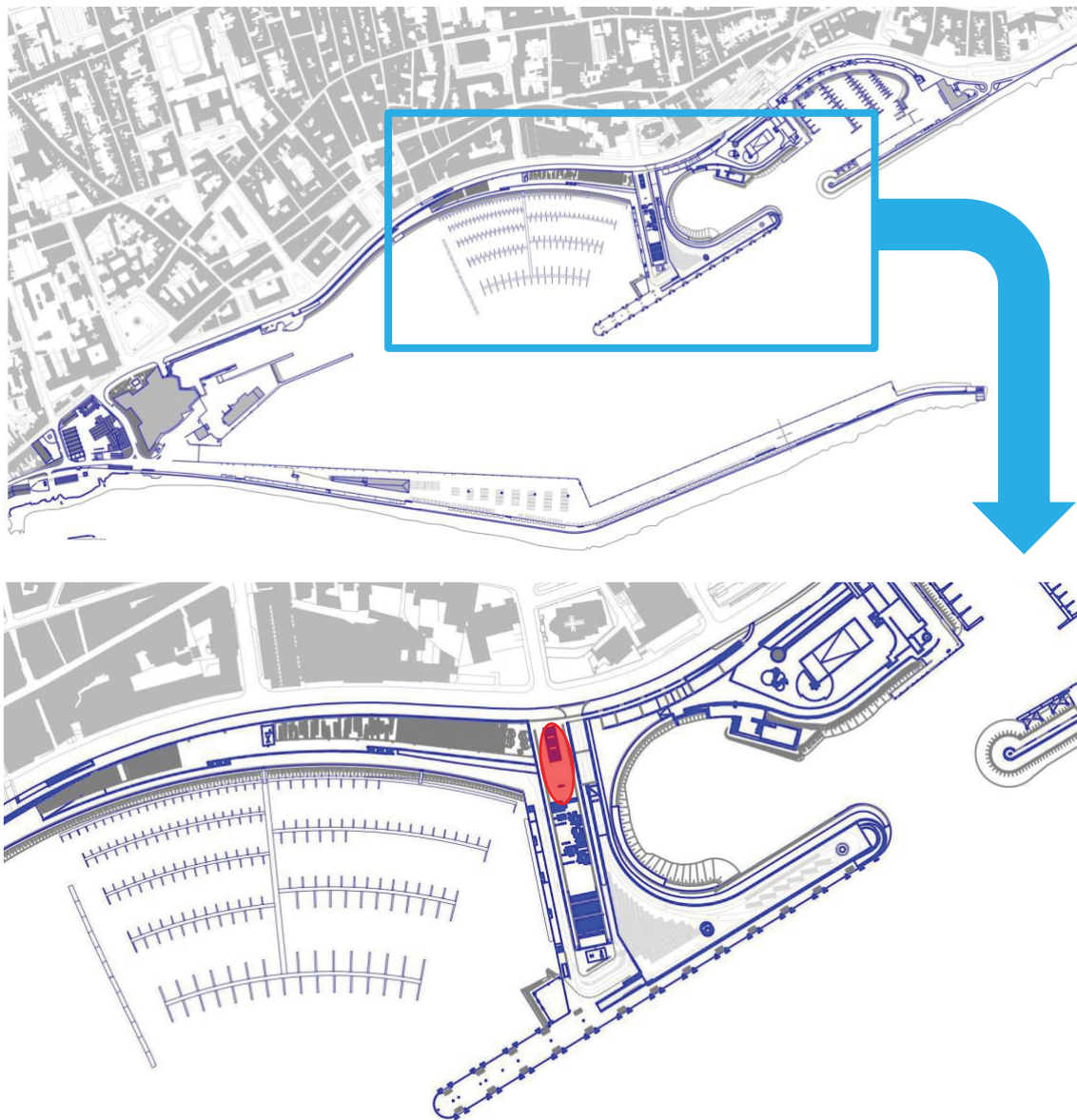
De seguida será apresentado a análise de dados secundários recolhidos nomeadamente sobre escalas de embarcações, número de passageiros, bem como, companhias de cruzeiros, de modo, demonstrar a importância do terminal de cruzeiros para a ilha de São Miguel.

CAPÍTULO III. Análise de dados secundários

Foi feito um levantamento de dados secundários recolhidos ao longo de anos, pela entidade Portos dos Açores, SA, que é detentora do terminal de cruzeiros de Ponta Delgada. A análise desses dados irá ajudar na compreensão da dimensão e proporções, bem como a importância que este terminal tem para a ilha de São Miguel.

As Portas do Mar (terminal de cruzeiros) em Ponta Delgada foi inaugurado a 5 de julho de 2008 com o objetivo de ser tornar uma referência dos Açores no turismo nacional e internacional. Foi criada uma nova área de lazer e mercado diversificado de modo a servir tanto os locais como os turistas, oferecendo uma experiência encantadora no Atlântico, com rótulo açoriano. Esta infraestrutura é um terminal marítimo para cruzeiros e barco inter-ilhas, estando munido de ponto de embarque e outro de ancoragem, um com 120 e outro com 250 metros de comprimento respetivamente, como é referido pelas Portas do Mar, SA (2018). Podemos observar a Figura 6, onde está demonstrado o Porto de Ponta Delgada com especial ênfase no terminal de cruzeiros Portas do Mar.

Figura 5. Porto de Ponta Delgada e respetivo terminal de cruzeiros.



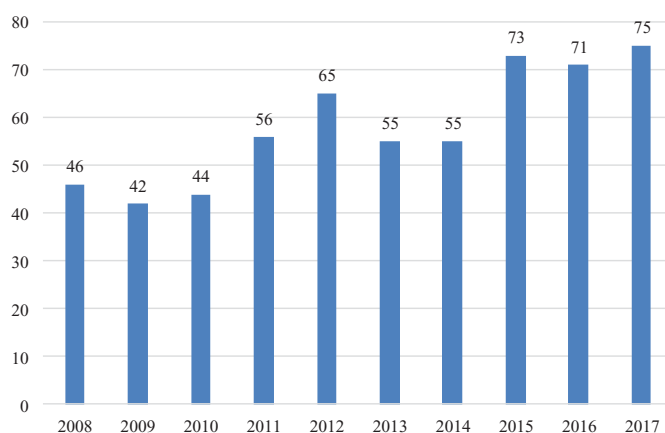
Fonte: Portos dos Açores, SA.

É de realçar na Figura 6, a mancha avermelhada, que identifica a zona onde estão localizados os agentes comerciais de diversas empresas de animação turística aquando da chegada dos navios de cruzeiros, estando estes confinados unicamente a esse espaço, sendo que os turistas nem sempre são orientados para aquela zona específica, uma vez

que esta se situa no piso superior e a saída do navio de cruzeiro é feita no piso inferior, onde estão localizados os bares, restaurantes, comércio. Desta forma, a logística das Portas do Mar não favorece os operadores turísticos, uma vez que estes agentes comerciais das empresas de animação turística não estão na “rota” de passagem dos turistas.

De seguida, estão exemplificados alguns dados fornecidos pela entidade Portos dos Açores, SA, sobre quantidades de navios de cruzeiros, número de passageiros, frequência de visitas das companhias de cruzeiros, pontos de partida e pontos finais de chegada das embarcações.

Figura 6. Número de navios de cruzeiro

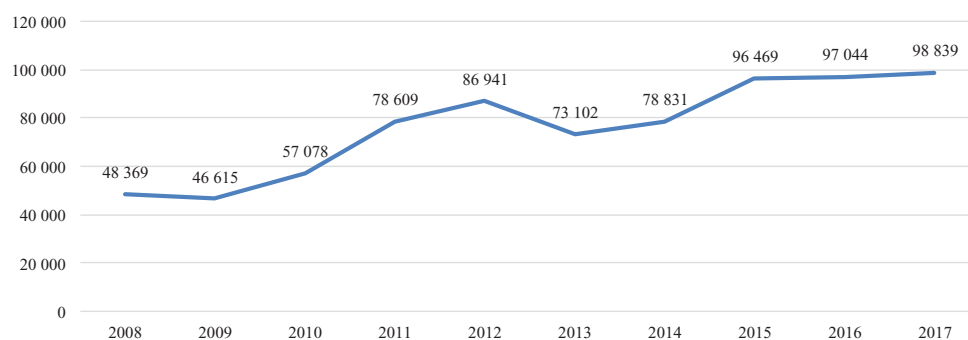


Fonte: Portos dos Açores, SA.

Quanto ao número de escalas no porto de Ponta Delgada, foram registadas 73 para o ano de 2015 e 71 escalas para o ano de 2016, havendo um ligeiro aumento no ano de 2017 com 75 escalas. Nesta perspetiva, espera-se que o ano de 2018 atinja números mais elevados em comparação com todos os anos anteriores, prevendo-se cerca de 145 escalas

no porto de Ponta Delgada, sendo expetável que este número continue a aumentar ao longo do tempo.

Figura 7. Total de passageiros



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Relativamente ao número de passageiros, este tem vindo a crescer nos últimos anos, com 96 469 passageiros para o ano de 2015, 97 044 para o ano de 2016 e 98 839 passageiros para o ano de 2017, sendo também expectável que o número de passageiros seja o mais elevado de sempre em 2018, uma vez que o número de escalas esperado é superior aos anos anteriores.

Tabela 12. Estatísticas de navios de cruzeiro para 2017 (Açores)

Açores	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Navios Cruzeiro	4	5	11	23	8	2
Desembarque Passageiros	19	17	42	524	58	5
Embarque Passageiros	24	21	56	448	69	7
Passageiros em Trânsito	5 533	6 292	15 709	26 009	11 488	1 074

Tabela 12 (continuação)

Açores	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan-Dez
Navios Cruzeiro	1	-	8	13	8	3	86
Desembarque Passageiros	2	-	41	30	35	11	784
Embarque Passageiros	3	-	56	43	32	13	772
Passageiros em Trânsito	523	-	11 784	12 672	11 573	5 123	107 780

Fonte: Portos dos Açores, SA.

Tabela 13. Estatísticas de navios de cruzeiro para 2017 (São Miguel)

São Miguel	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Navios Cruzeiro	3	5	8	24	6	1
Desembarque Passageiros	9	17	27	519	36	1
Embarque Passageiros	12	21	32	444	44	3
Passageiros em Trânsito	3 795	6 292	12 832	25 451	11 316	542

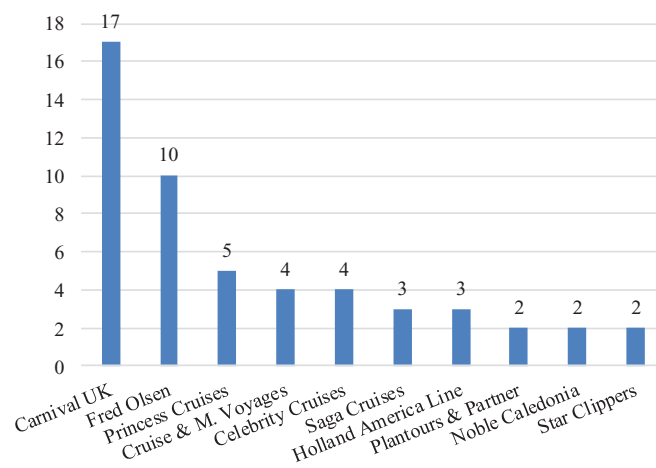
São Miguel	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan-Dez
Navios Cruzeiro	1	-	6	11	7	3	75
Desembarque Passageiros	-	-	25	26	33	6	699
Embarque Passageiros	1	-	31	24	28	7	647
Passageiros em Trânsito	523	-	9 964	12 036	11 573	3 167	97 493

Fonte: Portos dos Açores, SA.

Comparando os dados do ano de 2017 relativamente à ilha de São Miguel, com os dados do arquipélago Açores, é perceptível a importância do porto de Ponta Delgada que consiste num ponto estratégico para esta atividade. Analisando o ano de 2017, nos Açores houve um total de 86 escalas de cruzeiros, sendo que 87,21% foram registadas no porto de Ponta Delgada. Relativamente ao número de passageiros que iniciaram a sua viagem em navios de cruzeiro nos Açores, este foi de 784 passageiros, sendo que 89,16% embarcaram no Porto de Ponta Delgada. Por outro lado, o número de passageiros desembarcados foi de 647 nos Açores, sendo que 83,81% desses passageiros terminaram a sua viagem num navio de cruzeiro no Porto de Ponta Delgada. Finalmente, o total de passageiros em trânsito nos Açores foi de 107 780, sendo que 90,46% fizeram uma escala de menos de 24 horas em Ponta Delgada.

Outro aspeto relevante neste estudo prende-se com as companhias de cruzeiros e a frequência com que os seus navios atracam nos Açores, principalmente em São Miguel.

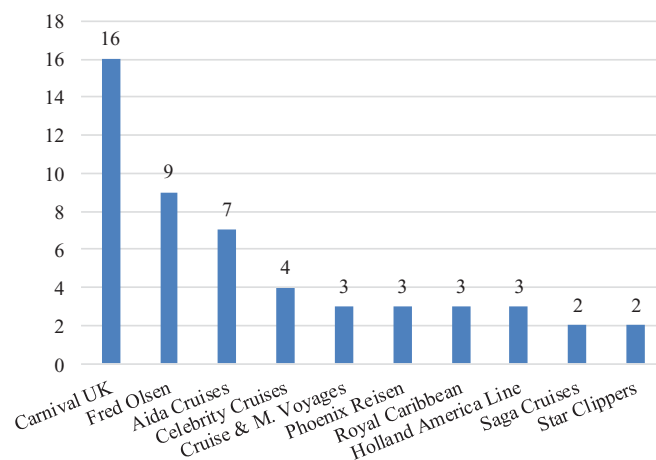
Figura 8. Frequência de visitas de navios por armador em 2015



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Analisando os dados do ano de 2015 podemos analisar que a Carnival UK, foi a companhia com maior número de embarcações a passar pela ilha de São Miguel, com 17 embarcações, seguido pela Fred Olsen com 10 embarcações e da Princess Cruises com 5 embarcações.

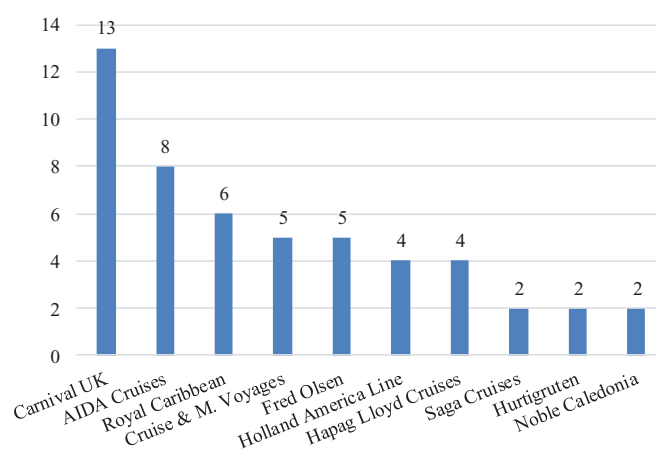
Figura 9. Frequência de visitas de navios por armador em 2016



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Analisando os dados do ano de 2016 podemos analisar novamente que a Carnival UK, foi a companhia com maior número de embarcações a passar pela ilha de São Miguel, mas com menos uma embarcação, neste ano com 16 embarcações, seguido novamente pela Fred Olsen também com menos uma embarcação, neste ano com 9 embarcações e da Aida Cruises com 7 embarcações.

Figura 10. Frequência de visitas de navios por armador em 2017

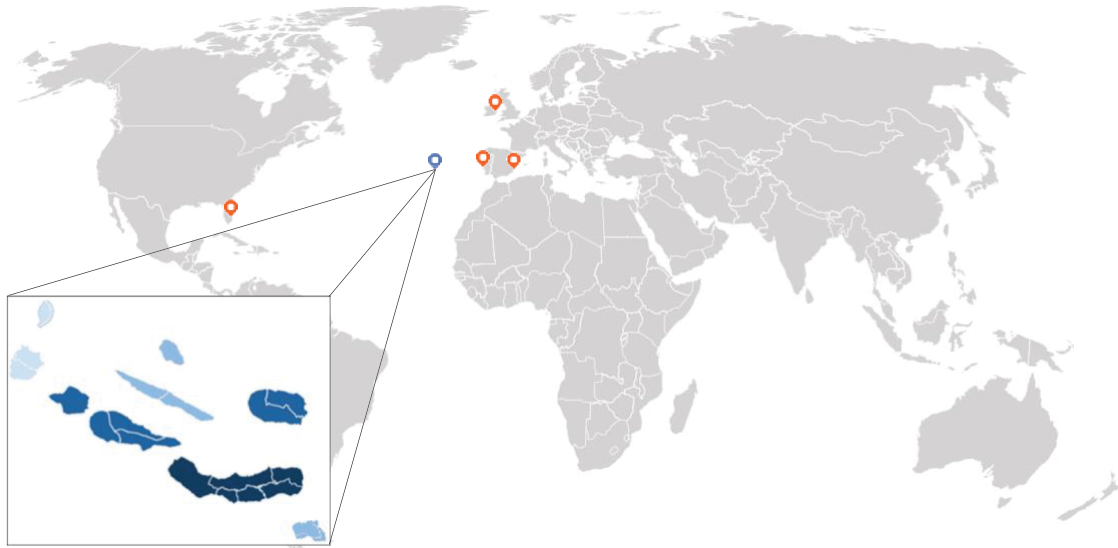


Fonte: Portos dos Açores, SA.

Assim sendo, para o ano de 2017, a companhia Carnival UK lidera com 13 escalas, seguida pela AINDA Cruises com 8 escalas, Royal Caribbean com 6 escalas, Cruise & M. Voyages e a companhia Fred Olsen ambas com 5 escalas, e finalmente a Holland America Line e a Hapag Lloyd Cruises ambas com 4 escalas.

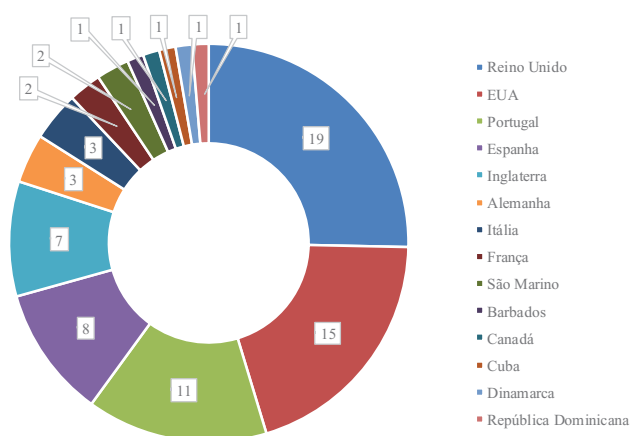
Na Figura 12 temos os principais pontos de partida/chegada das embarcações assinalados a laranja, e assinalado a azul, temos o Arquipélago dos Açores, e a sua localização privilegiada no centro do Oceano Atlântico, tornando-o num ponto de passagem importante para as diversas companhias de cruzeiro que assim podem incluir escalas no arquipélago nos seus roteiros.

Figura 11. Principais origens e destinos



Devido à falta de registos, não foi possível conhecer as rotas de navegação de cada companhia, sendo apenas possível obter o primeiro e último porto de paragem.

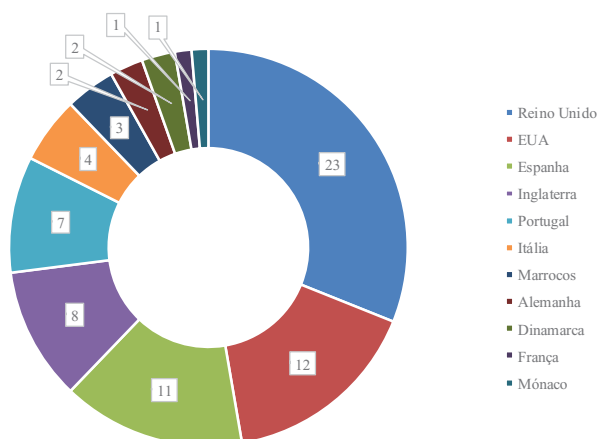
Figura 12. Primeiro porto de escala em 2017



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Quanto ao primeiro porto de paragem, por ordem decrescente de frequência, temos Reino Unido, EUA, Portugal, Espanha, Inglaterra e Alemanha.

Figura 13. Último porto de escala em 2017

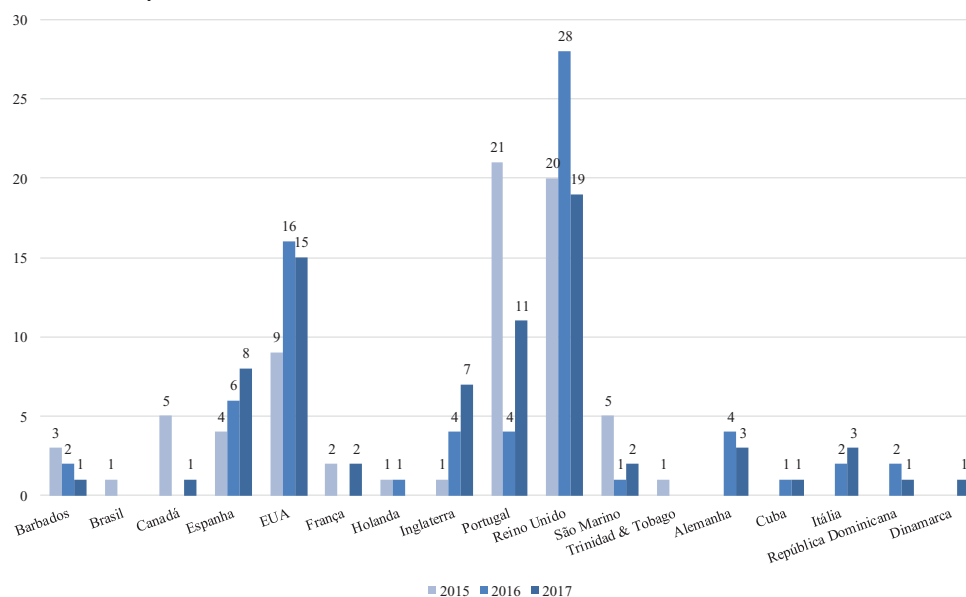


Fonte: Portos dos Açores, SA.

Quanto ao último Porto de paragem, também por ordem decrescente de frequência temos Reino Unido, EUA, Espanha, Inglaterra, Portugal e Itália.

Seguidamente temos uma análise dos principais países onde é feita a primeira e última escala.

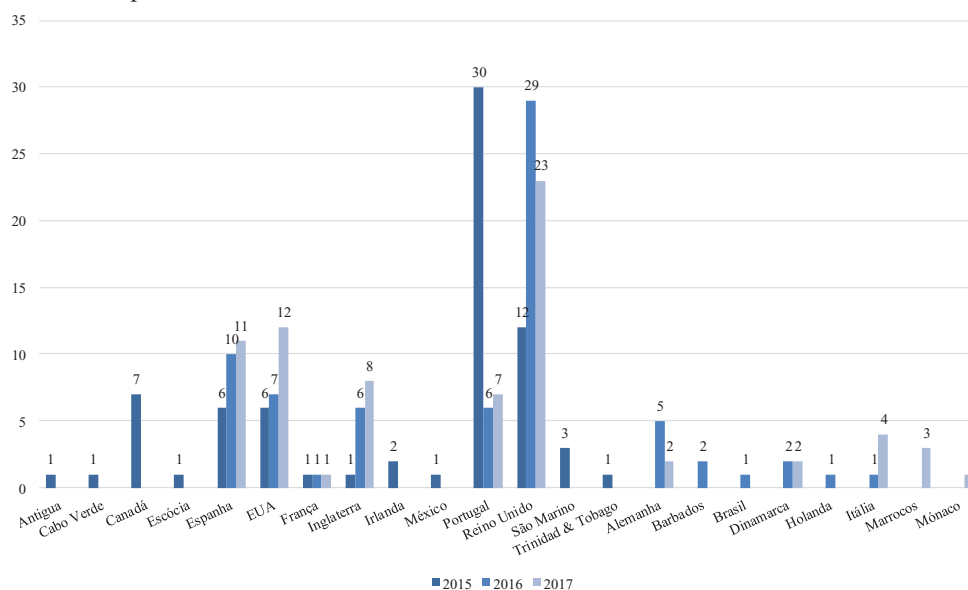
Figura 14. Primeiro país de escala



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Como podemos observar, em 2015, como primeiro país de escala, Portugal lidera com 21 escalas, seguido do Reino Unido com 20 escalas e os EUA com 9 escalas. Para o ano de 2016, como primeiro país de escala, Reino Unido lidera com 28 escalas, seguido pelos EUA como 16 escalas e a Espanha com 6 escalas. Finalmente, no ano de 2017, como primeiro país de escala, Reino Unido lidera com 19 escalas, seguido pelos EUA como 15 escalas e Portugal com 11 escalas.

Figura 15. Último país de escala



Fonte: Portos dos Açores, SA.

Analisando a Figura 16, em 2015, como último país de escala, Portugal lidera com 30 escalas, seguido do Reino Unido com 12 escalas e o Canadá com 7 escalas. Para o ano de 2016, como último país de escala, Reino Unido lidera com 29 escalas, seguido pela Espanha como 1o escalas e os EUA com 7 escalas. Finalmente, no ano de 2017, como último país de escala, Reino Unido lidera com 23 escalas, seguido pelos EUA como 12 escalas e a Espanha com 11 escalas.

Neste capítulo foi possível verificar que os Açores e mais propriamente a ilha de São Miguel e o seu terminal turístico em Ponta Delgada são um ponto de referência no meio do oceano atlântico, tornando-se um ponto de paragem frequente nas rotas intercontinentais, não só por isso, mas também como um marco de beleza natural e experiências que oferece. Podendo assim assumir, que os Açores, e em particular a ilha de São Miguel, tem vindo a atrair um número cada vez maior de embarcações de turismo, levando deste modo ao aumento da economia regional.

CAPÍTULO IV. Apresentação e análise individual dos casos de estudo

4.1. Caso 1 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor das agências de viagens, e têm como objetivos principais divulgar o destino Açores a toda a sua panóplia de clientes, para assim garantir um serviço de qualidade e proporcionar experiências únicas e viagens extraordinárias. A empresa tem um horário de funcionamento das 09:00 às 12:30 e das 14:00 às 18:00 de segunda a sexta-feira. Atualmente possui cerca de 14 colaboradores, recorrendo em época alta, a programas de estágios, para assim agregar mais 2 colaboradores.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que para além do âmbito de atuação da empresa, esta programa e reserva meios de transporte, nomeadamente, autocarros, para a realização de excursões por diversos pontos da ilha.

Tabela 14. Caso 1 – Atividades oferecidas pela empresa.

Citações
Contrações; Vendas; Divulgação; <ul style="list-style-type: none"> • “É tudo feito antes da chegada do cruzeiro.” • “São feitas ofertas das excursões às diversas companhias, para as diversas ilhas, sendo que estas podem ou não aceitar as ofertas (vendas), quem oferecer o preço mais barato pelo produto/serviço é quem ganha.” • “O produto é vendido a bordo do navio e no final é transmitido a posição de vendas a bordo.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que não só organiza as suas excursões como também servem de intermediário para outros operadores turísticos, onde podem vender pacotes de dias inteiros ou meio dia.

Tabela 15. Caso 1 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
Intermediário; Operadores Turísticos; <ul style="list-style-type: none"> • “Temos contratos com outros operadores turísticos, sendo intermediários dos mesmos, e assim vender pacotes desses operadores, por exemplo, observações de cetáceos.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa de momento não pretende apostar na criação de novos pacotes, uma vez que já possui pacotes para os clientes provenientes de cruzeiros, nomeadamente, as excursões.

Tabela 16. Caso 1 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações
Excursões; Cruzeiros; <ul style="list-style-type: none"> • “A empresa já possui pacotes específicos para os cruzeiros.” • “Quando o cruzeiro chega a Ponta Delgada, as excursões já estão definidas e previamente vendidas, ao dispôs dos passageiros.” • “Os passageiros do cruzeiro, tem duas hipóteses, ou compram o pacote da excursão aquando da reserva da viagem na página da companhia, ou então fazem-no a bordo durante a viagem.”

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focou que existe muita falta de animação turística (entretenimento) para atrair e cativar o turista proveniente do cruzeiro, uma vez que se sabe antecipadamente as escalas efetuadas pelos navios de cruzeiro, seria benéfico para a cidade de Ponta Delgada, organizar as receções dos passageiros dos cruzeiros.

Tabela 17. Caso 1 – Melhorias necessárias.

Citações
Animação Turística; Artesanato; Lojas; <ul style="list-style-type: none"> • “O governo ou Câmara devia promover a abertura das lojas e comercio tradicional, por exemplo, ao fim-de-semana, para que os turistas pudessem ver e vivenciar a experiência do artesanato, cultura, música, no centro da cidade ou em pontos estratégicos.”

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) afirmou que é difícil para a empresa dar resposta quando existe mais do que 1 navio de cruzeiro atracado em Ponta Delgada, uma vez que a procura por autocarros e guias aumenta, sendo difícil aceder a todas as companhias.

Tabela 18. Caso 1 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
Autocarros; Capacidade de Resposta; Prestação de Serviços; <ul style="list-style-type: none"> • “É difícil dar resposta há quantidade solicitada de autocarros e guias, quando por exemplo, existem três navios atracados em Ponta Delgada.” • “A empresa possui alguns guias em contrato de prestação de serviços, mas quando surge esse tipo de situações a empresa necessita de recorrer a prestações de serviços ocasionalmente para guias fora da empresa.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) garantiu que não existe nenhuma estratégia por parte da empresa, uma vez que tanto os autocarros e guias não pertencem há empresa, pelo que esta não pode aumentar a frota de equipamentos nem colaboradores.

Tabela 19. Caso 1 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Os autocarros e os guias pertencem a outras empresas, pelo que tem que haver um pedido antecipadamente, nomeadamente para os autocarros.”

4.2. Caso 2 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor do mergulho, proporcionando serviços na ótica de escola bem como centro para saídas de mergulho. Esta empresa tem como objetivo principal proporcionar um serviço de excelente qualidade. A empresa tem um horário de funcionamento das 09:00 às 17:00 de segunda a sexta-feira e atualmente possui 2 colaboradores, recorrendo em época alta ou por necessidade, a prestação de serviços nomeadamente para mais 1 ou 2 colaboradores.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa tem dois tipos de serviço, nomeadamente as saídas para mergulho que são feitas em duas zonas escolhidas pela empresa onde fazem turismo subaquático, passeios de exploração de mergulho e *snorkeling*. A outra vertente da empresa são os cursos de mergulho que incluem cursos

recreativos (exemplo: batismos de mergulho, iniciação ao mergulho), cursos profissionais, cursos de socorrismo e cursos técnicos.

Tabela 20. Caso 2 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Citações
Saídas para mergulho; Cursos de mergulho; <ul style="list-style-type: none"> • “Nós possuímos os cursos de mergulhos para os clientes que pretendem iniciar a atividade, e também possuímos para quem já é certificado as saídas para mergulho, onde temos duas zonas de mergulho, sendo que dentro destas duas categorias possuímos diversos pacotes consoante a escolha do cliente.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que não, sendo que por diversas vezes foi necessário adaptar serviços já existentes para clientes turistas de cruzeiros, sendo necessário adequar o horário de serviço ao horário da estadia do cruzeiro em Ponta Delgada.

Tabela 21. Caso 2 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
Setor do mergulho; Clientes específicos; <ul style="list-style-type: none"> • “Como somos do setor do mergulho, os nossos clientes, são pessoas com conhecimentos e sabem que tipo de serviço pretendem, são mergulhadores certificados, e conhecem os Açores como destino de mergulho, e procuram fazer um mergulho de 4 a 5 horas de duração enquanto estão cá.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros, o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa de momento não pretende apostar na criação de

pacotes, isto porque os clientes que chegam a Ponta Delgada via cruzeiro, já reservaram o pacote pretendido através do site da empresa ou então através de um dos canais de distribuição que a empresa utiliza, mais especificamente, agências de viagens.

Tabela 22. Caso 2 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações

Reservas; Cruzeiro; Canais de distribuição;

- “Eventualmente e a maioria dos casos, são os próprios clientes que nos contactam diretamente ou através dos canais de distribuição normais, agências com as quais trabalhamos, porque nós enquanto empresa não fazemos contacto direto com os cruzeiros.”
-

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focou que existe instalações com má manutenção, ou inexistente, pelo que seria necessário a melhoria das instalações inerentes ao bom funcionamento da atividade, processos de consciencialização a partir das entidades para as empresas que prestam serviços neste setor e finalmente a necessidade de dar maior importância pelas entidades governamentais às festividades e os encerramentos dos acessos.

Tabela 23. Caso 2 – Melhorias necessárias.

Citações

Melhoria das instalações; Acessos; Consciencialização;

- “Melhoria das instalações para facilitar todo o processo.”
 - “A quando das festividades do concelho existe o encerramento das vias e acessos a diversos locais, nomeadamente às marinas.”
 - “Maior consciencialização a partir das entidades para as empresas que prestam serviços nesta área.”
-

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) frisou a falta de reservas marinhas para diversificar a atividade de mergulho, e ainda a falta de fiscalização a partir das entidades reguladoras, nomeadamente para atividades que interferem com o mergulho, por exemplo, pesca ilegal.

Tabela 24. Caso 2 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
Reservas Marinhas; Fiscalização; <ul style="list-style-type: none"> • “Falta de reservas marinhas.” • “Falta de fiscalização não tanto na atividade de mergulho, mas em outras atividades que interferem nesta prática.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) garantiu que não existe nenhuma estratégia por parte da empresa, uma vez que as respetivas melhorias são fora do seu âmbito de atuação, sendo estas do dever e obrigatoriedade do departamento do turismo.

Tabela 25. Caso 2 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Ultrapassa-nos enquanto empresa.”

4.3. Caso 3 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor dos passeios turísticos, apostando numa vertente mais ecológica e amiga do ambiente, proporcionando serviços vocacionados para o turismo ecológico transmitindo uma imagem sustentável para o bem da ilha. A empresa

tem um horário de funcionamento variável dependendo exclusivamente da existência de clientes. Atualmente possui 1 colaborador efetivo, recorrendo a regime de contrato de prestação de serviços para outros 3 colaboradores.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa possui vários roteiros para determinadas zonas da ilha bem como “*mix*” dos mesmos produtos, ou ainda a hipótese de fazer algo personalizável. Os veículos característicos da imagem da empresa que possui são diferentes das restantes ofertas.

Tabela 26. Caso 3 – Atividades oferecidas pela empresa.

Citações
Moldável;
<ul style="list-style-type: none"> • “A oferta é moldável ao que o cliente pretender.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que não possui produtos ou pacotes exclusivos para os turistas provenientes de cruzeiro, apenas organizam os pacotes existentes para tentar dar a conhecer um pouco de tudo ao turista.

Tabela 27. Caso 3 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
Passeios; Pacotes; Venda; Imagem; <ul style="list-style-type: none"> • “Estamos em conversações com uma agência para que os nossos produtos possam ser vendidos diretamente a bordo do navio.” • “Tentar dar a conhecer a nossa cidade de uma forma gira e abrangente, para que o turista quando for embora, leve uma boa imagem da cidade/ilha.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa não irá apostar na criação de novos serviços/produtos para os turistas provenientes dos cruzeiros, porque os pacotes que possui são moldáveis para esse tipo de turista.

Tabela 28. Caso 3 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações
Pacotes; Oferta; Cidade; <ul style="list-style-type: none"> • “Criamos um <i>mix</i> com os pacotes existentes.” • “As pessoas que por norma chegam nos cruzeiros tem alguma mobilidade reduzida pelo que esta é uma oferta gira para essas mesmas pessoas poderem conhecer a cidade e arredores.”

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focou que existe uma certa rivalidade entre as entidades que trabalham diretamente com os cruzeiros e os operadores turísticos que vendem os seus produtos no exterior do barco, não fazendo o mesmo ganhar com esses produtos/serviços. Também foi referido a má imagem transmitida por esses mesmos operadores turísticos aquando da saída dos passageiros e a sua exposição de oferta de produtos/serviços.

Tabela 29. Caso 3 – Melhorias necessárias.

Citações
Rivalidade; Desorganização; <ul style="list-style-type: none"> • “Relativamente à entidade Portas do Mar, o seu cliente é o navio de cruzeiro, sendo assim, a entidade Portas do Mar, irá dificultar a vida aos operadores turísticos da sua venda de produtos/serviços, uma vez que isso, deixa o seu cliente insatisfeito, porque este não está a ganhar com as respetivas vendas.” • “É transmitida uma má imagem da ilha, quando os turistas ao saírem do barco são constantemente abordados de forma bruta para a compra de produtos/serviços.”

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) afirmou que existe muita dificuldade na parte do licenciamento de negócios turísticos, muita burocracia e imposição de barreiras por parte dos organismos governamentais para barrar essa mesma criação.

Tabela 30. Caso 3 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
Burocracia; Leis; <ul style="list-style-type: none"> • “Muita burocracia.” • “Tanta, lei, tanta lei.” • “Existem coisas que são descabidas.” • “Incompetência por parte das pessoas que trabalham nessas repartições, que não sabem as leis que aplicam, ou são obrigadas a fazer aplicar.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) garantiu que não existe nenhuma estratégia por parte da empresa, uma vez que as respetivas melhorias são fora do seu âmbito de atuação.

Tabela 31. Caso 3 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Não parte da empresa essas melhorias.”

4.4. Caso 4 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor dos passeios pedestres, passando por todo-o-terreno entre outros, proporcionando serviços vocacionados para o turismo ativo, bem como guias especializados. A empresa tem um horário de funcionamento de escritório das 09:00 às 18:00, sendo que os horários das atividades dependem em muito da disponibilidade dos clientes. Atualmente possui 9 colaboradores, recorrendo em época alta ou por necessidade, a prestação de serviços nomeadamente para mais 4 a 5 colaboradores freelancers.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa possui vários tipos de serviço, nomeadamente caminhadas/trilhos, excursões turísticas, observação de cetáceos, *geotours*, passeios todo o terreno em *jeep*, passeios de bicicleta, passeios a cavalo e canoagem/*Kayaking*.

Tabela 32. Caso 4 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Citações
Turismo Ativo; <i>Geotours</i> ; Atividades Radicais; <ul style="list-style-type: none"> • “A empresa tem uma panóplia de atividades ligadas ao turismo ativo, como caminhadas/trilhos e <i>geotours</i>, onde se pode conhecer aspetos geológicos da ilha, por outro lado também temos passeios de <i>jeep</i>, e atividades consideradas mais radicais como por exemplo a canoagem/<i>Kayaking</i>.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que apenas possui um serviço exclusivo para os turistas provenientes dos cruzeiros, em que consiste numa excursão com duração aproximada de 1 hora pelo centro de Ponta Delgada.

Tabela 33. Caso 4 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
Autocarro; Centro Histórico; <ul style="list-style-type: none"> • “A empresa possui um autocarro panorâmico, sem teto, que faz o circuito próprio para os turistas provenientes dos cruzeiros.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa não irá apostar na criação de novos serviços/produtos para os turistas provenientes dos cruzeiros.

Tabela 34. Caso 4 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações
Reservas; Cruzeiro; Canais de distribuição; <ul style="list-style-type: none"> • “Não, a empresa não pretende apostar em mais pacotes. Futuramente nunca se sabe as oportunidades que possam surgir, mas de momento não.”

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focou que deve existir uma preocupação, tanto das entidades governamentais, como da população, de modo a compreender o impacto dos resíduos que são deixados pelos navios de cruzeiro com origem para o aterro sanitário. Defende ainda a criação de um ponto de vendas organizado de modo a focar todos os produtos nesse ponto.

Tabela 35. Caso 4 – Melhorias necessárias.

Citações
<p>Lixo; Ponto de Vendas; Desorganização;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Como operadores turísticos, estamos preocupados, para saber qual o impacto económico dos cruzeiros na região, uma vez que os cruzeiros estão atracados pouco tempo, e durante esse período, abastecem ao máximo de alimentos e água, e retiram os resíduos, portanto é necessário saber o impacto na balança comercial, ou seja, custo/benefício.” • “Seria interessante a criação de um ponto de vendas/guiché para haver uma organização de operadores turístico, porque aquela situação que ocorre nas Portas do Mar aquando da chegada dos cruzeiros é uma completa desorganização e transmite uma má imagem do destino.”

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) afirmou que existe uma completa desorganização da zona de vendas atual nas Portas do Mar, estando maioritariamente dominado por táxis, viaturas ligeiras e veículos todo o terreno.

Tabela 36. Caso 4 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Eu como operador turístico, nem os meus colaboradores, estão presentes naquela zona das Portas do Mar.” • “É uma completa desorganização, um caos.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) garantiu que não existe nenhuma estratégia por parte da empresa, uma vez que as respectivas melhorias são fora do seu âmbito de atuação, estando estas melhorias a cabo da organização das Portas do Mar.

Tabela 37. Caso 4 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “É algo que deve ser feito pela organização Portas do Mar, e não por mim, operador turístico.”

4.5. Caso 5 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor da rent-a-car, oferecendo uma variedade de formas para o cliente conhecer a ilha de São Miguel que vão desde o aluguer de viaturas, motos, bicicletas e os jipes, carrinha de nove lugares, moto 4, ou podem ainda optar pelos *buggies*. A empresa também oferece outros serviços, tais como passeio de barco, *parasailing* ou *jet-ski*. A empresa tem um horário de funcionamento de escritório das 08:00 às 24:00, todos os dias. Atualmente possui 9 colaboradores efetivos, recorrendo em época alta ou por necessidade, programas de estágios para mais 3 a 4 colaboradores.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa possui vários tipos de serviço, sendo o principal a *rent-a-car* (aluguer de carros, auto-caravanas, motos, bicicletas) possuindo ainda outras vertentes, como o *buggy tours*, *jeep tours*, *quad tours*, *tuk tuk tours*, *van tours*, *sea life* e *whale watching*.

Tabela 38. Caso 5 – Atividades oferecidas pela empresa.

Citações
<p><i>Rent-a-car</i>; Viaturas; Passeios turísticos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “A atividade principal da empresa começou pelo aluguer de viaturas, sendo que foi progredindo para uma oferta de serviços personalizados ao turista, onde estão incluídas todas as vertentes de passeios que a empresa oferece que vão desde os conhecidos <i>buggy tours</i> às <i>van tours</i>, e está programada uma nova aposta da empresa que é a aquisição de uma embarcação para oferecer aos turistas uma experiencia da vida marinha dos Açores.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que aquando da chegada dos cruzeiros tem dois colaboradores a redirecionar os turistas que estejam interessados nos serviços/produtos que tem para oferecer. A empresa faz pacotes de meio dia, ou apenas horas, para os turistas.

Tabela 39. Caso 5 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
<p>Meio-dia; Tours;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Os tuktuk tours, os buggys, jeep/van tours, buggy e moto4, são os produtos que a empresa tem mais direcionado para os turistas de cruzeiros.” • “Costumamos fazer pacotes de meio dia, ou horas conforme a disponibilidade do cliente.” • “O produto com mais saída é os jeeps ou van tours, porque é onde o turista consegue conhecer mais em menos tempo.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa está a apostar nessa vertente não especificando em que áreas ou serviços.

Tabela 40. Caso 5 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações

- “Sim, estamos a tratar disso, vão aparecer, mas não sei quando.”
-

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focou que existe uma falta de coordenação entre a organização das Portas do Mar e a localização cedida para a divulgação de produtos/serviços, uma vez que as pessoas ao sair do cruzeiro são direcionadas para outras zonas, não passando pela zona onde se encontra os operadores turísticos.

Tabela 41. Caso 5 – Melhorias necessárias.

Citações

Lixo; Desorganização;

- “Dificuldade em direcionar os clientes dos cruzeiros para as escadas (acesso há zona cedida para vendas), estes são direcionados para a alameda das Portas do Mar (zona das lojas).”
 - “Existe dias em que não se vende nada, por não passarem clientes naquela zona.”
 - “É um mercado que não está a trazer nada de benéfico para a ilha, uma vez que deixam o lixo para processar, e são poucos os que ganham com os clientes, a não ser os que conseguem vender os seus produtos a bordo do cruzeiro.”
-

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) afirmou que existe uma dificuldade em chegar até ao cliente (turista de cruzeiro), uma vez que estão limitados à zona cedida para vendas.

Tabela 42. Caso 5 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
Dificuldades; Acesso limitado; <ul style="list-style-type: none"> • “Passamos manhas inteiras, 4 a 5 horas, à espera que cheguem clientes, e não aparece ninguém.” • “Existe dias de cruzeiros que não vendemos nada.” • “Desde modo uns operadores turísticos estão a ser mais beneficiados do que outros devido à sua localização.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) garantiu que não existe nenhuma estratégia por parte da empresa, sendo que muitas vezes chegaram a ser barrados nos acessos, por estarem confinados à zona de vendas cedida pelas Portas do Mar.

Tabela 43. Caso 5 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Chegamos mesmo a ser barrados pelos seguranças das Portas do Mar.” • “Só mesmo alguma outra pessoa mais atrevida, consegue efetuar uma venda, na parte inferior, sem que os seguranças percebam.”

4.6. Caso 6 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor das atividades terrestres e marítimas, oferecendo aos clientes uma grande variedade de pacotes de atividades marítimas e terrestres em todo o arquipélago dos Açores, como por exemplo a observação de cetáceos, natação com golfinhos, caminhadas, passeios de bicicleta, *jeeps safari* ou passeios de carrinha, para todo o tipo de pessoas e para todos os bolsos. A empresa tem um horário de funcionamento das 08:00 às 18:00 no inverno e das 08:00 às 22:00 no verão. Atualmente possui 30 colaboradores efetivos, recorrendo em época alta ou por necessidade a mais 25 ou 26 colaboradores. Perfazendo um total de aproximadamente 56 colaboradores em época alta.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa presta serviços tanto no mar como em terra. Os serviços marítimos consistem na observação de cetáceos, mergulho com golfinhos, *kayaking*, cruzeiros ao pôr do sol, mergulho, canyoning, por outro lado as atividades de terra são passeios/trilhos, passeios de bicicleta, *jeep tours*, *van tours*, observação de pássaros, geoturismo, sendo ainda possível fazer pacotes personalizados.

Tabela 44. Caso 6 – Atividades oferecidas pela empresa.

Citações
<p><i>Team Building</i>; Mar; Terra; Pacotes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Temos um <i>mix</i> de atividades no mar e em terra.” • “Criamos pacotes específicos como o cliente desejar.” • “Fazemos atividades <i>Team Building</i> para outras empresas.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que maior parte dos serviços que dispõem são reservados por agências de viagens, por exemplo, as jeeps tours, sendo um serviço rápido, basicamente adequando um produto já existente para os clientes provenientes dos cruzeiros. Outra abordagem vem diretamente do contacto dos clientes pelo site da empresa, em que estes reservam uma atividade ou pacote de atividades para a duração que o cruzeiro está atracado em São Miguel.

Tabela 45. Caso 6 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
<p>Reversas; Agências de Viagens;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Agências locais reservam os jeeps, para fazerem os passeios às Sete Cidades ou Lagoa do Fogo.” • “Os clientes também nos contactam diretamente para reservar os serviços.” • “As atividades que tem mais procura pelos clientes provenientes dos cruzeiros são os passeios de jeep, passeios a pé de meio dia, e ainda a observação de cetáceos, estando este dependente dos fatores meteorológicos.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que a empresa não pretende apostar nesses pacotes, realçando a dificuldade que isso impõe, uma vez que frequentemente existe o cancelamento da vinda dos cruzeiros a Ponta Delgada. Para além disso, os turistas provenientes dos cruzeiros não fazem parte do mercado alvo da empresa.

Tabela 46. Caso 6 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações

- “Não é muito fácil criar pacotes para clientes de cruzeiros.”
 - “Pode existir o cancelamento das escalas dos cruzeiros, devido a mau tempo por exemplo.”
 - “O nosso mercado alvo são os turistas que chegam à ilha de avião e permanecem por maior período de tempo na ilha.”
-

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) focando-se na posição do turista alertou para a necessidade de uma melhor organização da zona de venda onde o turista poderá procurar o produto que necessita sem ter de ser abordado excessivamente, como atualmente ocorre. Na outra vertente, do ponto de vista da empresa, esta referiu que o facto de haver um ponto de venda organizado, garantiria igualdade para todas as empresas venderem os seus produtos.

Tabela 47. Caso 6 – Melhorias necessárias.

Citações
Desorganização; Venda; <ul style="list-style-type: none"> • “Não gosto de ser abordada para comprar determinados produtos/serviços.” • “É lamentável assistir ao que acontece aquando da chegada dos cruzeiros, em que os vendedores estão constantemente a abordar os passageiros.” • “Ponto de venda comum, garantia que cada passageiro iria de livre e espontânea vontade procurar o produto/serviço que desejasse.” • “Existe uma maior venda de merchandising na chegada de um navio de cruzeiro em Ponta Delgada.”

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) afirmou não existir instalações adequadas a pessoas com mobilidade reduzida, ou transportes adequados para esse tipo de público.

Tabela 48. Caso 6 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
Dificuldades; Acesso limitado; <ul style="list-style-type: none"> • “As pessoas que costumam chegar nos cruzeiros são pessoas com capacidades reduzidas (cadeiras de rodas, andarilhos, etc.), não existindo elevadores, ou rampas perto.” • “Devia existir um autocarro, ou meio de transporte adequado para esse tipo de público que pudesse dar um passeio pelo centro histórico para transmitir um pouco da beleza da cidade/ilha.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) referiu que as melhorias que apontou anteriormente teriam que partir dos organismos governamentais.

Tabela 49. Caso 6 – Estratégias de melhoria.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “As dificuldades apontadas não podem ser melhoradas pela empresa, infelizmente.”

4.7. Caso 7 – Análise da entrevista

A empresa atua no âmbito do setor da pesca desportiva, oferecendo qualidade e conforto através de um barco totalmente equipado para a atividade, bem como material de excelente qualidade. A empresa tem um horário de funcionamento de acordo com as solicitações dos clientes, por exemplo, ao iniciar a atividade pelas 8/9 horas da manhã prevê-se uma duração máxima de 9 a 10 horas de pescaria. Atualmente possui 3 colaboradores durante todo o ano, não sendo necessário um maior número de recursos humanos para a referida atividade.

17. Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que a empresa apenas presta serviços de pesca desportiva, oferecendo pacotes distintos.

Tabela 50. Caso 7 – Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Só temos licença para efetuar pesca desportiva.”

18. Tem algum produto/serviço para turistas provenientes de viagens de cruzeiro?

Nesta questão o(a) entrevistado(a) respondeu que possui pacotes de meio-dia, 4 a 5 horas de pesca, no entanto a reserva deverá ser feita com alguma antecedência de forma a poder preparar tudo antes.

Tabela 51. Caso 7 – Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Nicho muito específico, o cliente que quer, procura e encontra.” • “Houve o caso de um cliente que reservou o barco e conseguiu pescar atuns, e ainda levou um para o barco.”

19. Pretende apostar na criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros que façam paragem em Ponta Delgada?

Nos termos da criação de pacotes específicos unicamente para cruzeiros o(a) entrevistado(a) referiu que basicamente adequa um produto já existente para os clientes provenientes dos cruzeiros.

Tabela 52. Caso 7 – Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “O cliente de cruzeiro caso fique muito tempo, pode se fazer o dia completo de pesca.” • “Caso existe peixe por perto, e o cliente tenha pouco tempo, meio dia, aproximadamente 4/5 bastam para fazer uma boa pescaria. Costumamos receber informação dos pescadores de onde se encontra o peixe e claro dos dias anteriores de pescaria.”

20. Que tipo de melhorias considera que seriam necessárias?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) evidenciou que pela sua experiência e na sua área de atuação não existem melhorias a serem feitas, porque tenta que os seus clientes tenham uma divertida e agradável experiência, fazendo tudo ao seu alcance para o proporcionar, realçando que esta atividade depende das condições meteorológicas e da própria fauna marinha.

Tabela 53. Caso 7 – Melhorias necessárias.

Citações
<ul style="list-style-type: none"> • “Acho que não existem melhorias a serem feitas na minha área. “ • “A natureza e o tempo nos Açores é uma incógnita, o tempo muda rapidamente bem como a afluência de peixe pode variar de um dia para o outro.” • “A nível do serviço que ofereço tento criar um ambiente acolhedor e proporcionar ao cliente tudo o que ele necessitar, como catering, bebidas, não falta nada a bordo.” • “Tentamos fazer de tudo para que o cliente apanhe algum peixe, e quando isso não se proporciona, faço algum desconto, porque os clientes ficam tristes se não apanham peixe.”

21. Lacunas, falhas ou dificuldades encontradas pela empresa?

Na resposta a esta questão o(a) entrevistado(a) disse que existe uma fraca manutenção dos pontões na marina de acesso aos barcos por parte da entidade responsável.

Tabela 54. Caso 7 – Lacunas, falhas ou dificuldades.

Citações
<p>Manutenção; Má Imagem;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “As lacunas encontradas pela empresa são no âmbito da manutenção dos pontões da marina de acesso aos barcos. Estes estão em muito mau estado, transmitindo uma imagem de insegurança aos turistas.”

22. Possui estratégias de melhoria para contrariar essas lacunas/falhas/dificuldades?

O(a) entrevistado(a) mencionou que as melhoras que apontou anteriormente teriam que partir da entidade responsável.

Tabela 55. Caso 7 – Estratégias de melhoria.

Citações

- “As dificuldades apontadas são exteriores à empresa. Faz parte da entidade responsável”
-

Finalizada a análise individual aos casos de estudo, é apresentada de seguida a análise comparativa.

CAPÍTULO V. Análise comparativa dos Estudos de Caso

Para aprofundar a análise das respostas recorreu-se a técnicas de comparação, com o propósito de compreender aspetos relevantes deste estudo, e descobrir justificações coerentes para os resultados obtidos. Tentou-se reconhecer padrões de resposta ou aspetos que fossem relevantes para o estudo.

5.1. Línguas faladas pelos colaboradores

Tabela 56. Línguas dominadas pelas empresas.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Português	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inglês	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Francês	✓		✓		✓	✓	✓
Espanhol			✓		✓	✓	
Sueco							
Alemão	✓					✓	
Italiano			✓			✓	
Holandês						✓	
Estoniano						✓	
Finlandês							

É possível verificar que todas as empresas falam a língua materna, o português bem como o inglês, sendo apenas essas línguas as dominadas pela empresa do caso 2 e caso 4. A empresa do caso 7, fala adicionalmente mais uma língua, o francês. As empresas do caso 1 e caso 5, falam adicionalmente mais duas línguas, sendo essas o francês, alemão e francês e espanhol, respetivamente. A empresa do caso 3, fala adicionalmente mais três línguas, sendo estas o francês, espanhol e italiano. Por fim a empresa do caso 6, sendo essa com mais línguas dominadas pelos seus colaboradores, dominando mais 6 línguas, entre as quais francês, espanhol, alemão, italiano, holandês e estoniano.

5.2. Presença digital

Tabela 57. Presença digital.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Facebook		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Instagram			✓		✓	✓	✓
Twitter						✓	
Youtube		✓		✓	✓	✓	✓

Sendo fenómeno atual e mundial o Facebook, seria de esperar que todas as empresas em estudo estariam presentes nessa plataforma, pelo que dos 7 casos em estudo, só uma empresa não está presente no Facebook. O Instagram é o caso de outra rede social menos usado pelas empresas, nesse caso apenas 4 das 7 empresas, usam essa plataforma. Algo mais surpreendente, é o facto de só uma empresa usar Twitter. Face ao Youtube, 5 das 7 empresas usam essa plataforma, isto porque, essas empresas carregam os seus vídeos nos seus canais e posteriormente usam essa ligação para colocar os seus vídeos na sua página oficial e ou página de Facebook por exemplo.

5.3. Comentários (*WOM*)

Tabela 58. Presença no site tripadvisor e respetivas pontuações.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
tripadvisor			✓	✓	✓	✓	✓
Avaliação			5,0	5,0	4,5	4,5	5,0
Comentários			61	40	309	828	6
Excelente			92%	85%	79%	64%	100%
Muito Bom			6%	13%	12%	25%	0%

Tabela 58 (continuação)

Médio	1%	2%	3%	7%	0%
Fraco	1%	0%	1%	2%	0%
Terrível	0%	0%	5%	2%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

Apenas 5 das 7 empresas estão presentes na plataforma de comentários tripadvisor, e pode-se verificar claramente que existem duas empresas que se destacam pela quantidade de comentários que possuem.

5.4. Presença digital e reservas

Tabela 59. Reservas de produtos/serviços.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Site Próprio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agências		✓	✓	✓	✓	✓	
Viator				✓	✓	✓	
GetYourGuide						✓	

Todas as empresas em estudo possuem site próprio e em todas elas é possível reservar os produtos/serviços que tem para oferecer. Apenas 5 das 7 empresas utilizam outras agências para divulgar os seus produtos/serviços, como meio de aumentar o número de clientes. Quando questionados sobre se estavam a divulgar os seus produtos/serviços em dois sites de reservas online, apenas 3 das 7 empresas conheciam e divulgavam os seus serviços no Viator e divulgava lá os seus produtos, enquanto que apenas 1 das 7 empresas apenas conhecia o outro site de reservas (GetYourGuide).

5.5. Campanhas de marketing

Tabela 60. Campanhas de marketing.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Campanhas de Marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Portugal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Outros Países	✓			✓	✓	✓	

Quando questionado sobre se efetuavam algum tipo de campanha de marketing, 6 das 7 empresas, afirmaram que realizam, sendo que apenas uma das empresas devido à sua dimensão, afirmou que não era rentável. Novamente as 6 empresas que referiram efetuar algum tipo de campanha de marketing, referiram que as mesmas eram realizadas a nível regional bem como continental, por outro lado, 4 das 6 empresas, adicionalmente também efetuam essas campanhas em outros países fora Portugal, divulgando o que de bom se faz por cá, além-fronteiras.

5.6. Questão 17

Tabela 61. Questão 17 - Que atividades tem para oferecer ao turista no geral?

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Agência Viagens	✓						
Rent-a-car					✓		
M01 - Aluguer embarcações						✓	
M03 - Passeios turísticos barco						✓	
M04 - Canoagem, windsurf, etc						✓	
M05 - Mergulho		✓					
M06 - Centro Mergulho		✓					
M07 - Escola Mergulho		✓					
M09 - Aluguer Equip. Mergulho		✓					
M10 - Pesca turística e desportiva							✓

Tabela 61 (continuação)

T01 - Passeios Todo o Terreno	✓	✓	✓
T02 - Passeios BTT, moto 4		✓	✓
T10 - Passeios pedestres			✓
T11 - Espeleologia, alpinismo, etc			✓
T17 - Visitas interesse turístico		✓	
T18 - Organização eventos		✓	
T20 - Outras Atividades	✓	✓	✓

Nota: Legenda das atividades segundo a página da Direção Regional do Turismo.

Como podemos verificar apenas 3 das 7 empresas a estudo tem alguma atividade em comum, nomeadamente as empresas do caso 3, 4 e 6 com a atividade T01 - Passeios em veículos todo o terreno e outros veículos automóveis e a atividade T20 - Outras atividades de animação turística. As empresas do caso 4 e 6, também têm outra atividade em comum que é a T02 - Passeios em BTT, moto 4 e outros. Numa outra perspetiva podemos verificar que 5 das 7 empresas podem ser consideradas empresas especializadas numa determinada atividade, enquanto que as outras 2 empresas, nomeadamente a empresa do caso 4 e 6, podem ser consideradas empresas generalistas, por oferecerem uma gama de produtos/serviços mais abrangente.

5.7. Questão 18

Tabela 62. Questão 18 - Produto/serviço para turistas de cruzeiro.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Sim	✓			✓			
Não		✓	✓		✓	✓	✓

Nesta questão é possível afirmar de acordo com a entrevista que os 5 dos 7 casos que não possuem produtos específicos para turistas provenientes dos cruzeiros, sendo que apenas fazem ligeiras adequações aos seus produtos/serviços existentes para esses clientes, sendo que esse tipo de clientes não é o seu mercado alvo. A empresa do caso 1, para além do seu âmbito de atuação atua diretamente na venda de produtos a bordo do navio, pelo que todos os seus produtos são direcionados para esse mercado. Por outro lado, a empresa do caso 4, tem um produto/serviço que é usado unicamente para clientes provenientes dos cruzeiros.

5.8. Questão 19

Tabela 63. Questão 19 - Aposta na criação de pacotes específicos para cruzeiros.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Sim							
Não	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Uma vez que o mercado de navios de cruzeiro está em expansão no mercado Açoriano seria de esperar um resultado completamente diferente do que foi exposto pelas empresas. Sendo assim 6 das 7 empresas a estudo, afirmaram que não pretendem apostar nesse mercado alvo, conseguindo apenas reestruturar os seus produtos/serviços para esse tipo de clientes. Finalmente a empresa do caso 4, foi a única empresa que mostrou abertura e estando já em andamento a criação de pacotes com produtos/serviços com “*target*” nos turistas provenientes dos cruzeiros.

5.9. Questão 20

Tabela 64. Questão 20 - Melhorias necessárias.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Animação Turística	✓						
Instalações		✓					✓
Acessos Marinas		✓					✓
Outras Empresas da Área		✓					
Sinalização dos Serviços			✓		✓		
Incentivos			✓				
Limpeza Concelho (resíduos sólidos)			✓				
Desorganização			✓	✓		✓	
Resíduos Sólidos (Barco)				✓	✓		

Quando o tema são as melhorias necessárias para a atividade, foi referido que existe muita falta de animação turística aquando da chegada de um navio de cruzeiro, não transmitindo a nossa cultura ou gastronomia, por exemplo, com música folclórica ou degustação de produtos regionais. Outro aspeto, são as instalações que não estão devidamente adequadas às diferentes práticas dos diferentes operadores turísticos, bem como a dificuldade de acesso às marinas em determinadas alturas do ano. Uma preocupação comum de alguns operadores são as outras atividades (empresas) que entram em conflito com as atividades praticadas pelos operadores turísticos, por exemplo, a pesca excessiva ou em reservas naturais, que prejudica a atividade de mergulho. Existe uma deficiência na sinalização ou indicações transmitidas aos turistas que por alguma razão não seguem o trajeto adequado para a localização exata dada pela entidade Portas do Mar, onde estão os diferentes operadores turísticos com as suas ofertas. Este fenómeno leva a outro problema, que é a desorganização dos operadores turísticos na sua zona destinada, e quando os turistas conseguem chegar a essa zona são abordados de forma “agressiva” e com “pressão” prejudicando o negócio do turismo. Dificuldade em iniciar determinados

negócios uma vez que os incentivos fornecidos às entidades são escassos ou reduzidos, oferecendo assim uma barreira à entrada de novos *players*. A imagem da cidade de Ponta Delgada é algo que deve ser levado em conta pela própria autarquia, pelo que devia existir elevada preocupação com horários de recolha de resíduos sólidos da cidade, uma vez que atualmente, embora a recolha seja feita durante a noite, com dias programados para tal, a verdade é que, tendo em conta o fecho do comércio, os resíduos são colocados na via pública num horário desfasado da recolha, o que leva a que haja quantidades excessivas de resíduos sólidos nas ruas, transmitindo uma má imagem para qualquer tipo de turista que esteja de passagem, deitando por terra a denominação de destino verde. Finalmente, a preocupação de alguns operadores turísticos consiste em saber se é verdadeiramente vantajoso a vinda dos cruzeiros para o destino Açores, sendo que é preciso ter consciência da balança comercial, ou seja, saem turistas que pouco ou nada consomem, uma vez que têm todos os produtos que necessitam a bordo, e, por outro lado, enquanto o barco está atracado existe a descarga de resíduos sólidos que serão depositados no aterro sanitário de São Miguel, aumentando assim os depósitos de resíduos sólidos na ilha e prejudicando o ambiente, que é tão característico dos Açores, bem como a sua imagem de marca, pelo que a questão se impõe: será mesmo vantajoso a vinda dos cruzeiros a Ponta Delgada?

5.10. Questão 21

Tabela 65. Questão 21 - Lacunas, falhas ou dificuldades.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Falta Equipamentos	✓						
Reservas Marinhas		✓					
Fiscalização		✓					
Espaço Físico Vendas			✓				
Estacionamento Equipamentos			✓				
Licenciamento			✓				
Ponto Comum de Vendas				✓		✓	
Acesso ao Cliente					✓		
Instalações Adequadas (mobilidade reduzida)						✓	
Transportes Adequados (mobilidade reduzida)						✓	
Manutenção Instalações							✓

Uma das empresas referiu que tem dificuldade em responder a todos os pedidos, principalmente quando existe mais que um barco atracado em Ponta Delgada, devido à escassez de alguns tipos de equipamentos, por outro lado, impõe-se a questão se compensará às empresas fazerem investimentos avultados para compra de mais equipamentos, sendo que este tipo de passagem por Ponta Delgada é uma atividade sazonal. O reduzido número de reservas marinhas ou zonas estritamente destinadas à atividade de turismo, bem como a falta de fiscalização por parte das autoridades relativamente a essas mesmas áreas, são outros pontos apontados. Para algumas empresas, há a acrescentar a necessidade de zonas adequadas para o estacionamento ou divulgação de produtos/serviços, existindo assim um entrave para determinadas empresas por parte da Câmara de Ponta Delgada para fornecer/ceder essas zonas específicas. Outro ponto chave de qualquer negócio é o correto licenciamento do mesmo, algo que foi apontado como muito difícil, penoso e extremamente desgastante, uma vez que não é um processo

único, sendo necessários vários requisitos até ser aprovado. A falta de pessoal formado para proceder às atividades de licenciamento, foi outra lacuna apontada por algumas empresas. Duas das empresas em estudo referiram que seria interessante um ponto de vendas comum a todos, sendo assim mais fácil para todos os operadores turísticos exporem e vender os seus produtos/serviços. Como antes já foi referido, existe alguma dificuldade por parte dos operadores turísticos de chegar ao turista proveniente dos cruzeiros, uma vez que têm uma zona específica de atuação, e não podem fazer qualquer tipo de atividade fora dele, sendo barrados em determinados casos, ou seja, se todos os turistas não passarem nesse ponto comum, os operadores turísticos não conseguem vender os seus produtos/serviços. Face ao público que maioritariamente é frequentador de cruzeiros, existe uma maior predominância de pessoas com idade mais avançada, ou seja, mobilidade reduzida, sendo necessário determinados acessórios de auxílio, pelo que as infraestruturas não estão totalmente adequadas para esse tipo de pessoas, além de que bem não existe nenhum produto/serviço fornecido pela autarquia que forneça apoio a esse tipo de pessoas com capacidade reduzida. Finalmente, existe uma fraca manutenção das instalações que pode levar a acidentes a qualquer tipo de transeuntes, turistas ou não, por exemplo, os pontões marítimos que servem de acesso aos barcos para atividades ligadas ao turismo náutico.

5.11. Questão 22

Tabela 66. Questão 22 - Estratégias de melhoria.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Sim							
Não	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Todas as empresas referiram que não possuem estratégias para fazer face às dificuldades apontadas anteriormente, uma vez que deve partir das entidades responsáveis.

Procede-se no capítulo seguinte à discussão e à conclusão acerca dos resultados obtidos.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Vários artigos apresentam a opinião de turistas e da população, mas este estudo é baseado na perspectiva dos operadores turísticos, mostrando o impacto deste tipo de turismo na sua atividade, bem como a relevância deste mercado turístico, oportunidades e desafios. Desta forma, ficamos a conhecer o Turismo Marítimo na ilha de São Miguel, no porto de Ponta Delgada, e as medidas de melhoria que podem ser realizadas nas infraestruturas e recursos humanos.

Utilizando os dados fornecidos pela empresa Portos dos Açores SA, é possível identificar a taxa de crescimento do período de escalas turísticas em Ponta Delgada, bem como os principais *players* que optam por este porto como escala, e também traçar o perfil destes cruzeiros náuticos.

Por meio de um método de pesquisa qualitativa, foram feitas entrevistas aos operadores turísticos, sendo possível compreender se o segmento de cruzeiros oferece vantagens que levam ao investimento em pacotes específicos para passageiros marítimos, bem como as oportunidades e lacunas enfrentadas na expansão desse tipo de turismo. e as dificuldades que podem surgir (Kvale, 1996).

Além disso, também é possível entender a opinião dos operadores turísticos em relação ao desenvolvimento de estratégias colaborativas que possam ajudar a promover e organizar as suas atividades, como por exemplo, a construção de um escritório comercial, onde possam expor os seus serviços - uma iniciativa que os operadores turísticos mostraram interesse vendo na criação desse posto vantagens para o crescimento do negócio, bem como equidade entre as várias empresas, solucionando a falta de

organização quanto à venda de produtos/serviços no terminal das Portas do Mar, nomeadamente na plataforma superior, existente.

Através das entrevistas também foi possível conhecer as estratégias de marketing desses operadores, ou seja, sua presença em plataformas on-line, se eles têm um site próprio e se os seus colaboradores são fluentes noutras línguas, ficando claro que apenas um pequeno número de pessoas é treinado noutras línguas para aumentar o espectro de turistas que visitam Ponta Delgada, não existindo orientação para que o cliente se sinta bem-vindo.

Entre os pontos mencionados, destaca-se que não há criação de pacotes com produtos/serviços para os clientes oriundos de cruzeiros, havendo uma adaptação dos produtos/serviços existentes para esses turistas, pelo que é possível concluir que os operadores turísticos não estão orientados para este mercado alvo, devido a todas as lacunas e logística mencionadas, e o facto de se tratar de um tipo de turismo sazonal.

Novas formas de cooperação estão surgindo entre portos e agências de cruzeiros, que incluem estratégias de marketing e promoção para atrair companhias de cruzeiro e a inclusão desses portos nos seus itinerários (Pallis *et al.*, 2014). A coordenação com outros atores, como atores locais, para aumentar o interesse no destino também é relevante. Desta forma, deve haver maior captação de recursos para desenvolver o setor de turismo marítimo, investindo nas instalações portuárias e nos serviços oferecidos ao passageiro marítimo (Pallis *et al.*, 2014).

Os entrevistados também se referiram ao facto de haver alguma preocupação dos operadores turísticos em relação aos resíduos sólidos deixados pelos cruzeiros quando atracam em Ponta Delgada, como é referido por Dwyer e Forsyth, (1998), a atividade de

cruzeiro muitas vezes gera custos externos, sendo exemplo disso as consequências indesejáveis no meio ambiente.

A falta de reservas biológicas e geológicas pelas entidades responsáveis é outra questão pertinente, pois essas reservas podem incentivar um turismo ativo e turistas que procuram um sabor da natureza para vir e explorar as reservas e, finalmente, há a falta de estruturas não-alvo para as pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades de habilidades especiais.

Este estudo enfatiza a importância do porto de entrada em São Miguel, o porto de Ponta Delgada, que até agora não tem sido tão valorizado como a aviação, uma vez que é uma área de desenvolvimento mais recente para a região, mas com potencial de expansão, sendo também uma mais valia para gestores portuários, sendo possível entender os diversos impactos e interagir com os respetivos beneficiários do turismo marítimo (Pallis *et al.*, 2014).

Todas as empresas afirmaram não dispor de estratégias para abordar as dificuldades anteriormente apontadas e referem a necessidade de desenvolver uma estratégia de colaboração entre a Autoridade do Porto dos Açores, o município e os operadores turísticos para discutir e abordar estes problemas e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos turistas de cruzeiro.

Pesquisas futuras sobre esta questão devem concentrar-se em analisar as perspetivas turísticas em relação à sua escala em São Miguel e as instalações e serviços fornecidos no terminal de cruzeiros, mas também na cidade; avaliar as ofertas e serviços fornecidos pelos operadores turísticos locais e identificar medidas de melhoria que podem ser implementadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barber, N., Goodman, R. J., e Goh, B. K. (2011). Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 329-336.
- Bengtsson e Kock, (2000) Coopetition in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management* 29(5): 411-426
- Benner, M. (2013). *Towards a policy to promote tourism clusters*. MPRA Paper No. 43924. Munich Personal.
- Benner, M. (2017). *Smart specialisation and cluster emergence: Building blocks for evolutionary regional policies*. In *The Life Cycle of Clusters: A Policy Perspective*. Edited by R. Hassink and D. Fornahl. Camberley: Edward Elgar, 151–72.
- Butler, R. (2006). *The tourism area life cycle* (Vol. 1). Channel view publications.
- Chatterjee, P. (2001). Online reviews: do consumers use them?. In M.C. Gilly & J. Myers-Levy (Eds.), *Advances in consumer research volume 28: Association for consumer research* (129–133). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Chim-Miki, A. F., e Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208-1217.
- Chin, K., Chan, B. L., e Lam, P. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management Data Systems*, 108(3–4), 437–454.
- Clancy, M. (2017). Power and profits in the global cruise industry. *Cruise Ship Tourism*, 43-56.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo. 1ª*. Lisboa: Verbo.
- D'Angella, F., e Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440.
- Della Corte, V., e Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363–379.
- Department of Tourism. (1995). *National Cruise Shipping Strategy*. Canberra: Commonwealth Department of Tourism.

- Dwyer, L., e Forsyth, P. (1998). Economic significance of cruise tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 393-415.
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: a research agenda. In: U. Staber, N. Schaefer e B. Sharma. (Eds.) *Business Networks: Prospects for Regional Development*, Berlim: de Gruyter, ISBN, 190-213.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., e Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), 39-52.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., e Meyer-Stamer, J. (2013). Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development. Routledge.
- Feser, E. (1998). Old and New Theories of Industry Clusters, in Steiner, M. (1998). *Cluster and Regional Socialization: On Geography, Tecnology and Networked*, Londres, Pion, 18-40
- Füller, J., e Matzler, K. (2008). Customer delight and market segmentation: An application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups. *Tourism management*, 29(1), 116-126.
- Fyall, A., Garrod, B., e Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 10-26.
- Gamito, T. M. (2009). *Desenvolvimento da economia do mar turismo marítimo*. Nação e defesa.
- Gamito, T. M. (2009). *Desenvolvimento da economia do mar turismo marítimo*. Nação e defesa.
- Garraffo, F. (2002, May). Types of coepetition to manage emerging technologies. In II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may (9-11).
- Gračan, D. (2016). The Role of Strategic Management in The Cruising Tourism Market Offer. *Pomorski zbornik*, 51(1), 103-116.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., e McDonald, D. (2001). *Conducting an in-depth interview*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism planning: basics, concepts, cases*. Philadelphia: Taylor e Francis.

- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., e Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Henthorne, T. L. (2000). An analysis of expenditures by cruise ship passengers in Jamaica. *Journal of Travel Research*, 38(3), 246-250.
- International Thomson Business Press (1997). National and regional tourism planning: methodologies and case studies. Routledge, London: NY.
- Iordache, C., Cebuc, I., Hoarcă, D. (2009). Tehnica operațiunilor de turism, Editura Independența Economică, Pitești
- Iordache, C., Ciochină, I., e Asandei, M. (2010). Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical & Applied Economics*, 17(5).
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., Dini, B., e Manzari, P. Y. (2012). Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 134-143.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. CA: Sage.
- Kylanen, M., e Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61-74.
- Kylänen, M., e Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., e Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431-451.
- Martins, A. (2009). *Diferenças perceptivas do produto turístico "Açores": Influência do país de origem*. Açores: A. Martins. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade dos Açores.
- Mathieson, A. e Wall, G., 1982. *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.

- Nunes, P.A.C. (2010). Desporto, turismo e ambiente: O turismo de natureza como pólo de atracção turística complementar ao produto sol e mar na sub-região do Litoral Alentejano.
- Organização Mundial do Turismo. (1999). *International Tourism: A Global Perspective* (2ª Edição). Madrid: OMT.
- Pallis, A. A., Rodrigue, J. P., e Notteboom, T. E. (2014). Cruises and cruise ports: Structures and strategies. *Research in transportation business & management*, 13(1), 5.
- Park, D.H., Lee, J. e Han, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. *International journal of electronic commerce*, 11(4), 125-148.
- Petrick, J.F. (2004). The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of travel research*, 42(4), 397-407.
- Pinto, H., Cruz, A. R., e Combe, C. (2015). Cooperation and the emergence of maritime clusters in the Atlantic: Analysis and implications of innovation and human capital for blue growth. *Marine Policy*, 57, 167-177.
- Polat, N. (2015). Technical innovations in cruise tourism and results of sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 438-445.
- Porter, M. (2000) Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*. 76 (6): 77-90.
- Porter, M. E. (2002, April). Regional foundations of competitiveness and implications for government policy. In Department of Trade and Industry Workshop, April.
- Porter, M. E. (2012). *The economic performance of regions*. In *Regional Competitiveness* (137-166). Routledge.
- Rodrigue, J.P. e Notteboom, T. (2013). The geography of cruises: Itineraries, not destinations. *Applied Geography*, 38, 31-42.
- Rosenfeld, S. (2007) Bringing business clusters into the mainstream of economic development, *European Planning Studies*, 5(1): 3-23
- Ryu, K. e Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.

- Silva, J. S. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Aveiro: J. Silva. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Aveiro.
- Silvestre, A.L., Santos, C.M. e Ramalho, C. (2008). Satisfaction and behavioural intentions of cruise passengers visiting the Azores. *Tourism Economics*, 14(1), 169-184.
- Sölvell, Ö., Ketels, C., e Lindqvist, G. (2008). Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 104-130.
- Sousa, T. (2014). *Fatores críticos de sucesso das empresas de animação turística da região autónoma dos açores*. Açores: T. Sousa. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade dos Açores.
- Taylor, P., McRae-Williams, P., e Lowe, J. (2007). The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries. *Tourism Economics*, 13(4), 639–656.
- Teye, V.B. e Leclerc, D. (1998). Product and service delivery satisfaction among North American cruise passengers. *Tourism Management*, 19(2), 153-160.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S.R. e Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*, 30(2), 169-175.
- Tsai, M.C., Chen, L.F., Chan, Y.H. e Lin, S.P. (2011). Looking for potential service quality gaps to improve customer satisfaction by using a new GA approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 941-956.
- Tuohino, A., e Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: Who are leading tourism development? *Tourism Review*, 69(3), 202–215.
- Van der Zee, E., e Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*, 33(5), 427–448.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151–166.
- Wang, Y., e Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126–141.

World Tourism Organization and Asia-Pacific Tourism Exchange Center (2016), *Sustainable Cruise Tourism Development Strategies – Tackling the Challenges in Itinerary Design in South-East Asia*, UNWTO, Madrid.

Zhang, Z., Ye, Q. e Law, R. (2011). Determinants of hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 972-981.

Zhang, Z., Ye, Q., Song, H. e Liu, T. (2015). The structure of customer satisfaction with cruise-line services: An empirical investigation based on online word of mouth. *Current Issues in Tourism*, 18(5), 450-464.

Sites da Internet:

Cruise Market Watch (2018). Estatísticas sobre o número de passageiros por embarcações e companhias de cruzeiros. Consultado 26 Julho 2018, disponível em <https://www.cruisemarketwatch.com/capacity/>

Portas dos Mar (2018). História. Consultado 26 Julho 2018, disponível em <https://www.portasdomar.pt/sobre-nos/>

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal