

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM
EMPRESAS DE SERVIÇOS DE
ECOTURISMO

-Estudo de caso de uma empresa de ecoturismo do
litoral alentejano.

Silvana Alexandra Gonçalves de Neves Dionísio

Lisboa, outubro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE ECOTURISMO

-Estudo de caso de uma empresa de ecoturismo do
litoral alentejano.

Silvana Alexandra Gonçalves de Neves Dionísio

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica de Fernando Miguel Seabra, Professor Adjunto, Gestão Empresarial.

Lisboa, outubro de 2015

Declaração

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

A mim, meus pais, e namorado...

Agradecimentos

A colaboração de várias pessoas e instituições que se contactou e a ajuda de algumas pessoas em especial, ao longo das várias fases da realização desta dissertação, justifica que aqui se deixe, merecidamente, uma palavra de agradecimento.

Em primeiro lugar há que fazer um agradecimento ao Doutor Fernando Miguel Seabra, por toda a ajuda e orientação prestada, sem a qual o presente trabalho seria certamente muito diferente e menos enriquecido. Ao longo destes meses de trabalho regular e convivência, e no período final e mais esforçado, as suas sugestões e trabalho de acompanhamento foram fundamentais para concluir da melhor forma este estudo.

Aos meus pais Virgílio Dionísio e Lúcia Mesquita, deixo aqui o mais sincero e sentido agradecimento por terem desde sempre se esforçado para garantir as melhores condições para a realização deste trabalho, dando continuamente um grande apoio direto, familiar a todos os níveis.

Uma menção muito especial para o meu namorado Vítor Gameiro, pela amizade e apoio incondicional, mas principalmente agradeço pela paciência nos momentos de maior adversidade.

Por último manifesta-se gratidão para com todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, ajudaram na elaboração desta dissertação, em particular às Sras. Francesca de Mello Breyner e Sofia Freire, responsáveis pelo contacto realizado com a unidade de alojamento: ZMAR Eco Campo, e que se disponibilizaram imediatamente para tudo o que fosse necessário. Agradeço também ao Vereador Ricardo Cardoso, responsável pelo pelouro do Turismo do Concelho de Odemira, à Presidente da Junta de Freguesia de Longueira/Almograve, Maria Pacheco, ao Dr. António Lacerda, Diretor da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, que disponibilizaram o seu tempo para me receber, mostrando-se sempre disponíveis e acessíveis.

Devo ainda agradecer a colaboração da Câmara Municipal de Almeirim e da Câmara Municipal de Lisboa, na cedência de acessos a todo o material académico necessário.

Resumo

Este estudo aborda dois temas de extrema importância, o ecoturismo em consonância com o marketing mais propriamente as estratégias de marketing. Colocando ambos os termos em prática na realização de um estudo de caso.

Na área do marketing, aborda-se da sua origem, história, conceito, entre outros, realizando assim uma preparação teórica para a introdução da temática das estratégias de marketing nas empresas. Essas estratégias são fundamentais para o sucesso de uma empresa, com a estratégia certa a empresa pode garantir o seu sucesso.

O turismo e o marketing andam lado a lado, o marketing proporciona uma ferramenta de publicitação e comunicação, sem a qual o turismo não existiria, para além de contribuir para a própria definição do serviço.

O ecoturismo é um segmento do turismo, que ao longo dos últimos anos tem vindo a ser considerado como um dos setores mais promissores do turismo a nível mundial. Espera-se assim que o seu crescimento triplique esta década em relação à década passada, gerando inúmeras oportunidades de negócio, colaborando progressivamente para a sustentabilidade da vida na terra, pois o ecoturismo orienta-se por princípios que propõem a preservação dos recursos naturais e culturais, motivando a vertente educacional.

O principal interesse da dissertação é compreender quais as estratégias de marketing que devem ser utilizadas para melhorar os resultados das empresas de serviços de ecoturismo e reforçar a sua competitividade. Sendo o marketing uma parte fundamental para o sucesso das empresas nos dias que correm.

Foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de se compreender qual a estratégia de marketing que mais se adequa às empresas de ecoturismo, para isso foram realizadas algumas entrevistas a diferentes entidades. Foi possível chegar a algumas conclusões, entre as quais, que a estratégia de diferenciação é a mais indicada para as empresas de ecoturismo, que deverá contemplar no seu serviço aspectos das dimensões culturais, educacionais e ambientais.

Palavras-chave: Marketing, Ecoturismo, Turismo, Estratégia.

Abstract

This study addresses two issues of extreme importance, ecotourism allied with marketing, more properly with marketing strategies. Putting both terms into practice by conducting a case study.

In marketing field, we approach its history, concept, etc., thus creating a theoretical groundwork for the introduction of the marketing strategies in companies. These strategies are critical to the success of a company. The right strategy can ensure its success.

Tourism and marketing go hand in hand, marketing is the advertising and communication tool, without which tourism does not exist, as well as contribute to the definition of the service.

Ecotourism is a tourism segment that over the past years has been regarded as one of the most promising sectors of worldwide tourism. It is expected that its growth triples this decade, generating numerous business opportunities, progressively contributing to the sustainability of life on earth. For ecotourism is guided by the principles of preservation of natural and cultural resources, motivating the education.

In conclusion, the main interest of this thesis is to understand which marketing strategies should be used to improve the results of ecotourism service companies and enhance their competitiveness. Marketing being a key part to the success of businesses these days.

It conducted a case study in order to understand what is the marketing strategy that best suits in ecotourism companies, for it took place a few interviews to different entities. It was possible to draw some conclusions, including that the differentiation strategy is the most appropriate for ecotourism businesses.

Keywords: Marketing, Ecotourism, Tourism, Strategy.

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Objeto.....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Metodologia.....	2
1.4.	Estrutura da dissertação	3
2.	Revisão Bibliográfica	5
2.1.	Marketing.....	5
2.1.1.	Marketing estratégico.	10
2.1.2.	Segmentação.....	10
2.1.3.	Posicionamento.....	11
2.1.4.	Análise SWOT.....	12
2.1.5.	Estratégias de Marketing	13
2.1.6.	Marketing-Mix	20
2.1.7.	Plano de Marketing.....	22
2.2.	Turismo e Ecoturismo.....	23
2.2.1.	Turismo.....	24
2.2.2.	Turismo a nível Nacional.	25
2.2.3.	Turismo Sustentável	30
2.2.4.	Ecoturismo.....	36
2.2.5.	Empresas de Serviços /Empresas de Serviços de Turismo Sustentável... 40	
3.	Metodologia de Investigação.....	45
3.1.	Apresentação das questões de investigação.....	45
3.2.	Metodologia.....	45
3.3.	Tipo de pesquisa	46
3.4.	Método de investigação	48

3.5.	Definição da amostra	49
4.	Estudo de Caso	51
4.1.	Apresentação da empresa.....	51
4.2.	Dados sobre a empresa	54
4.2.1.	Marcas/serviços:	54
4.2.2.	Instalações e Comodidades.....	56
4.2.3.	Preços praticados:	59
4.3.	Análise das entrevistas e resumo da informação	59
4.3.1.	Zmar eco campo:	60
4.3.2.	Câmara Municipal de Odemira:	63
4.3.3.	Junta de Freguesia de Longueira/Almograve:	66
4.3.4.	ARPTA Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo:	67
4.3.5.	Conferência de Turismo Sustentável:	70
4.4.	Resultados obtidos	72
4.5.	Respostas às questões de partida:	78
5.	Conclusão	82
	Referências Bibliográficas.....	84

Índice de quadros e tabelas

Tabela 2.1 Análise SWOT.....	13
Tabela 2.2 Estratégias Competitivas	16
Tabela 2.3 Implicações Estratégicas.....	18
Tabela 2.4 Dimensões do Desenvolvimento Sustentável	34
Tabela 3.1 Vantagens e desvantagens das questões abertas	48
Tabela 4.1 Bilhete de identidade Zmar eco campo	51
Tabela 4.2 Análise SWOT.....	62
Tabela 4.3 Apresentação CMO	63
Tabela 4.4 Apresentação Junta de Freguesia de Longueira/Almograve	66
Tabela 4.5 Apresentação ARPTA	67
Tabela 4.6 Apresentação da Conferência de Turismo Sustentável	70

Índice de figuras

Figura 2.1 Conceito tridimensional do marketing	8
Figura 2.2 Etapas no processo de marketing estratégico.....	10
Figura 2.3 Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing	15
Figura 2.4 Elementos do marketing-mix	20
Figura 2.5 Triângulo dos Sistemas	42
Figura 4.1 Logótipo Corporate Experience	55
Figura 4.2 Logótipo Party Experience.....	55
Figura 4.3 Logótipo Active Experience	55
Figura 4.4 Logótipo Zen Experience.....	56
Figura 4.5 Preços Zmar eco campo	59

Lista de abreviaturas/símbolos

ADTRC – Associação para o Desenvolvimento do Turismo da Região Centro

AMA - American Marketing Association (Associação Americana de Marketing)

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

ARPTA - Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo

CST – Conselho sectorial do Turismo

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

MEI - Ministério da Economia e Inovação

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo.

UN – United Nations (Nações Unidas)

WTTC - World Travel & Tourism Council

1. Introdução

O presente trabalho de investigação aborda a temática das estratégias de marketing, mais propriamente as estratégias de marketing nas empresas de que se definem como empresas de ecoturismo, neste caso em específico de alojamento. Levando assim diretamente à outra área abordada, a área do turismo, especialmente o mais recente segmento do mercado turístico internacional – o ecoturismo.

A dissertação tem como entidade de estudo a unidade de alojamento ZMAR eco campo. Desenvolveu-se um grupo de questões pertinentes, com vista à busca de informação que possa ser utilizada na pesquisa com fim à aplicação de uma estratégia de aumento e diversificação do marketing da empresa, e descoberta de quais as melhores estratégias de marketing incluído a própria definição do serviço. Complementado o estudo de caso com a recolha de informação através de entrevistas realizadas na Câmara Municipal de Odemira, na ARPTA Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo e na Junta de Freguesia da Longueira/Almograve, e através de informação documental. Não esquecendo a participação na Conferência de Turismo Sustentável, que foi uma mais-valia para a compreensão da evolução do ecoturismo e atualização do conceito.

Pretende-se assim tal como referido anteriormente contribuir para uma melhor compreensão do mercado do ecoturismo, esclarecendo as formulações teóricas recentes sobre esta temática. Desde a valorização ecológica das paisagens à proteção do ambiente e recursos naturais, perspetivar a sua aplicação numa região de destino turístico, que não obstante o facto de enfrentar problemas de sazonalidade e congestionamento balnear apresenta-se ainda como um setor bem conservado, com grande beleza natural e paisagística.

O facto de existir formação académica da autora da dissertação na área do turismo e o mesmo ser uma área muito relevante, decidiu-se realizar este trabalho, na área do turismo ecológico.

1.1. Objeto

Tanto no contexto das empresas turísticas, como em qualquer outro, o processo de planeamento estratégico do mercado começa com uma análise do ambiente interno, ambientes externo e com uma análise dos consumidores da organização. Esta análise é

fundamental na administração estratégica de marketing (Ferrell, Hartline, Lucas Jr. e Luck 2000).

Elaborar uma estratégia de marketing é responder de forma relevante a várias questões, dentro desse grupo pode-se encontrar as seguintes perguntas: Quais os objetivos de marketing? Quais os concorrentes? Qual o posicionamento a reter, isto é, que posição ocupar na mente dos clientes? É nestas questões que se deve trabalhar, sendo que um dos pontos fundamentais quando se trata de turismo sustentável, é a diferenciação do turismo de massas. (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004)

Para isso é preciso estratégias adequadas e eficazes, não bastando, apenas, compreender o que a empresa precisa, mas também o que o cliente procura e quais as suas necessidades. Quando se fala de ecoturismo, fala-se de um nicho de mercado, um mercado que esta a emergir, que poderá ser desenvolvido e trabalhado amplamente. Neste contexto, considera-se pertinente refletir sobre o ecoturismo integrado com as estratégias de marketing, e se ambos podem relacionarem-se e evoluírem.

1.2. Objetivos

O tema proposto surge da necessidade de compreender e descobrir quais as melhores estratégias de marketing para o caso específico do ecoturismo.

Sendo o objetivo primordial da empresa obter sucesso é fundamental tornar o seu marketing uma mais-valia para a mesma. O intuito final é chegar a uma conclusão de quais serão as estratégias de marketing mais indicadas para este tipo de empresas envolvidas no serviço de ecoturismo, e sugerir algumas estratégias inovadoras e promissoras para um marketing de sucesso impulsionador da competitividade da empresa.

1.3. Metodologia

Como o objetivo da investigação é analisar quais as melhores estratégias, a metodologia de investigação centrar-se-á num estudo de caso de uma empresa, enquanto fonte de recolha de dados. Classificando-se assim esta análise como uma análise qualitativa. Este estudo de caso será útil para a realização de uma investigação acerca das estratégias de marketing utilizadas, e também para a observação do funcionamento de uma unidade de ecoturismo.

Para a realização deste estudo de caso será necessário passar por diferentes etapas, desde a recolha de dados, à sua análise até à apresentação de conclusões. O trabalho de campo é fundamental, para o conhecimento das diferentes realidades «no terreno», no diagnóstico dos recursos ecoturísticos, para a realização da entrevista, e para a captação do «espírito do lugar». Também serão realizadas algumas entrevistas e visitas, mais especificamente a participação na Conferência de Turismo Sustentável (2015) e as entrevistas na Câmara Municipal de Odemira, na Junta de Freguesia da Zambujeira do Mar, e na Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo.

No fim desta pesquisa colocam-se então algumas questões: Como é que as estratégias de marketing poderão ajudar as unidades de ecoturismo na sua promoção? Quais as melhores estratégias, as mais eficazes? Qual o caminho a seguir?

Estas são algumas das perguntas a que se tentará responder, consoante as condições que forem apresentadas. E a resposta à última pergunta é a ambição da dissertação, objetivando-se obter estratégias que possam guiar as empresas de ecoturismo ao sucesso, de forma a perceber qual o melhor caminho para que se tenha bons resultados financeiros e operacionais, e se satisfaça o cliente que opta por estes serviços.

1.4. Estrutura da dissertação

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro diz respeito à introdução, depois o segundo capítulo é eminentemente teórico, o terceiro refere-se metodologia de investigação e o quarto ao estudo de caso. Por fim o último e quinto capítulo corresponde à conclusão.

No primeiro capítulo aborda-se de forma breve o marketing, começando pela sua definição e explicação do conceito, tentando perceber em que consiste o marketing. Depois segue-se a história do marketing, quando surgiu e como se deu a sua evolução, quais as suas dimensões e a evolução do marketing como apenas um processo de troca para o marketing que dá importância à construção de relacionamentos. Depois explica-se de forma simples em que consiste o marketing estratégico e as várias etapas deste processo. Em seguida aborda-se a temática mais importante neste trabalho no que toca ao marketing, as estratégias de marketing, o processo de elaboração das estratégias de marketing. Não esquecendo também os tipos de estratégias que se pode utilizar. Por fim fala-se de alguns

dos componentes mais importantes para a definição e realização do marketing: segmentação, posicionamento, análise SWOT, marketing-mix e o plano de marketing.

No segundo capítulo as principais temáticas são o turismo e o ecoturismo. Primeiro faz-se uma introdução ao turismo, à sua importância, conceito e história. Depois é fundamental realizar um enquadramento do turismo a nível nacional, não esquecendo de fazer referência ao PENT Plano Estratégico Nacional do Turismo. Em seguida explica-se o que é o turismo sustentável, de forma a conseguir introduzir outro dos temas abordados neste trabalho, o ecoturismo. O que é o ecoturismo, quais as suas características, e as suas áreas. Por fim encerrando o capítulo entendeu-se que seria importante explicar o que são as empresas de serviços, pois por muitas vezes o conceito não é compreendido de forma correta.

Seguindo para o terceiro capítulo intitulado: metodologia de investigação. A metodologia de investigação constitui um processo de seleção da estratégia de investigação que condiciona a seleção das técnicas de recolha de dados, técnicas essas, que devem ser adaptadas aos objetivos que se desejam atingir. (Sousa e Batista, 2011) Em primeiro lugar apresentam-se as questões de investigação, depois a metodologia do trabalho, ou seja porque tipo de investigação se vai optar e quais os métodos, finalizando-se com a definição da amostra.

Por último o quarto capítulo, o estudo de caso. A investigação de um único fenómeno, «limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada» (Sousa e Batista, 2011) Neste capítulo primeiramente realiza-se a apresentação da empresa, depois estrutura-se e analisa-se a informação recolhida. No fim resumem-se os resultados obtidos.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Marketing

Este subcapítulo, tem como propósito a explanação de uma das duas áreas que a dissertação aborda, neste caso o marketing. Primeiramente elucida-se alguns conceitos que definem o marketing e fala-se da sua história e evolução, em seguida esclarece-se as estratégias de marketing.

O conceito de marketing não é totalmente desconhecido da generalidade das pessoas aliás, já entrou no vocabulário de grande parte da população, mas muitas são as vezes que este termo não é referido em total consciência, ou seja, nem sempre quem o evoca sabe o que significa e qual a sua aplicação.

O termo tem evoluído com o passar do tempo, contudo é interessante começar por entender o marketing do ponto de vista de um autor em específico, senão mesmo o maior especialista nesta área, Kotler (1996). Para Kotler o marketing é a ação humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, através dos processos de troca. Para se poder compreender e estudar o marketing é preciso compreender as necessidades e desejos humanos. (Ibid.) Sendo que é neste conceito que grande parte dos outros autores que se seguiram a Kotler se basearam.

É então indispensável que se conheçam algumas definições dadas por determinados autores para entender de facto, o que é o marketing:

- Etimologicamente, segundo Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha e Rodrigues (2012) a palavra marketing advém de duas palavras, tendo essas palavras uma origem anglo-saxónica, são elas *market* (mercado) e *ing* (sufixo inglês que designa ação). Isto quer dizer ação para o mercado.
- O marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades respeitantes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou do indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (Las Casas, 2002)
- O marketing é um termo importado e que, numa primeira interpretação significa gestão comercial. (Helfer e Orsoni, 1996)

- Segundo Lindon [et al.] (2004: 28) uma definição abrangente, que pode ser utilizada para definir o marketing é a seguinte: «[o] marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos»
- Pires (2008: 8), diz que o «marketing consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua, no sentido de atingir os objetivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado»
- Para Caetano e Rasquilha (2010: 1-2) o marketing é simplesmente «mercado em movimento». Estes dizem que «fazer marketing é acompanhar esse movimento, as oscilações, um novo concorrente que aparece, uma alteração de preços, uma nova moda» Dizem ainda que pode ser um constante processo de evolução e de troca de bens, serviços e ideias, e tem com finalidade satisfazer as necessidades dos clientes.
- Segundo Ferreira [et al.] (2012: 22) marketing é «o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos»
- A AMA American Marketing Association (2015), Associação Americana de Marketing define marketing como: «*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*», ou seja a AMA diz que o marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas, que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.

No centro do marketing estão as questões sobre o consumidor e as medidas que são necessárias para identificar, influenciar e gerir o cliente de forma rentável. (Seaton [et al.], 1996) Ao analisar as definições de marketing anteriormente apresentadas, observou-se que existe uma relação com a satisfação das necessidades dos consumidores, os desejos, a procura, os produtos, a troca, as transações e os mercados, contudo as definições apresentam entre elas algumas diferenças e evoluções. Assim sendo, o marketing deve criar valor, para a empresa mas não só, deve também criar valor para o cliente, inovar e transformar, por isso a sua visão é a de orientar toda a empresa, aproveitando a sua

vantagem competitiva e afirmando a sua diferenciação, isto através do forte posicionamento das suas marcas e do benefício inovador dos seus produtos.

Nem sempre o marketing teve tanta importância, como tem hoje no dia-dia de uma empresa. Em grande maioria, até ao final do século XIX, as atividades que não fossem as de produção, eram consideradas acessórias. (Lindon [et al.], 2004: 24-25) Mas a partir da Primeira Guerra Mundial, a venda ou as atividades que envolvem a venda, tornaram-se uma preocupação para as empresas. E foi só na segunda metade do século XX que as empresas, adotaram o marketing como função decisiva para o desenvolvimento. Pode-se então dizer que estes autores, definiram a evolução do marketing em três etapas: o primado da produção, o primado das vendas e por fim o marketing realmente ao serviço das empresas. (Ibid.: 24-26) Seguem agora alguns fatores, que caracterizaram as três fases da evolução:

- Fase da produção (anos 20): a procura era maior que a oferta; os clientes estavam ansiosos por novos produtos e serviços; a produção era maioritariamente artesanal; aparecimentos das indústrias organizadas... (Caetano e Rasquilha, 2010)
- Fase de vendas (anos 30 - 50): existem de demasiada oferta; aparecimento da produção em serie; ao contrário da fase de produção, aqui a oferta já era superior à procura; existência de *stock*; aparecimento das técnicas de venda por parte das empresas; as vendas começaram a ter relevo. (Ibid.)
- Fase do marketing (pós anos 50): as empresas reconhecem o marketing como função determinante para o seu desenvolvimento; o marketing estava no mesmo plano que as finanças, recursos humanos...; surgem conceitos como segmentação, posicionamento, diferenciação, fidelização, entre outros; a gestão de marketing começa a marcar terreno nas empresas. (Lindon [et al.], 2004)

Desde a década de 1990 até os dias de hoje, houve um esforço das atividades de marketing em ampliar o foco no cliente. Para além de tentar conquistar novos clientes, através da compreensão das suas necessidades e desejos, as empresas passaram a reconhecer o potencial lucro da conservação do cliente. Conhecida como a era do marketing de relacionamento, este período envolve a valorização das relações de longo prazo com os consumidores, fornecedores, colaboradores e outros públicos. (Czinkota, Dickson e Dunne, 2001)

A valorização do cliente e a construção de relacionamentos são exemplos que demonstram a característica dinâmica e evolutiva do marketing, assim como as mudanças na filosofia das ações empresariais, anteriormente direcionadas para a produção e agora direcionadas para o marketing de relacionamento. Desde o momento que o estudo do marketing formalmente começou, até aos dias de hoje, deram-se algumas mudanças no que toca à sua intenção, amplitude e atividades.

Conforme nos diz Toledo (1994), e apenas a partir de um conceito bastante abrangente, flexível e ajustável é possível o marketing ser criado. Para o autor, a criação de marketing envolve um modelo com uma perspectiva tridimensional: funcional, de gestão e filosófica (ver Figura 2.1). Para começar, a dimensão funcional refere-se á própria natureza do marketing, a troca. O autor diz que todas as ações do marketing estão centradas na troca, como forma deliberada de obtenção de bens, serviços e benefícios para a satisfação de necessidades e desejos, presumindo que cada uma das partes integrantes no processo apresente uma proposta que tenha valor para outra. (Ibid.) A dimensão filosófica busca salientar a orientação implícita à atividade do marketing. O conceito de marketing é uma filosofia que cria as ações das organizações, voltadas para o mercado e orientadas para as necessidades, desejos, interesse e motivação do cliente e que pressupõem como ponte de partida a procura da satisfação do cliente por meio da adaptação da estrutura e recursos da empresa para os objetivos organizacionais de crescimento e rentabilidade da empresa. A dimensão da gestão refere-se ao conjunto de atividades organizacionais relacionadas com o processo administrativo de marketing. A realização de trocas desejadas com o público-alvo ocorre a partir de uma serie de atividades e tarefas, que num todo compõem a administração de marketing. (Ibid.)

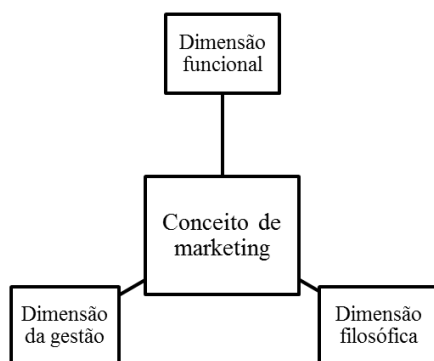


Figura 2.1 Conceito tridimensional do marketing

Fonte: Adaptado de Toledo (1994: 40)

Sinteticamente, este subcapítulo tenta mostrar que, ao longo dos anos, a visão de marketing como apenas um processo de troca, foi substituída por uma abordagem diferente, de longo prazo, que dá importância à construção de relacionamentos. Neste novo cenário, as estratégias de marketing que se focavam em aliciar os consumidores e fechar acordos perderam terreno. A sua ação tem de estar agora, principalmente no cliente, com o objetivo de maximizar a sua fidelidade. Além de ser um dos objetivos atrair novos clientes, é também, outro objetivo manter os clientes atuais, isso só é possível se lhes for proporcionada satisfação. (Kotler e Armstrong, 2007; Caetano e Rasquilha, 2010). Num longo prazo, esse relacionamento pode ser traduzido no valor (as rendas e benefícios tangíveis que um cliente traz para a organização num período médio de vida, tirando o investimento que a empresa fez para atrair e manter o cliente) do cliente ao longo do tempo para a empresa. (Ibid.)

Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011: 57) dizem que esta é a era do marketing 3.0, pois este novo termo gira em torno da «inclusão do marketing de significado na missão, visão e valores empresariais». Neste contexto o marketing deve ser agora refletido como a grande aposta das empresas para reaverem a confiança do consumidor.

Contudo, apesar das diversas definições e mudanças, que este termo já ultrapassou, existe algo que permanece, o marketing continua a ter que elucidar qual é o público-alvo, gerar posicionamento e construir a marca em torno de um produto. Por isso Souza (1998), *apud* Ferreira [et al.] (2012)¹, disse que apesar da própria essência do marketing agregar a evolução, a adaptação às novas exigências, a mudança, ainda existem princípios básicos que não são questionáveis. Esses princípios são:

1. O cliente tem sempre razão;
2. É preciso inovar para crescer;
3. Os produtos ganham vida própria;
4. O preço a pagar pela sobrevivência é a atualização;
5. «Na fábrica, criamos; nas lojas vendemos esperanças»;
6. Os produtos que se tornam inacessíveis não são comprados;
7. A imagem é considerada como o seguro de vida do marketing;
8. Quem se apaixona pelo produto é abandonado pelo mercado;

¹ SOUZA, Francisco Alberto Mádria de - **Os Axiomas do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1998.

2.1.1. Marketing estratégico.

Esta é uma área onde se tem vindo a progredir nos últimos anos, conforme Kotler (1996) o sistema de marketing estratégico constitui a análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução da implementação e do controlo.



Figura 2.2 Etapas no processo de marketing estratégico

Fonte: Adaptado de Kotler (1996: 76)

A Figura 2.2 apresenta a hierarquia do processo de marketing estratégico, contudo existe alguma discussão sobre se deveria ser a identificação das oportunidades ou o estabelecimento de objetivos, a vir em primeiro lugar no processo. Para a empresa conseguir definir quais os objetivos deve guiar-se pela missão da empresa, e pelos objetivos básicos, estes têm como objetivo responder á questão: o que é o nosso negócio? O que deveria ser? (Ibid.)

2.1.2. Segmentação

Quando aqui se fala em segmentação, está-se a falar da segmentação dos consumidores que constituem o mercado, num amplo sentido. Conforme Lindon [et al.] (2004), segmentar um mercado, é dividi-lo em um número de subconjuntos, o mais homogêneos possível, para assim a empresa conseguir adaptar a política de marketing a cada subconjunto. Existem três grandes grupos onde o marketing pode ser dividido: o marketing de massas, o marketing *one-to-one* e o marketing segmentado. O processo de segmentação é composto por quatro etapas: e seleção dos critérios de segmentação, a análise das características de cada segmento, a escolhas dos segmentos, a definição da política de marketing para cada um dos segmentos que se escolheu. (Ibid.)

Quanto aos critérios utilizados para a realização da segmentação, estes são: os fatores demográficos, fatores geográficos, fatores sociais, fatores económicos, o «estilo de vida», o

comportamento do cliente face ao produto; atitudes psicológicas relativamente ao produto. (Ibid)

2.1.3. Posicionamento

Depois da tomada de decisão a cerca da estratégia de segmentação, onde se reconheceu quais os díspares públicos-alvo num determinado mercado, é preciso definir um posicionamento, que exprime a forma como queremos ser vistos pelo público-alvo. O posicionamento é definido como uma escolha estratégica que tem a intenção de dar uma posição fiável, chamativa e diferente a uma oferta (neste caso serviço) no mercado e na mente dos clientes. (Ibid.)

O posicionamento de um produto ou serviço admite, dois aspetos que se complementam: a identificação e a diferenciação. A identificação é de uma forma simples, a escolha da categoria á qual se pretende que o produto esteja relacionado, na mente do público. Por sua vez a diferenciação é basicamente a resposta á seguinte questão: «Quais as características distintivas que desejamos que o público atribua ao nosso produto?» (Ibid.: 160) Os eixos de diferenciação podem ser distribuídos em quatro áreas: «o posicionamento baseado nos atributos e nas performances do produto», «o posicionamento baseado no imaginário do produto ou marca», «o posicionamento baseado nos públicos-alvo da oferta» e por fim «o posicionamento baseado no modo ou nas situações de consumo». (Ibid.: 160)

Assim sendo o posicionamento é uma das decisões mais importantes na definição de uma estratégia de marketing. As linhas fundamentais desta política são: «a escolha da identificação», que afeta diretamente as fontes de mercado da oferta, a concorrência e a compreensão das suas qualidades e performances; «a escolha do eixo de diferenciação», que possibilita diferenciar um produto da empresa dos outros produtos concorrentes; «a formulação do posicionamento» que garante a conformidade dos quatro elementos do marketing mix. (Ibid.: 456)

As vantagens práticas do posicionamento são conforme Ferreira [et al.] (2012):

- 1º. O posicionamento simplifica a vida ao consumidor, porque produz uma espécie de ficha ou etiqueta de conhecimento do produto. Se a empresa não definir o posicionamento dos seus produtos o consumidor fá-lo-á. Se isso acontecer, a empresa poderá estar sujeita a um posicionamento espontâneo que não seja de todo, o mais favorável para o produto.

- 2°. A seleção de marcas e produtos é realizada pelas ideias que os consumidores têm ou atribuem às marcas, pelo posicionamento selecionado pelo marketing. E não pelas razões comparativas e sistemáticas.
- 3°. O posicionamento concede coerência ao marketing-mix. As decisões que levam ao posicionamento têm que estar em concordância com as características que o marketing definiu antecipadamente para o produto.

2.1.4. Analise SWOT

Que os tempos que correm são incertos para os negócios em todo o mundo já todos sabem, e se a realização de uma reflexão estratégica já era essencial, presentemente são muitos os fatores (exigência dos clientes; reduzida fidelização assim como o clima de desaceleração económica) que fazem com que se tenha tornado indispensável a qualquer negócio. Por isso é fundamental dar atenção à análise da empresa no seu meio envolvente. A análise SWOT possibilita fazer isso mesmo. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). (Andrews, 1980) Por essa razão, o exercício também é conhecido como análise/matriz FOFA, em português. Esta análise foi desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen.

A análise SWOT é a identificação por parte de uma organização, dos aspetos essenciais que determinam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). A união das forças com as oportunidades produz desafios, das forças com as ameaças cria avisos, das fraquezas com as oportunidades cria riscos e das fraquezas com as ameaças gera restrições. A estas ligações dá-se o conceito de SWOT Dinâmica. (Carvalho e Filipe, 2011)

Conforme o IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (sitio internet IAPMEI, 2015) que se baseou em Lindon [et al.] (2004) a análise SWOT permite:

- Realizar um resumo da análise internas e externa;
- Identificar os fatores chave para a gestão da empresa, conseguindo assim estabelecer prioridades de atuação;

- Ajudar na tomada de opções estratégicas - possibilita ver quais os problemas que se têm de resolver, e quais os riscos a ter em conta, assim como as vantagens e as oportunidades a fomentar e explorar;
- Fazer uma previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa.

Tabela 2.1 Análise SWOT

Análise SWOT	
Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Lindon [et al.] (2004)

A análise SWOT é um instrumento importante para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, através das conclusões retiradas das análises externa e interna. (IAPMEI, 2015).

Existe na natureza de todas as empresas alguma coisa que as pode levar a ter sucesso na sua atividade: produto, imagem, tecnologia, qualidade, iniciática, recursos financeiros, iniciativa, entre outros. Há sempre um fator que justifica o êxito de uma empresa esse fator é apelidado de fator chave de sucesso. Em relação a esse fator chave o que é preciso é saber cria-lo internamente ou aproveitá-lo quando as condições de mercado o «oferecem de mão beijada» (Ferreira [et al.], 2012: 202)

2.1.5. Estratégias de Marketing

O conceito de estratégia tem várias conotações, e difere consoante os contextos a área teórica/académica ou o dia-a-dia das organizações. Este é um conceito que ao ser incorporado ao vocabulário das ciências administrativas, foi evoluindo ao longo das últimas décadas, a partir das diversas contribuições dos pesquisadores na área, logo uma definição exata para o conceito de estratégia não será encontrada, mas sim uma panóplia de definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas, principalmente nas universidades, sendo que muitas dessas definições têm sido validadas e utilizadas por

muitas empresas. Sobre isto, Mintzberg, Quinn, Lampel e Ghoshal (2002) manifestam-se afirmando que não existe uma única definição universal, mas existem bastantes definições que são válidas. Em consideração das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresenta-se algumas, de acordo com a visão dos autores abaixo referidos:

- «*Strategy serves to link conceptually what the firm aspires to achieve (its goals structure) with what its non-controllable environment and its resources will permit*» (Hofer e Schendel, 1978: 45)
- Para Michael Porter (1980) estratégia consiste na escolha de uma posição designada única e valiosa, essa escolha ser feita fundamentada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar pelos concorrentes e devem agregar valor. A estratégia deve responder à dupla questão de saber qual é e qual deveria ser o negócio da empresa.
- Originário do termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras usadas para alcançar um objetivo ou resultado específico. Historicamente a origem do conceito estratégia encontra-se no campo militar, exército, liderança ou comando, tendo significado «a arte do general». (Mintzberg, 1985: 112)
- «o meio através do qual a organização pode sustentar a sua continuidade e, ao mesmo tempo, facilitar a sua adaptação a um ambiente em contínua transformação, adquirindo uma vantagem competitiva que permite um contínuo crescimento e desenvolvimento» (Sanchez e Cantarero, 2003: 291)
- «Ações que têm em conta o produto, o preço, a distribuição e a comunicação, que permitirão à empresa desenvolver-se, com vista a aproveitar oportunidades anteriormente diagnosticadas» (Rodrigues, 2004)
- «É o conjunto de meios de ação utilizados em conjugação para atingir objetivos específicos. De algum modo, pode ser considerada como política contra o adversário, uma vez que o ambiente é de conflito» (Ferreira [et al.], 2012)

Ao definir-se um plano de como a organização irá utilizar os seus pontos fortes e capacidades para ir ao encontro às necessidades e desejos do mercado, está a produzir-se uma estratégia (Ferrell [et al.], 2000). Assim sendo o objetivo da estratégia é criar uma vantagem competitiva. De notar que as empresas devem estabelecer individualmente a sua própria estratégia para atingir as suas metas. Estratégia que orienta a forma como os produtos, as marcas, os serviços, os canais de distribuição e as mensagens e suportes de comunicação devem ser desenvolvidos e utilizados para se obter o sucesso (Fisk, 2009).

Passa-se agora para a estratégia de marketing. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing começa com o deparar do ponto onde se encontra empresa. Para isso é necessário uma análise interna dos produtos/serviços e capacidades que a empresa dispõe, estes recursos devem ser utilizados para aumentar as vendas. (Fisk, 2009) A elaboração de uma estratégia de marketing adequada requer que as empresas respondam a algumas questões: Quais os objetivos de marketing? Quais os concorrentes? Quais os segmentos de mercado a atingirem, e nesses segmentos quais são os alvos de marketing? Que posição pretende a empresa ocupar na mente dos clientes? Qual o marketing-mix? (Lindon [et al.], 2004)

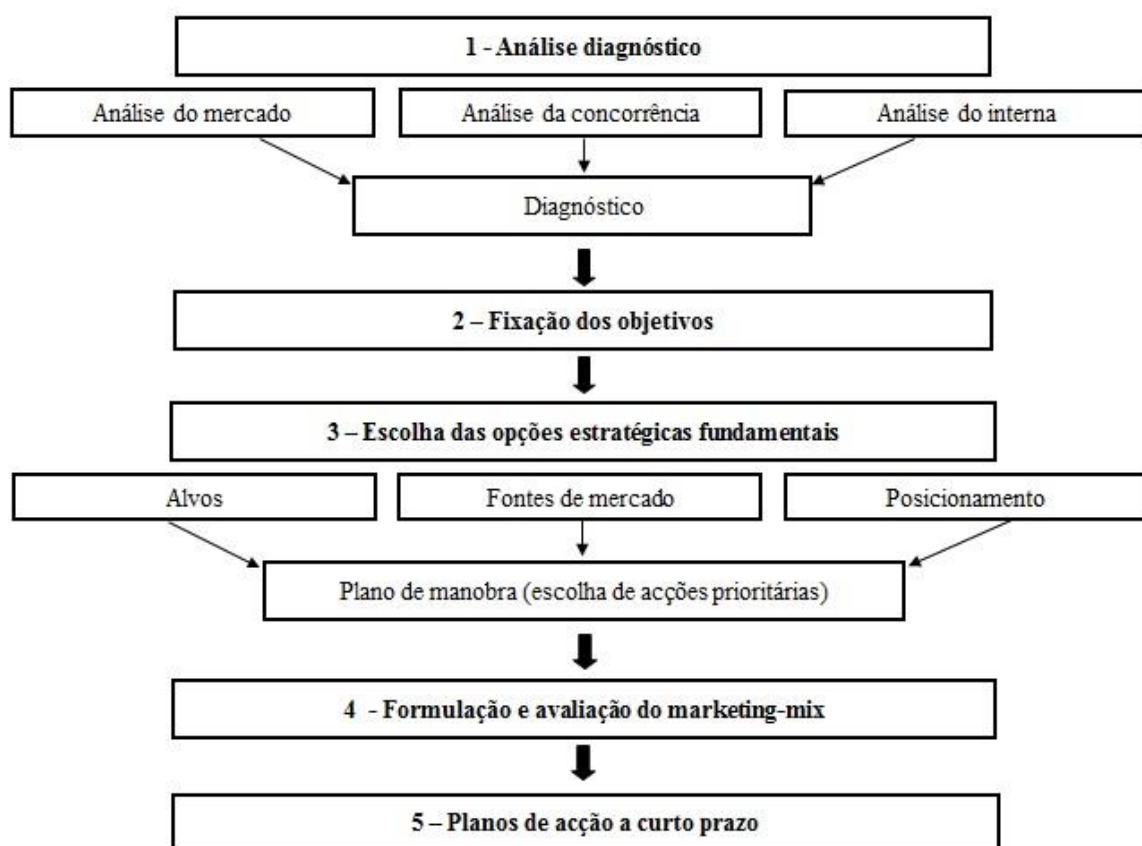


Figura 2.3 Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing

Fonte: Adaptado de Lindon [et al.] (2004: 443)

Para Lindon [et al.] (2004) a figura, a cima exibida, ilustra o processo de elaboração de uma estratégia de marketing. Em seguida com base nos autores anteriormente referidos, realiza-se uma breve explicação da Figura 2.3.

Análise, a primeira fase do processo de elaboração de uma estratégia de marketing, é composta por uma análise externa: do meio envolvente, mercados, clientes, e concorrentes.

E por uma análise interna, que se refere aos recursos que a empresa dispõe e às dificuldades/fraquezas que limitam o seu crescimento. Também fazendo parte da primeira fase do processo o **diagnóstico** da situação, onde se realiza a análise SWOT. A segunda fase, **fixação dos objetivos**, compreende a formulação explícita e quantificada dos objetivos, quais os principais tipos de objetivos de uma estratégia e qual a posição que se pretende ter no mercado. Esses objetivos podem ser quantitativos (quota de mercado a atingir, número de clientes, faturação) ou qualitativos (imagem da empresa ou do produto/serviço, segmentação, posicionamento em relação à concorrência, fatores de diferenciação, etc.) Na terceira fase encontram-se as **opções estratégicas de marketing** onde se deve escolher os alvos, a escolha das fontes de mercado (decidir contra que produtos se vai concorrer), escolher o posicionamento e definir a política da marca. Ainda dentro da terceira fase o **plano de manobra**, consiste no marketing-mix baseado na política: de produto, preço, distribuição, comunicação. Esta fase serve para que antes de se formar de uma maneira mais exata (4.ª fase) a política do marketing-mix, o gestor defina quais os elementos motores da estratégia. Agora sim, na quarta fase, os **planos de ação de marketing**, é elaborado e formulado o marketing-mix, realizando subsequentemente a avaliação do plano de ação. Por fim há que formalizar todos estes passos sob a forma de um plano escrito de marketing, que planificará as ações no tempo e o controlo e a avaliação dos resultados. Não se deve deixar de frisar que uma vez concluída e aplicada a estratégia de marketing, esta deve ser sustentada em **planos de ação operacionais de curto prazo**. (Ibid.)

2.1.5.1. *Tipos de estratégias de marketing, escolha e aplicação*

Tabela 2.2 Estratégias Competitivas

		Vantagem Estratégica	
		Perceção do target	Liderança total de custos
Objetivo Estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Custos
	Segmento específico	Foco	

Fonte: Adaptado de PORTER (1980: 53)

A determinação dos diferentes tipos de estratégias de marketing não é algo consensual, vários autores têm abordado esta área, e ainda não foi possível chegar a um consenso. Para este trabalho em específico, optou-se por uma das abordagens mais consensuais, a de Porter (1980):

- Estratégia da liderança pelos custos: consiste no controlo e redução total dos custos,
- Estratégia da diferenciação: ou seja oferta com características distintas das dos concorrentes;
- Estratégia do foco: foco no «*target*» e nos segmentos específicos de mercado (nichos de mercado).

Segundo Porter (1980), a estratégia de liderança pelos custos implica a obtenção de vantagens competitivas, devido ao facto de se oferecer produtos e serviços a um custo mais reduzido, exemplo: Primark, Lidl..., ao passo que a diferenciação envolve a obtenção de vantagens pelo acréscimo de um ou mais fatores de diferenciação nos produtos e serviços, essa diferenciação pode resultar dos: «atributos e performances do produto, elementos intangíveis da oferta; adaptação a modos/formas ou ocasiões de consumo, adaptação às necessidades particulares dos clientes». (Lindon [et al.], 2004: 441). A diferenciação acontece quando existe um conjunto significativo de fatores que permitem distinguir a oferta das diversas empresas, da empresa em questão. A oferta pode ser real ou imaginária, mas deve ter sempre importância para o cliente, determinando a sua preferência no processo de tomada de decisão de compra. (Ibid.) As variáveis de diferenciação podem ser atribuídas tanto aos serviços como aos produtos, quanto à forma, *design*, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta, atendimento prestado, colaboradores, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. (Ibid.) Para se passar a informação de diferenciação ao comprador, a comunicação de marketing tem um papel fundamental, podendo ser a própria comunicação um fator de diferenciação. (Rocha e Christensen, 1999) Por último mas não menos importante, a estratégia do foco, onde a oferta está direcionada para um segmento de mercado. O que acontece é a especialização num nicho de mercado onde se pode atuar com mais eficácia do que os concorrentes do mesmo setor, esta estratégia pode incidir sobre a diferenciação ou sobre o custo/volume. (Lindon [et al.], 2004) A grande vantagem desta estratégia é a especialização. (Sanchez e Cantarero, 2003)

Tabela 2.3 Implicações Estratégicas

	Recursos e capacidades	Requisitos organizacionais	Riscos competitivos
Liderança de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados investimentos e acesso ao capital; • Engenharia de processo; • <i>Design</i> de fabrico fácil; • Supervisão da mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo rígido dos custos; • Frequência de controlo; • Estrutura rigorosa das responsabilidades; • Avaliação e incentivos qualitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças tecnológicas; • Cópia pela competição; • Diminuição de importância dos custos baixos; • Perda de diferenciação; • Menores custos do foco.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Bom marketing; • Engenharia do produto; • Criatividade e investigação; • Reputação em qualidade ou tecnologia; • Cooperação com canais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração ao longo da cadeia operacional; • Ambiente de trabalho adequado á inovação; • Avaliação e incentivos qualitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cópia pela competição; • Diminuição de importância de diferenciação; • Perda em custos; • Maior diferenciação do foco.
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação dos recursos e capacidades da liderança de custos e da liderança para os segmentos-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação dos requisitos organizacionais da liderança de custos e da diferenciação para os segmentos alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cópia pela competição. • Declínio do segmento; • Vantagem do não-foco; • Sub foco do segmento.

Fonte: Freire (2008)

A Tabela 2.3 demonstra as implicações estratégicas que cada estratégia exige, ao nível dos recursos e capacidades, requisitos organizacionais e riscos competitivos.

As estratégias de preço, conciliadas com as de diferenciação compõem os elementos básicos da vantagem competitiva, Porter (1980), e de posicionamento, Kotler (2000), estão entre os extremos da penetração, e do *skimming*, representando a primeira os preços baixos, e a segunda, com origem na da palavra *skim*, identifica os preços altos para a “nata do mercado» (Jain, 1999). As duas estratégias referidas anteriormente podem gerar impactos importantes tanto no mercado, como nos resultados económico-financeiros das

empresas, estando usualmente associadas a aspetos intangíveis da oferta, como a qualidade e a imagem dos produtos e serviços. (Rocha e Christensen, 1999)

Conforme Lindon [et al.] (2004), a estratégia de marketing certa é a estratégia que os concorrentes não vão conseguir imitar, ou que só poderá ser copiada no longo prazo. Este facto faz com que a empresa obtenha uma certa vantagem competitiva sustentável durante algum tempo. Uma vantagem competitiva é um fator fundamental para o sucesso de uma empresa, e tem de ser: uma competência específica, durável, adaptável ao mercado, tem de ser diferenciadora dos concorrentes e tem de permitir obter uma rentabilidade superior.

Rodrigues (2004) diz que para a empresa ter uma maior capacidade de penetração e conhecimento, a definição de uma estratégia de marketing deve ser adequada ao mercado que se pretende abranger. Assim sendo deve-se começar por realizar uma análise da situação interna e externa empresa (análise SWOT). A análise externa tem como finalidade o estudo do meio onde a empresa opera, para realizar esta análise é necessário examinar a tendência e estrutura do mercado, as práticas de compra e de consumo, a dimensão do mercado e as variáveis que a empresa não controla mas que influenciam a sua atividade. (Ibid.) Por sua vez a análise interna, tem como finalidade o estudo dos meios da empresa ou seja: capacidade de produção, recursos disponíveis, eficácia dos serviços comerciais, consumidores, quotas de mercado, imagem de marca, relação qualidade preço, distribuição, fornecedores e concorrentes. Após realizar o seu estudo, sobre a temática da criação das estratégias de marketing Rodrigues (2004) definiu duas premissas como sendo fundamentais: para conseguir identificar quais serão os potenciais consumidores é importante a identificação do mercado para assim ser possível orientar corretamente as pesquisas; a conceção do mix de marketing, onde se define o produto, a distribuição, o preço e a comunicação, sendo estes os fatores que iram alcançar o mercado alvo. (Ibid.)

Nos dias que correm, os mercados e as sociedades estão constante transformação, e por isso as empresas têm de desenvolver novas estratégias. Como se viu, existem diversas estratégias que podem ser aplicadas, o seu sucesso apenas depende de uma atitude proactiva e inovadora na escolha e utilização das mesmas.

2.1.6. Marketing-Mix

Em sintonia com as decisões estratégicas (com alcance de médio/longo prazo), existem também as decisões operacionais de marketing, de curto e médio prazo, que compõem a «gestão efetiva da oferta que as empresas disponibilizam aos seus públicos-alvo». (IAMPEI, sitio internet 2015) É importante referir que as decisões anteriormente referidas devem ser coerentes com as decisões estratégicas, pois se tal não acontecer essas decisões podem não ir ao encontro aos objetivos que foram previamente definidos pela estratégia de marketing.

O que é afinal o marketing-mix? É caracterizado como um conjunto de ferramentas de marketing (os 4P's: produto, preço, comunicação e distribuição) que as empresas usam para alcançarem os seus objetivos e os mercados alvo (McCarthy e Perreault Jr., 1997) e representa o ponto de vista dos vendedores sobre as ferramentas de marketing disponíveis para persuadir os compradores, sendo que cada uma destas ferramentas é planeada para oferecer um benefício ao cliente (Kotler, 2000). Os quatro elementos do marketing-mix estão representados na Figura 2.1. Estes são as variáveis controláveis do ambiente interno.

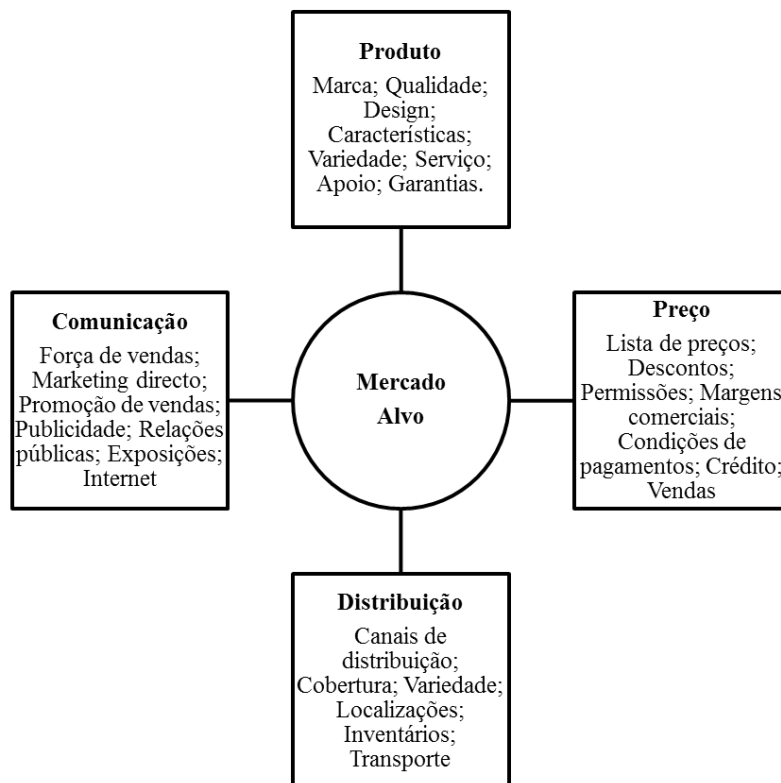


Figura 2.4 Elementos do marketing-mix

Fonte: Adaptado de Baker (2002)

No que diz respeito ao **produto** ou serviço, trata-se de encontrar os seus principais atributos, sendo necessárias estratégias para se gerir os produtos já existentes, adicionar novos ou eliminar os produtos que não vendem. Deve-se ter em conta que estas decisões estratégicas devem ser tomadas tendo em conta a marca, a embalagem, a garantia ou outras características do mesmo. (Kotler, 2000)

Quanto ao **preço**, deverá ser determinado tendo como objetivo a maximização do lucro. Não se deve esquecer que tem de se ter em consideração as condicionantes externas e internas, que podem vir a influenciar a definição do preço final. É também importante que o preço esteja em consonância com o posicionamento da organização. Kotler (2000) defende que o preço é o único elemento pertencente ao marketing que gera receita, os restantes elementos pelo contrário geram custos. Ainda segundo o mesmo autor, o preço é um dos elementos mais flexíveis do marketing isto porque pode ser rapidamente alterado.

Na **distribuição**, definem-se os canais adotados para dar saída aos produtos ou serviços da empresa. As estratégias relacionam-se assim com os canais de distribuição em que o produto é transferido entre o produtor e o consumidor. Esta distribuição implica diferentes níveis de intermediários, isto quer dizer que o número varia de acordo com o negócio em questão. (Ibid.)

A **comunicação** é fundamental devido à distância que existe entre a produção e o consumo, à existência de diferentes níveis de canais de distribuição e dada as atividades da concorrência. As estratégias de comunicação são essenciais para que haja uma campanha de promoção coordenada, e devem ir ao encontro do estado do produto, de acordo com o seu ciclo de vida. A implementação da comunicação deve ter como guia as seguintes etapas: primeiro devem ser definidos os públicos-alvo; em segundo lugar devem ser definidos os objetivos e as estratégias de comunicação; na fase seguinte define-se as ações a desenvolver para atingir os objetivos traçados; na quarta fase define-se dos critérios de avaliação de cada ação de comunicação; em quinto e último lugar, surge a definição da proposta da mensagem a passar junto de cada público-alvo. (Ibid.)

Se a escolha do marketing-mix não for a correta, esta poderá comprometer os esforços de marketing, tornando inúteis as ações de venda. Mas pelo contrário, a escolha acertada evitará que os estabelecimentos de alojamento visem segmentos incompatíveis com as suas características. (Quintas, 2006) Pode-se dizer que o marketing-mix constitui um conjunto

de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo (Kotler e Armstrong, 2008).

Finalizando, para se ter um programa eficaz deve-se combinar todos os elementos de marketing num programa integrado desenvolvido, de modo a alcançar os objetivos da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.

2.1.7. Plano de Marketing

Concluída a estratégia de marketing, a empresa deve construir um programa de marketing integrado, enquadrando os quatro elementos do mix de marketing, que vão transformar a estratégia de marketing em valor real para os clientes (Kotler e Armstrong, 2008). Deve-se então realizar um plano de marketing, uma definição simples e concisa do conceito anteriormente referido, é: «um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar seus objetivos» (Kotler e Keller, 2006).

Kotler (2000) ao abordar o planeamento estratégico orientado para o mercado, inclui os elementos de análise já mencionados acima, discute o processo de marketing e a entrega de valor, encerrando com os tópicos que devem necessariamente compor o plano de marketing:

1. Resumo da empresa (história, resultados financeiros...);
2. Situação atual de marketing;
3. Análise SWOT;
4. Objetivos;
5. Estratégia de marketing;
6. Programas de ação;
7. Demonstração dos resultados obtidos;
8. Controlo e conclusão.

A estratégia de marketing é uma das etapas do plano de marketing, e deve incidir na segmentação de mercados, identificação de mercados-alvo e no enfoque na diferenciação. Deve estabelecer-se o posicionamento competitivo do produto, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos definidos na etapa anterior. (Lima e Carvalho, 2011) A estratégia de marketing irá especificar como a empresa pretende atingir os seus objetivos e metas e como fará a gestão das suas relações com o mercado. A estratégia de marketing

constará das decisões necessárias para determinar todo o marketing-mix e como as dimensões se inter-relacionam de modo coeso. (Teixeira e Morrison, 2004)

Na etapa final, os planos de ação e controle, posteriormente à definição da estratégia de marketing e das estratégias para cada variável do marketing-mix, devem ser elaborados planos de ação, onde deve estar presente o contexto da ação de acordo com tática definida, os objetivos que se deseja atingir com essa ação, o responsável pela mesma, assim como, os possíveis condicionantes ao desenvolvimento da ação. As ações devem ainda ser orçamentadas e calendarizadas, identificando-se os resultados esperados com a mesma, que servirão de base para a avaliação que é realizada posterior. (Kotler, 2000)

Associando o conceito de marketing ao turismo, pode-se dizer que o marketing é uma orientação analítica, que precisa saber quais as questões que são necessárias fazer e responder, para delimitar o potencial de negócios de uma empresa de turismo em relação ao seu passado, presente e futuro; a envolvente de negócios em que existe; e o ambiente social em que o negócio deve operar. (Seaton e Benett, 1996).

2.2. Turismo e Ecoturismo

O turismo o marketing e a comunicação, são incontestavelmente, três áreas cada vez mais compreendidas numa perspectiva de complementaridade. A comunicação investe no «turismo como forma de explicar a produção, o efeito e o processo da mensagem transmitida; por outro, o turismo necessita da dinâmica do processo comunicacional como forma de atingir os objetivos que almeja: induzir o potencial turista ao «consumo» do produto turístico, estabelecer a união entre a procura e a oferta, publicitar as virtudes do produto a consumir» No meio dos dois conceitos, encontra-se o marketing, ferramenta que tenta, ao mesmo tempo, ser uma forma de publicitação de determinado produto ou bem turístico e ser uma forma de comunicação. (Fonseca, 2005: 41)

O turismo é apontado como um dos maiores fenómenos económicos e sociais dos tempos atuais tendo progredido de uma atividade apreciada por apenas uma elite da população, no princípio do século XX, para um fenómeno de massas nos países mais desenvolvidos, por volta dos anos setenta. (Neto, 2003)

Este capítulo e os subcapítulos que o constituem, consistem primeiramente na explicação do conceito de turismo, e em seguida aborda-se a temática do turismo nacional fazendo

uma pequena elucidação ao PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo) e por fim define-se turismo sustentável e ecoturismo.

2.2.1. Turismo

Ao longo do tempo o turismo tem obtido um crescimento contínuo e tem aprofundado a sua diversificação, tornando-se um dos setores económicos com o crescimento mais rápido de todo o mundo. O turismo moderno está intimamente ligado ao desenvolvimento, e alcança um crescente número de novos destinos. Esta dinâmica tornou o turismo num motor fundamental para o desenvolvimento socioeconómico. (sitio internet - Organização Mundial de Turismo)

Nos dias de hoje o volume de negócios do turismo iguala ou até supera o das exportações de petróleo, produtos alimentares ou de automóveis. (sitio internet - Organização Mundial de Turismo) Conforme a Organização Mundial de Turismo relata, o turismo tornou-se um dos principais *players* no comércio internacional e ao mesmo tempo representa uma das fontes essenciais de rendimento para muitos países em desenvolvimento. Este crescimento anda de mãos dadas com a diversificação crescente e a concorrência entre destinos.

A OMT (2008) caracteriza o conceito de turismo através da atividade realizada pelos visitantes, atividade essa cuja definição é a seguinte: «*[a] visitor is a traveller taking a trip to a main destination outside his/her usual environment, for less than a year, for any main purpose (business, leisure or other personal purpose) other than to be employed by a resident entity in the country or place visited. These trips taken by visitors qualify as tourism trips. Tourism refers to the activity of visitors.* »

De acordo com Firmino (2007) o turismo é um fenómeno psicológico mas também sociológico e económico que cresce no centro do sistema turístico (entram *inputs* que serão transformados pela indústria em *outputs*). O turismo envolve os turistas, a indústria turística, as organizações privadas, públicas e os destinos turísticos.

O turismo apresenta-se também como uma deslocação desejada e escolhida de forma livre, relativamente ao lugar de residência habitual para um sítio mais ou menos afastado, e tem como finalidade a realização «dum projeto pessoal de recriação» baseado no repouso, num jogo ou numa descoberta, ou ainda numa junção destas práticas. (Simões e Cristóvão, 2003: 27)

Como objeto de estudo, o Turismo é um fenómeno complicado e díspar. Díspar, porque não existe uma definição de concordância global, existe sim um conjunto de múltiplas tentativas de responder o que é o turismo. Complicado, porque é uma atividade que é alvo de estudo das díspares ciências sociais, logo suscetível de diferentes abordagens e metodologias. Seguem aqui mais algumas definições de turismo, por ordem temporal crescente:

Na década de 30, por ação da Comissão Económica da Sociedade das Nações, aparece o primeiro conceito técnico assente na necessidade de realização de estatísticas internacionais: «pessoa que viaja por uma duração de 24h, ou mais, para um país diferente do da sua residência» (Cunha, 1997: 5)

Em 1963, a *Internacional Union of Official Tourism Organizations* *(organismo que antecedeu a OMT) quis avaliar a atividade, numa relação custo-benefício, entre as distintas regiões do globo: «pessoa que se desloca a um país, diferente daquele onde tem a sua residência habitual, desde que aí não exerça uma profissão remunerada» (Cunha, 1997)

Desde aí, presencia-se uma revolução conceptual: o forte alargamento da definição que passa a ser já encarada numa ótica de relação custo – benefício; de fenómeno social e cultural compósito (relação visitante-visitado) (Mathieson e Geofrey, 1982); de fenómeno de multifacetação económica e física; de fenómeno complexo onde são instituídas interligações entre os vários elementos que o integram.

Para concluir aceita-se então que o turismo é um fenómeno económico (sujeito a análise micro e macroeconómica), antropológico (contacto entre diversas culturas), sociológico (o turismo e o lazer são o efeito das sociedades industriais e da sua organização) e psicológico (a motivação de viajar inserida na interação entre variáveis individuais e o contexto social). (Fonseca, 2005)

2.2.2. Turismo a nível Nacional.

Neste subcapítulo a intenção é fazer uma pequena e breve abordagem ao turismo nacional, e à história do mesmo. Tentando especificar o momento em que o turismo se começou a sentir a nível nacional, até aos dias de hoje.

Conforme Domingues (2000) no documento quatro décadas de turismo em Portugal, a história do turismo nacional é compreendida em três diferentes fases de evolução. A primeira fase, tem início a partir do século XIII, nessa altura o que existia era o «livre

direito de viajar», conseqüente da obrigatoriedade promulgada pelos reis para que o povo, e quem tivesse condições para tal, abrigasse e alimentasse, de forma gratuita, o rei, os grandes senhores, o exército, os presos ... que se deslocassem pelo País. Esta situação mudou a partir dos séculos XIV e XV, com a «institucionalização» das hospedarias e com a «concessão» de direitos aos albergueiros, permitindo obter benefícios com esta atividade. Na segunda fase dá-se um período de rápido desenvolvimento no setor, no início do século XX, com a criação das primeiras organizações governamentais: a nível nacional, com o lançamento da Sociedade de Propaganda de Portugal e da Repartição do Turismo, e a nível local, com a criação das comissões de iniciativa. (Pina, 1988)

Pode se dizer que foi na terceira fase, com a atividade termal realizada pelos nossos antepassados, no final do séc. XIX e início do séc. XX que o turismo nacional começou a notar-se. Como é claro nessa altura nem todos tinham possibilidade de o praticar, o turismo era por isso uma atividade muito procurada e realizada pelas classes sociais que tinham maior poder financeiro (Arroteia, 1994), tornando-se assim uma atividade elitista. (Pina, 1988)

Só depois da longa fase de apatia do setor, inserido pelo Estado Novo, e com o rápido desenvolvimento do turismo de massas a nível internacional é que o setor do turismo nacional se vê impulsionado ao nível dos maiores destinos mundiais, através do crescimento de fluxos de massas para o Algarve, conseqüente à construção do aeroporto de Faro em 1965. (Costa, 2005)

Outras atividades que no início também levaram ao desenvolvimento do turismo em Portugal e que fizeram com que aos poucos o País tivesse alguma projeção a nível internacional, foram a procura de sítios ligados ao turismo de sol e praia, mais propriamente a zona do Estoril, por estar perto da grande cidade de Lisboa; e também o turismo de culto religioso de Fátima, no início do séc. XX. Tornando-se assim o turismo uma grande atividade de destaque em Portugal. (Pina, 1988)

Aquilo a que chamamos o grande «Boom» do turismo em Portugal, aconteceu a partir da década de 60, sendo nessa altura considerado pela primeira vez como «setor estratégico do crescimento económico» (CST, 2001:24), no III Plano de Fomento (1968-1973). E foi a partir desse momento que o turismo começou a ter algum significado no conjunto de atividades nacionais.

Conforme os dados que são expostos no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) houve «um crescimento anual nas receitas de 2,5% entre 2000 e 2004, atingindo os 6470 milhões de euros, o que equivale a 11% do PIB nacional» (MEI - Ministério da Economia e Inovação, 2007: 15).

É de referir que são quatro as razões que suportam o turismo como uma das atividades económicas mais importantes em Portugal (ADTRC - Associação para o Desenvolvimento do Turismo da Região Centro, 2002):

- Alto potencial de desenvolvimento superior ao ritmo de crescimento da economia global;
- Renovação de uma territorialidade fortalecida diante da ameaça de diluição ao nível europeu e mundial numa economia em globalização crescente e conjuntamente sem riscos de deslocalização;
- Resultado dinamizador evidente ao nível local, regional e mesmo nacional;
- Grande efeito multiplicador, com grande ligação de diferentes atividades.

Lopes (2010: 18) diz que Portugal possui uma conjuntura única para o turismo, ao nível dos recursos intangíveis (conteúdos históricos e a inteligência relacional dos portugueses), e também ao nível dos seus recursos físicos (património, cultural, religioso, paisagístico e ambiental), admitindo assim a existência de variadas experiências diferentes num reduzido espaço geográfico e de tempo.

A conjuntura que foi referida anteriormente permite que Portugal tenha grandes capacidades para o desenvolvimento de um conjunto variado de «produtos» turísticos, tais como Turismo no Espaço Rural, Turismo Cultural, Turismo de Natureza, e Turismo de Sol e Mar. (Plano Estratégico Nacional do Turismo, 2007)

Ainda segundo Lopes (2010) é importante que exista uma estreita relação entre os setores público e privado, gerando assim sinergias para que o desenvolvimento do turismo possa contribuir para um maior desenvolvimento sustentável do País.

2.2.2.1. PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

Tal como tem vindo a ser referido ao longo do capítulo anterior, em Portugal o setor do turismo é considerado como motor de um processo de progresso integrado já que é gerador de infraestruturas, equipamentos, atividades e empregos, proporcionando a dinamização das atividades económicas locais, regionais e nacionais.

Apesar de ser considerado um setor estratégico foi apenas em 2006 que foram apresentadas as Linhas Orientadoras do Plano Estratégico Nacional de Turismo o chamado PENT.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) é uma iniciativa do Governo (XVII Governo Constitucional), e da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação. Esclarece e define as ações para o crescimento sustentado do turismo nacional nos dez anos seguintes, e norteia a atividade do Turismo de Portugal.

O PENT resume as conclusões do diagnóstico e formula os objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o setor, corporalizados em cinco eixos estratégicos (território, destinos e produtos; marcas e mercados; qualificação de recursos; distribuição e comercialização; inovação e conhecimento) através de onze projetos de implementação. As linhas orientadoras apresentadas identificam a atividade turística como estratégica para Portugal:

1. Mercados Emissores - apostar na captação de turistas de vinte mercados emissores, internacionais e no desenvolvimento do turismo interno;
2. Estratégia de Produtos - consolidar e desenvolver dez produtos turísticos estratégicos;
3. Linhas orientadoras para as regiões - desenvolver ofertas distintivas para as regiões capitalizando na vocação natural de cada região e desenvolvendo fatores de qualificação;
4. Linhas de orientação para os pólos de desenvolvimento turístico - desenvolver seis pólos turísticos para diversificar a oferta turística em Portugal e implementar um modelo de desenvolvimento sustentado;
5. Acessibilidades aéreas – reforçar as acessibilidades aéreas às cidades e regiões com maior potencial turístico em cada mercado emissor;
6. Eventos - dinamização de um calendário nacional de eventos que assegure a notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista;
7. Enriquecimento da oferta - desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam fatores de diferenciação turística;
8. Qualidade urbana, ambiental e paisagística - tornar a qualidade urbana, ambiental e paisagística, uma componente fundamental do produto turístico para valorizar/qualificar o destino, Portugal;

9. Qualidade de serviço e de recursos humanos - reforçar a qualidade do turismo através da implementação de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos;
10. Promoção e distribuição - implementar uma abordagem inovadora na promoção e distribuição;
11. Atuação dos agentes públicos e privados - promover a eficácia e modernização da atuação dos agentes públicos e privados.

Fonte: Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril

A aposta refletida no PENT do Governo (XVII Governo Constitucional) centra-se na dinamização, inovação e diversificação do setor turístico, arriscando por isso em formas de turismo sustentável, mas que sejam rentáveis em termos económicos. Como Portugal é um destino que mostra grandes mais-valias para o setor do turismo, a aposta do PENT é realizada em vários produtos turísticos estratégicos como agilizadores do progresso e crescimento do turismo. Esses produtos são:

- Sol e Mar – consistem na requalificação do produto Sol e Mar, com prioridade no Algarve; apostar no desenvolvimento de atividades adicionais que fortaleçam a proposta de valor para o turista;
- *Touring Cultural e Paisagístico* - conceção de rotas temáticas; melhorar a experiência nos locais de atração mais importantes; certificar a adoção de padrões de qualidade ao longo da cadeia de valor;
- *City Break* - melhorar a acessibilidade às cidades de Lisboa e Porto; melhorar também a experiência dos turistas, particularmente no Porto, organizando itinerários temáticos, diversificando ações de animação;
- Turismo de Negócios - aumentar a oferta para congressos de grandes dimensões em Lisboa e aumentar a oferta no Algarve; desenvolver o segmento das pequenas reuniões em Lisboa, Porto, Algarve e Madeira;
- Turismo de Natureza - interceder de forma a melhorar as infraestruturas de acolhimento, alojamento e visitação; desenvolver a oferta, assegurando a preservação das áreas protegidas; melhorar a sinalética e os percursos na natureza;
- Turismo Náutico - desenvolver a «invernagem ativa»; realizar investimentos nas condições de atracagem e construções de portos de abrigo ao longo da costa, para além de marinas e portos de recreio nas regiões prioritárias; aperfeiçoar as condições dos terminais e criar novas rotas, no segmento dos cruzeiros;

- Saúde e Bem-Estar – melhorar a oferta diferenciadora nos Açores e na Madeira; reconverter o termalismo no Porto, Norte e Centro; desenvolver equipamentos e serviços de bem-estar em unidades hoteleiras;
- Golfe - fortalecer a projeção internacional como destino de golfe; construir mais campos de golf de elevada qualidade e de oferta diversificada; garantir a realização de torneios anuais de projeção internacional; incentivar a prática de golfe em Portugal;
- *Resorts* Integrados e Turismo Residencial - crescimento em qualidade e não em quantidade; promover a criação de *resorts* integrados com ofertas associadas; beneficiar os sistemas de gestão turística centralizada nos *resorts*;
- Gastronomia e Vinhos - aproveitar as condições e os recursos naturais e culturais do Douro, Alentejo e Centro; organizar o produto, adequando os museus e as caves à atividade turística; estimular a venda de produtos de denominação de origem, a oferta de refeições gastronómicas de demonstração...

Fonte: PENT, 2008 em vigor até 2015. (documento em linha no sitio internet - Turismo de Portugal)

2.2.3. Turismo Sustentável

Na monografia *Global Tourism* de Theobald (2005: 167-193), ao longo do capítulo *Tourism and Sustainable Development* compreende-se que devido à crescente inquietação sentida particularmente nas áreas onde a atividade turística apresenta um caráter de massificação, surgiu o interesse pelo turismo sustentável. A massificação levou a fortes impactos nos destinos turísticos, tornando estas áreas descaracterizadas e com perda de interesse para os potenciais visitantes. Zahedi (sitio internet Witpress, 2008) tentou organizar os impactos do turismo que têm mais importância na literatura, assumindo-os como os mais relevantes. Estes impactos estão explícitos na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 Impactos do turismo

Tipologia	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Económicos	- Aumento de oportunidades de emprego; - Receitas geradas; - Maiores gastos em	- Aumento dos preços de bens e serviços; - Aumento dos preços de terrenos e de alojamento;

	<p>infraestruturas e equipamentos públicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da qualidade de vida; - Melhoria da economia local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do custo de vida; - Aumento dos custos de infraestrutura (água, luz, esgotos, etc)
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Menor contestação política devido à criação de emprego; - Aumento do nível de segurança; - Aumento do estímulo mútuo e entendimento entre diferentes nações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do turismo para fins políticos; - Rapto de turistas; - Aumento da possibilidade de distúrbios entre a oposição e o governo.
Sociais e Culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de valores culturais e troca de ideias; - Aumento da tolerância entre diferentes culturas; - Aumento da disponibilidade de facilidades recreativas; - Aumento da qualidade de vida das comunidades locais; - Maior satisfação psicológica através da interação entre visitantes e comunidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descaracterização da cultura local; - Alterações não desejadas do estilo de vida; - Introdução de maus hábitos na população local; - Problemas de saúde; - Aumento da criminalidade; - Maior congestionamento do tráfego; - Aumento das multidões, produzindo <i>stress</i>, barulho, conflito e violência; - Deslocalização de comunidades locais para expansão das instalações turísticas; - Negligência de outros setores da atividade económica.
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das receitas para tornar possível a proteção e preservação dos recursos naturais, tais como oceanos, lagos, parques naturais e outras áreas de beleza cénica das comunidades locais; - Melhoria na gestão do lixo; - Melhoria da aparência dos locais e das comunidades como um todo; - Aumento da consciência ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do consumo de energia e água; - Aumento da poluição; - Destruição da flora e fauna; - Desflorestação; - Perturbação da vida selvagem e de padrões de alimentação e reprodução; - Multidões e congestionamento; - Impacto nas atrações; - Distúrbios nos ecossistemas.

Fonte: Adaptado de Zahedi, 2008.

Quando se assumiu a existência destes impactos negativos, isto fez com que fosse dada uma maior importância ao desenvolvimento do conceito de turismo sustentável, tendo a intenção de gerar metodologias que permitam satisfazer e proteger não só as regiões, como a população local, agregando assim o conceito de desenvolvimento sustentável.

O conceito de turismo sustentável está longe de ser um conceito consensual. São vários os autores e instituições que o têm tentado definir e esclarecer, para a OMT, o turismo sustentável deve ressaltar o ambiente e os recursos naturais, garantindo o desenvolvimento económico da atividade, ou seja, capaz de satisfazer as necessidades das presentes e futuras gerações. Portanto, o progresso turístico deve pautar por «economizar os recursos naturais raros e preciosos, nomeadamente a água e a energia, bem como evitar na medida do possível a produção de dejetos, devem ser privilegiados e encorajados pelas autoridades públicas nacionais, regionais e locais» (Artigo 3 Código de Ética – OMT, 1999: 7-8).

Segundo Batista (2003) a OMT tem dedicado múltiplas publicações à temática do turismo sustentável, as mesmas referem-se à importância de associar a sustentabilidade do ambiente natural à do património histórico. Alguns dos indicadores chave que a OMT refere que se deve considerar no turismo sustentável são: medição das áreas protegidas; medição de perda de biodiversidade; quanto à conservação de qualidade dos locais históricos e a sua popularidade como atração: proteção da identidade do local, grau de satisfação dos visitantes e controlo do seu número. Os conselhos emitidos pela OMT são importantes pois ilustram o que todos podem fazer, desde o Governo ao turista, para garantir a sustentabilidade ambiental e histórico-cultural em que se ampara o turismo. (Batista, 2003)

O termo turismo sustentável tem vindo a progredir ao longo dos anos. Pode-se dizer que originalmente para as instituições e para os autores que estudavam esta temática, o ambiente era a questão primordial do conceito, contudo no princípio da década de 90, os agentes socioculturais ganharam importância. (Inskip, 1991) No final da década de 90 era comum referir-se ao turismo sustentável tendo em conta os aspetos ambientais e culturais característicos dos destinos turísticos. (Manson, 2010) Recentemente tem-se adicionado o fator de governança (parte integrante da gestão empresarial e consiste na liderança e na criação de estruturas e processos organizacionais) ao conceito, tal como acontece com o próprio conceito de desenvolvimento sustentável. Ou seja na atualidade, pode-se dizer que o turismo sustentável está dividido/caracterizado por três grandes vertentes: a vertente ambiental, a cultural, e por último a governança (gestão). (Ibid.)

Deve ainda ser feita uma referência ao momento em que o desenvolvimento sustentável foi realmente assumido como um ponto a debater a nível Mundial. Foi no Rio de Janeiro em 1992 com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre a temática Ambiente e Desenvolvimento, que a noção de desenvolvimento sustentável foi colocada na agenda política (sitio internet APA - Agência Portuguesa do Ambiente, 2008). Conforme o 3º Princípio da Declaração do Rio (ONU - Organização das Nações Unidas, 1992), que foi assinada pelos diversos Estados que participaram, «o direito ao desenvolvimento deverá ser exercido de forma a atender equitativamente às necessidades, em termos de desenvolvimento e de ambiente, das gerações atuais e futuras». É também referido no quarto princípio da mesma declaração que «para se alcançar um desenvolvimento sustentável, a proteção ambiental deve constituir parte integrante do processo de desenvolvimento e não pode ser considerada separadamente»

Para que os Estados que participaram na conferência pudessem seguir uma linha orientadora comum, no que toca aos problemas e desafios gerais com que todos se deparam e para se alcançar os objetivos originados pela Declaração do Rio, foi produzido, nesta conferência, o programa global Agenda 21. (ONU - Organização das Nações Unidas, 1992)

Os 179 Países que participaram na Rio 92 acordaram e assinaram a Agenda 21 Global, um programa de ação fundamentado num documento de quarenta capítulos, que constitui a mais inclusiva tentativa até agora realizada de promover, em grande escala, um novo modelo de desenvolvimento, denominado «desenvolvimento sustentável». (Ibid.) O termo «Agenda 21» foi usado no sentido do desejo de mudança para esse novo modelo de desenvolvimento para o século XXI. (Ibid.)

A Agenda 21 pode ser definida tal como já se referiu anteriormente como um instrumento de planeamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que compatibiliza procedimentos de proteção ambiental, justiça social e eficiência económica. No programa são expostas diversas áreas programáticas e definidos planos de ação, objetivos, atividades e meios de implementação, de acordo com os princípios definidos na Declaração do Rio (Ibid.). Com a realização deste programa, pretende-se adotar uma abordagem contrabalançada e integrada dos assuntos relativos ao meio ambiente e desenvolvimento (Ibid.).

A intenção principal era que os diversos Estados tivessem um guia orientador de implementação de planos e programas de forma a atingirem o desenvolvimento sustentável e assim conseguissem adotar um verdadeiro compromisso com a proteção do ambiente e com as gerações vindouras.

Resumindo, o desenvolvimento sustentável pretende ser equilibrado do ponto de vista de quatro dimensões (Tabela 2.4)

Tabela 2.4 Dimensões do Desenvolvimento Sustentável

Dimensão Social	Melhoria das condições de vida a toda a humanidade (incluindo gerações futuras), com patamares de bem-estar social dignos mas conciliáveis com a preservação dos recursos. Promoção da igualdade de oportunidades e distribuição equitativa dos recursos, bem-estar e da qualidade de vida. Objetivo de alteração de comportamentos sociais.
Dimensão Económica	Conseguir o progresso económico sem pôr em causa a qualidade de vida das populações e os recursos naturais Uso racional e eficiente das matérias-primas e dos recursos naturais
Dimensão Institucional	Boa governança – os processos de planeamento do desenvolvimento devem dar atenção a todas as partes envolvidas, desde o governo central, ao governo regional e municipal, sem esquecer a participação pública aberta a todos os cidadãos
Dimensão Ambiental	Proteção do ambiente, através da preservação da biodiversidade, diminuição / limitação da poluição ambiental, gestão equilibrada dos recursos renováveis e não renováveis A capacidade de carga dos ecossistemas deve ser tida em conta, para que os seus limites não sejam ultrapassados, uma vez que podem pôr em causa o desenvolvimento económico e social e a sobrevivência da humanidade

Fonte: Adaptado de Ferrão, 2004.

Não há contudo uma fórmula para alcançar o desenvolvimento sustentável. Conforme cada país ou região a forma de atuar difere, no entanto para uma mudança, para uma sociedade mais sustentável é necessário novas formas de satisfazer as necessidades das populações, com o objetivo final de diminuir os níveis de consumos e os danos ambientais, sem que se reduza a qualidade de vida (Azapagic e Perdan, 2011).

Não se pode esquecer que é fundamental que as medidas que são aplicadas têm de ter em conta uma melhor gestão do ambiente, mas têm também de ser praticáveis em termos socioeconómicos, de forma a garantir uma sustentabilidade a longo prazo.

Seguem-se agora algumas definições de desenvolvimento sustentável e de turismo sustentável.

De acordo com o Relatório *Brundtland (Our Common Future, 1987)* elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, publicado em 1987, desenvolvimento sustentável é «o desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades».

Para Joaquim Graça autor do capítulo «[t]urismo sustentável: o desafio da inovação» da monografia de Simões e Cristóvão (2003: 61), o turismo sustentável «é um modelo tripartido, onde a rentabilidade económica, e a preservação dos ecossistemas, se aliam à equidade social, isto é a distribuição da riqueza», e é essencial identificar este conceito como «um modelo de desenvolvimento, que pretende ser em simultâneo um instrumento de ordenamento do território, e um instrumento de fixação das populações».

Para finalizar este capítulo é importante fazer referência às modalidades de turismo que podem cooperar com o desenvolvimento sustentável do turismo, ou seja quais os tipos de turismo que também podem fazer parte do turismo sustentável.

O turismo de natureza o turismo rural e ecoturismo são consideradas modalidades de turismo que são mais sustentáveis pois desenvolvem-se em consonância com o local. Todavia, o turismo de forma sustentável deve ser desenvolvido por todos, pois a não adesão a essa nova realidade fará com que muitos destinos e empreendimentos estejam condenados economicamente, podendo assim perder a sua atratividade, em virtude dos impactos negativos causados pelo seu empreendimento. (sítio internet Turismo Sustentável, 2013)

Este acontecimento já é analisado em vários lugares, precisamente por não haver políticas públicas e comprometimento das empresas com efetiva sustentabilidade do turismo. (sitio internet Turismo Sustentável, 2013)

Finalizando, deve-se referir que Portugal é uma das regiões que apresenta um forte potencial para a prática de um turismo sustentável, basta que se valorize os recursos naturais e culturais que o país possui.

2.2.4. Ecoturismo

«*Genuine ecotourism is hard to find but (...) it is far from extinct*» (Honey, 2008: 6).

Ecoturismo é um(a) termo/ideia novo, é um termo que funciona, e bem, para atrair clientes. O problema está no seu entendimento, pois para alguns o termo significa turismo ecologicamente correto, para outros é sinónimo de turismo na natureza, turismo responsável, turismo verde, ou ainda a turismo sustentável. (Ibid.) Mas o que é a final o Ecoturismo?

Desde os anos 60 que o turismo é avaliado com a questão da sustentabilidade ou responsabilidade (Blamey, 2001). O surgimento destas preocupações deram-se por causa da massificação do turismo no século XX, altura em que a pressão do turismo de massas sobre os ecossistemas explorados começou a ser aparente e destinos que antes eram populares foram sendo rejeitados pelos turistas (Ceballos-Lascuráin, 1996).

O aumento da procura de atividades de lazer alicerçadas num contacto com a natureza (Honey, 2008: 11) deu-se porque os turistas começaram cada vez mais a ficar cientes dos níveis de poluição e deterioração dos locais que visitam (Ceballos-Lascuráin, 1996), ao mesmo tempo que começaram a desaparecer certas «maravilhas naturais» em alguns destinos.

Pode-se dizer que de certa forma o ecoturismo surgiu, como resposta à busca de experiências «autênticas» baseadas na comunhão com a natureza. (Honey, 2008: 11) Sendo assim o ecoturismo ergue-se no contexto da exploração turística da natureza, mas não só, por outro lado também tem ligações com a conservação e responsabilidade. Pela sua relação com estes dois últimos conceitos, a origem do ecoturismo enquanto assunto de concretização e investigação científica não é única.

A primeira vez que se usou o termo ecoturismo propriamente dito, é atribuída a Ceballos-Lascuráin. (Blamey, 2001: 5)

E a primeira definição oficial de ecoturismo foi: «*Traveling to relatively undisturbed or uncontaminated natural areas with the specific objective of studying, admiring, and enjoying the scenery and its wild plants and animals, as well as any existing cultural manifestations (both past and present) found in these areas*» (Ceballos-Lascuráin, 1987: 14 apud Donohoe e Needham, 2006) .

Seguem agora as principais definições de ecoturismo:

- «[...] uma forma de turismo inspirada principalmente na história natural de uma área, incluindo a sua cultura local [...] num espírito de apreciação, participação e sensibilidade [...] praticando um uso não consumista da vida selvagem e dos recursos naturais e contribuindo para a área visitada através de emprego ou meios financeiros, com o intuito de beneficiar diretamente a conservação do local e do bem estar económico das populações locais [...]» (Ziffer, 1989)
- «[...] viajar para áreas naturais com o propósito de perceber a história cultural e natural do ambiente, tomando o cuidado de não alterar a integridade dos ecossistemas, enquanto se criam oportunidades económicas que tornam a conservação dos recursos naturais financeiramente benéfica para os cidadãos [...]» (sitio internet *The Ecotourism Society*, 1992)
- É um turismo que se apoia na natureza e envolve a educação e a interpretação do ambiente natural, sendo gerido de forma ecologicamente sustentável. (*Tourism Council Australia*, 1997)

Como conclusão o ecoturismo apresenta-se, assim como uma resposta à busca de destinos de natureza por parte dos turistas, e como uma resposta aos efeitos negativos provocados pelo turismo de massas – que Ceballos-Lascuráin considera ser o reflexo de um modelo geral de desenvolvimento insustentável, que caracteriza a civilização ocidental contemporânea (Ceballos-Lascuráin, 1996) – adicionando-se, assim, um terceiro fator: «*an outcome of the growing understanding and acceptance of the principles of environmental conservation and sustainability*» (Orams, 2001: 24).

Como se tem vindo a constatar, não existe um consenso na literatura científica que permita por agora a criação de uma definição universal de ecoturismo, havendo assim hoje em dia muitas e variadas definições do termo em questão.

A definição de ecoturismo de Honey (2008) compreende sete características fundamentais. Para a autora, o «verdadeiro ecoturismo»:

- Envolve a viagem para destinos naturais, remotos e geralmente protegidos de alguma forma;
- Diminui os impactos ambientais, especialmente aqueles que são provocados por infraestruturas como hotéis e estradas, e implica o controlo dos números e comportamentos dos turistas;

- Produz uma consciência ambiental através da educação, tanto dos turistas como das comunidades locais, o que envolve a existência de guias com aptidões em história natural e cultural, interpretação ambiental, princípios éticos e uma comunicação eficaz;
- Mostra benefícios financeiros diretos para a conservação, auxiliando a adquirir fundos para a proteção ambiental, investigação e educação;
- Faculta benefícios financeiros, bem como aumenta o poder das populações locais. Parcerias com e entre empresas locais aumentam a possibilidade de os lucros ficarem nos países em desenvolvimento e, a ser considerado como uma ferramenta de desenvolvimento rural, o ecoturismo deve ajudar a deslocar o controlo político e económico para a população local;
- Respeita a cultura das populações locais, e é não apenas mais «verde», como também menos culturalmente intrusivo e oportunista do que o turismo convencional;
- Protege os direitos humanos e os movimentos democráticos. Proporcionar benefícios económicos e ser sensível às culturas locais são aspetos que não podem ser desligados da perceção das circunstâncias políticas do local. (Honey, 2008: 29-31).

Considerando e analisando as diversas definições de ecoturismo, tem-se admitido que os valores fundamentais do ecoturismo consistem primeiramente na natureza, depois na aprendizagem e por fim na sustentabilidade. Tal como foi dito inicialmente, foi na base do turismo de natureza que o ecoturismo apareceu, sendo este último, contudo, apenas uma das várias subcategorias do turismo de natureza (Ceballos-Lascuráin, 1996; Honey, 2008; Weaver, 2001)

Apesar de ser um elemento diferenciador do ecoturismo, a sustentabilidade não é o bastante para o caracterizar. Isso quer dizer que turismo sustentável e ecoturismo também não são sinónimos, apesar de os termos serem usualmente utilizados como se o fossem. Na conjuntura do ecoturismo, importa sobretudo os princípios de sustentabilidade que se referem ao apoio das economias locais e ao apoio da conservação (Blamey, 2001: 12), já que a sustentabilidade é apenas um dos princípios do ecoturismo, e tem que ser coesa com os outros dois princípios deste, a saber, natureza e aprendizagem.

No que toca ao primeiro pilar do ecoturismo – o contacto com a natureza – nem sempre a realidade do ecoturismo vai de encontro com a sua definição. Através do segundo pilar do

ecoturismo – a função pedagógica – o ecoturismo tem o potencial de promover uma consciência ecológica e comportamentos mais sustentáveis (Kimmel, 1999; Orams, 1995; Weaver, 2005). Quanto ao terceiro pilar, a sustentabilidade, as discordâncias averiguadas em empreendimentos levam autores a ponderar a sustentabilidade na conjuntura do ecoturismo como um mito discursivamente construído (Peace, 2005), a ponderar que o verdadeiro sentido do ecoturismo foi distorcido pelo sucesso de prioridades económicas sobre as ecológicas, e a interrogar a pertinência do próprio termo. (Preece, Steven e Steven 1995, *apud* Blamey, 2001: 19)²

O ecoturismo ainda não conta, mundialmente, com estimativas muito precisas sobre o mercado que representa e sobre o seu potencial de crescimento. A OMT estima que 10% dos turistas em todo o mundo tenham como demanda destinos ecológicos. (sitio internet OMT, 2015) A *World Travel & Tourism Council* (WTTC) prevê que este, represente atualmente 5% a 8% do turismo mundial. (sitio internet WTTC, 2015)

Independentemente de haver definições e abordagens bastante diferenciadas, os textos sobre o ecoturismo abrangem princípios e propostas semelhantes em volta da preservação ecológica dos ecossistemas, da educação ambiental e da dinamização socioeconómica à escala local. Pode se dizer que se trata de um conjunto de atividades com a finalidade de atrair turistas para áreas «naturais» de extraordinária beleza paisagística e/ou riqueza histórico/cultural, com carácter único e que são atingíveis de forma controlada, utilizando assim o turismo para evidenciar e estimular a proteção do ambiente, através de um processo de educação e de modificação de atitudes na população e agentes políticos locais, modificando as prioridades políticas e fornecendo emprego e oportunidades empresariais para as comunidades locais. (Ibid.)

Conforme Wallace (1992) *apud* Ceballos – Lascurain (1994)³, apenas se pode falar em ecoturismo, quando:

- Existe um sentimento em relação às áreas naturais, como sendo um lugar de «todos nós», em sentido global, e um lugar para os «residentes locais», em sentido específico;

² PREECE, David; STEVEN, Gordon; STEVEN, Valerie - **Work, Change and Competition: Managing for Bass**. New York: Routledge, 1995.

³ WALLACE, George N. - **Real Ecotourism: Assisting Protected Area Managers and Getting Benefits to Local People**. Paper given at the IV World Congress on National Parks and Protected Areas. Caracas, Venezuela, 1992.

- Quando esse turismo leva a um tipo de uso que minimiza os impactos negativos no ambiente e nos habitantes locais;
- Proporciona benefícios económicos e de outro carácter, para os habitantes dos lugares e maximiza a sua participação no processo de deliberação sobre o tipo e a quantidade de turismo/turistas que deve haver;
- Suscita uma interação verídica entre visitantes e anfitriões assim como um interesse genuíno no desenvolvimento sustentável e na proteção, tanto no país visitado como no país de onde provem o turista;
- Acrescenta e completa as atividades tradicionais, sem as marginalizar ou substituir, fortificando e flexibilizando a economia local;
- Propicia ocasiões para os habitantes locais e para os colaboradores das agências e operadores turísticos locais, para que estes possam também utilizar de forma sustentável as áreas naturais e conhecer/apreciar melhor aquilo que os visitantes vêm conhecer.

O ecoturismo não é apenas um simples negócio atraente para os empresários locais ou o privilégio que alguns turistas têm em observar a natureza quase intocada e desfrutar de uma experiência divertida e lúdica com qualidade, é algo mais importante do que tudo isso. É sim um ótimo instrumento de planeamento e ordenamento territorial, potencialmente útil no processo de desenvolvimento sustentável de áreas rurais, periféricas, com particularidades paisagísticas e culturais específicas, que as diferenciam das áreas urbanas ou dos destinos turísticos mais saturados. (Ibid.)

2.2.5. Empresas de Serviços /Empresas de Serviços de Turismo Sustentável.

Este capítulo é fundamental para se compreender o que é uma empresa de serviços, e em que diferem das empresas de bens/produtos. Visto o estudo de caso desta dissertação ser realizado numa empresa de serviços, faz todo o sentido explicar primeiramente, o que são estas empresas. Abordando também a área do alojamento turístico.

Mas o que é a final uma empresa de serviços? São empresas cujo produto oferecido é preponderantemente intangível. Isto quer dizer que só é possível avaliar depois de ser prestado o serviço. Um exemplo bem comum de um serviço é: um corte de cabelo. (Sarmiento, 2003) Uma empresa de serviços é diferente das empresas de bens/produtos, onde estes são significativamente tangíveis, onde se pode verificar o produto antes de ser

consumido/comprado. Um bom exemplo pode ser a compra de um sapato. (Ibid.) Mas tudo isto será explicado mais á frente com base em informação académica. (Ibid.)

A área dos serviços é uma área bastante heterogénea, compreendendo múltiplos domínios, servindo como exemplo: a distribuição, os transportes, o turismo, as comunicações, a saúde, os seguros, a educação, a banca, a gestão e a consultoria, entre muitos.

O produto interno bruto e a geração de emprego têm vindo a ser afetados pela indústria dos serviços, fazendo-se a mesma sentir crescentemente. Um dos autores que sublinha a crescente importância do setor dos serviços é Levitt (1983), isto não quer dizer que exista propriamente uma diminuição da manufatura, nem que haja uma troca da produção de bens pelos serviços. Porém os produtos incorporam cada vez mais serviços, pois na venda de um bem, o serviço ao cliente, particularmente o serviço de manutenção é razão de venda. (Ibid.)

Conforme as outras empresas de outros setores de atividade, as empresas de serviços estão introduzidas no macro e micro meio ambiente, onde crescem, competem, relacionam, influenciam e são influenciadas por várias forças, particularmente económicas, ecológicas, sociais, tecnológicas, e políticas. Denominam-se estas forças como variáveis exógenas, em confronto às variáveis endógenas que têm origem em fatores internos das empresas, e por isso, controláveis pelas próprias empresas. (Sarmiento, 2003)

Uma organização que presta serviços, como as unidades de alojamento turístico, baseia a sua estratégia de gestão no «triângulo dos serviços», o qual é centrado na satisfação do cliente. (Albrecht, 1994)

Conforme o autor Sarmiento (2003) na figura seguinte podemos observar o «triângulo dos sistemas», constituído por três sistemas que se relacionam entre si, com o objetivo geral satisfazer o cliente. E foi com base na bibliografia deste autor que se construíram os seguintes capítulos.

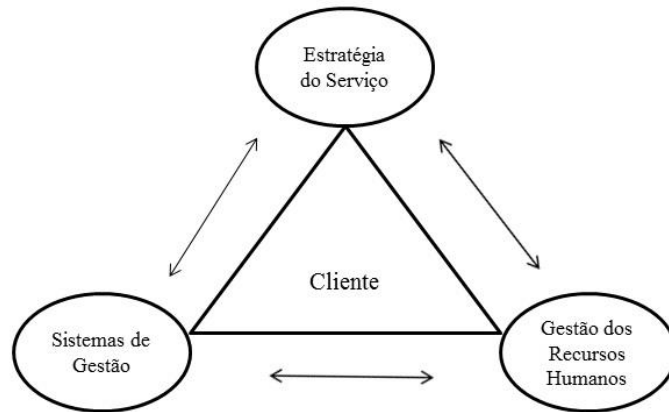


Figura 2.5 Triângulo dos Sistemas

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2003)

- Sistemas de gestão - abrangem todos os sistemas nos quais a gestão da empresa assenta, mais exatamente: sistema administrativo/financeiro, sistema de produção e sistema de marketing, bem como a inter-relação e articulação entre todos os sistemas.
- Estratégia do serviço - é o conjunto de todas as instruções do serviço e pode se dizer que representa o compromisso formal ou contacto da empresa em prestar serviços aos seus clientes. Tem como base: a definição do conceito de serviço, o conhecimento da concorrência e a caracterização do mercado alvo.
- Gestão de recursos humanos - abrange todo o pessoal da empresa, prestadores de serviços, estando cada membro da empresa incumbido de determinada responsabilidade conforme a com a sua função. (Sarmiento, 2003)

É importante compreender que apesar das empresas de serviços terem semelhanças com as empresas de manufatura, as empresas de serviços compartilham certas características que nem sempre são as mesmas das empresas de manufatura. Os serviços podem ter diferentes características, sendo as principais: intangibilidade; heterogenia; conjuntos de atividades; percíveis; é o cliente quem origina a iniciação; o cliente participa no processo de produção; não se podem adquirir patentes para a proteção dos serviços; são produzidos, distribuídos e consumidos ao mesmo tempo; mais complexos; dependem do lugar e do tempo; permitem o direito de uso e não de possuir. (Ibid.)

É importante também abordar o conceito de empresas de alojamento turístico, e como as mesmas são constituídas.

Pode se dizer que uma empresa de alojamento turístico é uma organização constituída por diversos fatores: recursos humanos, processos e instalações, tecnologias... A empresa tem como missão prestar um serviço com nível de qualidade adequado, satisfazer os seus clientes e alcançar lucro. (Ibid.) A empresa de alojamento turístico deve ter como missão genericamente, os seguintes pressupostos: assegurar a satisfação dos clientes externos e dos colaboradores, garantir o contentamento dos acionistas ou sócios da unidade, obter lucro e como efeito disso a valorização da empresa. (Ibid.)

Quanto aos objetivos: comprometer-se com a obtenção de níveis de qualidade em todos os processos, bens e serviços; gerir corretamente todos os meios envolvidos, exemplos: recursos humanos, equipamentos, entre outros; executar uma correta e apropriada gestão, para obtenção de resultados positivos por parte dos departamentos; aumentar o lucro e diminuir os custos; aumentar a produtividade; ampliar a flexibilidade de resposta. (Ibid.)

Por fim um sistema de alojamento é constituído por quatro sistemas, que integram várias componentes. São definidos os seguintes sistemas:

- Sistema de produção: hospedagem, restauração/*F&B*, lazer.
 - Sistema administrativo/financeiro: gestão financeira, contabilidade, logística.
 - Sistema de recursos humanos: gestão de carreiras, formação e treino, recrutamento e seleção.
 - Sistema de marketing/comercial: gestão de produtos, estudo de mercado, vendas.
- (Ibid.)

Quando se fala de unidades/empresas de alojamento maiores, apesar de se continuarem a organizar com base nestes sistemas, o que normalmente acontece é a criação de departamentos. Sendo que a administração é a responsável por gerir a comunicação e as políticas e estratégias entre os departamentos, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da empresa. O caso contrário acontece nas pequenas e médias empresas de alojamento turístico, ou seja, alguns dos departamentos referidos anteriormente estão agrupados num só. (Ibid.)

Para finalizar é relevante fazer-se referência que o negócio da hospitalidade, tal como os outros negócios, «deve ter sempre em conta nos fluxos que gera, os recursos fundamentais: os tangíveis (recursos humanos, financeiros e produção) e os intangíveis (nomeadamente os recursos de informação e de comunicação)» (Ibid.)

Salienta-se ainda que a administração de uma empresa de alojamento deve atribuir atenção aos dois recursos, contudo, o recurso intangível da informação é primordial para que possa ser exercida uma gestão correta e atempada. (Rayport e Sviokla, 1995)

3. Metodologia de Investigação

Ao longo do terceiro capítulo, aborda-se primeiramente as questões que levaram á realização desta pesquisa, depois define-se a metodologia utilizada.

3.1. Apresentação das questões de investigação

Neste subcapítulo, são formuladas algumas das questões que levaram á realização deste estudo, são questões relevantes para a empresa, mas acima de tudo, são pontos onde existem muitas lacunas e onde se pretende dar o contributo.

Seguem aqui as questões de partida:

- Será que se deve apostar na especialização (cobrir uma área em específico, como por exemplo o ambiente (fauna e a flora), a cultura existente, ou a área educacional), ou abranger simultaneamente várias áreas (ambiente, cultura, educação)?
- Há sinergias (esforço coordenado de vários subsistemas) a explorar? Ou pelo contrário é preferível a especialização.
- No que toca aos clientes a segmentação deverá ser mais ou menos ampla? Isto quer dizer, tentar perceber se se deve conciliar diferentes públicos ou não?
- Como é feita a relação qualidade/preço? O preço tem de ser alto?
- O que é qualidade neste serviço? Existe uma oferta minimalista? Ou pelo contrário apostam numa oferta de luxo? (Tentar perceber o que os clientes procuram)
- Como é que as estratégias de marketing poderão ajudar as unidades de ecoturismo?
- Quais as melhores estratégias, as mais eficazes?
- Qual deverá ser caminho a seguir pelas empresas de alojamento mais propriamente pelas unidades que adotaram o ecoturismo, ao nível do marketing?

3.2. Metodologia

Segundo Grawitz (1993) a metodologia é designada como «[u]m conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios

que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar as técnicas» (Grawitz, 1993 *apud* Sousa e Batista, 2011)⁴

O dúvida intrínseca á realização da escolha da metodologia de investigação tem por base os objetivos do trabalho a desenvolver, mas também o facto de se desejar que os resultados se assumam como generalizações, tendo por base uma grande população, o que possibilita a investigação de tendências mais gerais dos seus comportamentos ou se se pretende realizar um trabalho em profundidade sobre uma amostra mais pequena, composta por poucas unidades de análise, sendo importante neste caso, compreender os fenómenos que são objetos de investigação. (Sousa e Batista, 2011)

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso, pois trata de uma unidade selecionada para a pesquisa de campo o ZMAR Eco Campo. Segundo Del Pozo Lite e Díaz (2004: 267) «a metodologia estudo de casos é um método que permite desenvolver competências, conhecimentos e técnicas». A metodologia de investigação centra-se na investigação qualitativa. Este estudo de caso será útil para a realização de uma análise acerca das estratégias de marketing utilizadas, e também para a observação do funcionamento de uma unidade de alojamento na vertente do ecoturismo.

3.3. Tipo de pesquisa

A pouca experiência na realização de estudos de caso requereu a realização da revisão da literatura antes de iniciar a estrutura da investigação, isso foi importante para se conseguir definir os objetivos principais do trabalho. Sem a teoria adequada e a experiência prévia, o risco de falhar durante a investigação teria sido maior.

A metodologia utilizada para a concretização deste trabalho foi principalmente a análise documental e a realização de entrevistas que foram realizadas tanto na Camara Municipal de Odemira (no dia 24 de setembro de 2015), como na Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo (no dia 5 de Outubro de 2015), e na unidade de alojamento Zmar eco campo (no dia 23 de setembro de 2015), não esquecendo também a visita à Junta de Freguesia (no dia 24 de setembro de 2015), e a participação na Conferência de Turismo Sustentável, que aconteceu durante o *Greenfest* (maior evento de sustentabilidade do país) no dia 9 de outubro de 2015 pelas 15h, no Centro de Congressos do Estoril. A análise das entrevistas é uma fonte de extrema importância pelo facto de facultar informações

⁴ GRAWITZ, M - *Méthodes des Sciences Sociales*. Paris: Editions Dalloz, 1993.

relevantes sobre o panorama do ecoturismo. A observação também foi uma metodologia utilizada, pois a mesma permite o contacto pessoal com a realidade da empresa no momento atual. A fonte de coleta de dados é de natureza primária, toda a informação presente neste estudo é real e trabalhada pelo autor.

A abordagem metodológica utilizada neste estudo pode ser classificada como uma análise qualitativa, pois os estudos de caso são qualificados como análise qualitativa. «O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente evidentes» (Yin, 2010: 39). Ainda conforme o autor referido anteriormente, a análise qualitativa é um sistema de pesquisa bastante abrangente, envolve a lógica do planeamento, mas também as técnicas para recolhimento de dados e as abordagens para análise dos referidos dados.

Esta metodologia, qualitativa, apareceu como uma alternativa ao «paradigma positivista e à investigação quantitativa», que eram ineficazes perante a análise e estudo da subjetividade intrínseca ao comportamento e à atividade das organizações e pessoas. (Sousa e Batista, 2011) Algumas das características segundo Sousa e Batista (2011), deste tipo de investigação são:

- Existência de um maior interesse no processo de investigação, do que apenas o interesse nos resultados finais;
- O investigador tem um papel muito importante, pois a qualidade dos dados depende muito do investigador;
- O investigador tem que mostrar sensibilidade à conjuntura da investigação;
- É uma investigação indutiva e holística;
- O «significado» é muito importante, o investigador tem que tentar compreender os sujeitos de investigação;
- O plano de investigação é flexível;
- São usados procedimentos interpretativos;
- E a investigação qualitativa é caracterizada como descritiva, pois são produzidos dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da realização de uma observação e por tal a descrição tem que ser rigorosa e profunda.

Como estratégia de pesquisa, os estudos de caso podem ser estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios, dependendo do tipo de questão da pesquisa. (Vilelas,

2009) O estudo de caso pode ser utilizado para testar hipóteses como, por exemplo, para testar a fiabilidade de teorias. (Ibid.) Ainda conforme Marshall e Rossman (1999) *apud* Sousa e Batista (2011)⁵, os estudos de caso também podem ser classificados como preditivos, ou seja, que procuram prognosticar os resultados de um fenómeno e antecipar os eventos e comportamentos do fenómeno.

3.4. Método de investigação

A técnica da entrevista é um procedimento metodológico de investigação, geralmente usado pelas ciências humanas e sociais, para a recolha de dados com a finalidade de fornecer informações para diagnósticos, análises, estudos, e/ou para discutir e procurar soluções para problemas de natureza social (Quivy e Campenhoudt, 2005; Bogdan e Biklen, 1994).

Na prática uma entrevista é um encontro entre duas pessoas, com a intenção que uma delas adquira informações a respeito de determinado assunto, utilizando-se para isso de uma conversação de natureza técnico-profissional. (Quivy e Campenhoudt, 2005; Ghiglione e Matalon, 1993) Os diferentes tipos de entrevistas devem ser escolhidos e usados em função dos interesses e objetivos da investigação, segue aqui alguns tipos de entrevistas: a diretiva ou padronizada, a semidiretiva ou semiestruturada e entrevista não estruturada ou conversa informal (Ibid.). Neste trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada, orientada para a informação (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 2011) através da construção de guiões orientadores, este guião tem uma forma flexível permitindo assim agregar questões que possam ocorrer no contexto da própria entrevista com relevância para o estudo. As questões serão do tipo abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião. (Sousa e Batista, 2011)

Tabela 3.1 Vantagens e desvantagens das questões abertas

Questões abertas	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> Relaxam o entrevistado e o entrevistador; 	<ul style="list-style-type: none"> As respostas podem ter demasiados detalhes irrelevantes;

⁵ MARSHALL, C; ROSSMAN, G. B. – **Designing Qualitative Research**. 3.^a ed. California: Sage Publications, 1991.

<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitam a aprendizagem do vocabulário do entrevistado; • Facultam uma grande riqueza de detalhes; • Tornam a entrevista mais interessante para o entrevistador; • Existe uma maior espontaneidade; • Facilitam a resposta ao entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a eventualidade de o entrevistador perder o controlo da entrevista; • Podem sugerir que o entrevistador não está preparado; • Podem sugerir que a entrevista não tem objetivos.
---	--

Fonte: Adaptado de Sousa e Batista (2011)

Seguiu-se os procedimentos que os autores referidos anteriormente enumeram: realizou-se os guiões com a aprovação do orientador, obteve-se o consentimento dos participantes garantindo que os dados e seriam unicamente utilizados para fins de investigação, optou-se pela utilização de uma gravador para gravar as entrevistas solicitando aos entrevistadores a gravação da entrevista, no fim realizou-se a transcrição e interpretação no âmbito deste trabalho. Os resultados obtidos foram analisados conjuntamente com a diversa informação documental conseguida nas entidades visitadas.

Na pesquisa documental consta também, do plano de recolha de dados: memorandos, agendas, planos, propostas, etc. O material recolhido e analisado é utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso ter em mente que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados. (Sousa e Batista, 2011)

A análise documental é uma técnica importante na investigação qualitativa, seja complementando as informações conseguidas através de outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema. (Ibid.)

3.5. Definição da amostra

De acordo com Bravo e Eisman (1998) num estudo de caso a escolha da amostra ganha um sentido muito particular. Na verdade a seleção da amostra é fundamental, pois constitui o cerne da investigação. Contudo apesar da seleção da amostra ser muito importante, Stake (1995) alerta que a investigação, no caso específico do estudo de caso, não é baseada em

amostragem, pois ao escolher o «caso» o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que orientará todo o procedimento de recolha de dados (Creswell, 2009).

Conforme Bravo e Eisman (1998), não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o «caso». A composição da amostra é sempre intencional fundamentando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando não a uniformidade mas as variações máximas. Ainda segundo a mesma autora, existem seis tipos de amostras (intencionais ou teóricas) suscetíveis de serem utilizadas num estudo de caso:

- Amostras extremas (casos únicos);
- Amostras de casos típicos ou especiais;
- Amostras de variação máxima, adequadas a diferentes condições;
- Amostras de casos críticos;
- Amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes;
- Amostras de conveniência.

As amostras referidas anteriormente demonstram características distintas das amostras probabilísticas existentes nas investigações de carácter quantitativo (Yin, 2010; Bravo, 1998), exemplos: os processos de amostragem são dinâmicos e sequenciais; a amostra é ajustada sempre que apareçam novas hipóteses de trabalho; e o processo de amostragem só está concluído quando se esgota a informação a extrair através do confronto das várias fontes de evidência.

Na elaboração deste estudo de caso optou-se pela realização de entrevistas a entidades com as quais a empresa tem um relacionamento e que podem ser afetadas pela empresa, bem como a podem afetar. A constituição da amostra é foi constituída por quatro fontes de pesquisa e recolha de dados: Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo; Câmara Municipal de Odemira; Junta de Freguesia da Longueira/Almograve e unidade de alojamento Zmar Eco Campo. Não esquecendo a participação na conferência de turismo sustentável, para a recolha de informação sobre as problemáticas em estudo.

4. Estudo de Caso

4.1. Apresentação da empresa

Tabela 4.1 Bilhete de identidade Zmar eco campo

BILHETE DE IDENTIDADE

Zmar eco campo: Atreva-se a Viver Experiências Infinitas.

Data de nascimento: 2009

Tamanho: 81 hectares

Morada: Herdade A-de-Mateus, caixa postal 3845 S. Salvador. 7630-011 Odemira.
Portugal

GPS: N 37°36'19.1'' W 8°44'13''

Telefone: + 351 283 690 010

Reservas: reservas@zmar.eu

Correio electrónico: info@zmar.eu

Sítio Internet: <http://www.zmar.eu>



Fotografia do Zmar eco campo.

Fonte: sítio internet Zmar eco campo

Fonte: Elaboração própria, com base na informação recolhida através do sítio internet do Zmar eco campo.

A unidade escolhida para este estudo de caso foi o Zmar eco campo, localizado na freguesia da Zambujeira do Mar, concelho de Odemira, distrito de Beja. O Zmar Eco campo é o 1º Eco campo de Portugal e foi criado para se incorporar no cenário natural e conservar os recursos naturais, utilizando sempre que possível materiais renováveis tais como a pedra e a madeira.

O Zmar eco campo define-se como «[u]m conceito de bem-estar familiar original, único na sua localização e envolvente, no seu conceito ecológico, nas suas instalações amplas, modernas e bem equipadas. Com várias atividades e alojamentos, para descansar ou divertir-se em Harmonia com a Natureza». (sitio internet Zmar eco campo, 2015)

Devido ao facto desta unidade ter vindo a desenvolver uma política ambiental de forma a assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais e energéticos, o Zmar foi certificado pela TUV *Rheinland* como ECO-Hotel. (sitio internet Zmar eco campo, 2015)

Através da informação recolhida no local, e também, complementando com algumas informações existentes no sítio internet do Zmar eco campo, estas são algumas das políticas utilizadas ao nível ecológico que fizeram que esta fosse classificada como uma unidade de ecoturismo:

- Circulação limitada de veículos automóveis dentro do Zmar: utilizam carros elétricos com painéis solares incorporados para reduzir as emissões de CO₂;
- Usam o mínimo de papel possível, e o que usam é reciclado.
- Equipamentos elétricos eficientes (classe A);
- Programação económica nas máquinas de lavar;
- Produtos de limpeza naturais e biodegradáveis;
- Quando possível, os produtos no Zmar são comprados no país, reduzindo assim as emissões de CO₂ causadas pelo transporte. Privilegiam também as relações com fornecedores locais de forma a dinamizar a economia local;
- É feita a recolha e reciclagem de vários produtos: rolhas de cortiça; consumíveis informáticos (protocolo com a AMI); pilhas; resíduos: papel e cartão, vidro, plástico e metal (protocolo com a Ambilital); material eletrónico (protocolo com a ERP - *European Recycling Platform*);

Também a nível da construção são utilizadas algumas políticas:

- As construções são em madeira, proveniente de florestas certificadas;
- Os edifícios estão orientados de forma a terem sombra para que o ar circule livremente;
- Os edifícios estão assentes em estacas de madeira, anulando assim os efeitos negativos da impermeabilização dos solos;
- Utilizam claraboias em locais sem janelas, beneficiando assim de iluminação natural;
- Cada alojamento tem o seu painel solar térmico, lâmpadas de baixo consumo e torneiras com temporizador e autoclismos com descarga dupla;
- Existem sensores de movimento que acionam a iluminação estrategicamente colocados em locais de passagem e nos WC's dos espaços comuns;
- Todas as estradas, vias de circulação, estacionamento e parques de caravanas e autocaravanas são o mais natural possível, construídos de igual modo sem impermeabilização dos solos;
- Janelas com vidro duplo, para um melhor isolamento;
- Os postes de iluminação têm painéis solares fotovoltaicos: permitindo uma poupança de emissão de cerca de 28 toneladas de CO2 por ano;
- Têm a própria estação de tratamento de águas (que trata as águas provenientes da barragem de Santa Clara) e ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais), na qual trata as águas residuais com o objetivo de as reutilizar para a rega dos espaços comuns;
- A energia solar térmica é utilizada no aquecimento da água de todas as edificações e mais recentemente para o aquecimento da água da piscina do *Spa*;
- É utilizado plástico reciclado em todo o mobiliário exterior e sinalética.

No que toca à educação:

- Têm um centro de interpretação ambiental: no qual mostram e explicam a flora, a fauna, o clima e os principais vestígios ancestrais da região;
- Realizam também alguns *workshops* relacionados com o meio ambiente;
- Através da *Corporate TV*, situada no restaurante e na receção, passam mensagens e factos ambientais com o objetivo de alertar para a urgência de adotar boas práticas ambientais;

E na área da sustentabilidade cultural:

- Contratação de trabalhadores naturais da região, dinamizando a economia;
- Parcerias com produtores agrícolas locais;
- Transmissão dos valores da cultura alentejana;
- Mostras de artesanato local.

Pode-se dizer que o Zmar eco campo oferece aos seus clientes a oportunidade de optarem pelo turismo sustentável, com consciência ambiental, com todo o conforto e com uma grande variedade de serviços e atividades que respondem às necessidades para a realização de eventos ou para férias. Além do fator qualidade-preço, pois combinam qualidade com um preço acessível.

O Zmar tem definido como «grandes objetivos» da sua política do eco campo para os próximos anos, as seguintes premissas (tal como expresso nos documentos informativos do Anexo 2):

- Garantir que a estadia do cliente se realize de forma sustentável tendo um impacto pequeno sobre o ambiente, sem esquecer a qualidade dos serviços de hotelaria e dos serviços complementares;
- Asseverar a utilização racional dos recursos e energia;
- Obter a satisfação dos clientes, confiança e preferência;
- Existência de segurança alimentar, dos equipamentos de diversão e desporto;
- Garantir o cumprimento dos requisitos dos serviços certificados pelo empreendimento;
- Melhorar constantemente o nível de formação e desempenho dos colaboradores, ao nível da qualidade, segurança alimentar e ambiente;
- Definição de objetivos e metas e o seu seguimento periódico, de forma a procurar uma melhoria contínua do eco campo.

4.2. Dados sobre a empresa

4.2.1. Marcas/serviços:

No princípio de 2015 decidiram criar quatro marcas de forma a definirem os quatro tipos de eventos que realizam na unidade:

- Empresas: «*Corporate Experience: Atreva-se a Voar Mais Alto*». Para desafiar as empresas a crescer mais ainda, tanto a nível da performance e produtividade, como

ao nível da cultura interna. É uma marca composta por eventos, reuniões e *teambuilding's*.



Figura 4.1 Logótipo Corporate Experience

Fonte: Fornecido pelo Zmar eco campo.

- Festas e Casamentos: «*Party Experience: Atreva-se a Viver Dias Felizes*». Realizam Festa de casamento, batizados e aniversário em harmonia com a natureza.



Figura 4.2 Logótipo Party Experience

Fonte: Fornecido pelo Zmar eco campo.

- Desporto e Aventura: «*Ative Experience: Atreva-se ao Desafio*». Demonstram que o Zmar é o local ideal para eventos de desporto. Apostando nas atividades radicais, desportivas e de aventura.



Figura 4.3 Logótipo Ative Experience

Fonte: Fornecido pelo Zmar eco campo.

- Bem-estar: «*Zen Experience: Atreva-se a Viajar Mais Além*». Os eventos *zen* são a aposta desta marca, devido ao facto do Zmar estar localizado no meio do campo

alentejano e ter praias perto, são condições interessantes para a realização de eventos *zen* de bem-estar e retiro espirituais.



Figura 4.4 Logótipo Zen Experience

Fonte: Fornecido pelo Zmar eco campo.

4.2.2. Instalações e Comodidades

Alojamentos:

- 126 Bungalows em madeira;
- Tipologias T1 e T2;
- Zmontes (pequenas casas construídas em madeira)

A unidade dispõe de varias tipologias de alojamento em madeira, *chalets* T1 e T2, com instalações amplas, modernas e bem equipadas sempre em contacto com a natureza. Os *bungalows* em madeira fazem uso de energia solar. Volta-se a frisar que toda a construção e todo o mobiliário exterior do eco campo foram feitos com materiais reciclados e renováveis.

Parque aquático:

- Piscina exterior com cem metros de comprimento;
- Piscina interior com ondas;
- Piscina exterior para crianças.

O parque aquático tem três piscinas, incluindo uma piscina interior com ondas e uma piscina exterior com cem metros.

Zpa:

O Zmar tem um *Zpa*, equipado com uma piscina de hidromassagem, *Jacuzzi*, sauna e banho turco, assim como um conjunto de salas onde se realizam tratamentos de corpo e faciais bio e também um centro de estética.

Nature experience:

- Campismo/ Caravanas/ Autocaravanas;
- Balneários;
- Copas de apoio.

Restauração:

- Loja de conveniência;
- *Buffet e show cooking*;
- Bar.

Kidz (para crianças):

- Parque de diversões;
- Festas de anos;
- *Workshops* e Ateliês;
- *Babysitting*;
- Contacto com os animais.

Clube Z:

- Serviço de acolhimentos;
- Serviço de refeições;
- Serviço de limpeza;
- Serviço de *babysitting*.

Desporto e aventura:

- Arvorismo;
- Ténis e *padel*;
- Campo polidesportivo;
- Tiro com arco;
- Matraquilhos humanos;
- Circuito pedestre de manutenção;
- Bicicletas e circuito de BTT;
- Ginásio.

O Zmar dispõe de um circuito de arvorismo no cimo das árvores, com pontes aéreas e slides. Outras atividades disponíveis são: bicicletas e pista de ciclismo com 450 metros,

courts de *padel* e ténis, campo polidesportivo (futebol, andebol, e basquetebol), tiro ao arco, circuito pedestre, matraquilhos humanos e ginásio.

Eventos:

- Tenda *Zen* com mil metros quadrados;
- Seis salas polivalentes;
- Festas e casamentos;
- Eventos empresariais;
- *Teambuilding*'s.

O bom desempenho da unida ao longo dos anos, garantiu à empresa alguns prémios entre os quais:

- Turismo de Portugal – Menção Honrosa – Lisboa, Portugal 2009
- Salão Imobiliários de Lisboa – Prémio Construção Sustentável – Lisboa, Portugal 2009
- Turismo do Alentejo – Prémio Inovação – Lisboa, Portugal 2010;
- Alan Rogers – Unique Campsite Award – Utrecht, Holanda 2010;
- Publituris – Trade Awards, Prémio de Inovação – Lisboa, Portugal 2011;
- Turismo de Portugal – Prémio de Sustentabilidade Ambiental – Lisboa, Portugal 2011;
- Deutsche Camping Club – Alemanha 2011;
- ANJE – Prémio Green Biz – Porto, Portugal 2011.

E distinções:

- Venere – Prémio Melhor Classificação – 2013;
- Trip Advisor – Certificado de Excelência – 2014;
- Trip Advisor – Green Leader – 2014;
- Câmara Municipal de Odemira – Diploma de Mérito – 2015.

Fonte: (sitio internet Zmar eco campo, 2015)

4.2.3. Preços praticados:

ÉPOCAS	MUITO ALTA	ALTA	MÉDIA	B AIXA
	17 / 07 - 22 / 08	01 / 07 - 16 / 07 23 / 08 - 12 / 09	20 / 03 - 30 / 06 13 / 09 - 30 / 09	01 / 02 - 19 / 03 01 / 10 - 30 / 12
ALOJAMENTOS				
Zvilla - 6 Pax	229,00 €	205,00 €	185,00 €	159,00 €
Zvilla - 4 Pax	199,00 €	185,00 €	165,00 €	139,00 €
Zchalet - 6 Pax	199,00 €	185,00 €	165,00 €	139,00 €
Zchalet - 5 Pax	189,00 €	169,00 €	149,00 €	119,00 €
Zchalet - 4 Pax	179,00 €	149,00 €	129,00 €	99,00 €
Zchalet - 3 Pax	N/A	129,00 €	99,00 €	79,00 €
Zmóvel - 2 Pax	110,00 €	89,00 €	68,00 €	56,00 €
Zmóvel Kidz 2 Pax + 1 Criança	115,00 €	95,00 €	74,00 €	61,00 €
Zmóvel <i>Light</i> - 2 Pax Sem Pequeno-Almoço	99,00 €	79,00 €	58,00 €	46,00 €
Zmóvel Kidz <i>Light</i> 2 Pax + 1 Criança Sem Pequeno-Almoço	105,00 €	85,00 €	64,00 €	51,00 €
NATURE EXPERIENCE: CAMPISMO				
Alvéolo - 2 Pax Sem Pequeno-Almoço	37,50 €	30,00 €	25,00 €	25,00 €
Pax Extra	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Criança Extra	5,00 €	5,00 €	5,00 €	0,00 €
HOZTEL & CAMARATAS				
Mínimo 8 Pax Preço por Pax Sem Pequeno-Almoço	20,00 €	15,00 €	15,00 €	12,50 €

Figura 4.5 Preços Zmar eco campo

Fonte: Disponibilizado pelo Zmar eco campo.

4.3. Análise das entrevistas e resumo da informação

Baseado-se nos depoimentos recolhidos através das entrevistas às entidades: Zmar eco campo, Câmara Municipal de Odemira, Junta de Freguesia da Longueira/Almograve e APRTA Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo, foi possível reunir um conjunto bastante vasto de informações fiáveis. Não esquecendo a presença na Conferência de Turismo Sustentável que aconteceu durante o *Greenfest* (outubro de 2015), que foi importante para compreender quais as novas tendências do ecoturismo a nível mundial e nacional, contando com a presença de oradores de renome.

Ao analisar as várias respostas das entidades, começou-se por compreender vários fatores que até esse momento não estavam claros. Primeiramente é de interesse fazer referência ao facto que todas as entidades estavam conscientes do conceito de ecoturismo e comentaram uma definição coincidente com o conceito anteriormente referido no trabalho.

4.3.1. Zmar eco campo:

Foi possível perceber, que neste caso a unidade Zmar eco campo, é uma unidade promissora e em crescimento. Têm como fundamento principal a criação de um modo de vida sustentável, e é sobre esse fundamento que se regem. Classificado como parque de campismo, o Zmar dispõem de diferentes tipos de alojamento. A estrutura do Zmar esta em crescimento comprovado e têm a previsão de duplicar o número de unidades do tipo Zmonte, até ao final do próximo ano.

No que toca aos trabalhadores são em grande parte naturais da região, sendo que em época alta o número aumenta e são contractados novos colaboradores. Os trabalhadores são especializados na sua grande maioria, mas a empresa tem também colaboradores não especializados. Existe evolução da carreira dentro da empresa mas não existem tantas oportunidades como seria de desejar. O mais interessante foi perceber que todos os colaboradores são alertados para a temática do ecoturismo, isto quer dizer que quando entram na unidade é lhes dado um guião com as práticas ambientais e anualmente é realizado um *team building* fundamental para a contínua aprendizagem e melhoramento da performance dos trabalhadores, pois não é útil apenas só para consciencializar os mesmos mas também para alterar o que pode estar mal.

Sobre os dados financeiros e a estrutura de custos da empresa, percebeu-se que tem havido um crescimento constante do volume de vendas, o que demonstra vitalidade, por assim dizer, mas sem dúvida a estrutura de exploração comporta custos elevados.

Os clientes que frequentam o Zmar são principalmente famílias, devido ao facto da unidade ser muito direccionada para as crianças, e estar preparada para as receber. Têm também uma grande área *corporate* e outra destinada aos casais. Os seus clientes são maioritariamente clientes nacionais, cerca de 80% e os restantes 20% são clientes provenientes de todo o mundo, mas a empresa define como o seu segundo mercado Espanha. Têm uma ocupação média anual de 73% com vista ao crescimento.

Caracterizam os seus concorrentes como: locais, onde incluem os turismos rurais existentes na zona; comentam ainda que existem outras unidades com serviços mais similares ao do Zmar ou seja *resorts*/unidades com atividades incluídas. Identificam a unidade Évora *Bootcamp* como uma concorrente pois possui também uma grande área dedicada às crianças e o Martinhal *Hotels & Resorts* mas a um nível mais elevado. Concluem que não têm nenhum concorrente direto mas mesmo assim têm alguma concorrência. Como fator de diferenciação identificam tudo o que se pode fazer dentro do Zmar sem o cliente tenha que se deslocar a outros sítios, classificam-se como uma unidade muito completa. A sua vantagem competitiva são sem dúvida as atividades.

Na análise ao marketing definem o principal público-alvo como sendo as famílias, depois o mercado a dois, *corporate*, e por fim os nichos. Segmentando o mercado não definem critérios demográficos, geograficamente apostam maioritariamente em Portugal e Espanha, e de forma menos expressiva noutros países, nomeadamente Países Baixos. Em termos de classes sociais, as classes B1 e B são as mais expressivas ao nível dos seus clientes mas referem também que este não é fator restrito. Definem o posicionamento como algo «diferente e atrevido», convidando os clientes a arriscarem nesta experiência. Identificam-se como um desafio, mas um desafio a encarar de forma positiva, numa perspetiva de «atreva-se», é assim que querem continuar a ser encarados.

Como do Zmar disponibiliza diferentes serviços, preferem ter multiestratégias de marketing, mas se tivessem eu optar escolheriam sem dúvida as estratégias de diferenciação e de foco. A estratégia dos custos não se adapta de todo ao Zmar, até porque os diferentes serviços que prestam diferem bastante no preço final. Focam-se sim em alguns grupos de públicos e é nesses que apostam, usando as características diferenciadoras do serviço para os cativar.

- Produto: vendem um turismo de ambiente mas também muito educacional, apostando igualmente na cultura. Têm algumas parcerias com produtores locais, tentam passar ensinamentos e educar para a proteção do ambiente. Optam por continuar a apostar nas três áreas e não pretendem optar pela especialização, até porque assim, segundo a responsável entrevistada afastar-se-iam dos seus fundamentos iniciais. É um serviço minimalista/*clean*, não pretendem ter um serviço luxuoso, pois o Zmar tem como objetivo captar a atenção dos clientes para as coisas simples do dia-a-dia.

- Preço: varia consoante o serviço mas a média será de 28 euros no alojamento (quarto) e de 10 euros no campismo (espaço para acampar). De referir que ao longo do ano realizam muitas campanhas e diferentes tipos de promoções (em anexo). Conforme o responsável entrevistado afirma têm uma oferta com um preço mais elevado exemplo: Zvilla, para clientes classe A e B, e uma oferta com um preço mais reduzido para outros clientes.
- Comunicação: 80% da comunicação é digital: sitio internet, redes sociais, newsletters... 20% é *off-line*: principalmente para alguns nichos. Afirmam que a estratégia de comunicação vai ao encontro do público-alvo que pretendem atingir. Para promoção do ecoturismo optam pela realização de *workshops*, participação em feiras nacionais, mas frisam que o cliente já sabe que no Zmar todas as atividades envolvem o ecoturismo.
- Distribuição: utilizam os canais que as empresas hoteleiras utilizam: *booking*, sítios internet de reservas; *online* e *offline*; sítios internet específicos para o turismo ecológico, especialmente a nível internacional.

O seu grande fator de diferenciação a nível do marketing é a prática de um marketing forte e agressivo. Têm também as redes sociais muito ativas. Referem o serviço pós-venda como um fator diferenciador. Da análise efetuada e com base nas entrevistas foi possível criar uma matriz SWOT, sintetizando a informação.

Tabela 4.2 Análise SWOT.

Análise SWOT	
Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Boa preparação de toda a equipa; • Instalações; • Localização; • Marketing forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos, em parte pouco qualificados; • Problemas de comunicação interna (clientes sentem-se perdidos); • Elevados custos de exploração;
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crise (<i>downgrade</i> nas férias); • Valorização do Alentejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade; • Turismos rurais; • Oferta existente em Espanha.

Fonte: Própria autoria.

4.3.2. Câmara Municipal de Odemira:

Apresentação:

Tabela 4.3 Apresentação CMO

O concelho de Odemira caracteriza-se pela diversidade paisagística, desde a planície á serra e o mar, num total de 1720,25 km², dos quais fazem parte o rio Mira e a barragem de Santa Clara. Este é o maior concelho de todo o país ao nível da área, apesar de ter apenas pouco mais de 26 mil habitantes. O seu território está dividido em 13 freguesias: Relíquias, Saboia, São Luís, São Martinho das Amoreiras, Vila Nova de Milfontes, Luzianes-Gare, Boavista dos Pinheiros, Longueira/Almograve, Colos, Santa Clara-a-Velha, São Salvador e Santa Maria, São Teotónio e Vale Santiago. O órgão executivo da Câmara Municipal de Odemira é composto por um Presidente e seis Vereadores. A Câmara Municipal de Odemira que foi instalada a 15 de outubro de 2013 e estão representados na mesma, um partido político (PS) e uma coligação partidária (CDU – PCP/PEV).

O concelho encontra-se organizado segundo três diferentes faixas territoriais/económicas: a faixa litoral a faixa central e a faixa interior.

Na faixa litoral surgem pequenas praias e os portos de pesca tradicionais. 12 km são de praia, entres elas: Malhão, Milfontes, Franquia, Farol, Furnas, Almograve, Zambujeira e Carvalhal. Toda a zona costeira do concelho está integrada no Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina. O litoral conhece a maior expressão do turismo onde existem os principais aglomerados urbanos turísticos, sobretudo nas localidades de Vila Nova de Milfontes, Almograve e Zambujeira do Mar (alojamento, empresas de animação e restauração). No litoral ocorre também o grosso da produção pecuária (fundamentalmente a produção de bovinos da raça Limousine e de Holstein Frísia) e o fundamental da produção agrícola do território, designadamente a horticultura, fruticultura e floricultura intensiva.

A faixa central, recorta o concelho de sul para norte, faz a transição orográfica entre a charneca, dominante na faixa litoral, e a serra, predominante na faixa interior.

Neste espaço encontramos os principais aglomerados urbanos do Concelho, tais como S. Teotónio, Boavista dos Pinheiros, Odemira e S. Luís. Esta faixa central corresponde ao espaço dos serviços públicos, das principais unidades comerciais e dos principais parques de fixação de empresas.

Por fim a faixa interior do concelho, é marcada por uma orografia bastante acidentada, é palco para a maior mancha florestal do País, seja ela autóctone (sobreiro e azinheira), ou ela exótica (como o eucalipto). Associado a essa mancha florestal, o setor agrícola e pecuário de sequeiro extensivo (bovinicultura, ovinicultura e caprinicultura) marcam a paisagem física e económica de uma grande área do concelho que é estruturada, a sul, pela barragem de Santa Clara-a-Velha e a norte pela integração na tradicional planície alentejana.

Fonte: (sítio internet Zmar eco campo, 2015)

O concelho de Odemira caracteriza-se como um concelho com grande atratividade turística. O seu principal produto é o Sol & Mar, mas têm avançado com novos projetos, de forma a conseguirem fugir à sazonalidade existente, para isso têm por base uma política do uso-fruto da natureza, e afirmam-se como um turismo desportivo, ativo e de natureza.

O setor do turismo é um dos mais importantes da economia do concelho, infelizmente grande parte do turismo está situado no litoral. O turismo é uma das atividades que movimenta maiores receitas.

O município não tem nenhum plano estratégico próprio para o turismo mas seguem-se pelo PENT, estão incluídos numa entidade regional: Turismo do Alentejo e Ribatejo, e conforme se tem verificado a estratégia seguida por esta entidade é acertada e a CMO acompanha diretamente a realização dos planos estratégicos que têm vindo a ser construídos nas áreas da natureza e Sol & Mar.

Quanto ao ecoturismo, estão informados sobre esta área e é no ecoturismo que o concelho de Odemira aposta. O ecoturismo assume assim bastante importância, segundo o Vereador do turismo da CMO, o Zmar é o expoente máximo de ecoturismo no concelho, isso faz com que o concelho seja associado à unidade e muitos dos turistas que já visitaram o concelho, frequentaram o Zmar.

Atualmente, de forma formal apresentam-se duas unidades de ecoturismo no concelho de Odemira: O Zmar eco campo e o Figueirinha. Quanto ao turismo rural, em termos de filosofia o Vereador identifica uma lacuna na parte educacional que também caracteriza o ecoturismo. Por isso afirmam também que o ideal seria que todas as áreas do ecoturismo fossem abrangidas e que fosse dada a mesma importância a todas. A associação Casas Brancas, associação do Alentejo que orienta e dinamiza muitas pequenas empresas, percebeu isso mesmo, que por exemplo uma unidade de alojamento tinha muito mais a ganhar se abrangesse neste caso a área cultural, assim começaram a realizar atividades culturais, como por exemplo: ter uma pessoa a tocar viola campaniça ao jantar, entre outras atividades. Isto era fundamental, não só para transmitir a cultura local, mas para um aumento da atratividade das unidades. Portanto, admitem que para se falar do ecoturismo na sua plenitude falta ainda abarcar a parte educacional.

Caracterizam o tipo de turista que procura o ecoturismo como maioritariamente nacional, mas que existe muito potencial no mercado estrangeiro.

A autarquia valoriza o ecoturismo e para isso disponibiliza alguns instrumentos. Nomeadamente em termos de: infraestruturas (disponibilizam infraestruturas criadas pela CMO, para utilização dos turistas/clientes das unidades) e de promoção (a autarquia promove o território do concelho como um destino de natureza).

Ao nível das estratégias de marketing, a missão da autarquia é comunicar internamente. Quando é preciso promover no estrangeiro, a entidade responsável essa atividade, é segundo os mesmos, a ARPTA. A estratégia principal tem sido a diferenciação do turismo existente. Beneficiaram da campanha referente às «melhores praias de Portugal»⁶, sendo que duas entre as sete escolhidas pertencem ao concelho de Odemira, tal foi fundamental para publicitar o concelho. Fora isso a estratégia adotada tem como finalidade fazer com que as pessoas que frequentam o litoral também frequentem o interior do território.

É utilizado um sítio internet que a CMO desenvolveu ligado ao turismo e uma aplicação chamada Descubra Odemira, para dar a conhecer o turismo existente. Para aumentar a procura nas unidades, sugerem que as mesmas não se devem basear apenas num só turismo, como o Sol & Mar, as empresas devem aumentar a oferta.

⁶ Sítio internet CMO. [Em linha] (2012) [Consult. 28 Out. 2015]. Disponível em: http://www.cm-odemira.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=27775¬iciaId=54109&pastaNoticiasReqId=27692

Finalizando esta análise, uma questão pertinente era se a autarquia disponibilizava algum fundo a que as empresas pudessem recorrer. A resposta foi positiva, existe um programa de apoio às microempresas, que disponibiliza o valor de 5.000 euros para remodelações e de 10.000 euros para a fixação de novas empresas.

4.3.3. Junta de Freguesia de Longueira/Almograve:

Apresentação:

Tabela 4.4 Apresentação Junta de Freguesia de Longueira/Almograve

A Junta de Freguesia de Longueira/Almograve é das mais recentes freguesias odemirenses. Foi criada em 2001, desanexada da freguesia de Salvador. Os primeiros esforços para a criação desta nova freguesia surgiram em 1996, altura em que foi criada uma comissão promotora. Inclui as localidades de Longueira, Cruzamento do Almograve e Almograve, localidade sede da nova freguesia. A sua área alonga-se entre o mar e a margem sul do rio Mira, assim a charneca e o vale do rio dominam a paisagem. A sua costa oferece bonitas praias e extensos areais, como a Praia das Furnas ou a própria praia do Almograve. A nível da economia esta sobrevive maioritariamente da agricultura, pecuária, pesca e turismo.

Fonte: (sítio internet Zmar eco campo, 2015)

O turismo é de facto um fator importante para a freguesia, sobretudo para o setor da restauração. A freguesia é dotada de alguns alojamentos de pequena dimensão, turismos rurais, e o maior alojamento é sem dúvida a Zmar eco campo.

O ecoturismo é um termo familiar, mas a freguesia de Longueira/Almograve ainda não está muito informada acerca desta área. Sendo assim não têm grande capacidade para prestar apoio financeiro e operacional às unidades que praticam o ecoturismo.

São reconhecidas algumas mais-valias da existência de uma unidade como o Zmar eco campo na região. Principalmente a criação de postos de trabalho, a afluência dos turistas do Zmar às praias (Almograve e Furnas) e restaurantes da freguesia. De notar que ao longo da entrevista algumas foram as vezes em que foi feita referência ao facto da unidade dispor de todo o tipo de atividades dentro das instalações, e como o Zmar eco campo tem todas as condições necessárias, muitas vezes os clientes permanecem na unidade e não se deslocam para outros locais a não ser para ir para a praia ou para jantar em algum restaurante.

Por fim a presidente da junta de freguesia comenta a existência de parcerias entre o Zmar eco campo e os produtores da freguesia da Longueira/Almograve, mas à exceção desse facto não existe grande ligação com a freguesia.

4.3.4. ARPTA Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo:

Apresentação:

Tabela 4.5 Apresentação ARPTA

A Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo - Turismo do Alentejo é a entidade responsável pela promoção turística do Alentejo em todos os mercados externos e pela transmissão da informação aos turistas.

Fundada em 2004, a Turismo do Alentejo é uma parceria entre o setor público e o setor privado, participada pelas entidades públicas regionais e por empresas do setor do turismo, sendo financiada por estas e pelo Turismo de Portugal I.P., ao abrigo de um contrato plurianual. No seguimento do contrato, a Agência Turismo do Alentejo elaborou e está a prosseguir o «Plano de Promoção Externa do Alentejo», que engloba a «colocação da marca Alentejo, a divulgação do destino e a promoção dos produtos e dos serviços das empresas turísticas da região nos mercados identificados no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) como prioritários para este destino».

A Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo participa nos principais certames turísticos, realiza campanhas publicitárias da marca Alentejo, identifica e promove novas oportunidades de negócio, organiza visitas educacionais com jornalistas, visitas de prospeção e de familiarização com Operadores Turísticos, *workshop's* e *roadshow's* com as empresas, supervisiona a atividade turística na região, no que toca aos mercados externos, sendo igualmente responsável pela bateria de suportes promocionais do destino e das empresas, que compreende o sitio internet www.visitalentejo.com, guias, brochuras e filmes.

Para uma empresa participar na agência tem de pagar uma quota, cujo montante é definido em função do tipo e dimensão da empresa, conseguindo assim ter acesso a um vasto leque de vantagens e destaque nas ações de promoção, assim como tem destaque em todos os suportes promocionais.

Fonte: (sítio internet Turismo do Alentejo, 2015)

A nível estatístico o turista que procura o Alentejo é maioritariamente de origem Portuguesa, depois de origem Espanhola, Francesa, em seguida os Brasileiros, os Alemães, os Inglêss, os turistas da região Benelux e dos Estados Unidos. Ao nível das motivações estas já diferem bastantes entre as origens dos visitantes. Os dois mercados que esta instituição define como sendo o público que realmente procura o ecoturismo no Alentejo, são o mercado Benelux, sobretudo a parte flamenca da Bélgica e da Holanda no seu todo, e o mercado da Alemanha. Para estes mercados, as propostas que os operadores turísticos oferecem estão em grande parte intimamente ligadas ao turismo de natureza e à ruralidade. Muitas vezes o produto Sol & Mar é cruzado com o produto de natureza. De referir que segundo a ARPTA no Alentejo não existe turismo de massas.

A agência tem conhecimento deste segmento do turismo, o ecoturismo. Admitindo que têm uma grande oferta nesta área procuram encontrar a estratégia ideal que chegasse ao à maioria dos consumidores que procuram este serviço. A ARPTA estudou os mercados e viu que não seria uma mais valia comunicar através do sítio internet da própria, mas sim através dos meios de comunicação que estes turistas procuram. Optaram assim por realizar uma comunicação forte e intencional nos canais que têm mais procura, nos *blogs*, e nos sítios internet de ecoturismo. Procuram também operadores que oferecem em específico o ecoturismo e realizaram parcerias com os mesmos. Uma das atividades que tem trazido muitos turistas ao Alentejo e que esta ligada à natureza é o *birdwatching*. Têm tentado aproveitar este segmento, onde a estratégia passou pela participação em fóruns e feiras nacionais e internacionais.

Confirma-se que o segmento que mais tem crescido corresponde ao usufruto da natureza, acompanhando assim a situação que se verifica mundialmente. O *walking* também é uma atividade em crescimento muito devido à criação da Rota Vicentina⁷, esta atividade reduz

⁷ Sítio internet Rota Vicentina. [Em linha] (2015) [Consult. 28 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.rotavicentina.com/?lang=en&lang=pt>

bastante a sazonalidade. A Rota Vicentina permitiu que o Alentejo, ganhasse uma nova afirmação, a nível das atividades ligadas ao turismo de natureza e às práticas ecologicamente sustentáveis. É um processo de desenvolvimento local que afirma a sustentabilidade da atividade turística a todos os níveis, que passou por um processo de consciencialização das populações de que o facto de residirem numa zona protegida não era um entrave à sua qualidade de vida. Portanto foi um processo que proveio da comunidade e que emergiu e se materializou sobre e forma da Rota Vicentina.

A ARPTA tem criado algumas ligações com associações de promoção do ecoturismo de vários países, mas faz referência que os conceitos e compreensões não são muitas vezes similares. Para a ARPTA o conceito de reserva e de parques naturais, é tomado como um sítio onde há comunidades residentes, onde há práticas agrícolas e onde há atividade económica, e isto leva a que o referencial não seja o exatamente o mesmo dos outros territórios e por isso seja muitas vezes incompreendido. Logo nem sempre isso é fácil para a agência fazer passar a mensagem e realizar partilhas de informação.

No que toca à procura da informação sobre o ecoturismo por parte das empresas junto da agência, a primeira chamada de atenção que é feita pelo entrevistado é que a principal característica do tecido empresarial alentejano é este ser constituído por «nano», «micro», pequenas e médias empresas, e que estas estão espalhadas por todo o território. Ao estarem espalhadas as cargas de pressão contribuem para um turismo sustentável, *ecofriendly*, porque da presença de um turista não resulta pegadas ambientais consideradas excessivas. Há por parte dos pequenos empresários dos turismos rurais, dos hotéis, dos alojamentos locais no Alentejo consciência de que devem ter posturas corretas do ponto de vista ecológico. Logo conclui-se que não existe muita procura de informação por parte das empresas, pois essas características estão intrinsecamente inseridas nas comunidades e nas empresas.

A grande maioria dos projetos existentes no Alentejo abrangem as três premissas (ambiente, cultura e educação) do ecoturismo, onde existem processos de formação e de partilha de saber/conhecimento. A partilha que se faz é uma partilha que valoriza a intervenção de cada um. Segundo o presidente da ARPTA existem cerca de 100 unidades que têm como base o ecoturismo, 400 classificadas como alojamento rural e 600 empresas classificadas como alojamento local, partilham o facto de viverem em função do local e assumirem as melhores práticas, essas unidades vivem em função da cultura local, da história, do ambiente.

Na resposta a uma das questões mais importantes, sobre quais as estratégias de marketing utilizadas, compreendeu-se que a estratégia mais importante passa pela diferenciação em relação ao restante turismo existente em Portugal. Como as empresas são pequenas é importante que trabalhem em rede, criem redes colaborativas, que estejam unidas pelo tipo, motivação, proximidade do território, mas que trabalhem em rede. Algumas das redes referidas foram a rede Vicentina, a rede Casas Brancas e a rede Heranças do Alentejo... Estas redes também compreenderam que a nível estratégico a disseminação de marcas, ou seja a definição de marcas para territórios específicos não resulta. Já é difícil promover o Alentejo e ainda mais difícil será se este esteve repartido. A diferenciação, a unicidade, e história, a cultura, a identidade, remete para uma autenticidade de valores desta marca que se chama Alentejo. A ideia é então: «venha ao Alentejo por que terá uma experiência diferenciadora».

Para finalizar, identificou-se algumas medidas que devem ser implantadas e outras que não estão a ser acompanhadas da melhor maneira. A questão da gestão das reservas é algo que tem de ser melhorado a nível das empresas e das redes, de forma a se poder ter uma promoção e um marketing mais efetivo e promocional. Ao nível da ARPTA, o principal desafio é acompanhar a realidade do turismo que evolui todos os dias. Para os próximos anos têm como objetivo a aquisição permanente de conhecimento acerca dos mercados E sobre a realidade das motivações dos potenciais clientes. Depois segue-se a monitorização de tal informação e a disseminação desse conhecimento para todas as redes.

4.3.5. Conferência de Turismo Sustentável:

Apresentação:

Tabela 4.6 Apresentação da Conferência de Turismo Sustentável

<p>A Conferência de Turismo Sustentável, aconteceu durante o <i>Greenfest</i> (apresentado como o maior evento de sustentabilidade do país que celebra anualmente o que de melhor se faz ao nível da sustentabilidade nas suas três vertentes ambiental, social e económica.), no dia 9 de outubro de 2015 pelas 15h, no Centro de Congressos do Estoril.</p>

Dado o aparecimento de um «novo turista», que escolhe o seu destino de férias com base em critérios ambientais e sociais, nesta conferência o objetivo era mostrar boas práticas do que tem sido desenvolvido ao nível do turismo sustentável, e de que forma o cidadão comum tem contribuído para resultados mais positivos.

Nesta conferência estiveram presentes como oradores:

- João Cotrim de Figueiredo - Presidente do Turismo de Portugal
- André Freitas - Responsável Global pelo Programa *Diaverum Holiday*
- Chitra Stern - Fundadora e CMO do Martinhal *Family Hotels*
- Marta Rodrigues - Câmara Municipal de Torres Vedras Chefe de Divisão de Ambiente e Sustentabilidade
- Pedro Teixeira - *Neya Lisboa Hotel* Responsável QAS . QES Manager
- Elysia Busick David - Fundadora da *Daytrippn*

Programa da conferência:

- 15h00- 15h05 Sessão de Abertura | Boas vindas.
- 15h05- 16h05 Painele «Os Desafios do Turismo Sustentável»
- 16h05- 16h25 Ronda de perguntas do público.
- 16h25- 16h30 Encerramento.

Fonte: (sítio internet *Greenfest*, 2015)

Primeiramente foi interessante compreender a importância do turismo a nível mundial e depois a nível nacional. Segundo o primeiro orador João Cotrim de Figueiredo, Presidente da entidade Turismo de Portugal, 10,4 mil milhões de euros, foi o que o Banco de Portugal assumiu como as receitas turísticas criadas a nível nacional. Um em cada nove postos de trabalho em Portugal pertence ao setor do turismo. Ainda segundo o representante do Turismo de Portugal, para que o turismo seja sustentável, o mais importante é este ser economicamente sustentável. Para se conseguir uma sustentabilidade do ambiente, o turismo tem de estar dividido em três grandes áreas: a área cultural/social, a área ambiental; e a área económica. É de relevar que ainda segundo o primeiro orador o turismo sustentável é um turismo dispendioso para a empresa que o pratica, e que admite um investimento elevado.

Já por sua vez a sustentabilidade ambiental depende fundamentalmente da cultura do território, ou seja, é fundamental para que exista uma sustentabilidade a cultura, a identidade, que as parcerias locais estejam ativas e sejam dinamizadoras do local. E a cultura, a sustentabilidade cultural e social dependem da sua diversidade e da comunidade.

Os desafios do Turismo de Portugal são os seguintes:

- Continuar a partilhar boas práticas e ensinamentos;
- Continuar numa busca sucessiva pelo conhecimento desta área;
- Tentar melhorar a gestão da sazonalidade.

A segunda oradora, Marta Rodrigues da Câmara Municipal de Torres Vedras que exerce neste momento a função de Chefe de Divisão de Ambiente e Sustentabilidade, apresentou um *case study* já premiado varia vezes, realizado pela sua divisão. O *case study* tem como tema de pesquisa a área de paisagem protegida das serras do Socorro e da Archeira, locais onde estão a ser desenvolvidas várias medidas de gestão, para tornar o local sustentável e qualificado a vários níveis. Este projeto tem como objetivo sensibilizar, envolver e atrair a população local e os turistas que visitam esta zona.

As apresentações que se seguiram foram a da oradora Chitra Stern, fundadora e CMO do Martinhal *Family Hotels*, depois a do orador Pedro Teixeira responsável de QAS e QES *manager* do *Neya Lisboa Hotel*, em seguida realizou a apresentação a oradora Elysia Busick David fundadora da *Daytrippn*, por fim André Freitas responsável global pelo programa *Diaverum Holiday*. Não se achou que se seria relevante a análise destas apresentações pois o seu conteúdo foi maioritariamente comercial.

4.4. Resultados obtidos

Ao analisar a bibliografia existente sobre as temáticas do marketing e do ecoturismo, e ao examinar também e como fonte principal de informação e meio de pesquisa, as entrevistas, foi possível chegar a resultados do ponto de vista académico que podem ser postos em prática no dia a dia das empresas de ecoturismo.

Primeiro há que ter em conta que esta análise é sustentada por depoimentos várias entidades. Segundo, todas as entrevistas foram realizadas e gravadas com o consentimento dos entrevistados, sabendo os mesmos qual seria a finalidade da entrevista.

Realizando uma análise crítica compreende-se que, para uma unidade turística, esteja ela assente em premissas ecoturísticas ou não, o marketing é um fator fundamental para a

sobrevivência da mesma. Sem ele a realização da venda seria muito mais difícil se não mesmo impossível.

Resumindo o ecoturismo é muito mais que «ambiente», é cultura, é educação e transmissão de conhecimentos... Para uma unidade ser considerada como uma unidade de ecoturismo estas três premissas devem estar presentes no seio da empresa. No caso do Zmar eco campo em específico, visto ter sido esta a unidade em que se baseou a realização do estudo de caso, o ambiente e a preservação do mesmo, a passagem de ensinamentos e a cultura estão presentes. São complementares e coexistem diariamente dentro da unidade. O que também se verifica é que existe uma pequena lacuna ao nível da sustentabilidade cultural, e seria interessante que o Zmar eco campo aposta-se mais nesta área, com iniciativas deste género: trazendo artistas da região para os *workshops* que realizam dentro da unidade, tentando assim transmitir aos turistas da unidade alguns dos costumes da cultura local (a cultura musical, a história, e o artesanato); reforçando as parcerias com os produtores locais. É fundamental para uma unidade que se considera ecoturística, manter as parcerias ativas, pois só assim conseguirá manter a interatividade entre a unidade e as localidades mais próximas; incentivando as pessoas a passearem pelas pequenas vilas alentejanas situadas nas redondezas, onde se transpira cultura, estes são apenas alguns exemplos. Abordando agora de um modo mais geral a atividade das empresas de ecoturismo, verificou-se que sem dúvida o grande problema se encontra a nível educacional. É preciso prestar serviços na área educacional aos clientes, não basta o alojamento estar localizado no meio da natureza, serem consumidos produtos locais, se depois o cliente gasta muito mais água do que devia no seu banho, ou se não souber para que servem os painéis voltaicos existentes no alojamento, ou se não for envolvido na política da reciclagem. O conforto pode coexistir com a natureza. Este foi o primeiro resultado a que se chegou.

Depois outra conclusão a que se chegou, começando novamente pela análise ao Zmar eco campo, foi que o marketing praticado é uma mais-valia do mesmo alojamento, é um marketing forte, mas também assim o é porque a empresa tem capacidade para isso, o que não acontece com a maioria das unidades, que são pequenas e estão dispersas pelo território. Para estas pequenas empresas estarem unidas em redes é fundamental para conseguirem atingir a eficiência ao nível do marketing e chegarem mais longe, se assim não for, é quase impossível praticar um marketing de longo alcance. Alguns exemplos de redes que foram referidos são: a rede Vicentina, a rede Casas Brancas e a rede Heranças do Alentejo. Estas redes são constituídas por alojamentos rurais, restaurantes e empresas de atividades de natureza numa oferta diversificada, entre outras. Surgiram da necessidade de

organizar, numa oferta integrada e selecionada, os bons exemplos de iniciativas turísticas da região, zelam pelo respeito e satisfação integral do cliente e pela promoção da qualidade turística da região Alentejana. Por isto, as pequenas unidades do Alentejo estarem ligadas entre si através destas redes é fundamental, não só para o desenvolvimento sustentado da região, mas para conseguirem obter notoriedade a nível nacional e internacional ou seja ganhar escala principalmente ao nível do marketing.

Sem dúvida que analisando todas as entrevistas, concluiu-se que a estratégia de marketing que as empresas de ecoturismo devem praticar e apostar é a estratégia de diferenciação, acima de todas as outras estratégias, e é por tal estratégia que devem seguir. Optando por criar uma diferenciação dos serviços, mas não só, devem também continuar a introduzir novos serviços no mercado já existente. Considerando também alguns nichos de mercado que se revelam de alguma forma importantes.

Esta escolha é feita baseando-se no facto de estas unidades possuírem características únicas, que não existem na maioria das outras empresas de alojamento, como por exemplo o contacto com a natureza/ambiente e o ênfase nos costumes locais. São maioritariamente sítios onde se pode encontrar características raras. Hoje em dia o turista procura cada vez mais fugir do *stress* dia a dia e estar em contacto com o ambiente, as empresas procuram transmitir às novas gerações boas práticas ecológicas de poupança e salvaguarda dos recursos naturais.

Como estas unidades abrangem muitos públicos, o foco não é a estratégia ideal. Ou seja, estas unidades compreendem vários tipos de públicos, de diferentes nacionalidades, credos e faixas sociais. Em grande maioria as unidades de ecoturismo não se podem dar ao luxo de se cingir apenas a um grupo específico de clientes, o ecoturismo é um turismo que pode ser praticado por todo o tipo de turista, desde aquele cliente que faz do ecoturismo um estilo de vida e que tem um estilo de vida *ecofriendly*, ao turista que apenas pretende ter uma experiência nesta tipologia de turismo, mas que no seu dia-a-dia por diversas razões não pratica um estilo de vida sustentável. Fora esse fator, é também importante salientar que durante a época alta o conjunto de públicos é enorme, pode ir desde o turista que tem uma caravana de luxo, ao turista que traz toda a família e que pretende algo mais em conta ou o turista que traz consigo apenas uma mochila e pretende ficar numa tenda.

Quanto à política dos custos, o turismo de natureza não está de todo associado a um baixo custo, ou seja, pode haver dentro da unidade uma disparidade muito grande de preços conforme a tipologia pretendida, e isso leva a que seja difícil aplicar uma estratégia de política de preços. Deve-se ter em consideração o facto de existirem diferentes tipos de

turistas a procurar e praticar o ecoturismo. Se as empresas de ecoturismo aplicassem por exemplo uma política de preços altos, o mais provável seria que o público que pertence às classes mais baixas, sentisse que este tipo de turismo não poderia ser praticado por eles, e não é de todo essa a mensagem que se pretende passar. O mesmo poderia acontecer se o preço fosse muito baixo em relação à concorrência, daria a entender que este turismo é um turismo de baixa qualidade.

A ideia que se pretende passar é que o ecoturismo é um estilo de vida, e que esse estilo de vida pode ser praticado por qualquer tipo de turista, seja ele de classe alta, média ou baixa. A estratégia de marketing escolhida é uma «estratégia de marketing diferenciada» (Helfer e Orsoni, 1996) Isto porque a empresa intercede em todos os setores interessantes, desenvolvendo uma política de «gama expandida», ou seja: os diversos produtos irão dar uma boa resposta aos desejos dos diferentes segmentos, o que vai permitir uma boa penetração junto dos clientes a que se destina. (Ibid.) Tal como foi visto no caso do Zmar eco campo, este tipo de estratégia causou um aumento nas vendas, mas em contrapartida os custos aumentam.

O ecoturismo é o setor do turismo que mais tem crescido nos últimos anos e a previsão é de contínuo crescimento. Sugere-se que a nível do marketing as empresas deem cada vez mais ênfase às suas «diferenças», e não o contrário. Exemplo disso:

- Salientarem as mais-valias de umas férias passadas num ambiente tranquilo;
- Contacto permanente com a natureza;
- Vertente educacional, ambiental e cultural, não só para as crianças, mas também para os adultos;
- Segurança;
- Identidade cultural;
- Minimalismo.

É de fazer referência que o Zmar possui uma grande mais-valia em relação às outras unidades de ecoturismo, essa vantagem corresponde a tudo o que se pode fazer no Zmar eco campo sem ter que se procurar fora da unidade. A empresa tem uma oferta muito grande de atividades e serviços para usufruto dos clientes da unidade. Pode-se dizer que este fator é a sua vantagem competitiva. Em todas as entrevistas realizadas este foi um fator referenciado, a abrangência de atividades dentro do *resort*, o que leva a que o turista não saia muito da unidade e que por esse mesmo facto as localidades circundantes não

tenham sentido e não sentem grande afetação a nível económico com a presença desta unidade no território.

Este fator pode ser contrariado com a realização de mais parcerias com as comunidades e com os produtores locais. Exemplos dessas parcerias poderiam ser: a contratação de cada vez mais fornecedores oriundos das localidades mais próximas; parcerias com os produtores agrícolas da região; contactos com os artistas locais de forma a passar para o público do Zmar eco campo os costumes da região, a cultura da região, de que é feito o Alentejo e o que este tem de melhor. Estas atividades poderiam ser realizadas através dos *workshops* realizados na unidade; poderiam colocar as obras de alguns artistas da região expostos na unidade, um músico a tocar durante o jantar um instrumento tradicional da cultura alentejana, um cozinheiro a fazer um prato típico da região... Estas sugestões aplicam-se não só ao Zmar eco campo mas também a todas as empresas de alojamento de ecoturismo da região.

O marketing que deve ser praticado deve ser forte e competitivo, ou seja estas empresas para poderem progredir no mercado têm que fazer um trabalho melhor que os seus concorrentes, para conquistar a satisfação dos consumidores, do público-alvo e manter firme a relação com os clientes que já visitaram as unidades, não importa só atrair novos clientes à que apostar nos clientes habituais. As empresas devem analisar a sua concorrência, comparando todos os fatores do marketing-mix, e descobrir onde é possível obter vantagens, e onde estão situadas as desvantagens da empresa em relação às concorrentes.

Quanto ao posicionamento, é importante para as empresas saber qual é o lugar que o produto, neste caso, serviço, vai ocupar na mente dos clientes em relação aos seus concorrentes. Por isso mesmo é importante haver uma diferenciação óbvia do serviço, se o cliente compreender que o serviço oferecido por estas empresas de ecoturismo é exatamente igual a outro serviço já existente no mercado, não existira por parte do cliente qualquer motivação para o comprar. Há que criar um lugar claro, diferenciável e desejável na mente dos consumidores. Marcar este posicionamento levará a empresa adquirir possíveis vantagens competitivas.

É de referir que o turismo é dos setores que mais cresce em Portugal, sendo assim classificado como uma das atividades mais importantes a nível nacional. As razões que suportam este facto são: o alto potencial de desenvolvimento superior ao ritmo de crescimento da economia global; a existência de renovação de uma territorialidade; um resultado dinamizador evidente ao nível local, regional e mesmo nacional; e um grande

efeito multiplicador, com grande ligação de diferentes atividades. (sitio internet - Organização Mundial de Turismo) Portugal é sem dúvida um País onde se deve investir no Turismo. E isto permite, conforme o PENT, que o País tenha grandes capacidades para o desenvolvimento de um conjunto variado de “produtos” turísticos, tais como Turismo no Espaço Rural, Turismo Cultural, Turismo de Natureza, e Turismo de Sol e Mar. (sitio internet - Organização Mundial de Turismo)

4.5. Respostas às questões de partida:

- **Será que se deve apostar na especialização (cobrir uma área em específico, como por exemplo o ambiente (fauna e a flora), a cultura existente, ou a área educacional) ou abranger simultaneamente várias áreas (ambiente, cultura, educação)?**

Resposta: Apostar só na área cultural, na área educacional ou na área ambiental, não é a melhor escolha, ou seja a especialização não deve ser o caminho a seguir. O mais importante é tentar conjugar a três áreas de forma sustentável. As unidades de ecoturismo, não se podem dar ao luxo de apostar numa só área, pois isso pode não ser o suficiente para atrair os clientes, há que diversificar o leque de opções/serviços oferecidos. E só abrangendo as três áreas é que se consegue praticar um ecoturismo completo e fiel ao conceito, no âmbito de uma estratégia de diferenciação o custo baixo ou um turismo de massas não será a solução para estes empreendimentos

- **Há sinergias (esforço coordenado de vários subsistemas) a explorar? Ou pelo contrário é preferível a especialização.**

Resposta: Existem sinergias entre os vários subsistemas, exemplo disso é a conjugação do fator ambiental com a educação dos clientes, por exemplo educando os clientes para a poupança de recursos naturais e não só, o que levará à sustentabilidade ambiental. Outro exemplo é a sinergia existente entre a cultura e o ambiente/natureza, considerando que empresas de ecoturismo ao apoiarem o comércio local, ao criarem empregos na localidade, fomentam uma maior sustentabilidade, permitindo que as pessoas se fixem nas localidades e as mesmas não fiquem despovoadas.

- **No que toca aos clientes a segmentação deverá ser mais ou menos ampla? Isto quer dizer, deve-se conciliar diferentes públicos ou não?**

Resposta: Sim devem-se conciliar diferentes públicos, o ecoturismo é um estilo de vida que pode ser praticado por pessoas de todo o tipo, classe social, género, sexo, idade... A segmentação tem de ser feita, não pelas características dos clientes mas sim, pelo seu estilo de vida, pelas premissas pelas quais se regem. Esta é a melhor forma de definir a segmentação face a este serviço, Até porque não se pode esquecer que o ecoturismo é um segmento do turismo, e que este é afetado pela sazonalidade o que faz que em época alta a segmentação seja muito restritiva.

- **Como é feita a relação qualidade/preço? O preço tem de ser alto?**

Resposta: A relação qualidade/preço é um fator interessante, pois não existe um padrão fixo. Isto significa que, dentro da mesma unidade pode existir vários tipos de tipologias de alojamento, e esse fator faz com que, se o cliente pretender ficar numa tipologia mais baixa, o preço será sem sombra de dúvida mais baixo. Mas se um cliente procurasse uma tipologia mais elevada, o valor a pagar pela estadia irá ser mais elevado do que o cliente que ficou por exemplo numa tenda. De notar que em nenhum dos casos, deixou de existir qualidade de serviços. Tanto para os clientes que optaram por uma tipologia mais baixa, como os que escolheram a mais alta, em ambos está assegurada a qualidade adequada dos serviços. Portanto o preço varia consoante a escolha do cliente.

- **O que é qualidade neste serviço? Existe uma oferta minimalista? Ou pelo contrário apostam numa oferta de luxo? (Tentar perceber o que os clientes procuram)**

Resposta: A oferta realizada nestas empresas, é maioritariamente minimalista, e porquê? Isto justifica-se pelo facto de hoje em dia as pessoas procurarem cada vez mais as coisas simples, estão cansadas do «muito» que existe nas outras unidades de alojamento. Os turistas procuram algo *clean* por assim dizer, procuram fugir do *stress* do dia-a-dia, da confusão, e devido a isto mesmo, procuram espaços tranquilos, simples, sem muitos pormenores. O mais importante é manterem-se fiéis ao conceito e à premissa de sustentabilidade que o ecoturismo acarreta.

- **Como é que as estratégias de marketing poderão ajudar as unidades de ecoturismo?**

Resposta: Pode se dizer que o principal objetivo de uma estratégia de marketing é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise da concorrência, a análise do meio envolvente, a análise do mercado e da própria empresa, tendo em vista a criação das opções táticas de marketing. As estratégias de marketing podem ajudar as empresas de ecoturismo na sua promoção através da identificação das oportunidades e das ameaças do mercado, do reconhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa; uma estratégia de marketing permite a por si só a existência de uma avaliação da mesma estratégia; identifica e permite estruturar as opções de marketing em áreas estratégicas; não esquecendo que serve de linha orientadora para os diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objetivos e as ações de marketing. A escolha e realização de uma estratégia de marketing são fundamentais para se ter uma promoção eficaz, com um público definido e para se saber quais os pontos em que se deve apostar. A definição de uma estratégia de marketing também é importante para a definição do preço do serviço,

pois assim é possível ajustar o preço ao nível do serviço que é oferecido. No caso dos produtos, quando existe mais que um produto as estratégias de marketing ajudam a diferenciar os diferentes produtos.

- **Quais as melhores estratégias, as mais eficazes?**

Resposta: Tal como foi referido anteriormente, a estratégia de marketing mais eficaz e que as empresas de ecoturismo devem praticar e apostar é a estratégia de diferenciação, acima de todas as outras estratégias. Optando por criar uma diferenciação dos serviços, mas não só, devem também continuar a introduzir novos serviços no mercado já existente. Ao elegem esta estratégia as empresas estão a criar vantagens competitivas, pois tomam a decisão de ter uma oferta que se distingue da oferta dos concorrentes. (Carvalho e Filipe, 2014: 221) Esta estratégia materializa no serviço, características e funcionalidades que as empresas concorrentes não compreendem. (Ibid.: 221) Estas estratégias de diferenciação «só são possíveis de levar à prática com sucesso quando existem clientes que têm necessidades, aplicações e modos de utilização do produto muito diversificados e para quem o preço não é a variável fundamental» (Ibid.: 222) e é exatamente isso que acontece no caso do Zmar eco campo e na maioria da unidade de alojamento de ecoturismo do Alentejo.

Esta estratégia mostrou ser a mais indicada, comparando com as restantes.

De referir que a diferenciação não afeta a consideração se alguns nichos de mercado que se revelem importantes.

- **Qual deverá ser caminho a seguir pelas empresas de alojamento mais propriamente pelas unidades que adotaram o ecoturismo, ao nível do marketing?**

Resposta: O caminho a seguir pelas empresas de alojamento de ecoturismo deve continuar a pautar pela diferenciação das restantes empresas de alojamento, salientando o que têm de diferente e melhor em relação às outras unidades, no que toca aos seus serviços e características. No caso das empresas de ecoturismo situadas no território alentejano, uma recomendação será que estas empresas de ecoturismo se correlacionem em redes cooperativas, de forma a conseguirem aumentar o seu poder, não só a nível do marketing mas também a nível empresarial, visto que o setor do ecoturismo no Alentejo é maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, as redes corporativas são fundamentais para a sobrevivência destas empresas. Outro facto a referenciar, é a realização das parcerias com entidades locais. De forma a seguirem cada vez mais um caminho que visa o ecoturismo e também para que continue a existir uma identidade

cultural nas empresas. Por fim a educação dos clientes que é muitas vezes esquecida, é também de extrema importância, pois só mudando/educando o pensamento dos clientes as suas atitudes mudarão para com o ambiente.

5. Conclusão

O turismo mostra-se, como sendo um setor estratégico de grande importância para o desenvolvimento económico de Portugal. Um setor criador de receitas e impacto significativo ao nível do emprego, com efeitos que se estendem a outros setores da economia. Sem esquecer que o desenvolvimento do turismo deve ser feito tendo em consideração os princípios da sustentabilidade.

O ecoturismo é considerado um dos segmentos do turismo que mais tem crescido a nível nacional e mundial e prevê-se, que continue a crescer devido á cada vez maior preocupação das pessoas com a temática do ambiente e da sustentabilidade. O ecoturismo pode ser definido sucintamente como um tipo de turismo que reúne, simultaneamente, as seguintes características: 1) natureza/sustentabilidade; 2) educação/aprendizagem; 3) cultura. Pela sua dimensão pedagógica, o ecoturismo representa o potencial de constituir um instrumento para a consciencialização ecológica dos ecoturistas, ajudando à diminuição de fatores de pressão sobre os ecossistemas ao promover a adoção de valores e comportamentos mais sustentáveis.

Ao analisar toda a pesquisa efetuada e os resultados obtidos, conclui-se que as unidades de ecoturismo existentes no Alentejo são maioritariamente de pequena dimensão e devem estar ligadas em redes colaborativas para assim conseguirem um melhor alcance ao nível do marketing, mas no caso do Zmar eco campo, esta unidade é uma das maiores empresas da região Alentejana.

O Zmar eco campo abrange todas as características que definem o ecoturismo, o que não acontece na maioria das unidades que são consideradas como unidades ecoturísticas. De uma forma geral a área da transmissão de ensinamentos (educação) para os turistas não é muitas vezes posta em prática.

Conclui-se que em relação ao Zmar eco campo, esta unidade permanece um pouco «fechada» para com às comunidades locais, isto quer dizer que os turistas que frequentam a unidade acabam por permanecer quase sempre dentro da unidade e isso faz com que não exista uma ligação com as populações locais e com o comércio tão forte quanto seria de desejar. Seria importante melhorarem a comunicação e as parcerias, com as entidades regionais.

Quanto às estratégias de marketing que devem ser aplicadas, tanto nas pequenas como nas grandes empresas, as estratégias passam sempre pela realização de uma diferenciação da unidade de ecoturismo em questão, das restantes unidades de alojamento existentes. Ou seja, há que enfatizar a diferenciação do serviço que as unidades de ecoturismo proporcionam em comparação com restantes unidades. Mas é importante referir que a aplicação de uma estratégia de diferenciação não impede que sejam também considerados os nichos de mercado que as empresas considerem relevantes.

É também importante deixar nesta conclusão do trabalho uma referência a alguns dos aspectos determinantes a que se chegou, relativamente aos diferentes componentes do marketing. Foi possível chegar às seguintes conclusões:

- **Produto:** não se apoia num só produto, não existe especialização, é preciso abranger ao nível dos serviços o ambiente a cultura e a educação;
- **Preço:** o preço difere bastante dentro das unidades. O preço difere em função do serviço procurado pelo cliente. O preço é diferente conforme a tipologia e outros aspectos da oferta das empresas.
- **Comunicação:** a comunicação deve ser feita através dos meios de comunicação de marketing próprios do ecoturismo.
- **Distribuição:** deve-se efetuar nos canais utilizados pelo turismo em geral, e deve-se ter em conta alguns canais que servem especificamente o ecoturismo.

Em termos de perspetivas futuras, considera-se que seria especialmente interessante estender esta investigação à realidade das, micro, pequenas e médias empresas a nível nacional.

Referências Bibliográficas

- ✓ ADTRC – **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo nas Beiras**, Associação para o Desenvolvimento do Turismo da Região Centro, Coimbra, 2002.
- ✓ ALBRECHT, Karl – **At America’s Service**. 1.^a ed. Nova York: Warner Books, 1992. ISBN 0-446-39316-9.
- ✓ AMA American Marketing Association – Dictionary “**marketing**” [Em linha] [Consult. 15 abril. 2015]. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- ✓ ANDREWS, Kenneth Richmond – “Directors” responsibility for corporate strategy. **Harvard Business Review**. 58:6 (1980) pp. 30–42.
- ✓ APA Agência Portuguesa do Ambiente - [Em linha] (2008) [Consult. 27 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.apambiente.pt/>
- ✓ ARROTEIA, Jorge – **O Turismo em Portugal: subsídios para o seu conhecimento**, Cadernos Turismo e Sociedade n.º 1 , Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro. [Em linha] (1994) [Consult. 03 Jul. 2015]. Disponível em: <https://emigratecaportuguesa.files.wordpress.com/2015/04/1994-o-turismo-em-portugal-subsc3addios-para-o-seu-conhecimento.pdf>
- ✓ AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. – **Sustainable Development in Practice: case studies for engineers and scientists**. 2.^a ed. UK: Wiley-Blackwell, Jonh Wiley & Sons, 2011.
- ✓ BAKER, Michael J. - **The Marketing Book**. 5.^a ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN: 0750655364.
- ✓ BATISTA, Mário - **Turismo: Gestão Estratégica**. 1.^a ed. Lisboa: Verbo editora, 2003. ISBN 972-22-2189-2.
- ✓ BLAMEY, R. K. - Principles of Ecotourism, in WEAVER, David B.; BACKMAN Kenneth F. - **The Encyclopedia of Ecotourism**. UK: CAB International, 2001. ISBN 0851996825. pp. 5-25.

- ✓ BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari - **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria dos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. ISBN 972-0-34112-2.
- ✓ BRAVO, Maria Pilar Colás; EISMAN, Leonor Buendia - **Investigación Educativa**. 3.ª ed. Sevilla: Ediciones Alfar, 1998. ISBN: 9788478981427.
- ✓ CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís - **Gestão de Marketing**. 1.ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN: 978-972-592-285-9. pp. 1 -2.
- ✓ CARVALHO, José Mexia Crespo de; FILIPE, José Cruz - **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 3.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-607-6.
- ✓ CARVALHO, José Mexia Crespo de; FILIPE, José Cruz - **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 4.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014. ISBN 978-972-618-776-9. pp 221-222.
- ✓ CEBALLOS-LASCURAIN, H. – **Tourism, Ecotourism, and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism Around the World and Guidelines for Its Development**. 1.ª ed. Washington: Island Press, 1996. ISBN 2831701244.
- ✓ CEBALLOS-LASCURAIN, H. – **Estratégia Nacional de Ecoturismo para o México**. Programa de Ecoturismo, IUCN, 1994. pp. 143.
- ✓ CHANDLER, Alfred D. – *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- ✓ CMO Câmara Municipal de Odemira [Em linha] (2015) [Consult. 06 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.cm-odemira.pt/PageGen.aspx>
- ✓ COSTA, Carlos - Análise Social. In **Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do setor do turismo (1990-2000)**. Vol. XL. Lisboa: 2005. pp.279-295.
- ✓ CRESWELL, John - **Research design: qualitative and quantitative approaches**. 3.ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. ISBN: 9781412965576.
- ✓ CST – *90 anos de turismo em Portugal: conhecer o passado, investir no futuro*. [Em linha] (2001) [Consul. 03 Jul. 2015]. Disponível em: <http://apambiente.pt/index.php?ref=x46>
- ✓ CUNHA, Licínio - **Economia e Política do Turismo**. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda, 1997. ISBN: 9789727579501.
- ✓ CZINKOTA, Michael R; DICKSON, Peter R; DUNNE, Patrick - **Marketing: as melhores práticas**. 1.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN: 9788573077797

- ✓ DEL POZO LITE, M.; DÍAZ, José – Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. In **Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing**. 1.ª ed. Barcelona: Ariel Comunicación, 2004. ISBN: 84-344-1303-5. pp. 267.
- ✓ DOMINGUES, Celestino - **4 décadas de turismo: contributo de uma instituição**. 1.ªed. Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, 2000. ISBN 972-95339-1-1.
- ✓ DONOHOE, Holly; NEEDHAM, Roger - Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition. Em *Journal of Ecotourism*, 5:3, 192-210. [Em linha] (2006) [Cosult. 06 Jul. 2015]. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2167/joe152.0#.VZqXHfmrRdg>
- ✓ FERRÃO, J. – Municípios, Sustentabilidade de Qualidade de Vida – Contributos para a construção de um sistema de indicadores de monitorização da qualidade de vida nos municípios portugueses (Continente). **Observa Coleção Ambiente, Sociedade e Opinião Pública**, 2004.
- ✓ FERREIRA, Bruno; MARQUES, Humberto; CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís; RODRIGUES, Miguel – **Fundamentos do Marketing**. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-678-6. pp. 179- 208.
- ✓ FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David – **Estratégia de Marketing**. 1.ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000. ISBN 85-225-2512-4.
- ✓ FIRMINO, Manuel Brazinha – **Turismo: Organização e Gestão**. 1.ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 978-972-592-214-9.
- ✓ FISK, Peter - **O Génio do marketing**. 1.ª ed. Lisboa: Monitor, 2009. ISBN 978-972-9413-77-3.
- ✓ FREIRE, Adriano – **Estratégia: Sucesso em Portugal**. 12.ª ed. Lisboa: Verbo, 2008. ISBN 9789722218290. pp. 231.
- ✓ FONSECA, Alexandre Garcia – **O Palácio da Pena: Turismo Cultural num Palácio Nacional**. Lisboa: Edições Colibri, 2005. ISBN 972-772-551-1. pp 33-46
- ✓ GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Ben - **O Inquérito: Teoria e Prática**. Oeiras: Celta Editora, 1993. ISBN: 9789727741205.
- ✓ HEFER, J. P.; ORSINI, P. – **marketing**. 1.ª ed. Lisboa: Sílabo, 1996. ISBN 972-618-140-2. pp. 41.

- ✓ HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan - **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. Minnesota: West Publishing Company, 1978. ISBN 10: 0829902139.
- ✓ HONEY, Martha - **Ecotourism and sustainable development: who owns paradise?** 2.^a ed. Washington: Island Press, 2008. ISBN 1597261262
- ✓ IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – **Análise SWOT**. [Em linha] (2015) [Consult. 08 Set. 2015]. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art03p.php?id=2344>
- ✓ INSKEEP, Edward. - **Tourism Planning: an integrated and sustainable development approach**. 1.^a ed. EUA: John Wiley Sons, Inc., 1991. ISBN 0-442-00122-3.
- ✓ JAIN, Subhash C. - **Marketing Planning and Strategy**. 6.^a ed. United States: South-Western, 1999. ISBN: 0324014805.
- ✓ KIMMEL, James - Ecotourism as Environmental Learning. **Journal of Environmental Education**. 30: 2 (1991) sem paginação.
- ✓ KOTLER, Philip – **Marketing**. 1.^a ed. compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996. ISBN 85-224-1420-3.
- ✓ KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan – **Marketing 3.0**. 1.^a ed. Lisboa: Atual Editora, 2011. ISBN 978-989-694-004-1.
- ✓ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary - **Princípios de Marketing**. 12.^a ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008. ISBN: 9788576051237.
- ✓ KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**. 10.^aed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. ISBN 9788587918017.
- ✓ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane - **Administração de Marketing**. 12.^a ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006. ISBN 85-7605-001-3.
- ✓ LAS CASAS, Alexandre Luzzi – **Marketing de Serviços**. 3.^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. ISBN 9788522431892.
- ✓ LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald - **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2011. ISBN: 978-989-659-102-1.
- ✓ LEVITT, Theodore - Globalization of Markets. **Harvard Business Review**. maio/junho 1983. pp. 92-102.
- ✓ LIMA, G.; CARVALHO, D. - Estratégias de Marketing e Posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo exploratório. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo. 9:3 (2010) 98-126.

- ✓ LINDON, Denis; LENDREVE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim Vicente; LEVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro – **Mercator XXI: Teoria e prática do marketing**. 10.^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004. ISBN 972-20-2744-1.
- ✓ LOPES, Ernâni – **A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa**. 3.^o Vol. Coleção Portugal – Os Grandes Desafios de Portugal nos Alvares do Século XXI. Lisboa: O Sol é Essencial S.A., 2010. ISBN 9789898120151.
- ✓ MANSON, Peter – **Tourism, impacts, planning and management**. 2.^a ed. Oxford: Elsevier Inc, 2010. ISBN 978-0-7506-8492-7.
- ✓ MATHIESON, Alister; GEOFFREY, Wall – **Tourism: Economic, physical and social impacts**. Inglaterra: Longman Scientific Technical, 1982. ISBN 0 582 30061 4. pp. 14.
- ✓ MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. - **Marketing Essencial**. 1.^a ed. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN: 85-2241-552-8.
- ✓ MEI Ministério da Economia e da Inovação – **Plano Estratégico Nacional do Turismo – para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal**. [Em linha] (2007) [Consult. 03 Jul. 2015]. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%202007.pdf>
- ✓ MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra; LAMPEL, Joseph B. - **The Strategy Process: Concepts, Context, Cases**. 4.^a ed. New York: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0130479136.
- ✓ MINTZBERG, Henry - Crafting Strategy, in **The State of Strategy, Harvard Business Review** [Em linha]. (Jul. 1987). [Consult. 04 Set. 2015] Disponível em: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>
- ✓ MMA Ministério do meio ambiente – **Agenda 21** [Em linha] (1992) [Consult. 21 Jun. 2015]. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>
- ✓ NETO, Frederico - **A new approach to sustainable tourism development: Moving beyond environmental protection**. [Em linha] (2003) [Consult. 06 maio 2015]. Disponível em: ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasHumanas/Ecoturismo/ArticulosTurismo/Art%C3%ADculos%20cient%C3%ADficos/Turismo%20sostenible/desarrollo_turismo_sostenible.pdf

- ✓ OMT Organização Mundial de Turismo - **Why tourism?** [Em linha] (2015) [Consult. 30 Abr. 2015]. Disponível em: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- ✓ OMT Organização Mundial de Turismo - **O código mundial de ética do turismo.** [Em linha]. 1 (Out. 1999). [Consult. 23 Mar. 2015]. Disponível em: <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>
- ✓ OMT Organização Mundial de Turismo - **International Recommendations for Tourism Statistics** [Em linha] (2008) [Consult. 30 Abr. 2015]. Disponível em: http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=51
- ✓ ONU Organização das Nações Unidas - **Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.** [Em linha] (1992) [Consult. 20 Jun. 2015]. Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/rio92.pdf>
- ✓ ORAMS, Mark - “Types of Ecotourism”. In WEAVER, David - **The Encyclopedia of Ecotourism.** 1.ª ed. Oxon (UK): CAB International, 2001. ISBN 0851993680, pp 23-36
- ✓ ORAMS, Mark - Towards a more desirable form of ecotourism. **Tourism Management.** ISSN 0261-5177/95. 16:1 (1995) 3-8.
- ✓ OUR COMMON FUTURE – A reader’s guide. **Oxford University Press.** 1987
- ✓ PEACE, Adrian - Managing the Myth of Ecotourism: A Queensland Case Study. **The Australian Journal of Anthropology.** 16:3 (2005) 321-334.
- ✓ PINA, Paulo – **Portugal: o turismo no séc. XX.** 1.ª ed. Lisboa: Lúcidos Publicações, 1988.
- ✓ PIRES, Aníbal - **Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão.** 4.ª ed. Lisboa: Verbo Editora, 2008. ISBN: 978-973-22-1443-8. pp. 8.
- ✓ PORTER, Michael E. - **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8.
- ✓ QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. - **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 4.ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005. ISBN 972-662-275-1.
- ✓ QUINTAS, Manuel Ai - **Organização e Gestão Hoteleira.** 1.ª ed. Volume I. Lisboa: Editora Oteltur, 2006. ISBN: 9789729995804.
- ✓ RAYPORT, Jeffrey F. ; SVIOKLA, John - Exploiting the Virtual Value Chain. **Harvard Business Review.** setembro/outubro 1995.
- ✓ ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl - **Marketing: Teoria e Prática no Brasil.** 2.ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN: 9788522420711.

- ✓ RODRIGUES, Paula - **Apontamentos de gestão comercial e Marketing**. Lisboa: Universidade Lusíada, 2004. ISBN 972-8397-50-x.
- ✓ SANCHEZ, Yvonne; CANTARERO, Gonzalo - **MBA para todos, Finanças, Marketing, Estratégia, Criação de empresas e Internet**. 2.^a ed. Lisboa: Dom Quixote, 2003. ISBN: 972-20-1838-8.
- ✓ SARMENTO, Manuela – **Gestão pela qualidade total na Indústria do Alojamento Turístico**. 1.^a ed. Lisboa: Escolar Editora, 2003. ISBN 972-592-155-0. pp 65-86.
- ✓ SEATON, A. V.; BENETT, M. M. – **The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases**. 1.^a ed. London: Internacional Thomson Business Press, 1996. ISBN 0-412-57320-2.
- ✓ SIMÕES, Artur; CRISTÓVÃO, Artur – **TERN – Turismo em Espaços Rurais e Naturais**. 1.^a ed. Coimbra: Edições IPC – Inovar Para Crescer, 2003. ISBN 972-98593-5-3.
- ✓ SINGH, Jagbir – **Ecoturismo**. New Delhi: I. K. International Publishing House Pvt, Ltd, 2010. ISBN: 978-93-80026-96-1. pp. 15.
- ✓ SOUSA, Maria; BATISTA, Cristina – **Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios Segundo Bolonha**. 2.^a ed. Lisboa: Pactor Lidel, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.
- ✓ STAKE, Robert E. - **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. ISBN: 978-0803957671.
- ✓ TEIXEIRA, R.; MORRISON, A. - Analisando obstáculos ao desempenho de pequenos negócios no setor hoteleiro. **Organizações e Sociedade**. 11: 30 (2004) 146-171.
- ✓ The International Ecotourism Society – **What is Ecotourism**. [Em linha] [Consult. 02 setembro 2015]. Disponível em: <http://www.ecotourism.org/>
- ✓ THEOLBALD, William F. (capítulo de MURPHY, P.; PRICE, G) – **Global Tourism - Tourism and Sustainable Development**. 3.^a ed. EUA: Elsevier Inc, 2005. ISBN 978-0-7506-7789-9.
- ✓ TOLEDO, Geraldo L. – **Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional**. In Anais do XVII ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração). Vol. 7. Curitiba, Set. 1994.

- ✓ Turismo de Portugal - **PENT Plano Estratégico Nacional do Turismo**. [Em linha] (2008) [Consult. 22 Set. 2015]. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007%20sintese.pdf>
- ✓ Turismo do Alentejo - **ARPTA Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo**. [Em linha] (2015) [Consult. 07 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/arpta/turismo-do-alentejo/>
- ✓ Turismo Sustentável – **O que é turismo sustentável?** [Em linha] (2013) [Consult. 26 Jul. 2015]. Disponível em: <http://www.sustentavelturismo.com>
- ✓ TOURISM Council Australia – **Coastal tourism: A manual for sustainable development**. Commonwealth Coastal Action Program. Canberra, 1997. pp. 107.
- ✓ VILELAS, José – **O processo de construção do conhecimento**. 1.^a ed. Lisboa: Edições Silabo, 2009. ISBN 978-972-618-557-4.
- ✓ WEAVER, David - “Principles of Ecotourism”. In WEAVER, David - **The Encyclopedia of Ecotourism**. 1.^a ed. Oxon (UK): CAB International, 2001. ISBN 0851993680. pp 73-83.
- ✓ WEAVER, David - Comprehensive and minimalist dimensions of ecotourism. **Annals of Tourism Research**. ISSN 0160-7383. 32: 2 (abril 2005) 439–455.
- ✓ World Commission on Environment and Development - **Our Common Future**. Em UN Documents Gathering a Body of Global Agreements [Em linha]. (junho 1987) [Consult. 5 Abr. 2015]. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
- ✓ WTTC - World Travel & Tourism Council. [Em linha] (2015) [Consul. 3 de Jul. 2015]. Disponível em: <http://www.wttc.org/>
- ✓ YIN, R. K. – **Estudo de caso Planejamento e Métodos**. 4.^a ed. Porto Alegre: Brokman, 2010. ISBN: 978-85-7780-655-3. pp. 39
- ✓ ZAHEDI, S. - WIT Transactions on The Built Environment: **Tourism impact on coastal environment**. Em WITpress. [Em linha] (2008)[Consult. 06 maio 2015]. Disponível em: <http://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-the-built-environment/99/18806>
- ✓ ZIFFER, K – **Ecotourism: An Unseay Alliance**. Washington, DC: Conservation International and Ernst & Young, 1989.

Apêndices

Apêndice 1 - Entrevistas

Guião de questões Zmar eco campo – 23/09/2015

Entrevistador: Silvana Dionísio

- Aluna do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios.

Entrevistado: Sofia Freire

- **Cargo:** Responsável de Vendas e Marketing
- **Local da entrevista:** Praceta da Juventude, nº14 - 1º A
2975-339 Quinta do Conde
- **Hora:** 15h00m
- **Duração:** 40m

Seguem em baixo as questões que serão realizadas na entrevista ao responsável de vendas e marketing do Zmar eco campo.

Autoriza que esta entrevista seja gravada? A entrevista será um elemento a analisar no âmbito da dissertação de Mestrado e a incluir em anexo da dissertação.

Caracterização da empresa:

1. Como define o Zmar eco campo?

Resposta: Inicialmente quando abrimos, uma das frases que nos caracterizava era: tudo o que vê é rústico, tudo o que não vê é i tec. Pois a ideia é exatamente passar essa mensagem, vê um local onde esta em contacto com a natureza mas onde a experiência não é uma experiência rudimentar nem é uma experiência básica, é uma experiência já com um nível elevado, e como uma qualidade que não existia. Claro que ao longo destes anos temos vindo a transformar um bocadinho, hoje em dia se calhar o Zmar já esta muito mais definido, depois mais à frente já vamos ver isso, porque já tem muito mais produto para oferecer, do que tinha no inicio quando abriu há sete anos. Basicamente isto é o que define o Zmar eco campo, e é a filosofia sobre o qual foi criado.

2. Como todo começou? A história da empresa?

Resposta: O Zmar eco campo surgiu da “ ideia de criar algo que marcasse pela qualidade e pela diferença”. Foi isso que levou à criação do Zmar eco campo.

3. Quais os fundamentos que sustentam a existência da empresa?

Resposta: O Dr. Francisco (criador do Zmar) defendia que o planeta não aguenta mais betão, portanto precisa de alternativas, uma alternativa é exatamente o turismo sustentável, um modo de vida sustentável, ou seja o fundamento é um modo de vida sustentável, e sobretudo mudar um bocadinho a oferta que havia a nível de parques de campismo, porque não sei se sabe mas o Zmar tem classificação de parque de campismo. Apesar de hoje em dia ser muito mais que um parque de campismo, e onde ele está a crescer é exatamente no alojamento.

4. O Zmar tem diferentes tipos de alojamento?

Resposta: Tem o alojamento em madeira, os alvéolos que é a parte do campismo, e os alojamentos em madeira estão a crescer com um projeto que é o Zmonte. Neste momento temos cerca de 100 Zmontes construídos, são casas de proprietários, são segundas casas ou casas para investimento. Existe interesse por parte do proprietário e por parte do Zmar, se formos nós a alugar diretamente, cobramos uma certa percentagem, se for o proprietário recebemos outra percentagem, eles pagam um valor mensal para ter lá o alojamento com aceso aos recursos da água, gaz...

5. Quem trata das infraestruturas?

Resposta: A infraestrutura está criada, o Zmar quando abriu ainda não tinha toda a infraestrutura construída, portanto é um processo faseado. E portanto a estrutura esta lá e está a crescer nesse sentido, ou seja, não com os alojamentos mas sim com os Zmontes que já são mais de 100. Nós tínhamos 120 alojamentos agora graças aos Zmontes podemos contar com mais 100, fora os que estão em construção e negociação, até ao final do ano que vem pretendemos duplicar o número.

6. Quantos trabalhadores têm? Tem havido evolução nos últimos anos?

Resposta: Não tem havido evolução, inicialmente o Zmar abriu com um numero muito elevado de trabalhadores, cerca de 170, rapidamente percebemos que não era sustentável, nós fixos temos cerca de 80 trabalhadores, e com os que não são fixos podemos ir até os 150. Em época alta aumenta o número de trabalhadores como é claro.

6.1. Os trabalhadores são especializados (tem estudos ou formação na área do turismo, expectativas de carreira)?

Resposta: Isso é como tudo, como deve perceber nós temos todas as áreas dentro da unidade, não temos só marketiers ou financeiros, temos desde copeira até quadros mais altos, temos estagiários, temos pessoas formadas nas suas áreas e também temos pessoas sem estudos, depende da função que exercem. Mas também temos pessoas do turismo, desde os trabalhadores da recepção, ao gestor das reservas. Ainda temos muita gente especializada.

Existe evolução, não existe é muitas oportunidades de evolução, só existe um chefe de recepção e para a maioria dos cargos, os organigramas da hotelaria, são complicados, no que toca à evolução da carreira.

6.2. Estão os trabalhadores informados sobre a temática do ecoturismo? Têm formação específica nesta área?

Resposta: Têm, têm formação. Quando entram na empresa é lhes dado um dossiê com um guia das práticas ambientais, e uma vez por ano tem um *team building*, mas todas as mensagens que passamos dentro do Zmar, toda a filosofia influencia e assenta sobre os pilar do ecoturismo, nós temos uma ETA, uma ETAR, um centro de recolha, tudo é orientado para a educação ambiental, a nível das crianças, dos adultos... é isto que se respira dentro do Zmar. A apresentação que é realizada no nosso *team building*, pelo diretor, é sempre direcionada para o ecoturismo. Para as boas praticas a adotar, fazemos sempre também uma análise de como é que os nossos clientes se comportam, vamos buscar todos estes pontos para percebermos o que é que se passou, o que temos de fazer, e como é que temos de melhorar. Isto é intrínseco a quem esta no Zmar.

6.3. Os trabalhadores são da localidade? Criaram postos de trabalho na zona?

Resposta: Os estagiários vêm de toda a parte do país, mas a maioria dos trabalhadores são locais.

7. Dados financeiros:

7.1. Ganhos nos últimos anos? Qual a evolução nos últimos anos?

Resposta: Tem havido evolução, sem dúvida alguma, os objetivos são muito ambiciosos, mas ainda não estamos em fase de estabilização.

7.2. Fase em que se encontram? (crescimento; estabilização, declínio)

Resposta: Crescimento.

7.3. Estrutura de custos?

Resposta: Estamos em crescimento, temos uma estrutura de custos muito elevada, temos como todos empréstimos bancários, temos juros, enfim... Como grande parte.

Cientes:

1. Que tipo de clientes frequenta a unidade? (faixa etária, estatuto social, famílias/casais, habilitações, outras características)

Resposta: Nós temos todo o tipo de clientes, o Zmar tem uma grande âncora com as crianças, a família. Mas como nós criamos produtos para todo o tipo de clientes, nós temos vários tipos de clientes. Nós não somos só um *resort* só para adultos, ou crianças e famílias, ou para casais, bem-estar...nós atingimos aqui um leque enorme de clientes, podemos caracteriza-los a nível da faixa etária, estatuto social, mas nós não falamos só para um *target*, portanto, até porque nós temos uma área *corporate* muito grande com algum significado.

1.1. Os clientes do festival sudoeste também frequentam a vossa unidade?

Resposta: Temos uma parceria com o Meo Sudoeste, vendemos um bilhete que é um passe que inclui o bilhete, e o campismo dentro do Zmar, portanto nós acabamos por ir à boleia de toda a comunicação que eles fazem, os passes estão à venda na *Tickline*, *Blue ticket*...

2. Nacionais ou estrangeiros? Percentagens.

Resposta: Nacionais, sim, maioritariamente nacionais. Alguns internacionais, temos muitos de Espanha, França, países baixos, mas temos clientes de todo o mundo, porque fazemos eventos como é exemplo o retiro que está agora a acontecer no Zmar eco campo. Traz pessoas do mundo inteiro, fazemos 2 a 3 retiros destes por ano. Mas para ter uma ideia são 80% nacionais e 20% internacionais, o segundo mercado é em Espanha, como não poderia deixar de ser.

3. Nível de ocupação do Zmar eco campo e evolução nos últimos anos?

Resposta: A nível da ocupação é assim, a ocupação geral é complicado, visto o campismo ser completamente sazonal, mas podemos dizer que a ocupação da madeira ronda os

45%/46%, o campismo 24%, isto dá uma média de 73% mais ou menos de ocupação anual, e sempre a crescer.

Concorrentes:

1. Quais são os vossos principais concorrentes?

Resposta: Sem dúvida que os nossos concorrentes são todos os turismos rurais que existem na zona, até porque o litoral alentejano ainda tem uma grande falha a nível de infraestruturas completas na oferta do turismo, pois temos outros concorrentes que têm mais a ver com o tipo de produto que nós temos, ou seja um resort com facilidades, atividades lá dentro. O turismo rural, não são iguais a nós, não têm a mesma oferta mas são concorrentes locais, na localização.

Depois temos o Évora Bootcamp, que tem uma grande oferta ao nível da área e para as crianças, depois se formos descendo pela costa temos o Martinhal *Hotels & Resorts* que é uma oferta concorrente mas num nível mais elevando. É assim a concorrência é muita. Apesar de não esse basearem nos mesmo pilares, têm vindo a aparecer novos projetos que se dizem ecológicos, mas não têm a mesma oferta que o Zmar, isto que dizer que ainda não temos nenhum concorrente igual a nós, ou seja ainda não têm os mesmos serviços que nós oferecemos, os mesmos princípios que nós e só assim seriam igual.

2. O que diferencia o Zmar eco campo desses concorrentes?

Resposta: Acho que é tudo o que se pode fazer no Zmar sem ter que se procurar fora. Porque nós temos uma oferta enorme. Temos uma boa segurança, coisa que não já não há nas grandes cidades, temos coisas muito boas, estamos a falar de um mercado de nichos, que não é para toda a gente.

3. Qual a vantagem competitiva do Zmar eco campo?

Resposta: A oferta das atividades/serviços dentro da unidade.

Marketing:

1. Informação sobre os mercados-alvo (o público que se pretende atingir).

Resposta: Famílias, sem dúvida alguma. O Zmar é sem dúvida um conceito para as famílias, a estrutura que nós temos criada para as crianças é enorme, no Zmar têm uma liberdade que hoje em dia não existe, perdeu-se. Depois o mercado a dois, as escapadinhas

românticas, os *city breaks*. Depois o *corporate*, as empresas, os eventos, é um mercado a crescer. Depois temos pequenos nichos, as pessoas que fazem realmente turismo ecológico, o que ainda é um nicho, temos o mercado *gay*, especialmente internacional. Existe pequenos nichos que vamos apanhando e que são importantes. Existem vários segmentos, nós criámos quatro marcas mesmo para podermos trabalhar nestes mercados. Nós tínhamos vários serviços, de bem-estar e desporto entre outros mas não tínhamos nenhuma marca associada, neste momento temos o *Zen experience*, *Corporate experience*, *Sport experience* e o *Party experience*, acabamos por caracterizar um pouco mais toda esta oferta. Tentamos sempre associar as campanhas a uma marca.

2. Quais os critérios de segmentação que utilizaram? Porque tal escolha?

2.1. Demográficos: faixa etária, sexo, composição da família.

Resposta: Nós não vamos a este pormenor, como deve saber hoje em dia com a comunicação que se faz *online*, abrange-se toda a gente, falamos para todos, não temos necessidade de segmentar. E a resposta é quase orgânica.

2.2. Geográficos: países, regiões, cidade.

Resposta: Apostamos em Portugal e Espanha e depois fazemos pequenos apontamentos de imprensa noutros países, consoante a necessidade e consoante a procura, temos alguns jornalistas também, por vezes jornalistas ingleses que visitam o Zmar. Em Espanha temos publicidade através do *facebook*, não fazemos com tanta regularidade como em Portugal mas fazemos.

2.3. Sociais e económicos: rendimento, nível de instrução, religião.

Resposta: Nós não segmentamos, mas sem dúvida o Zmar tem um produto mais económico que é o campismo, nós temos uma comunicação para esse mercado, não quer dizer que o campismo esteja destinado a um mercado inferior porque não o é, temos autocaravanas de 50.000 e 60.000 euros, depois temos o campista mochileiro. Sem dúvida alguma que é uma classe B1, B, média alta, o grosso tem qualificações, mas depois também temos a franjas.

3. Qual é o vosso posicionamento? Ou seja qual a forma como a empresa quer ser entendida pelos clientes?

Resposta: Esta questão é complexa, aquilo que nós passamos é que o Zmar é uma experiencia, é um atreva-se, é de facto diferente, desprezioso, mas é um atreva-se. Alias

a nossa assinatura é o atreva-se, as experiências infinitas, porquê? Porque o Zmar também tem problemas que são detetados e nós sabemos que são difíceis de ultrapassar, as pessoas têm que encarar como um desafio, mas como um desafio de sair da nossa zona de conforto e não estar completamente formatadas, queremos fugir um bocadinho disso, o que não é necessariamente mau, é diferente. O Zmar tem todas as condições agora para muita gente haver lama ou pó é um inconveniente, estamos no Alentejo, estamos no campo, é a natureza, o «atreva-se» é isso mesmo. Depois temos um spa de ótima qualidade, quer dizer...muito bom mesmo.

4. Como classifica a vossa estratégia? (estratégia dos custos, diferenciação, foco)

Resposta: Nós não temos uma estratégia para tudo, até porque temos varias áreas, a estratégia que nós aplicamos no *corporate* não é mesma estratégia que aplicamos ao consumidor normal. Temos que ir mais pelo foco, nós temos estratégias consoante o produto e não consoante o target. Um produto de bem-estar, temos que optar por uma estratégia para comunicar este produto, como temos um produto de família, entre outros. Temos multi estratégias.

4.1. Se tivesse que escolher duas quais escolheria?

Resposta: Diferenciação, e foco. Não é um turismo de massas, mas a nível da sua capacidade pode-se dizer que é, estamos a falar de uma unidade que tem neste momento 270 unidade de alojamento, fora o campismo, que são mais 280 e tal, partindo do princípio que a ocupação média são 4 pessoas, isto dá um turismo de massas, nós não falamos é para as massas. Nós vamos sempre segmentando mas quando chega ao verão sabemos que é mais generalista.

5. Marketing Mix 4 P(s)

5.1. Produto:

5.1.1. Como descrevem o vosso produto? Apostam apenas no ambiente, ou também na educação e cultura?

Resposta: Nós não nos podemos basear só no ambiente, nós queremos ter uma oferta competitiva, o que caracteriza o ecoturismo são as atitudes, a pedagogia, passarmos mensagens nos *écrans* a educar as pessoas, ensinar. A ideia é estarmos constantemente a passar mensagens, a ensinar as pessoas.

5.1.2. Ao ver o vosso sitio internet fiquei com a ideia de que apostavam bastante na parte educacional e do ambiente e que tinham uma lacuna na parte da cultura (cultura regional, historia), confirma?

Resposta: Nós complementamos muito a nossa oferta com pequenas mostras dos produtores locais. Tentamos sempre utilizar os produtos regionais dos produtores locais, regionais. Temos a cultura gastronómica, também o artesanato. Temos parcerias com associações locais.

5.1.3. Têm parcerias na zona?

Resposta: Sim, a nossa maior parceria é com a APCO - Associação de Paralisia Cerebral de Odemira, em que nós recebemos os utentes para a realização de pequenos trabalhos, ateliês... o Zmar não funciona com sistema de dinheiro, funciona com um cartão, que é carregado à entrada, à saída pode levantar ou doar o remanescente desse saldo à APCO, também temos parcerias com escolas. Ao nível do ambiente, tivemos até o ano passado uma parceria com a Quercus, que por questões financeiras este ano não podemos manter, mas a Quercus fazia intervenções dentro do Zmar, junto dos clientes, e também fora do Zmar, quando havia ações de sensibilização na região, por exemplo para a proteção de uma espécie, os clientes são levados a participar nesta atividade. Portanto acho que temos boas parcerias.

5.1.4. Será vantajoso apostar na especialização (cobrir uma área em específico, como por exemplo a do ambiente (fauna e a flora), a cultura existente, ou a área educacional) ou abranger simultaneamente várias áreas (ambiente, cultura, educação)?

Resposta: Não, temos que continuar assim, a apostar nas diversas áreas. Não nos podemos dar ao luxo de apostar só numa área. Nós temos muitos quartos para vender e, temos uma oferta que pode ser *tailor-made*, ou seja hoje um casal pode ir sozinho, mas amanhã poderá ir com os seus filhos e com a família, até porque nós não somos um hotel de cidade, para todos os efeitos o cliente que quer ir ao Zmar ou vive ali perto ou tem que se deslocar, têm que vir com uma viagem minimamente planeada. Só quem fica uma noite, são os caravanistas em grande maioria. É muito mais fácil quando se é um Hotel definir o mercado, o Zmar não é um produto só, são vários num só. Temos vários serviços. Como por exemplo neste momento esta a decorrer um retiro com o «supra sumo mundial», o

Moonji, as reservas para os eventos dele esgotam em 24h, vem pessoas de todo o mundo, e ele faz 2 a 3 retiros por ano no Zmar.

5.1.5. Há sinergias (esforço coordenado de varias áreas) a explorar? Ou pelo contrário é preferível a especialização.

Resposta: Existem sinergias.

5.1.6. O que é qualidade neste serviço? Existe uma oferta minimalista? Ou apostam numa oferta de luxo? (Tentar perceber o que os clientes procuram)

Resposta: Minimalista, como pode ver nas fotografias dos interiores dos quartos, aliás temos algumas queixas mesmo por isso. Nós não queremos ser luxuosos, não vai de acordo à nossa filosofia. Nós hoje em dia já vivemos rodeados de coisas, há muita poluição visual, e nós procuramos algo mais *clean*. Queremos que os clientes deem atenção a outras coisas, como a natureza, o som dos animais. Coisas que nós no dia a dia não temos oportunidade de dar atenção.

5.2. Preço:

5.2.1. Qual o preço praticado e suas especificidades (sazonalidade/promoções, etc.)?

Resposta: O nosso preço médio é 28 euros no alojamento, e 10 euros no campismo. O preço médio de 19 euros. Mas nós não gostamos muito de misturar, porque são ofertas muito diferentes, fazemos sempre uma análise para alojamento e outra para o campismo. Também existe a sazonalidade e trabalhamos muito com as campanhas e com as promoções, temos todo o tipo de promoções.

5.2.2. Como é estruturada a relação qualidade/preço? O preço tem de ser alto? Ou pelo contrário?

Resposta: Nós temos preços altos e preços baixos, conforme as várias tipologias de alojamento. O alojamento tem um preço mais alto mas também tem pequeno-almoço incluído, e também temos preços mais económicos que é só o preço do alojamento. Depois temos preço de pensão completa, meia pensão. Ainda temos as tipologias: o Zmovél, Zmovel litgh, Zvilla que tem bicicletas incluídas, localizado noutra área...

Como nós falamos com vários mercados, quando falamos dum cliente classe A ou B, com filhos, esse é o cliente do Zvilla, mas depois também estamos a falar, para a típica família

portuguesa que é um casal com um filho que utiliza o Zmovei kid, que tem sofá cama, mais acessível. A diferença é que nós temos 80 Zmoveis e 9 Zvillas. Logo por aqui consegue perceber. E depois ainda temos os *chalés* pelo meio que abrigam de 3 a 6 pessoas. Não falamos aqui de quartos de hotéis, que o que muda é o tipo de cama não é... Agora com o Zmonte ainda temos uma oferta mais complicada.

5.3. Comunicação:

5.3.1. Que tipo de comunicação utilizam para captar a atenção dos clientes?

Resposta: A nível da comunicação, é 80% digital 20% *offline*, dentro do digital temos o site, as redes sociais, as *newsletters*.

5.3.2. Acha que essa estratégia de comunicação vai ao encontro do público-alvo que pretendem abranger?

Resposta: Sim, hoje em dia esta tudo ao alcance de um telemóvel, de um *tablet*, a minha avó tem 88 anos e tem um *tablet*. A mentalidade mudou. A nível *offline* o que nós fazemos é falar para os nichos, onde selecionamos alguns serviços, os nichos são as frangas do mercado, e falamos para esse target de uma forma diferente. Depois acabamos por sair em várias reportagens.

5.3.3. Que atividades realizam para promover o eco turismo?

Resposta: Como atividades temos os *workshops* para crianças, pais e filhos, vamos também a feiras a nível nacional, mas para este tipo de atividades temos um plano de atividades mensal. Mas o cliente já sabe que há sempre atividades, grande parte apenas procura saber quando chegam à unidade. Todo o que os miúdos fazem nos *workshops* esta ligado ao ecoturismo, ou porque são atividades de natureza, ou porque são atividades para reciclar matérias, sempre à volta destas questões, temos monitoras muito boas.

5.4. Distribuição:

5.4.1. Que tipos de canais utilizam? (a forma como vendem)

Resposta: *Booking; online e offline;* alguns sítios internet específicos para o turismo ecológico, principalmente estrangeiros. Também há que notar que temos uma marca e um conceito a defender logo tem sentido estar presente nos diferentes sítios.

6. Diferenças em termos de marketing operacional face a outras empresas da mesma área? Qual é o vosso fator de diferenciação ao nível do Marketing?

Resposta: Nós temos um marketing agressivo, não como num hotel, onde normalmente não fazem nada daquilo que nós fazemos. Para ter uma ideia nós temos uma página do *facebook* com 91.000 seguidores, temos uma grande atividade, quase que podíamos vender produtos, não é? Podíamos vender algum artigo de consumo, não vendemos mas temos uma ligação muito grande com quem esta do lado de lá, acho que temos um serviço pós-venda também muito bom, não deixamos a coisas penduradas por assim dizer, após a estadia do cliente o marketing continua, enviamos um questionário de satisfação, pedimos sugestões, damos atenção ao cliente. Respondemos sempre a reclamações ou sugestões, e depois continua a depender de nós, eu acho que nós fazemos um marketing um bocadinho diferente, pelo menos daquilo que posso observar a nossa estratégia é diferente. Não nos podemos dar ao luxo de ficar à espera.

7. Análise de SWOT da empresa

7.1. Quais os pontos fortes?

Resposta: Boa preparação, a equipa sabe muito bem o que esta a fazer, conhecemos muito bem o serviço, e isso é meio caminho andado, todos sabem muito bem o têm nas mãos, sabemos onde estamos e para onde queremos ir; instalações; marketing forte; localização.

7.2. Quais os pontos fracos?

Resposta: Recursos humanos, ter recursos humanos qualificados é complicado, sobretudo nas épocas altas; problema de comunicação interna, o cliente sente-se um bocadinho perdido, nós sabemos como ajudar mas são coisas que ainda não conseguimos alcançar, alguns exemplos que podiam melhorar este serviço seriam *apps* (programas de computador), ferramentas *mobile*; estrutura de custos muito elevada.

7.3. Oportunidades?

Resposta: Crise (abre a porta ao campismo, grande parte dos turistas fizeram *downgrade* nas suas férias, nós sentimos que começamos a ter mais clientes com mais poder de compra, porque deixaram os hotéis que frequentavam e procuraram outras alternativas); a valorização do Alentejo que tem sido feita a nível internacional, é sem dúvida alguma uma oportunidade, nunca se falou tanto do Alentejo, nem em Portugal nem lá fora, como nestes últimos anos, a nível nacional tornou o Alentejo competitivo.

7.4. Ameaças?

Resposta: Sazonalidade, o campismo é uma atividade muito sazonal; outras unidades, esta prevista a abertura de uma unidade de golf na mesma zona; Turismo Rural, têm uma legislação muito mais acessível; a oferta existente em Espanha, com preços menores, onde existe parques de campismo com um conceito similar.

Guião de questões CMO – 24/09/2015

Entrevistador: Silvana Dionísio

- **Aluna do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios.**

Entrevistado: Ricardo Filipe Nobre de Campos M. Cardoso

- **Cargo:** Vereador do Turismo
- **Local da entrevista:** Câmara Municipal de Odemira.

Praça da República

7630-139 Odemira

- **Hora:** 12h00m
- **Duração:** 45m

Seguem em baixo as questões que serão realizadas na entrevista ao responsável do pelouro do Turismo.

Autoriza que esta entrevista seja gravada? A entrevista será um elemento a analisar no âmbito da dissertação de Mestrado e a incluir em anexo da dissertação.

Turismo:

1. Como define o vosso concelho em termos de turismo?

Resposta: É um concelho com grande atratividade turística, o principal produto continua a ser o sol & mar, é isso que traz grande parte das pessoas, mas também é verdade que temos avançado com novos projetos nossos e colaboração, com o intuito de tentar fugir a essa sazonalidade, grande concentração de turistas em determinada altura do ano, e isso tem sido feito efetivamente, com base numa política que tem por base o usufruto da natureza, nós costumamos dizer que temos um turismo desportivo, ativo e de natureza, e é por aí que queremos ir. Com atividades como bicicleta de todo o terreno, mergulho, canoagem, *boardwatching* (observação de aves). Temos a noção que são essas as atividades que podem de facto trazer as pessoas para Odemira, principalmente na primavera e no outono, já que o verão está preenchido por via das praias e outras atividades complementares.

Temos umas condições naturais muito próprias, estamos incluídos no parque natural do sudoeste alentejano e costa vicentina, designadamente de Odemira para o litoral, mas

também o interior é todo ele muito preservado, devido ao facto de ter pouco habitantes, claramente a nossa aposta é puxar as pessoas para o usufruto da natureza.

2. Qual é a relevância do setor do turismo no concelho de Odemira?

Resposta: O turismo é um dos setores mais importantes na economia do concelho. Infelizmente para nós está mais situado a nível litoral, somos o maior concelho de Portugal com uma área de 1.720 km quadrados, e temos duas realidades distintas, um litoral mais atrativo e populoso e um interior “ainda” menos atrativo, devido à despovoação.

3. As receitas obtidas através do turismo são muito relevantes no total das vossas receitas (da autarquia)?

Resposta: Para o concelho sem dúvida que as receita são importantes, é uma das principais atividades, é uma das que movimenta maiores receitas e também por outra via movimenta muitas coisas em que estamos envolvidos como o licenciamento das atividades.

4. Têm um plano estratégico para o turismo?

Resposta: O município em si não, e a explicação para isso é a seguinte, nós estamos em termos de estratégia do turismo incluídos numa entidade regional que é o Turismo do Alentejo e Ribatejo, e portanto a estratégia do Alentejo só deve ser capaz de chegar lá fora se tivermos uma região, uma estratégia e orçamento significativo nessa promoção, nós independentes não conseguimos chegar a esse locais, portanto a estratégia que tem sido seguida pela entidade regional de turismo é uma estratégia acertada e temos sido atores principais, porque temos sido ativos na construção dos planos estratégicos que a entidade tem vindo a construir, designadamente na área da natureza, na área do sol & mar.

4.1. Seguem-se então pelo Plano Estratégico Nacional de Turismo, é isso?

Exato, não sentimos propriamente a necessidade de ter um plano nosso, mas acompanhamos a criação dos planos estratégicos, e de planos de ação.

Ecoturismo:

1. Estão familiarizados com o termo ecoturismo? O que entende por ecoturismo?

Resposta: O ecoturismo ao fim ao cabo é a forma de fazer turismo em que a preservação da natureza esta intimamente ligada e o usufruto da natureza, portanto preservação e usufruto. Eu diria que sem olhar ao ponto de vista conceptual, sem estar muito preocupado com o termo, é isto que é a nossa aposta no concelho de Odemira, não precisamos nem

queremos ter nunca muita gente, queremos ser um dos destinos mais conhecidos mas não de massas.

Entrevistadora: Partindo do princípio que o que disse está correto, apenas queria acrescentar que o ecoturismo também tem em conta a parte educacional e cultural, ou seja as três áreas que o definem são a natureza a educação e a cultura, mas é por aí que estão a seguir o vosso caminho.

2. Acha que se devia apostar neste tipo de turismo?

Resposta: No concelho de Odemira sim.

3. Qual a importância do ecoturismo para a autarquia?

Resposta: Ainda há pouco contei uma história, e é uma história que tenho contado várias vezes, o expoente máximo do ecoturismo no concelho de Odemira é de facto o Zmar, porque realmente junta a parte educacional e cultural e depois temos o outro alojamento mais pequeno que é o Figueirinha, também vende o seu espaço como se fosse um espaço de ecoturismo, alias eles têm uma piscina biológica.

Voltando ao Zmar é interessante, porque em varias dezenas de situações e quando vou a uma reunião, no final da reunião tenho o hábito de convidar as pessoas a visitar o nosso concelho, e a resposta é: nós já conhecemos, vou pontualmente, e muitos dizem que as vezes que vieram foram ao Zmar, é uma coisa impressionante que acontece em quase todas as reuniões, nós aqui não temos a perceção das pessoas que vêm ao Zmar.

Noto que o que as pessoas cada vez mais procuram é a tranquilidade, a natureza. Aliás eu li que é a área do turismo que mais esta a crescer. As pessoas cada vez menos estão disponíveis para ir para as grandes cidades e procuram outro tipo de turismo.

4. Quantas unidades de ecoturismo estão a funcionar no território da vossa autarquia?

Resposta: Eu acho que as unidades que de forma formal de apresentam como unidades de ecoturismo, são o Zmar e a Figueirinha. No turismo rural, agora em termos de filosofia falta a parte educacional, ter a preocupação de dizer por exemplo: esta torneira gasta X tente poupar X, mas o que acabam por vender é um turismo de natureza. Portanto esta muito próximo do ecoturismo.

5. Seria mais vantajoso se as unidades apenas optassem por uma área do ecoturismo? Como por exemplo o ambiente, a cultura ou a educação? Ou pelo contrário, será vantajoso cobrirem várias áreas?

Resposta: Eu quase que diria que nosso turismo acontece nas pequenas unidades e é isso que gostaria que continuasse a acontecer, não quer dizer que não fizesse sentido ter um grande hotel, caso pretendêssemos fazer uma conferência, seria mais um fator de atratividade do território, mas seria apenas um hotel em 55km de costa, não me parece que fosse demais, mas o que nos caracteriza são as pequenas unidades, próximas da natureza e da cultura local, e é isso que ao fim ao cabo já acontece, o nosso turismo rural tem essa preocupação, basta visitá-los e ver, o pequeno-almoço é feito com produtos colhidos da horta lá de trás, e essas coisas, as decorações tentam preservar as tradições e as artes alentejanas apesar de haver um ou outro mais contemporâneo, eu diria que sim é importante isto que se está a fazer, um trabalho nesta área, através de duas associações empresariais que não são só do concelho mas cobrem também o concelho, que são as Casas Brancas e a Rota Vicentina. As Casas Brancas desenvolveu a Rota Vicentina. Mas a determinada altura achou-se que seria bom separar e ter uma associação própria para gerir a rota. A Rota Vicentina não sei se sabe o que é, mas é uma rota que liga Sagres a Santiago do Cacem, tem a volta de 400km, tem zonas onde a rota se divide em duas, tem uma que é chamada a rota histórica, e depois tem uma rota mais junto ao mar que se chama o caminho dos pescadores. Tem sido de facto uma coisa extraordinária a atratividade que a rota tem despertado nas pessoas, porque sente-se a importância nesta rota. As pessoas de Odemira não têm ideia das pessoas que vão ao Zmar, mas têm a noção das pessoas que fazem esta rota, porque ela passa aqui, vê-se muita gente a passar aqui, gente de todo o mundo. E é tudo isto que faz com que as pessoas estejam despertas para o turismo de natureza.

Essas duas associações, designadamente as Casas Brancas, começou por criar a rota, mas tem vários restaurantes, e empresas de animação turística, tem um projeto neste momento que tem exatamente a ver com esta área cultural, ou seja eles aperceberam-se que apesar de ser uma associação de turismo a cultura faz muita falta a esses turistas. Portanto ter alguém a tocar uma viola campaniça é relevante, ter alguém a cozinhar uma açorda para as pessoas verem é importante, ter um artesão a construir uma cadeira também o é, portanto, foi por aí que eles apostaram de facto nisso. Também têm um programa de animação nos próprios alojamentos, ou seja terem um ambiente «porreiro» mas também serem confrontados com aquilo que é a cultura local.

Portanto eu quase diria que para estarmos a falar do ecoturismo na sua plenitude falta aqui a parte da educação.

6. Tem a noção de qual o tipo de turista que procura este serviço? São consumidores nacionais ou estrangeiros?

Resposta: São maioritariamente portugueses, mas eu acho que este é um turismo que tem potencialidades de atrair clientes estrangeiros.

Papel da autarquia:

1. A autarquia influencia e valoriza o ecoturismo?

Resposta: Sim valoriza.

2. Quais os instrumentos que têm e que podem disponibilizar nomeadamente para as empresas de ecoturismo? Quais as medidas que sugeria para que houvesse um aumento do ecoturismo? (medidas da autarquia)

Resposta: Sobretudo a autarquia tem duas funções nesta área que são óbvias para mim. Que é em termos de infraestruturas e em termos de promoção. Em termos de infraestruturas por exemplo, se desenvolvermos uma rota de BTT (bicicleta todo o terreno), ou colocarmos no território vários locais de observação de aves, nós estamos a infra estruturar o território, depois têm de ser as empresas a aproveitar essas infraestruturas no sentido de dinamizarem as suas atividades. Não estou a ver que alguém que tenha um alojamento local possa desenvolver um trilho pedestre, a não ser que tenha uma grande herdade, mas se esse trilho pedestre existir nas imediações é uma oferta que essa unidade pode ter. Neste âmbito da infraestruturização, criar percursos pedestres, recentemente, desenvolvemos dois no interior, em parceria com a Rota Vicentina, em parceria no sentido que nós quisemos fazer, pagámos a que tem experiência nisso e eles desenvolveram, dois percursos que pode ser um, pois tem um formato de um oito, os turistas podem fazer em contínuo ou em separado. Estamos a desenvolver um projeto que é o Odemira BTT que é um projeto com 1.000 km de trilhos de BTT, e queremos desenvolver também em parceria, ainda não temos parceria mas queremos encontrar para resolver a questão da observação de aves ao longo do rio Mira, em vários pontos de observação de aves. Esta é uma das ações para ajudar também a nível cultural. Depois em termos de promoção, este território deve ser vendido como um destino de natureza e isso pode ajudar de facto a que as unidades se especializem neste tipo de turismo, o ecoturismo.

3. Quais as estratégias de marketing que a autarquia utiliza para fomentar este tipo de turismo?

Resposta: Estratégias de marketing... aqui temos a missão de comunicar internamente, ou seja, isto tem a ver com os próprios meios, se nós queremos promover lá fora temos a ARPTA, eles são quem do ponto de vista do marketing tentam chegar às pessoas lá fora, portanto exterior, em Portugal cabe à regional de turismo. Depois a baixo desses níveis esta autarquia que colabora com eles. Aquilo que tem sido a nossa estratégia principal, pronto, nós tivemos uma grande campanha a nível nacional, que foi as melhores praias de Portugal. Tentámos aproveitar a notoriedade que nos foi dada pela atribuição dos prémios das 7 maravilhas de Portugal, portanto entre as setes praias duas das praias são do concelho de Odemira, também atribuíram prémio à praia de Aljezur, que apesar de ser associada ao Algarve é uma praia Alentejana, mas pronto. Aproveito este facto para dizer que temos de facto as melhores praias de Portugal e acredito mesmo que as tenhamos. Tirando isso a nossa estratégia em termos de marketing é muito uma estratégia de marketing interno. Ou seja isso tem a ver com a assimetria que existe entre o litoral e o interior, o que nós queremos também é tentar que alguns daqueles que nos visitam sejam encaminhados para o interior, desse ponto de vista, junto das pessoas que estão em Milfontes, na Zambujeira do Mar, no verão, tentamos de alguma forma levá-los a que durante a semana venham um dia a Odemira, ou a Saboia, à barragem de Santa Clara, para que possam conhecer uma outra realidade que não a de praia.

4. Têm informações no vosso sítio internet sobre o turismo? E sobre as unidades de alojamento?

Resposta: Sim temos, temos um sítio internet até dedicado só ao turismo, e temos também uma aplicação que é a Descubra Odemira, uma aplicação que temos há pouco tempo, através da mesma podemos escolher onde dormir, onde comer.

5. Como responsável pela área do turismo o que acha que devia ser feito para aumentar a procura das unidades existentes?

Resposta: De facto é virarem-se para uma oferta baseado não num só turismo, neste caso de Sol & Mar, mas conseguirem convencer as pessoas a vir para cá, eu estou convencido que as pessoas escolhem o seu destino de férias, não pelo alojamento onde vão ficar mas pelas atividades que podem fazer, portanto se as empresas de alojamento turístico aumentarem a sua oferta as pessoas virão mais e fora da época alta.

6. Existe algum fundo a que estas empresas possam recorrer?

Resposta: Para além dos fundos da união europeia, e também alguns fundos a nível nacional, do turismo de Portugal, o município de Odemira decidiu há bem pouco tempo, e já está portanto em vigor, a criação de um programa de apoio a micro empresas, porque sentimos que a maior parte das nossas empresas são empresas familiares, pequenas empresas, empresas com um ou dois funcionários e criámos um programa que é o Odemira Empreende, esse programa Odemira Empreende, tem uma série de facilidades em termos burocráticos, tem isenções de taxas ou reduções num conjunto de atividades, e tem também apoios financeiros. Esses apoios financeiros foram canalizados principalmente com um objetivo, mas depois nós entendemos que deveria também abarcar a área turística. Que era a dinamização dos núcleos antigos, aliás se passear pela vila verá que tem existe montes de lojas fechadas, e as que persistem têm pouca atratividade, portanto esse foi um problema identificado e quisemos de facto criar um programa mais fácil, menos burocrático, permanentemente aberto e que as pessoas pudessem concorrer no sentido de realizarem a abertura de novos espaços ou a reabilitação dos espaços já existentes, temos apoios com limites financeiros na ordem dos 5.000 euros para remodelações e 10.000 euros para a fixação de novas empresas, ainda é substancial, são pequenas empresas, e são empresas que nunca recorrem a outros tipos de apoios. Depois na área dos produtos endógenos também damos esse apoio e aí para a área comercial, estas tem de estar em determinado tipo de localização, e também para todo o território as empresas de animação turística. Também temos o limite de 10.000 euros, com uma taxa de participação de 80% para empresas de animação turística que queiram fazer investimentos. Apenas obrigamos que esses investimentos sejam feitos em equipamentos a utilizar pelos clientes, exemplos: canoas, parapentes... E portanto uma empresa que se queira estabelecer no concelho de Odemira, nesta área pode usufruir dos 10.000 euros tem de ser feito um investimento há volta dos 12.000 euros. E só faz sentido ter um apoio, ou uma isenção, seja o que for se tivermos uma política associada, e a política associada aqui é de facto isso. Nós temos neste momento a consciência de quantas mais atividades tivermos, mais atrativos podemos ser. E é por aqui que apostamos.

Guião de questões Junta de Freguesia de Longueira/Almograve – 24/09/2015

Entrevistador: Silvana Dionísio

- Aluna do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios.

Entrevistado: Maria Glória Pacheco

- **Cargo:** Presidente da Junta de freguesia de Longueira/Almograve
- **Local da entrevista:** Av. da Praia

7630-310 Almograve

- **Hora:** 18h00m
- **Duração:** 15m

Seguem em baixo as questões que serão realizadas ao longo da entrevista na Junta de Freguesia de Longueira/Almograve.

Autoriza que esta entrevista seja gravada? A entrevista será um elemento a analisar no âmbito da dissertação de Mestrado e a incluir em anexo da dissertação.

1. Qual a relevância do setor do turismo na freguesia?

Resposta: O turismo é importante para a freguesia, mas sobretudo no setor da restauração, porque nós não temos mais nenhum empreendimento hoteleiro, sem ser o Zmar eco campo.

1.1. Mas têm pequenos alojamentos?

Resposta: Temos mas é muito pouco. Temos alguns turismos rurais, de grande qualidade, agora hotel propriamente não. Muitos dos turistas que frequentam o concelho vêm só à praia e aos restaurantes. Temos muitos utilizadores do Zmar que vêm para a praia de Almograve e para a praia das Furnas. Mas não tem assim um grande impacto porque o Zmar tem todas as condições lá dentro, as pessoas vêm em família e não se deslocam. Têm lá tudo, vêm algumas vezes ao restaurante.

2. Estão familiarizados com o termo ecoturismo? Têm informações sobre o ecoturismo?

Resposta: O Zmar é uma unidade de ecoturismo premiada. Não temos muitas informações até porque não temos um posto de turismo, às vezes deixam por aqui alguns folhetos, mas

apenas isso. Nós temos a perspectiva de vir a criar um novo edifício para junta de freguesia, e no mesmo edifício incluiríamos um posto de turismo.

3. Que instrumentos podem disponibilizar nomeadamente para as empresas de ecoturismo?

Resposta: Nós não temos capacidade financeira para ajudar as empresas.

4. Quais as mais-valias de existir uma unidade de ecoturismo na freguesia? E quais os desafios que tal situação representa para a freguesia?

Resposta: Trouxe mais emprego, mais turistas. Havia uma grande expectativa mas eu acho que existem mais pessoas de outras localidades vizinhas do que da Longueira, mas acho que neste verão subiu o número de pessoas a trabalhar no Zmar.

5. Existe algum tipo de colaboração entre a unidade do Zmar eco campo e a junta de freguesia? Acha que esta nova unidade foi importante para a freguesia? (gerou postos de trabalho para população local? Entre outros aspetos).

Resposta: Eles estão na nossa freguesia mas associam-se sempre à Zambujeira do Mar, se vir no site nunca se referem à Longueira, Almogrove.

5.1. Mas quando realizei a entrevista no Zmar disseram-me que tinha algumas parcerias com produtores locais?

Resposta: Sim e tem algumas com alguns produtores da freguesia da Longueira. Mas eles não têm uma grande ligação à freguesia.

5.2. Mesmo a nível do recrutamento dos trabalhadores?

Resposta: Já há bastantes pessoas daqui a trabalhar no Zmar, o que é bom, embora seja um trabalho sazonal. Não lhe sei precisar o número de trabalhadores que trabalham no Zmar mas são alguns, este verão bastantes jovens trabalharam lá.

**Guião de questões para a ARPTA Agência Regional de Promoção Turística do
Alentejo – 05/10/2015**

Entrevistador: Silvana Dionísio

- Aluna do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios.

Entrevistado: Dr. António Lacerda

- **Cargo:** Diretor da ARPTA
- **Local da entrevista:** Rua Manuel Batista Reis, n.º 6 - R/C

7570-284 Grândola

- **Hora:** 11h00m
- **Duração:** 45m

Seguem em baixo as questões que serão realizadas na entrevista á ARPTA - Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo.

Autoriza que esta entrevista seja gravada? A entrevista será um elemento a analisar no âmbito da dissertação de Mestrado e a incluir em anexo da dissertação.

Sobre o turismo:

1. Que tipo de turista procura o turismo no Alentejo?

Resposta: Esta pergunta tem várias respostas. É uma resposta muito diversificada, em primeiro lugar o turista que mais procura o Alentejo é o turista nacional, depois o turista Espanhol, depois o Francês, o Brasileiro, o Alemão, por esta ordem, o Inglês e o turista Benelux e a seguir vem os Estados Unidos. Isto é a linguagem estatística do turismo, não é a linguagem das motivações dos turistas. Esta é bastante diferente, aquilo que traz o turista nacional ao Alentejo são um conjunto de motivações e o que traz o turista de cada um destes mercados também corresponde a um conjunto de motivações diversas. Como esta a fazer um estudo que versa em concreto a questão do ecoturismo eu permitir-me-ia destacar dois mercados que declaradamente têm isso como motivação principal da vinda, o mercado Benelux, sobretudo a parte flamenca da Bélgica e da Holanda no seu todo, e o mercado da Alemanha. Eu afirmo isto pela observação dos programas dos operadores turísticos, sejam eles tradicionais sejam eles operadores *online*, e de facto o que mais abunda nas propostas

desses operadores são propostas que têm a ver com a natureza, a ruralidade, o sair de ambientes urbanos, são motivações que não podem ser enquadradas enquanto *city breaks*, enquanto...são uma espécie de *flyer drive*, mas uma espécie de *flyer drive* que anda dentro do universo da natureza, mesmo quando há uma opção de produtos Sol & Mar é uma opção que se faz em função do cruzamento do Sol & Mar com a natureza, e não o Sol & Mar no seu sentido mais tradicional, que traz por exemplo os turistas Franceses e Espanhóis.

1.1. Que traz o turismo de massas?

Resposta: No Alentejo é difícil falar de turismo de massas, atendendo que só temos um ponto, completamente localizado, com capacidade para turismo de massas, que é Troia. No Alentejo não há mais nenhum estabelecimento hoteleiro que possa alimentar uma procura dessa natureza, portanto não há turismo de massas no Alentejo.

2. Como agência de promoção do turismo, têm conhecimento do segmento do turismo denominado ecoturismo?

Resposta: Sim temos conhecimento.

3. Como têm tentado promover este tipo de turismo? Verifiquei que não fazem referência ao ecoturismo no vosso sítio internet. Acham que não é uma modalidade a ter em conta?

Resposta: Não é por isso, é porque é uma modalidade que tem canais diferentes de comunicação e comercialização. O primeiro trabalho que nós fizemos foi exatamente, identificar até onde é que nós íamos no domínio da satisfação dos clientes que procuravam, e tinham como motivação principal as questões e os produtos ligados ao ecoturismo. Depois dando conta que nós tínhamos uma oferta substantiva que ia ao encontro desses clientes, ou desses potenciais clientes, preocupámo-nos em realizar uma estratégia que fosse muito bem definida em vez de se destinar ao grosso dos consumidores, procurasse antes ter como destinatários alvo os potenciais turistas a quem o ecoturismo dizia mais. E portanto estudámos a realidade mercado a mercado, vimos como é que os mercados funcionavam, e começámos a comunicar não através do nosso sítio internet mas através dos meios de comunicação que são consumidos pelas pessoas que tem uma grande afinidade com o ecoturismo, ou que o ecoturismo é a sua grande motivação, fomos por esses canais, por esses sítios internet e *blogs*, e foi por aí que fomos comunicando. Depois procurámos também os operadores que tinham uma oferta específica nessa área e foi com

eles que começamos a trabalhar, temos um pouco de tudo se calhar importa segmentar o ecoturismo na sua multiplicidade de referências que o compõem. Posso dizer que ao nível do *birdwatching* que é um segmento crescente no Alentejo, que vende já valores muito significativos de noites no Alentejo, a estratégia passou pela presença em alguns fóruns internacionais, como a BBF (*British Birdwatching Fair*) em Londres, as feiras da Califórnia, alguma demonstração no parque natural de Espanha Monfrague onde existem feiras específicas para *birdwatching*., as feiras têm corrido francamente bem, temos também aproveitado as iniciativas que têm sido feitas em colaboração, são iniciativas que decorrem no Algarve sobre o mesmo tema, ações de promoção diversas conjuntas, muita *press trip*, *famtrip*, que trazem os principais atores do *birdwatching* até cá. Mas o segmento que mais tem crescido é o do usufruto da paisagem, da natureza sobretudo ao nível do *walking* e do *cycling*, uma situação que tem sido muito impulsionado pela criação da rota vicentina. O parque natural, tem sido alvo de muita programação, não necessariamente em cima da rota, mas que inclui a rota, alguns operadores internacionais são especializados em *walking*, têm elegido aquele destino, como destino preferencial para os seus programas, o exemplo da *In Travel* que é um dos maiores operadores de *walking* do reino unido, só por si é responsável por largos milhares de noites que acontecem naquela zona, durante os meses de janeiro, fevereiro e março, esticando um pouco até abril, mas é sobretudo uma atividade de inverno. Assim como a *Ramblers Holidays*, a *Headwater*, tudo operadores do Reino Unido, que olham para aquele território como um território de exceção, também a Holanda e Bélgica que em temos alguns operadores que vendem muito bem aquele roteiro, portanto a rota vicentina foi uma grande ajuda para que o Alentejo ganhasse uma nova afirmação, a nível das atividades ligadas ao turismo de natureza e às práticas ecologicamente sustentáveis. É preciso conhecer o projeto rota vicentina, porque este projeto não é uma trilha, é muito mais que isso, é um processo de desenvolvimento local que afirma a sustentabilidade da atividade turística a todos os níveis que passou por um processo de consciencialização das populações de que o facto de residirem numa zona protegida não era um entrave à sua qualidade de vida, mas era uma melhoria em que se podia transformar tudo o que era condicionamento, imposto pelo facto de ser um parque natural, se podia transformar numa mais-valia e retirar proveito disso. Portanto foi um processo que nasceu de baixo, da comunidade e que emergiu e se materializou sobre e forma da rota vicentina que é uma associação de desenvolvimento local responsável por um trilho, na verdade é composta por dois trilhos, o histórico e o dos pescadores, mas que eles não são o objeto primeiro, o objeto primeiro é o desenvolvimento local e a

consciencialização, de que uma zona ambientalmente protegida e cuidada pode contribuir para o desenvolvimento turístico de um território em vez de ser considerado um problema.

4. Têm ligação com alguma associação de promoção do ecoturismo a nível nacional ou internacional?

Resposta: Há algumas ligações que têm sido feitas com associações de vários países mas temos tido a consciência que há entendimentos e conceitos muito desfasados, o nosso conceito de parque natural ou de reserva é um conceito que tem gente dentro. Enquanto na maior parte dos países e na maior parte dos mercados emissores, um parque natural, uma reserva natural é um território sem gente, é um território protegido onde não se põem o pé ou por exemplo aqui bem perto em Espanha se mete o pé em cima de um passadiço. Esta ideia, este conceito que nós temos de reserva e de parques naturais, como um sítio onde há comunidades residentes, onde há práticas agrícolas e onde há atividade económica, onde há gente a viver, leva a que o referencial não seja o mesmo dos outros territórios. E portanto nem sempre isso é fácil ou conseguimos fazer passar a mensagem, e nesse caso as partilhas não são fáceis.

Sobre as empresas:

1. Existe interesse por parte das empresas hoteleiras/alojamento, em adotar esta modalidade, o ecoturismo? As empresas procuram informação junto da agência?

Resposta: A primeira questão que eu gostaria de partilhar consigo é que no tecido empresarial do Alentejo nós temos sobretudo que considerar aquilo que é a sua principal característica, ele é constituído por «nano», «micro», pequenas e médias empresas, às vezes são empresas de um trabalhador só, ou de um «trabalhador e meio». E que têm uma característica, que é, elas estão muito dispersas por todo o território ao estarem dispersas por todo o território induzem cargas de pressão mínimas em cima do território, da cultura e do ambiente. Porque são unidades de pequena dimensão, nós só temos hotéis grandes em Troia, mesmo em Évora, todos os hotéis estão abaixo dos duzentos quartos, não há hotelaria grande. O que há é turismo rural, alojamento local, mas atenção porque não estou a falar de unidades não qualificadas, estou a falar de um turismo rural altamente qualificado, estou a falar de alojamento local que tem níveis de prestação de serviços de cinco estrelas, mas de pequena dimensão e muito disseminados pelo território. Ao espalharem assim as cargas de pressão contribuem efetivamente para um turismo

sustentável, *ecofriendly*, porque da presença de um turista não resultou pegadas ambientais consideradas excessivas, porque no fundo eles não são muitos em cada sítio, são muitos mas estão dispersos. E depois ainda por cima, também para reforço da sustentabilidade convém ter em atenção que estas pequenas empresas vivem em função do local, da especificidade local, da sua paisagem, do seu meio ambiente, da sua cultura e não podem comprometer isso, e partir do momento que comprometem isso, comprometem-se a si mesmas. Deixam de ser diferenciadoras, deixam de ter aquele «q» que as diferencia das outras. Por outro lado, a dimensão económica da atividade destas empresas, como são micros, pequenas, estão dispersas e dispersam também os rendimentos. É no local que consomem, é no local que compram, contratam, e é no local que deixam suas mais-valias económicas da atividade.

Do ponto de vista legal a figura do turismo de natureza foi eliminada. Portanto, nós chegamos a ter casas com essa classificação de turismo de natureza. Mas neste momento essa classificação é uma mera adjetivação. Não é uma classificação, se rever a legislação (alojamentos turísticos) que saiu no passado sábado, vai encontrar nessa nova portaria de classificação de empreendimentos turísticos, muito daquilo que dantes era considerado um valor intrínseco agarrado à unidade passou a ser uma adjetivação que o proprietário ou explorador pode assumir como um instrumento de posicionamento da identidade. Há por parte dos pequenos empresários dos turismos rurais, dos hotéis, dos alojamentos locais no Alentejo uma consciência de que devem ter posturas corretas do ponto de vista ecológico. Veja por exemplo os estabelecimentos classificados com chave verde, e aqui falamos de hotéis de maior envergadura, hotéis de 4 e 5 estrelas que têm de facto esse galardão, o galardão chave verde, que tem recebido certificações ISO, não estou só a falar de procedimentos administrativos corretos, estou a falar de ações ambientais, e aí de facto o número começa a ter uma dimensão muito significativa, e também porque isto induz boas práticas de gestão. Uma unidade que se preocupa com questões ambientais não é necessariamente uma unidade que vai ter gastos adicionais por causa disso, temos o Vila Park em Santo André um *case study* do ecoturismo, que conseguiu uma enorme contenção de custos (água, energético), aproveitamento de recursos, reutilização de matérias-primas que lhe permitiu poupar um valor muito substancial nos custos. Este exemplo do Hotel Vila Park tem sido declinado para outros que se têm construído já com essa preocupação, com essas redes separativas de águas, para permitirem reutilizar a água numa dimensão

muito proactiva em que todas as zonas de espaços exteriores, jardins incluindo alguns que já têm o *driving range* associado, o *driving range* é alimento pelas águas residuais.

2. Ao longo da conversa tem-se guiado mais por conceitos que definem o turismo sustentável, o ecoturismo também é constituído pela parte educacional e cultural, o exemplo da unidade que referiu, também abrange essas vertentes?

Eu comecei por lhe dar o exemplo da Rota Vicentina e dizer a Rota Vicentina não era uma rota, era um projeto global que tinha resultado de um processo de crescimento da comunidade, é assumidamente um projeto cultural.

Temos outros projetos colaborativos noutras zonas do território que são processos de formação e de partilha de saber, que nós próprios enquanto agência de promoção acabamos por ser a casa comum do turismo onde existem empresas de diferentes tamanhos e gerações, onde existem entidades do setor público e do setor privado, e onde estas questões conhecem partilha de conhecimento. A partilha que se faz é uma partilha que valoriza a intervenção de cada um.

3. Quantas unidades de ecoturismo se podem encontrar no Alentejo?

Resposta: Mais de mil unidades. Se considerarmos que temos 400 classificadas como alojamento rural e 600 e tal (número redondo) empresas classificadas como alojamento local que partilham o facto de viverem em função do local e assumirem as melhores práticas, visto lidarem com as práticas ao nível de cada local, essas unidades já perceberam que vivem em função da cultura local, da história, do ambiente, e a partir do momento em que contribuam para que esse equilíbrio seja ameaçado, elas comprometem-se a si próprias, portanto são respeitadores e defensoras da identidade da cultura e do ambiente. E esta característica não é apenas encontrada no Alentejo. Também é encontrada noutros territórios de Portugal, sobretudo nos territórios do interior onde pontuam estas empresas.

4. Que tipo de turista procura o ecoturismo no Alentejo?

- O entrevistado respondeu a esta questão anteriormente.

5. Quais serão as estratégias de marketing que as empresas de ecoturismo devem optar?

Resposta: Antes da definição da estratégia de marketing, as empresas precisam de saber que são pequenas e estão disseminadas pelo território, e esse facto pode criar um constrangimento do ponto de vista da promoção. E se isso do ponto de vista dos impactos é

algo benéfico, do ponto de vista de ganhar massa crítica para a sua afirmação lá fora é um bocadinho mais complexo, portanto o que temos de comentar antes das estratégias de marketing é que estas casas trabalhem em rede, criem redes colaborativas, que estejam unidas pelo tipo, pela motivação pela proximidade do território, mas que trabalhem efetivamente em rede. Temos a rede Vicentina e a rede Casas Brancas, rede Heranças do Alentejo e temos a rede das pousadas de Portugal, todas essas redes intervêm no território e conseguem aproximar, esse é o grande passo. A grande rede, podemos dizer que é uma rede que põem todo este tecido empresarial a conversar um com o outro, a partilhar, e a decidir a estratégia de marketing. Depois este conjunto de redes que interage no nosso seio já se apercebeu de uma coisa, que a disseminação de marcas, que definir marcas para territórios específicos não resulta. Porque de uma dimensão de ganhar visibilidade no mercado externo, já o todo é pequeno, quanto mais se o todo for fragmentado, ou seja, já Alentejo custa afirmar, já Alentejo tem défice de visibilidade, quanto mais se tiver o Alentejo daqui e o Alentejo dali. E se declinarmos o Alentejo numa sucessão de marcas não serve para nada. Portanto a partir das redes colaborativas, toda a gente tem de perceber que o primeiro princípio do marketing passa por uma afirmação de uma só marca Alentejo.

5.1. Pela diferenciação do produto?

Isso mesmo, e que essa marca tem um conjunto de valores que estão associados e que são comuns ao todo. A diferenciação, a unicidade, e história, a cultura, a identidade, assim existe uma autenticidade de valores desta marca que se chama Alentejo. Portanto é a partir daí que os instrumentos de marketing são usados exatamente para afirmar a marca Alentejo mas numa dimensão comprometida com a venda. Não vale a pena haver marketing sem venda, e não há venda se não houver marketing. As duas vertentes estão intimamente ligadas, o nosso marketing é um marketing intencional muito formatado para redondar em situações de venda, de venda das empresas, através dos canais que melhor se adaptem a cada uma mas é de facto... tem um intuito muito preciso, nós não dizemos o Alentejo é bonito, nós dizemos: venha ao Alentejo que quem vende é... Venha ao Alentejo porque terá uma experiência diferenciadora.

6. O que não está a ser feito da melhor forma na promoção do ecoturismo por parte das empresas, o que mudariam?

Resposta: Eu gostaria também de falar de nós, o que não está a ser feito do nosso lado, e aquilo em que as empresas têm sentido em termos de dificuldade. Não é fácil para as

pequenas empresas conseguirem ter um trabalho de marketing mais à frente e que fortaleça essa perspectiva. A sua escala é tão reduzida que se estiverem fora das tais redes não conseguem aproveitar da melhor forma os instrumentos para a sua promoção. Repare, gerir uma central de reservas, um mero exemplo, se eu tiver oito quartos eu tenho que ter uma pessoa dedicada para ver se caiu alguma reserva lá, tenho que ter muito mais cuidado que um hotel de 200 quartos, para não entrar em *overbooking*. E isso eu não tenho capacidade financeira para ter um quadro dedicado apenas a esse trabalho, por outro lado aquilo que esta a acontecer é que eu faço a reserva mas não tenho efetivamente uma central de reservas, recebo um *mail* ao qual responderei a confirmar a reserva ou não, o cliente mudou, a forma como o cliente funciona alterou-se, ele faz uma reserva e quer resposta imediata, realizei a reserva, paguei, tenho a minha reserva. Portanto há um défice que é preciso superar ao nível da capacidade de resposta e isso condiciona o marketing que deve ser feito, eu não posso desenvolver uma determinada estratégia de marketing se não tiver uma central organizada. Não estou a cumprir o meu dever para com o cliente, estou a defraudar, e um cliente que eu defraudo uma vez, é um cliente que eu perco e nunca mais voltará.

Ao nível das empresas há que sentir isto de outra forma, há que prestar apoio às redes colaborativas eu falei-lhe em 4, outros que estão fora destas redes também eles têm de perceber que têm de se agrupar de alguma forma porque sozinhos não conseguirão, mas em conjunto vão lá. Nós temos que ao nível da agência, o nosso principal desafio, a realidade do turismo evolui todos os dias, nós não podemos considerar que temos um conhecimento perfeito, se eu considerar uma determinada data, a partir dessa data até agora já houve evoluções, já houve externalidades que influenciaram o mercado e o comportamento dos clientes, já houve mudanças e portanto nós para os dois próximos anos temos como objetivo principal a aquisição permanente de conhecimento acerca dos mercados, sobre a realidade dos mercados, sobre a realidade das motivações dos potenciais clientes, a monitorização disso e a disseminação desse conhecimento para todas as redes.

6.1. Como é que pretende adquirir esse conhecimento?

A partir da contratação de empresas de consultoria dos mercados, equipas dedicadas a estudar e monitorizar constantemente o comportamento dos mercados, permitindo antecipar tendências, permitindo antecipar novidades, permitindo perceber melhor porque caminho é que devemos ir mercado a mercado. Esse é o nosso projeto para os próximos dois anos, que gostaríamos de ver continuado por muitos anos. Em ciclos bianuais, porque

duram mais tempo e permitem afinar respostas e ter uma resposta mais imediata. E os *inputs* que vamos receber dessa pesquisa do ponto de vista do marketing, por optar por determinadas estratégias, ou os *inputs* que vamos receber do ponto de vista da apresentação do produto, podemos utilizá-los de outra forma, e isso trará mais resultados.

Apêndice 2 – Correspondência eletrónica

Email trocado com a empresa Zmar Eco Campo:

Silvana, enviado a 15/04/2015:

Boa tarde,

O meu nome é Silvana Dionísio e estou a contactar vos pois preciso da vossa ajuda e colaboração.

Sou aluna do Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, e realizo neste momento a minha dissertação (trabalho final), cujo tema é: "Estratégias de Marketing em Empresas de Serviços de Turismo Sustentável". O meu objetivo é compreender quais as melhores estratégias, para a empresa conseguir alcançar melhores resultados a todos os níveis.

Estava interessada em estudar a vossa empresa, seria uma mais-valia não só para mim mas também para vocês. Para isso teria que ter acesso a algumas informações, sendo que também teria todo o interesse em recolher informações no local, onde me deslocaria com todo o gosto. Gostaria muito de poder realizar esta parceria convosco.

Agradeço a vossa resposta,

Cumprimentos,

Silvana Dionísio

Francesca, recebido a 16/04/2015:

Bom Dia Silvana,

Obrigado pelo seu contacto e pelo seu interesse no Zmar.

Poderia indicar-me quais seriam as informações que gostaria de obter?

Relativamente à sua deslocação ao Zmar, teremos todo o gosto em recebê-la, basta sugerir-nos um dia e uma hora.

Fico a aguardar o seu feedback.

Obrigado,

Francesca de Mello Breyner

Email trocado com a ARPTA - Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo:

Silvana, enviado a 15/09/2015:

Olá, bom dia.

O meu nome é Silvana Dionísio e estou a contactar vos pois preciso da vossa ajuda e colaboração.

Sou aluna do Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, e realizo neste momento a minha dissertação (trabalho final), cujo tema é: "Estratégias de marketing em empresas de serviços de alojamento (eco turismo) ". O meu objetivo é compreender quais as melhores estratégias de marketing, para as empresas de alojamento conseguirem alcançar melhores resultados a todos os níveis.

Estava interessada em estudar uma unidade, mais propriamente o ZMAR Eco Campo, que se localiza no concelho de Odemira, zona do Alentejo. Este trabalho será uma mais-valia não só para mim mas também para vocês.

Para isso teria que ter acesso a algumas informações dessa região, sendo que também teria todo o interesse em recolher informações no local, onde me deslocaria com todo o gosto, se fosse possível marcar uma reunião. Prometo não vos ocupar muito tempo.

Gostaria muito de poder realizar esta parceria convosco.

Ao dispor,

Silvana Dionísio

ARPTA, recebido a 22/09/2015:

Bom dia,

Pede-me o nosso diretor, Dr. António Lacerda que lhe sugira o próximo dia 5 de Outubro (em hora a acordar), para o encontro solicitado.

Melhores cumprimentos,

Ana Baião

ARPTA

Email trocado com a Camara Municipal de Odemira:

Silvana, enviado a 15/09/2015:

Olá, bom dia.

O meu nome é Silvana Dionísio e estou a contactar vos pois preciso da vossa ajuda e colaboração.

Sou aluna do Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, e realizo neste momento a minha dissertação (trabalho final), cujo tema é: "Estratégias de marketing em empresas de serviços de alojamento (eco turismo) ". O meu objetivo é compreender quais as melhores estratégias de marketing, para as empresas de alojamento conseguirem alcançar melhores resultados a todos os níveis.

Estava interessada em estudar uma unidade, mais propriamente o ZMAR Eco Campo, que se localiza no vosso concelho de Odemira, este trabalho será uma mais-valia não só para mim mas também para vocês.

Para isso teria que ter acesso a algumas informações do município, sendo que também teria todo o interesse em recolher informações no local, onde me deslocaria com todo o gosto, se fosse possível marcar uma reunião. Prometo não vos ocupar muito tempo.

Gostaria muito de poder realizar esta parceria convosco.

Agradeço a vossa resposta,

Ao dispor,
Silvana Dionísio

CMO, recebido a 16/09/2015:

Contacto realizado através do telefone.

Email trocado com a Junta de Freguesia de Longueira/Almograve:

Silvana, enviado a 22/09/2015:

Olá, bom dia.

O meu nome é Silvana Dionísio e estou a contactar vos pois preciso da vossa ajuda e colaboração.

Sou aluna do Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, e realizo neste momento a minha dissertação (trabalho final), cujo tema é: "Estratégias de marketing em empresas de serviços de alojamento (ecoturismo)". O meu objetivo é compreender quais as melhores estratégias de marketing, para as empresas de alojamento conseguirem alcançar melhores resultados a todos os níveis.

Estava interessada em estudar uma unidade, mais propriamente o ZMAR Eco Campo, que se localiza na vossa freguesia, este trabalho será uma mais-valia não só para mim mas também para vocês.

Para isso teria todo o interesse em recolher informações no local, onde me deslocaria com todo o gosto, se fosse possível marcar uma **reunião onde realizarei algumas questões**. Tenho uma reunião agendada na Câmara Municipal de Odemira, esta quinta-feira dia 24/09, como não sou do Alentejo seria uma mais-valia se me pudessem receber também esta quinta-feira. Prometo não vos ocupar muito tempo. Envio as questões que pretendo realizar em anexo.

Gostaria muito de poder realizar esta parceria convosco.

Agradeço a vossa resposta,

Ao dispor,
Silvana Dionísio

JFA, recebido a 23/09/2015:

Em resposta ao solicitado, vimos por este meio informar que estarei disponível para a entrevista, na quinta-feira a partir das 18,00 horas.

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente da Junta de Freguesia de Longueira-Almogrove

Maria da Glória Pacheco

Anexos

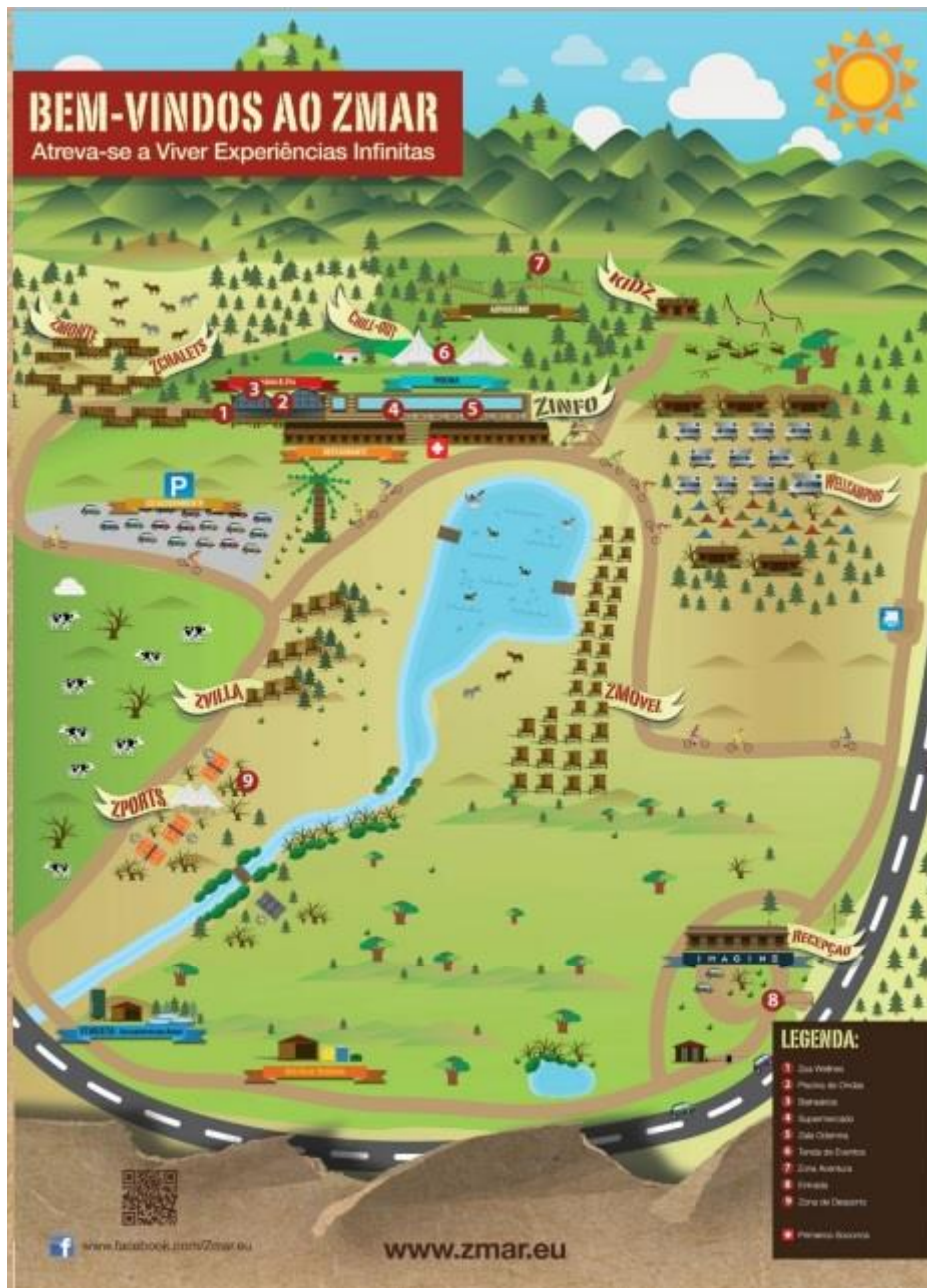
Anexo 1 – Fotos do Zmar eco campo

(Fonte: disponibilizadas pelo Zmar eco campo)





Mapa Zmar eco campo:



Anexo 2 – Folhetos informativos do Zmar eco campo