

Estratégias de Marketing para Turismo Internacional

*Paulo Rita**

Este artigo centra-se nas estratégias de marketing definidas pelas Organizações Nacionais de Turismo (ONTs). Estas organizações são responsáveis pela promoção dos seus países como destinos turísticos internacionais. Uma decisão crucial das ONTs consiste na afectação do orçamento anual de promoção por mercados internacionais de turismo. A formulação de estratégias de marketing para os mercados-alvo é seguramente um procedimento chave no planeamento estratégico de marketing. O artigo analisa a importância de um conjunto de estratégias de marketing turístico concluindo sobre quais e porquê são as mais relevantes, assim como identificando e caracterizando as componentes principais subjacentes a estas estratégias.

1. INTRODUÇÃO

A importância do turismo no contexto internacional tem vindo a aumentar ao longo das últimas quatro décadas. O turismo é a maior indústria mundial – com mais de \$2 triliões de dólares em vendas por ano e empregando mais de 100 milhões de pessoas. Embora se estime que por volta do ano 2000 existirão mais de dois biliões de turistas, prevê-se que o turismo cresça nos próximos anos a uma taxa inferior até ao final do século XX.

O turismo internacional é uma exportação e uma fonte de divisas para o país acolhedor. A indústria do turismo entrou na fase de maturidade do seu ciclo de vida, tendo-se, o seu meio envolvente tornado também mais competitivo, complexo e marcado pela mudança. Cada vez mais, os gestores têm de fornecer soluções rápidas independentemente das restrições e conflitos impostos pelo mercado. A competição no mercado agudiza-

-se pois um número cada vez maior de países encara o turismo como uma panaceia para os seus problemas económicos e para o desemprego.

É tarefa da organização nacional de turismo (ONT), organismo especialista oficialmente reconhecido em matéria de turismo, a defesa eficaz e eficiente do interesse nacional na vastidão do mercado internacional e respectivas implicações relativamente às divisas, rendimento e emprego. Esta organização tem como missão a expansão do rendimento turístico, e para tal deverá promover o país como destino turístico internacional. Todos os anos estas organizações investem quantias avultadas de dinheiro na promoção dos seus países enquanto destinos turísticos em mercados seleccionados no exterior. Isto implica a seguinte decisão crucial tomada anualmente: a afectação promocional (i.e., a distribuição de recursos financeiros

* Professor Auxiliar de Marketing, no ISCTE.

pelos países líderes enquanto geradores de turismo a nível mundial). Assim sendo, no centro do processo de planeamento de marketing estratégico de uma ONT está a afectação racional do orçamento promocional para os mercados internacionais fomentando o país acolhedor enquanto destino turístico.

Em qualquer país, o desenvolvimento bem sucedido do turismo reside num planeamento a nível nacional. É necessário que o governo e os organismos nacionais de turismo adquiram uma compreensão estratégica, de natureza global, da indústria de turismo por forma a providenciarem, em última instância, uma «orientação» geral. É apenas através do envolvimento a uma escala nacional que a indústria poderá esperar desenvolver-se e atingir os seus objectivos na sua plenitude. Deverá caber ao Estado a iniciativa e o impulso inicial para que a indústria se adapte às mutações do ambiente. O planeamento estratégico de marketing e gestão a um nível nacional é uma prioridade de topo para que o país oriente o desenvolvimento futuro da sua indústria de turismo.

2. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING TURÍSTICO

A estratégia de marketing incide sobre actividades de marketing e decisões relativas à construção e manutenção de uma sustentada vantagem competitiva (Day, Weitz e Wensley, 1990). Uma estratégia de marketing é uma «declaração que indica o mercado específico sobre o qual se irão direccionar actividades, e que tipo de vantagens competitivas irão ser desenvolvidas e exploradas» (Weitz e Wensley, 1988). Uma estratégia de marketing deverá ser explícita em termos do produto específico/direcção de mercado, por forma a fornecer um veículo de comunicação das orientações futuras da organização e respectivos esforços de coordenação assim como permitir que a organização responda mais eficazmente às condições de mudança do mercado.

A estratégia de marketing turístico visa a descrição de certas decisões críticas que definem o quadro envolvente e a direcção global da gestão de marketing turístico, e a provisão de respostas

para o seguinte tipo de questões: Que tipo de actividades deverá enveredar o país/organização em termos de combinação produtos/serviços de turismo e clientes? Qual o sentido de acção que a organização deverá seguir? Como deverão os recursos de marketing turístico ser adquiridos e investidos? Quais as principais oportunidades de mercado compatíveis com a definição dos fins, metas ou objectivos de marketing turístico? (Meidan, 1989).

Os objectivos básicos de uma estratégia turística deverão conciliar os pontos fortes da organização com as oportunidades de mercado de forma a evitar o surgimento de ameaças resultantes da concorrência e mudanças ambientais, e atenuar os pontos fracos da organização e suas operações. Os benefícios da identificação de uma estratégia de marketing incluem: (1) a identificação de segmentos de mercado alvo; (2) a capacidade de desenvolver planeamento de marketing; (3) uma eficiente afectação de recursos de marketing; e (4) a satisfação das necessidades e ensejos dos turistas.

A elaboração de um plano nacional de turismo com a participação dos principais sectores desta actividade constitui a base da estratégia de marketing. Esta deverá ter em consideração: (1) a situação da oferta e a combinação das atracções, pontos altos e baixos do ciclo económico, forças e fraquezas; (2) a situação competitiva; (3) a situação do marketing internacional e interno; (4) factores externos; e (5) recursos de marketing.

Estratégias de marketing de turístico podem ser genericamente classificadas em dois grandes grupos: (A) Estratégias de Crescimento, compreendendo estratégias cuja característica predominante se relaciona com um determinado padrão de crescimento de mercado; (B) Estratégias de Competitividade (ou Quota de Mercado), compreendendo estratégias que visam uma posição competitiva no mercado turístico. Qualquer que seja a estratégia adoptada, é profundamente determinada pelos objectivos de mercado e pelo mercado alvo (vide Rita, 1993).

O objectivo de uma estratégia promocional é permitir que as organizações de turismo estabeleçam prioridades e metas antes de despenderem dinheiro e recursos com a implementação detalhada de campanhas promocionais sob a forma de publicidade.

3. METODOLOGIA

Este artigo surge no âmbito de uma investigação que visa a identificação e análise de estratégias de marketing e promoção formuladas pelas ONTs. Concretamente, os objectivos da investigação são: (1) avaliar a importância das estratégias de marketing e promoção na afectação dos orçamentos promocionais assim como as diferenças significativas entre elas relativamente ao seu grau de importância; (2) examinar diferenças de importância e respectiva significância entre estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e estratégias promocionais; (3) reduzir as estratégias de marketing e promoção a um menor conjunto de dimensões subjacentes mas não correlacionadas.

O processo de investigação foi conduzido tendo por base uma metodologia que reuniu técnicas qualitativas (entrevistas exploratórias em profundidade) e quantitativas (inquérito postal) (vide Rita, 1994a).

3.1. Entrevistas

Foram conduzidas entrevistas pessoais em profundidade a 22 gestores seniores de 12 ONTs Europeias, cuja análise de conteúdo conduziu à elaboração do questionário e à formulação das hipóteses de investigação (vide Rita e Moutinho, 1992).

As estratégias de marketing mais importantes formuladas pelas ONTs europeias incluem duas estratégias de desenvolvimento de mercado e duas de desenvolvimento de produto, respectivamente: levar a cabo trabalho pioneiro através do desenvolvimento de novos mercados e segmentos e possuir uma boa distribuição de mercados; e desenvolver novos produtos turísticos e melhorar a qualidade dos produtos existentes (elevar a qualidade do produto poderá fazer parte da estratégia das ONTs visando o aumento do nível da procura; no entanto, não é provável um impacto total uniforme em cada mercado uma vez que o produto e respectiva transformação despertarão interesses díspares em cada um desses mercados). Quanto às estratégias de promoção, as mais usuais evidenciam a variedade de produtos e seus atractivos, e promovem destinos turísticos menos tradicionais.

Os resultados empíricos obtidos das entrevistas, sugeriram o desenvolvimento da seguinte hipótese de investigação:

«As estratégias de desenvolvimento de mercado (tais como, desenvolver novos mercados e segmentos, e possuir uma boa diversificação de mercados) são de maior importância no processo de decisão das organizações nacionais de turismo no que concerne à afectação do orçamento promocional, do que as estratégias promoção-relacionadas (como por exemplo, evidenciar a variedade de produtos e respectivos atractivos, e promover locais de turismo menos tradicionais)».

3.2. Questionário

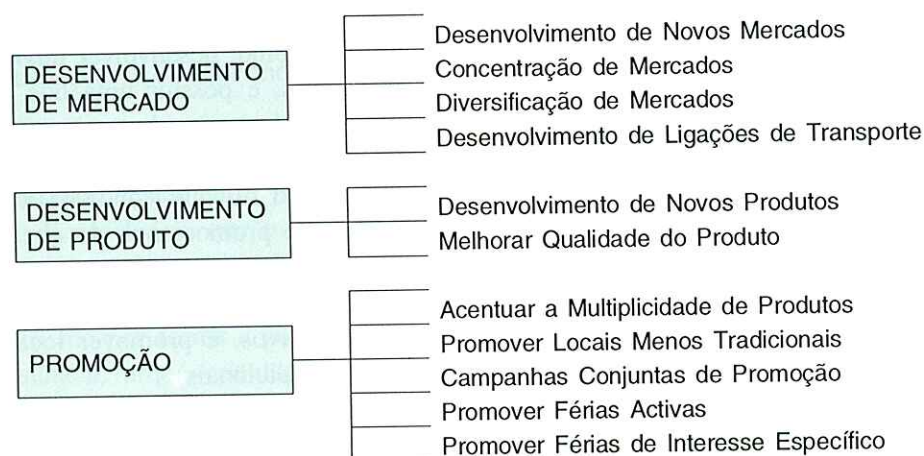
Foi enviado um questionário detalhado a 172 ONTs à escala mundial (vide Rita, 1993). No total, 88 ONTs participaram no estudo correspondendo a uma taxa de resposta de 51,2%, a qual poderá ser considerada altamente satisfatória.

A importância das estratégias de marketing e promoção formuladas pelas ONTs, no processo de decisão orçamental, foi quantificada mediante a utilização de uma escala de cinco níveis – do nível 1 (muito pouco importante), passando pelo 2 (relativamente pouco importante), 3 (importância média), 4 (importância elevada) até ao 5 (importância muito elevada). O questionário ordenou onze estratégias de marketing e promoção para serem avaliadas pelos gestores das ONTs: estratégias de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento do produto e de promoção (ver figura 1). Em seguida explicar-se-á a razão desta classificação.

3.2.1. Estratégias de Desenvolvimento de Mercado

Desenvolvimento de Novos Mercados. O desenvolvimento de novos mercados e segmentos é uma estratégia importante para o crescimento e alargamento do tráfego no longo-prazo. Esta deverá ser uma das principais estratégias de uma ONT. Uma ONT deverá conduzir esta missão fundamental tendo em consideração que o comércio irá surgir uma vez demonstrado o seu potencial. O desenvolvimento de novos mercados implicará um montante desproporcional de investimento em

Figura 1
ESTRATÉGIAS DE MARKETING
E PROMOÇÃO



marketing por forma a criar notoriedade do país como destino turístico (Shelton, 1987).

Concentração de Mercados. Algumas organizações seleccionam um conjunto restrito de mercados que produzem o grosso das receitas (por exemplo, dois terços ou mais do rendimento turístico) concentrando-se sobre eles. Isto poderá dever-se à existência de requisitos naturais de sucesso relativamente a estes mercados ou simplesmente à escassez de recursos que impede a actuação em muitos mercados. Mediante a concentração de mercados as organizações conseguem obter uma forte posição de mercado pois beneficiam de um maior conhecimento das necessidades do mercado assim como da reputação criada. No entanto, a concentração de mercados envolve um risco acima da média porque representa um elevado grau de dependência num conjunto reduzido de mercados. Assim sendo, muitas organizações preferem operar em mais mercados (Kotler, 1994).

Diversificação de Mercados. Uma boa diversificação de mercados ajuda a atenuar qualquer quebra brusca no tráfego dos mercados individuais devido a factores externos, contribui para a obtenção do retorno do investimento a longo-prazo, e envolve o desenvolvimento de novos mercados (Jefferson, 1990).

Desenvolvimento de Ligações de Transporte. O desenvolvimento de novas vias de transporte, por forma a melhorar a acessibilidade entre o país de destino e respectivos mercados, é uma importante

estratégia de marketing. Acessibilidade é definida em termos da facilidade ou dificuldade relativa de deslocação dos clientes ao local de destino de sua escolha. O acesso é uma questão de infraestruturas de transporte, como aeroportos, portos, autoestradas e vias férreas. É ainda uma questão de tecnologia de transporte pois interfere com os custos de deslocação e o tempo despendido para chegar aos destinos pretendidos (Middleton, 1988).

3.2.2. Estratégias de Desenvolvimento de Produto

Desenvolvimento de Novos Produtos. Os organismos oficiais de turismo têm a tarefa básica de providenciar um suporte de cooperação o que, em parte, se traduz num centro de consulta e de estabelecimento de relações técnicas fundamentais para o desenvolvimento do produto. A análise do ajustamento produto/mercado e a formulação de estratégias de marketing fornece a base para os planos de desenvolvimento do produto, incluindo as infraestruturas do destino turístico e o funcionamento destas actividades. O desenvolvimento do produto revela-se de grande urgência na renovação de mercados com um bom potencial mas cujo crescimento esteja a sofrer um abrandamento. Em mercados em fase de crescimento, o desenvolvimento do produto é importante para atenuar o impacto de tendências externas adversas. O desenvolvimento do produto contribui, também, para o alargamento regional e sazonal do mercado, e para objectivos de rendimento turístico. O desenvolvi-

mento de novos produtos contribui ainda para manter o crescimento do turismo e garantir uma indústria robusta e com boas perspectivas futuras (Jefferson and Lickorish, 1988).

Melhorar a Qualidade dos Produtos. A melhoria do produto turístico por forma a corresponder a uma procura analisada e bem projectada é uma estratégia muito importante. Seguramente, quanto melhor for a qualidade do serviço no país de destino maior será também a propensão para se viajar para esse destino. A maximização dos benefícios reais do turismo implica o fornecimento de produtos de qualidade por parte do país de origem, o que inclui bom serviço assim como habitação de qualidade e outros factores que propiciam uma estadia agradável a visitantes estrangeiros (Goeldner e McIntosh, 1990).

3.2.3. Estratégias de Promoção

Acentuar a Multiplicidade de Produtos. Colocar a ênfase na multiplicidade de produtos e seus diversos atractivos incentiva a diferenciação do produto turístico no país destino, e das regiões destes em outros destinos concorrentes. Esta estratégia visa a diferenciação de cada subproduto turístico quer em termos reais quer em termos psicológicos. Uma estratégia de marketing diferenciada deverá utilizar diversas fontes de marketing que satisfaçam os diferentes segmentos de mercado. Por conseguinte, os investimentos promocionais poderão aumentar, na medida em que *mixes* promocionais específicas são desenvolvidas para cada segmento de mercado (Meidan, 1989).

Promover Destinos Menos Tradicionais. Áreas de destino menos tradicionais num país são caracterizadas por uma reduzida estrutura turística em termos de volume de receitas e/ou visitantes. Geralmente, necessitam de melhorias a nível de infraestruturas e são consideradas menos adequadas ao desenvolvimento turístico devido à sua «imagem» relativamente fraca, e a factores sócio-económicos desfavoráveis como, por exemplo, uma base industrial em decadência e condições ambientais deficientes. Contudo, o turismo poderá ter um importante papel a desempenhar na regeneração destas áreas. O baixo custo relativo na criação de emprego e a possibilidade da sua realização rápida são elementos que tornam o turismo um gerador de emprego. De um modo

geral, estudos têm demonstrado que períodos curtos de férias constituem os focos de mercado com maiores potencialidades para o desenvolvimento turístico destas áreas. Estratégias de cooperação, estabelecendo ligações entre áreas tradicionais e áreas mais atractivas, poderão também ser adequadas. Esta estratégia de marketing é compatível com objectivos de marketing de carácter regional e sazonal (Buckley, 1989).

Campanhas Conjuntas de Promoção. A promoção do turismo multi-nacional facilita a cooperação, entre dois ou mais países de uma região, na divulgação de produtos turísticos, imagem e atracções regionais. Este tipo de promoção é particularmente aliciante para os países em desenvolvimento colmatando a sua menor capacidade de lançamento de campanhas individuais de promoção (Wing, 1989).

Promover Férias Activas. Quanto mais vasta for a compreensão, por parte dos profissionais de marketing, das escolhas efectuadas pelo público relativamente ao conjunto de actividades existente, maior será o potencial de turistas gerado pelo desenvolvimento de estratégias de planeamento de marketing e de promoção. Muitas indústrias de viagens e turismo estão atentas às necessidades, ensejos e preferências dos turistas fornecendo um vasto conjunto de serviços. Alguns turistas podem preferir passear, visitar monumentos, museus, ou locais históricos enquanto que outros preferem dedicar-se a diferentes actividades como sejam a natação e os desportos aquáticos. Neste caso, as diferentes categorias de actividades poderão ser consideradas subconjuntos do mercado total. A criação e promoção de *packages* de actividades poderá propiciar vantagens à indústria de turismo uma vez que a rendibilidade poderá ser elevada através do acréscimo do volume de clientes em períodos de época baixa, do estímulo a mercados-alvo especiais ou da atracção de novos mercados-alvo (Hsieh, O'Leary e Morrison, 1992).

Férias de Interesse Específico. O desenvolvimento do marketing e da apresentação do produto não deve garantir apenas a acessibilidade do produto mas também a sua adequação na satisfação de uma procura crescente de turismo de «interesse específico». O turista de interesse específico possui normalmente níveis elevados de rendimento disponível e a sua realização pessoal é geralmente

mais importante que o preço (Jefferson e Lickorish, 1988).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Características dos Inquiridos

Os directores gerais (31.8%) constituíram o maior grupo de gestores, os directores de marketing o segundo (27.3%), e directores de pesquisa de mercado o terceiro (15.9%). As duas primeiras categorias de gestores contribuíram com mais de metade das respostas (59.1%). Embora metade dos inquiridos (51.1%) não possuíssem *qualificações académicas em turismo*, cerca de 40% possuíam pelo menos o nível de licenciatura, e um em cada sete gestores sénior um grau de mestre em turismo. Metade dos gestores sénior inquiridos (51.1%) tinham até dez anos de experiência em turismo, 17.1% entre onze a quinze anos de experiência, e 12,5% entre dezasseis e vinte anos, os quais juntamente com a percentagem de gestores com mais de vinte anos de experiência, formam uma parte muito significativa da amostra ultrapassando os 40%.

4.2. Características Organizacionais

4.2.1. Dimensão das Organizações

A dimensão da organização poderá ser avaliada pelo número de empregados (número de pessoas empregues na sede, departamento de marketing, ou departamentos no exterior), ou pela cobertura de mercado (número de mercados e/ou número de departamentos no exterior).

Número de Empregados. Mais de metade (54.5%) das organizações empregava até cinquenta pessoas na sede. Porém, existe uma parte significativa das organizações (23.8%) com mais de cem empregados. Em média, as ONTs mantinham 96 pessoas trabalhando na sua sede. A maioria (56.8%) das organizações tinha até quinze empregados nos seus departamentos centrais de marketing. No entanto, quase 15% possuíam mais de trinta membros no departamento de marketing. As ONTs tinham, em média, 26 empregados no departamento de mar-

keting. Metade das organizações (50.0%) empregava trinta ou menos pessoas nos seus departamentos no exterior. Contudo, mais de um quinto das organizações (21.6%) empregava mais de trinta funcionários nos seus escritórios no estrangeiro. As ONTs têm, em média, 29 empregados nos seus departamentos no exterior.

Cobertura de Mercado. Quase metade (48.8%) das organizações promove os seus países em dez ou menos mercados internacionais, enquanto que um terço (33.0%) trabalha com onze a vinte mercados. Em média, as ONTs dirigem actividades de marketing em 12 mercados estrangeiros. Aproximadamente 15% das organizações não tem nenhum escritório no estrangeiro. Neste caso, as actividades de marketing no exterior são efectuadas através de representantes, geralmente funcionando em agências de transporte aéreo no exterior. No entanto, a maioria das organizações possui até dez escritórios no exterior. Em média, as ONTs têm 7 agências no estrangeiro.

4.2.2. Músculo Financeiro das Organizações

O músculo financeiro das organizações poderá ser analisado através do orçamento promocional para o exterior assim como através da sua estrutura em termos de fontes orçamentais (governamentais, não governamentais).

Orçamento Total para Promoção no Exterior. A maioria (60.2%) das organizações têm um orçamento anual para promoção no exterior até dez milhões de dólares. Por outro lado, para 29.6% das organizações este orçamento é superior a dez milhões de dólares.

Fontes Orçamentais. A maior parte das organizações (54.5%) estão numa situação de grande dependência do governo (mais de 80% do financiamento total é garantido pelo governo). Enquanto que mais de um terço (37.5%) das ONTs são exclusivamente financiadas pelo governo, apenas 6.8% são financiadas na totalidade por fundos não governamentais. Em média, o financiamento governamental contribui para pouco mais de três quartos (76.1%) do orçamento total em promoção, enquanto o financiamento não governamental contribui apenas em aproximadamente um quarto (23.9%).

Tabela 1
COEFICIENTE DE CONFIANÇA

Componentes/ Secções	Número de Itens	Cronbach's Alpha	Alpha Standardizado
Estratégias de Marketing/Promoção	11	0.706	0.702

4.2.3. A Importância do Turismo

A importância do turismo no país destino poderá ser avaliada pela análise dos rácios receitas turísticas/produto interno bruto, e orçamento promocional/receitas turísticas. Mais de um terço das organizações (39.8%) afirmou que nos seus países o turismo representa mais de 5% do PIB. Em média, o turismo representa cerca de 12% do PIB. A maioria das organizações (51.2%) possui orçamentos promocionais até 2% do total das receitas turísticas do país. Por outro lado, apenas para 15% das ONTs este rácio é superior a dois por cento. A média geral é de 6.2%.

4.3. Análise de Confiança

A importância das estratégias de marketing e promoção foi quantificada mediante a utilização de uma escala de cinco níveis. O grau de confiança desta escala como instrumento de medida foi testado pelo cálculo do coeficiente de Cronbach's Alpha (vide tabela 1). O resultado obtido foi satisfatório uma vez que o coeficiente alcançado foi superior a 0.60 indicando que a construção utilizada é fiável.

4.4. Ordenação das Médias

Como se pode observar na tabela 2, os inquiridos indicaram (1) *melhorar a qualidade do produto turístico* (estratégia de desenvolvimento do produto), e (2) *concentração de mercados* (estratégia de desenvolvimento de mercado) como as estratégias de marketing mais importantes na afectação do orçamento promocional, seguido por (3) *desenvolver novos mercados e segmentos* (outra estratégia de desenvolvimento de mercado). Em primeiro lugar, o mercado de turismo é altamente competitivo, e como em qualquer indústria competitiva, a concorrência tem que ter em consideração aspectos relativos à qualidade. As organizações de turismo têm utilizado a qualidade

como uma estratégia de marketing aumentando as expectativas relativamente ao produto turístico. O aumento recente do «consumismo» elevou também o nível mínimo considerado aceitável pelos consumidores (Lockwood, 1989). Segundo, uma estratégia de concentração é especialmente atractiva quando os recursos das organizações são limitados. Em vez de actuar sobre uma parcela diminuta do grande mercado, a organização intervém sobre uma parcela alargada de alguns submercados. Através da concentração, a organização alcança uma posição mais forte nos segmentos onde actua devido ao seu maior conhecimento das necessidades destes segmentos e da reputação adquirida. No entanto, a concentração de marketing envolve um risco mais elevado. O segmento de mercado poderá alterar-se ou grandes concorrentes poderão decidir intervir no mesmo mercado. Por estas razões, muitas ONTs preferem diversificar nos diversos segmentos de mercado (Kotler e Armstrong, 1993). Terceiro, as ONTs estão constantemente à procura de novas categorias de turistas para os seus produtos oferecidos nos países de destino. Esta estratégia procura alargar o seu alcance atraindo turistas de segmentos de mercado não alvejados pela organização. Tal estratégia poderá significar o recebimento de outras categorias de turistas em simultâneo com as tradicionais, ou poderá implicar a substituição do anterior segmento de mercado (Meidan, 1989).

Surge em seguida, um conjunto de estratégias com médias próximas entre si: a promoção de férias de interesse específico (estratégia de promoção), desenvolver novos produtos turísticos (outra estratégia de desenvolvimento de produto), desenvolver ligações de transporte com outros mercados (outra estratégia de desenvolvimento de mercado); e duas estratégias de promoção (campanhas conjuntas e multiplicidade dos produtos e seus diversos interesses). A estratégia «promover destinos turísticos menos tradicionais» que poderá contri-

Tabela 2
ORDEM, ANÁLISE DA VARIÂNCIA,
E TESTE NEWMAN-KEULS (N=74)

Ordem	Estratégias de Marketing / Promoção	Média
1	Melhorar a Qualidade do Produto Turístico	4.04
2	Concentração de Mercados	4.00
3	Desenvolver Novos Mercados e Segmentos	3.93
4	Promoção de Férias de Interesse Específico	3.65
5	Desenvolver Novos Produtos Turísticos	3.57
6	Desenvolver Ligações de Transporte com os Mercados	3.56
7	Campanhas Conjuntas de Promoção	3.53
8	Multiplicidade de Produtos / Diversos Interesses	3.51
9	Promover Férias de Actividade	3.33
10	Diversificação de Mercados	3.32
11	Promover Destinos Turísticos Menos Tradicionais	2.86

Quadro Síntese ANOVA					
Origem da Variação	SS	DF	MS	F	p
Entre-Items	668.08	710	0.94		
Items	84.28	10	8.43	8.96	0.000 (f)

Teste Newman-Keuls à Diferença Entre Todos os Pares Possíveis de Médias:
Tabela de Diferença

Ordem	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
11		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10									*	*	*
9									*	*	*
8									*	*	*
7									*	*	*
6									*	*	*
5									*	*	*
4									*	*	*
3									*	*	*
2									*	*	*

Nota
(f) Significância a $\infty = 0.0005$
* Significância a $\infty = 0.05$

buir para o alargamento regional e sazonal obteve um resultado de reduzida importância.

Uma significância estatística de 0.0005 foi estabelecida pela análise da variância para comparações entre as médias. O teste sugere um nível razoável de validade para a ordenação referida. Uma vez mais, o teste Newman-Keuls indica o necessário nível de precaução a ter numa interpretação mais fina da ordenação.

As onze estratégias de marketing/promoção foram classificadas em três grupos: (1) *Estratégias de Desenvolvimento de Produto* (melhoria da qualidade do produto turístico; desenvolvimento de novos produtos turísticos); (2) *Estratégias de Desenvolvimento de Mercado* (concentração num número reduzido de mercados; desenvolvimento de novos mercados e segmentos; desenvolvimento de ligações de transporte entre os mercados; possuir uma diversificação de mercados); (3)

Tabela 3
MÉDIA DOS GRUPOS, ANÁLISE DA VARIÂNCIA
E TESTE-T POR PAR

Ordem	Estratégias de Marketing / Promoção	Média
1	Estratégias de Desenvolvimento de Produto	3.81
2	Estratégias de Desenvolvimento de Mercado	3.70
3	Estratégias de Promoção	3.38

Quadro Síntese ANOVA					
Origem da Variação	SS	DF	MS	F	p
Entre-Items	48.74	142	0.34		
Items	7.17	2	3.58	10.44	0.000 (f)

Teste-T (relativo): Teste de Diferença entre Grupos de Média

Variáveis	Valor t	Graus de Liberdade	Probabilidade
1 - 2	-1.08	71	0.282 (n.s.)
1 - 3	3.77	71	0.000 (f)
2 - 3	4.02	761	0.000 (f)

Nota
(f) Significância a $\infty = 0.0005$
(n.s.) Não Significativo

Estratégias de Promoção (promoção de férias de interesse específico; levar a cabo campanhas conjuntas de promoção; acentuar a multiplicidade de produtos turísticos e seus atractivos; promover férias de actividade; promover destinos menos tradicionais do país).

Como se pode observar na tabela 3, as estratégias de desenvolvimento de produto emergiram no topo da lista, seguidas pelas estratégias de desenvolvimento de mercado, e estratégias de promoção. A análise da variância indica que a diferença entre as médias dos três grupos contém significado estatístico ao nível de 0.0005. No entanto, testes-t revelam que as diferenças são somente significativas (para $\alpha = 0.0005$) entre cada uma das duas estratégias de marketing (produto e mercado) e as estratégias de promoção. Assim sendo, poder-se-á concluir que aparentemente é improvável que as estratégias de marketing e promoção tenham a mesma importância na afectação dos orçamentos promocionais das ONTs. Além disso, estes resultados ($t = 4.02$; $DF = 71$; $p = 0.0005$) confirmam a hipótese inicial: «As estratégias de desenvolvi-

mento de mercado (por exemplo, desenvolvimento de novos mercados e segmentos, diversificação de mercados) são de maior importância no processo de decisão da afectação orçamental para promoção por parte dos organismos nacionais de turismo, do que as estratégias de promoção (como seja, acentuar a multiplicidade de produtos e respectivos atractivos, promover destinos menos tradicionais)». Portanto, a hipótese é aceite.

4.5. *Análise de Componentes Principais*

As onze variáveis originais das estratégias de marketing e promoção foram submetidas a uma análise de componentes principais, resultando em quatro factores explicativos de cerca de 64.2% da variação total dos dados (vide tabela 4).

O primeiro factor é definido por variáveis de promoção de férias de interesse específico, desenvolver ligações de transporte entre mercados, e promoção de férias de actividades. A dimensão estratégia subentendida por este factor parece traduzir-se numa estratégia de nicho/transporte.

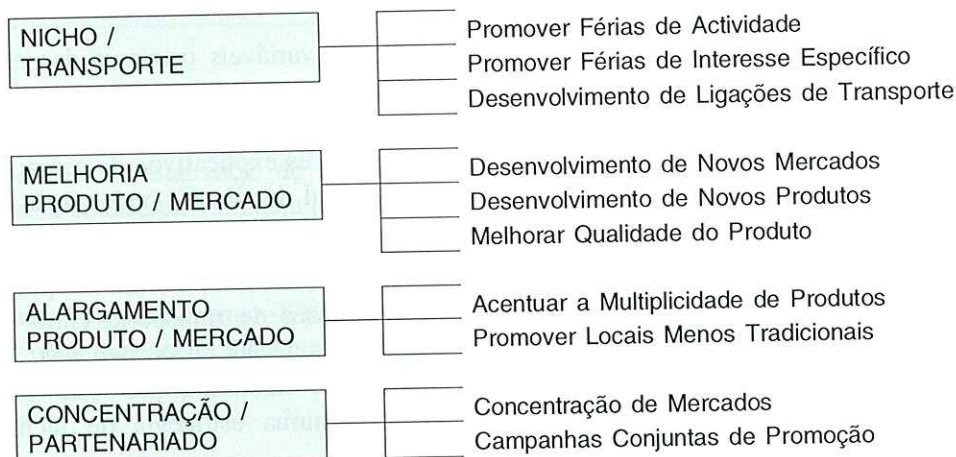
Tabela 4
ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS:
MATRIZ DOS COEFICIENTES APÓS ROTAÇÃO E ESTATÍSTICAS FINAIS

Variáveis	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Communality
Desenvolver Novos Mercados e Segmentos	-0.026	<u>0.816</u>	0.050	0.062	0.672
Desenvolver Novos Produtos Turísticos	0.233	<u>0.827</u>	0.112	-0.086	0.758
Melhorar a Qualidade do Produto Turístico	0.464	<u>0.635</u>	0.024	-0.109	0.662
Concentração de Mercados	-0.034	0.063	-0.945	<u>0.823</u>	0.684
Diversificação de Mercados	0.236	0.376	0.335	-0.462	0.523
Multiplicidade de Produtos / Diversos Interesses	0.108	-0.015	<u>0.752</u>	0.260	0.645
Promover Destinos Turísticos Menos Tradicionais	0.035	0.221	0.767	-0.266	0.709
Campanhas Conjuntas de Promoção	0.245	-0.152	0.301	<u>0.519</u>	0.444
Promover Férias de Actividade	<u>0.713</u>	0.080	0.372	0.059	0.657
Promoção de Férias de Interesse Específico	<u>0.843</u>	0.083	0.013	-0.059	0.722
Desenvolver Ligações de Transporte com os Mercados	<u>0.732</u>	0.207	0.002	0.081	0.585
Eigenvalue	3.24	1.60	1.18	1.05	
% Variância Explicada	29.5	14.5	10.7	9.5	
% Acumulada	29.5	44.0	54.7	64.2	

Desenvolver novos produtos turísticos, desenvolver novos mercados e segmentos, e melhorar a qualidade do produto turístico atingiu o valor mais alto para o factor 2. Este factor poderá ser designado estratégia de melhoramento do produto/mercado. O terceiro factor regista valores elevados para a promoção de destinos menos tradicionais, e promoção de multiplicidade de produtos e seus atractivos. A estratégia desenhada por este factor parece ser uma estratégia de

alargamento de mercado/produto. O factor 4 é determinado por variáveis de concentração em poucos mercados chave e campanhas conjuntas com outros organismos turísticos. Parece descrever uma estratégia concentração/partenariado. Por conseguinte, as onze estratégias originais de marketing e promoção foram reduzidas a quatro estratégias dimensionais: nicho/transporte; melhoria de produto/mercado; alargamento de produto/mercado; e concentração/partenariado (vide figura 2).

Figura 2
COMPONENTES PRINCIPAIS SUBJACENTES
ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING / PROMOÇÃO



5. SUMÁRIO E CONCLUSÕES

Neste artigo foram examinadas as características dos gestores senior das ONTs, o perfil destas organizações, e a análise de confiança da escala de ordenação utilizada. Os directores gerais e os directores de marketing – decisores-chave na determinação do orçamento de promoção dos organismos nacionais de turismo – constituem o grupo maioritário dos gestores. Mais de um terço dos gestores possuem pelo menos o grau de mestre em turismo e mais de dez anos de experiência na indústria turística.

Um terço das ONTs eram organizações de grande dimensão, trabalhando em mais de dez mercados internacionais de turismo, empregando mais de quinze funcionários nos departamentos no exterior assim como no departamento de marketing, e com mais de cinquenta empregados na sede. Um terço das organizações possuem um orçamento anual superior a dez milhões de dólares (um quarto dos quais financiado por fontes não-governamentais) representando mais de um ponto percentual das receitas de turismo que contribui para mais cinco por cento do Produto Interno Bruto.

O método utilizado na quantificação da importância relativa das estratégias de marketing e promoção revelou-se fiável pois o coeficiente de confiança apresentou um valor superior a 0.60.

Foi também analisada a importância das variáveis, grupo de variáveis e componentes principais das estratégias de marketing e promoção. As estratégias de marketing/promoção de maior relevância formuladas pelos organismos nacionais de turismo são: (a) *Estratégias de melhoria do produto/mercado*, nomeadamente desenvolvimento de novos mercados e segmentos, desenvolvimento de novos produtos turísticos, e melhoria da qualidade do produto turístico; (b) *Estratégias de concentração*, principalmente concentração num número restrito de mercados chave.

Desenvolver novos mercados e segmentos é a principal estratégia de marketing para os organismos nacionais de turismo. Estas organizações estão constantemente à procura de novas categorias de turistas para os produtos dos seus países, visando o crescimento de longo-prazo e possibilidades de extensão do tráfego. Esta estratégia poderá abranger o recebimento de um outro tipo de turistas e

simultaneamente o recebimento dos turistas tradicionais, ou poderá optar pela substituição do segmento de mercado anterior. Do conjunto das variáveis de marketing, o factor mais importante a considerar é obviamente a promoção. Este trabalho, envolvendo esforços de promoção desproporcionais, é levado a cabo pelas ONTs tendo consciência de que uma vez demonstrado o potencial dos novos mercados irá dar-se início ao investimento nestes mercados por parte dos empresários neste sector.

Face às actuais condições concorrenciais, os países de destino que não *desenvolvem novos produtos* estão numa situação de risco. Os produtos destes países serão afectados pela mudança das necessidades e gostos dos consumidores, pelas novas tecnologias, pelos ciclos de vida do produto cada vez menores, e pelo aumento da concorrência externa. O Desenvolvimento de Novos Produtos é essencial para os países que visam o crescimento. A adopção da estratégia de novos produtos possibilita uma maior capacidade de confrontação a pressões competitivas nos produtos existentes. Novos produtos são de fundamental importância numa perspectiva de longo-prazo para a «saúde» do país de destino, para o crescimento e para fazer face ao declínio inevitável das vendas dos produtos existentes.

Melhorar a qualidade do produto turístico é a estratégia de marketing em posição mais elevada para as ONTs. Qualidade elevada dos serviços de um destino turístico está associada a um acréscimo da procura desse destino. No entanto, a preocupação dominante consiste em fornecer um serviço de qualidade do ponto de vista do turista. Os gestores necessitam de conhecer os componentes de turismo de qualidade para o alcançar de uma forma eficaz. Através do fornecimento de serviços de qualidade elevada, os países de destino têm uma maior probabilidade de atrair novos turistas assim como turistas anteriores. Turistas com experiência de turismo de qualidade transmitem comentários favoráveis a familiares e amigos. Assim sendo, existe não só a repetição de compra, mas também a criação de um novo potencial de negócio. Além disso, apesar da concorrência entre destinos exigir uma estratégia de diferenciação de produto, esta é desenvolvida por forma a distinguir cada subproduto turístico em termos reais e psicológicos. Esta estratégia deverá ser aplicada com diferentes va-

riantes de marketing por forma a satisfazer diversos segmentos de mercado.

Alcançar uma boa diversificação de mercados ou *concentrar num número restrito de mercados* é uma importante decisão para as ONTs. Em suma, a maioria das organizações concentra os seus esforços promocionais num número reduzido de mercados chave que representam o grosso das receitas turísticas. Apesar dos orçamentos apresentarem um volume considerável ainda são limitados face ao elevado custo de promoção que esta estratégia envolve. Porém, poucas ONTs com orçamentos muito elevados trabalham para uma grande diversidade de mercados pois pretendem evitar quebras súbitas de tráfego nos mercados individuais resultante de factores externos (por exemplo, os EUA e sua recessão económica e a guerra no Golfo).

Ambas as estratégias de nicho/transporte e alargamento de produto/mercado são de menor importância para as ONTs. Entre estas estratégias, a promoção de férias de interesse específico é a mais importante. Este é um segmento de mercado de rápida expansão, caracterizado por elevado nível de rendimento disponível, e oferecendo boas perspectivas para os objectivos de expansão regional e sazonal.

Os resultados sobre estratégias de marketing e promoção produzidos neste artigo, assim como a definição dos objectivos de marketing, a utilização das técnicas de segmentação de mercado, as medidas de eficácia promocional utilizadas e os factores determinantes das decisões de afectação orçamental, fundamentam o desenvolvimento de um modelo de afectação de recursos e de um sistema pericial (vide Rita, 1994b) de apoio aos organismos nacionais de turismo na afectação dos orçamentos de promoção no mercado turístico internacional – TOUREX.

BIBLIOGRAFIA

- BUCKLEY, P., (1989), «Tourism in Difficult Areas», in S. Witt, and L. Moutinho, (eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, New York: 499-501.
- DAY, G.; WEITZ B.; and WENSLEY, R. (eds.), (1990), *The Interface of Marketing and Strategy*, JAI Press, Greenwich, California.
- GOELDNER, C.; MCINTOSH, R., (1990), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley, New York.
- HSIEH, S.; O'LEARY, J.; and MORRISON, A., (1992), «Segmenting the International Travel Market by Activity», *Tourism Management*, (June): 209-223.
- JEFFERSON, A., (1990), «Marketing in National Tourist Offices», in COOPER, C. (ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Belhaven Press, London: 82-95.
- JEFFERSON, A.; and LICKORISH, L., (1988), *Marketing Tourism: A Practical Guide*, Longman, Essex, England.
- KOTLER, P., (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th Edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOTLER, P.; and AMSTRONG, G., (1993), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- LOCKWOOD, A., (1989), «Quality Management in Hotels», in S. Witt and L. Moutinho (eds.), *Tourism, Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, New York: 351-355.
- MEIDAN, A., (1989), «Tourism Marketing Strategies», in S. Witt and L. Moutinho (eds.), *Tourism, Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, New York.
- MIDDLETON, V., (1994), *Marketing in Travel and Tourism*, (2nd Edition), Heineman, London.
- RITA, P., (1993), *A Knowledge-Based System for Promotion Budget Allocation Decisions by National Tourism Organisations*. PhD Thesis, University of Wales College of Cardiff, United Kingdom.
- RITA, P., (1994a), «Acquiring Expertise for a Knowledge-Based System in Tourism Marketing». In V. Wass and P. Wells (eds.), *Principles and Practice in Business and Management Research*, Dartmouth, Aldershot: 235-249.

RITA, P., (1994b), «TOUREX: An Expert System Application to International Tourism Marketing», in *Moving Toward Expert Systems Globally in the 21st Century*, Proceedings of the Second World Congress on Expert Systems, Lisbon/Estoril, Portugal.

RITA, P., and MOUTINHO, L., (1992), «Allocating a Promotion Budget», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4, Nº.3: 3-8.

SHELTON, D., (1987), «Selling Australia and New Zealand», *Travel and Tourism Analyst*, (August): 29-42.

WEITZ, B.; and WENSLEY (eds.), *Readings in Strategic Marketing: Analysis, Planning and Implementation*, Dryden Press, Chicago, Illinois.

WING, P., (1989), «Multi-Nation Tourism Promotion», in S. Witt and L. Moutinho (eds.), *Tourism, Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, New York: 281-284.