



Rita António Oliveira

# Empreendedorismo e inovação no turismo.

## A Herança Magna™ como atração cultural.

Relatório de Estágio integrado no Mestrado em Lazer, Património e Desenvolvimento, orientado pelo Doutor Norberto Santos e coorientado pelo Doutor Paulo Granjo, apresentado à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FLUC** FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

# Empreendedorismo e inovação no turismo. A Herança Magna™ como atração cultural.

## Ficha Técnica:

<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Relatório de estágio</b>
<b>Título</b>	<b>Empreendedorismo e inovação no turismo. A Herança Magna™ como atração cultural.</b>
<b>Autor</b>	<b>Rita António Oliveira</b>
<b>Orientador</b>	<b>Doutor Norberto Santos</b>
<b>Coorientador</b>	<b>Doutor Paulo Granjo</b>
<b>Júri</b>	<b>Presidente: Doutora Fátima Velez de Castro</b> <b>Vogais:</b> <b>1. Doutora Maria João Aibéo Carneiro</b> <b>2. Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos</b>
<b>Identificação do curso</b>	<b>2º Ciclo em Turismo</b>
<b>Data da Defesa</b>	<b>3-10-2013</b>
<b>Classificação</b>	<b>18 valores</b>



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Agradecimentos

---

A realização da presente investigação apenas foi possível com o apoio e colaboração de um conjunto de pessoas, às quais quero manifestar o meu apreço.

Assim, desejo agradecer ao meu Orientador, o professor Norberto Santos, pela rigorosa orientação científica e pela disponibilidade constante demonstrada ao longo da realização deste projeto. Um agradecimento muito especial ao meu Coorientador, o Doutor Paulo Granjo, pelos conhecimentos e experiência transmitidos e por mostrar que com muita determinação é possível superar todos os obstáculos.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por tornarem esta etapa da minha vida uma realidade.

Um agradecimento muito especial ao Fábio, pelo apoio incondicional ao longo deste percurso e pela paciência nas alturas de maior trabalho.

Quero ainda agradecer a todos os meus amigos, pelo encorajamento constante durante esta jornada.

**palavras-chave**

Turismo de Experiência; Atrações Culturais; Inovação; Parcerias; *Marketing*.

**resumo**

A atividade turística tem sofrido um crescimento muito acentuado nos últimos anos, tendo vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante no desenvolvimento dos territórios. Os atributos e características que diferenciam determinada região funcionam como principal motivo de atração da mesma, contudo, não raras vezes, os destinos possuem um vasto conjunto de recursos turísticos que em alguns casos funcionam sempre da mesma forma, atraindo sempre o mesmo tipo de visitante. Cabe aos gestores dos destinos tirar o maior partido dos atributos que estes possuem e, através de ideias inovadoras, reinventar os recursos existentes e criar novos produtos, novas formas de turismo. Num sector de grande competitividade como este, as empresas devem implementar formas de colaboração no sentido de desenvolverem sinergias e alcançarem vantagens competitivas face aos destinos concorrentes. Estando este sector a tornar-se cada vez mais competitivo, o *marketing* tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na atividade turística, na criação e atribuição de valor ao produto.

**keywords**

Experimental Tourism; Cultural Attractions; Innovation; Partnership; Marketing.

**abstract**

Tourism activity has experienced a very strong growth in recent years, having come to play an increasingly more important role in the development of the territories. The attributes and characteristics that differentiate a certain region become its main attraction, but, not infrequently, destinations have a wide range of tourism resources that in some cases always work the same way, attracting at all times the same type of visitor. It's up to managers to make the most of the attributes these regions possess and, through innovative ideas, reinvent existing resources and create new products, new forms of tourism. In a highly competitive industry like this, companies must implement forms of collaboration in order to develop synergies and achieve competitive advantages over competing destinations. Since this sector is becoming increasingly more competitive, *marketing* has come to play a progressively more important role in tourism, in the creation and assignment of value to the product.

# Índice

Índice.....	1
Índice de Figuras .....	4
Índice de Gráficos.....	6
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1. Contexto e Problemática .....	7
2. Identificação das Hipóteses de Trabalho e Questão de Partida .....	9
3. Objetivos da Investigação.....	10
3.1 Objetivo Geral da Investigação.....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. Estrutura da Tese .....	11
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
1. Turismo .....	13
1.1 Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – A Situação do Turismo em Portugal.....	15
1.2 O Turismo e o Sistema Turístico .....	20
1.3 Oferta Turística e Produto Turístico .....	26
1.4 O Posicionamento Turístico e a Competitividade dos Destinos .....	32
1.5 Parcerias no Turismo .....	37
2. <i>Marketing</i> .....	43
2.1 <i>Marketing</i> Turístico .....	44
2.2 A Importância da Imagem para o Sucesso dos Destinos Turísticos .....	47
3. As Atrações Culturais e a Experiência Turística .....	50
3.1 A Importância das Atrações Culturais para o Posicionamento Competitivo dos Destinos Turísticos .....	50
3.2 A Importância da Construção de uma Autêntica Experiência Turística .....	52
<b>CAPÍTULO III - CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>56</b>
1. Turismo no Mundo.....	56
1.2 Portugal .....	57
1.2.1 Região Norte .....	58
1.2.1.1 Perfil do Turista que visita o Porto e Norte de Portugal .....	59
2. Análise do Território – Região do Porto .....	61
2.1 Enquadramento Geográfico .....	61

2.2	Relação entre Porto e Gaia.....	62
2.3	Cidade do Porto.....	63
2.3.1	Património Mundial da Humanidade .....	63
2.3.2	Marca Distintiva Regional .....	64
2.3.3	Acessibilidades.....	66
2.3.3.1	Transporte Terrestre.....	66
2.3.3.2	Transporte Aéreo.....	66
2.3.3.3	Transporte Marítimo .....	67
2.3.4	Alojamento Turístico .....	69
2.3.5	Restauração.....	69
2.3.6	Lazeres Propostos na Cidade .....	72
3.	Turismo no Porto.....	75
3.1	Introdução.....	75
3.2	Portal do Turismo do Porto - <i>Oportunity to discover</i> .....	77
3.3	Lojas Interativas .....	78
4.	Estágio na Empresa HappyDiscover Eventos, Lda. ....	79
4.1	Caracterização da Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.....	79
4.2	Localização da Herança Magna™ – Zona das Caves de Vinho do Porto.....	80
4.2.1	Onde Acontece a Oferta do Produto Turístico Herança Magna™.....	81
4.3	Produto Herança Magna™.....	86
4.3.1	– Programa Herança Magna™ .....	87
4.4	Desenvolvimento de Novas Ofertas pela HappyDiscover Eventos, Lda.....	89
4.5	Atividades Desenvolvidas na Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.....	91
4.6	<i>Marketing</i> e Comunicação.....	94
4.6.1	Estratégia de <i>Marketing</i> - Atuação com Base na Parceria .....	94
4.7.2	Venda Integrada em Regime Tudo Incluído (TI) nos Hotéis.....	94
4.7.3	<i>Marketing</i> Digital e Ações Promocionais .....	96
4.8	A Evolução de <i>Paradigmas</i> no Turismo .....	97
4.8.1	Entrada de um Novo <i>Player</i> no Mercado.....	98
4.8.2	Capacidade de Afirmação do Fado no Porto .....	99
4.9	– Análise da Concorrência .....	101
4.10	Análise SWOT - Herança Magna™ .....	105
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA .....		106
1.	Introdução.....	106

2. Fase Exploratória e Estudo de Caso.....	106
3. Construção do Questionário.....	107
4. Procedimento de Aplicação dos Inquéritos, Caracterização da Amostra e Método de Análise dos Dados.....	108
 CAPÍTULO V – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	110
1. Análise dos Inquéritos .....	110
I. Perfil do Visitante .....	110
II. <i>Marketing</i> e Comunicação.....	113
III. Qualidade da Oferta .....	116
1.1 Estatística Inferencial – Análise da Relação entre Diferentes Variáveis.....	118
1.2 Resumo dos Dados - Perfil do Visitante que mais visita a Herança Magna™ .....	120
1.3 Linhas Orientadoras para Melhorar o Produto.....	122
 CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	123
1. Conclusões Gerais .....	123
2. Verificação das Hipóteses em Investigação.....	125
3. O Caso da Herança Magna™.....	129
3.1 Avaliação Integrada com outros Produtos da Área .....	129
3.2 Propostas de Intervenção e Metas a Alcançar .....	130
4. Limitações da Pesquisa e Recomendações para Futuras Investigações .....	134
5. Comentários Finais .....	135
 REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS.....	145
ANEXOS.....	148



## Índice de Figuras

---

Figura 1 – Estrutura do PENT	17
Figura 2 - Contribuição dos Produtos para Cada Região	18
Figura 3 - Estratégia/Produtos Região Norte	19
Figura 4 - Modelo Funcional do Turismo de Gunn	21
Figura 5 – Modelo de Sistema Turístico de Mathieson e Wall	22
Figura 6 – Modelo do Sistur de Beni	24
Figura 7 - Modelo de Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie	25
Figura 8 – Sistema da Oferta Turística de Gunn e Var	27
Figura 9 – Componentes da Oferta Turística	28
Figura 10 – Estruturação de um Produto Turístico	30
Figura 11 - Modelo da Competitividade e Sustentabilidade dos Destinos Turísticos	35
Figura 12 - Potenciais Benefícios da Colaboração e de Parcerias no Planeamento Turístico	41
Figura 13 - Modelo de Gunn – Sete Fases de Experiência em Viagem	48
Figura 14 – Ciclo Vicioso da Imagem do Destino e Lealdade	49
Figura 15 – Evolução da Sociedade	53
Figura 16 – Dois Tratamentos Dispensados às Marcas	55
Figura 17 – Logótipo “Escolha do Consumidor Europeu 2012”	59
Figura 18 – Concelho do Porto	61
Figura 19 - Movimento anual de passageiros no Porto de Leixões (2009-2012)	68
Figura 20 – Localização do Aeroporto Francisco Sá Carneiro e do Porto de Leixões	68
Figura 21 - Localização dos Principais Restaurantes com Fado e Gastronomia Típica	71
Figura 22 - Autocarro Turístico Yellow Bus	72

Figura 23 – Percurso elaborado pelo New York Times	74
Figura 24 – Área Regional de Turismo do Norte	76
Figura 25 – Logótipo da Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.	79
Figura 26 - Missão, Visão, Valores e Objetivos da HappyDiscover Eventos, Lda.	80
Figura 27 – Localização da Herança Magna™	81
Figura 28 – Painéis na Herança Magna™	82
Figura 29 – Plano do Espaço Herança Magna™	83
Figura 30 – Receção Herança Magna	83
Figura 31 – Sala de Espetáculo Herança Magna	84
Figura 32 – Sala de Restauração Herança Magna	84
Figura 33 e 34 – Loja de Artesanato e Wine Bar	85
Figura 35 – Logótipo Herança Magna™	86
Figura 36 – Programa Herança Magna™	88
Figuras 37 e 38 – Fado a Folclore na Herança Magna™	88
Figura 39 – Fado Herança Magna™ na BTL	93
Figura 40 – Notícia Jornal O Público	95
Figura 41 – Ofertas Similares a Herança Magna™ - Porto	103
Figura 42 – Ofertas Similares a Herança Magna™ - Lisboa	104
Figura 43 - Evolução do Número de Clientes da Herança Magna™ (Real/Projeção)	132

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 1 – Chegadas de turistas 1990 – 2011	56
Gráfico 2 – Hóspedes Estrangeiros, por meses – milhares	57
Gráfico 3 – Motivo da Visita ao Porto e Norte de Portugal	60
Gráfico 4 - Género (%)	111
Gráfico 5 - Estada Média (%)	111
Gráfico 6 – Nacionalidade (%)	112
Gráfico 7 – Meio que utilizou para chegar ao Porto (%)	112
Gráfico 8 - Modo de organização da viagem (%)	113
Gráfico 9 - Fontes de informação mais úteis e fiáveis (%)	114
Gráfico 10 – Forma de tomar conhecimento da Herança Magna™	115
Gráfico 11 – Motivo de visita à Herança Magna™ (%)	116
Gráfico 12 – Avaliação Produto Herança Magna™	116
Gráfico 13 – Avaliação Geral Herança Magna™	117
Gráfico 14 - Avaliação Geral	117
Gráfico 15 – Nacionalidade vs. Estada Média	118
Gráfico 16 – Meio de Transporte para o Porto vs. Estada Média	119
Gráfico 17 – Nacionalidade vs. Avaliação Geral	120
Gráfico 18 - Evolução do Número de Clientes da Herança Magna™ (Real/Projeção)	132

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

---

### 1. Contexto e Problemática

A atividade turística tem vindo a expandir-se de uma forma muito significativa, tornando-se num dos setores económicos com maior crescimento no mundo. Esta é uma atividade multissetorial que depende do saudável relacionamento entre as diversas partes envolvidas. Num sector de grande competitividade como o do turismo, as empresas que compõem o sistema turístico devem criar alianças e desenvolver formas de colaboração, no sentido de alcançarem vantagens competitivas face aos concorrentes. Cada vez mais se destaca a importância de se envolver vários *stakeholders* no planeamento turístico, sendo que a sua coordenação é essencial para o sucesso do destino.

Cabe aos gestores de cada território aproveitar da melhor forma os atributos que caracterizam e diferenciam o destino - como é o caso do património cultural e natural, das tradições ou da gastronomia, por exemplo. Neste campo, refira-se o importante papel que as atrações turísticas desempenham, na medida em que funcionam como elementos determinantes na atratividade de uma região e são cada vez mais reconhecidas como impulsionadoras da atividade turística. É em todos estes atributos que os gestores do destino se devem apoiar e trabalhar no sentido de desenvolver experiências únicas e inesquecíveis. Os responsáveis dos destinos devem procurar tirar o melhor partido das suas particularidades e, através de ideias inovadoras e dinâmicas, reinventar os recursos e criar novos produtos, não deixando que o património fique estático, inovando a tradição e dando mais motivos de visita aos turistas. Desta forma o turismo torna-se num dos elementos de referência do desenvolvimento, conseguindo aliar mais-valias significativas a índices não excessivamente elevados de investimento. No mesmo sentido, sabendo-se da diversidade de circunstâncias - situação que integram todos estes processos associados ao turismo, com um grande número de *stakeholders* envolvidos - é imprescindível interpretar a sua orgânica complexa de forma sistémica, entendendo as relações resultantes deste sistema

complexo como relações abertas e capazes de estabelecer interações robustas com outras áreas de ação promotoras do desenvolvimento local e regional.

Neste contexto, a animação turística, aliada ao património, é uma excelente forma de valorizar e desenvolver a oferta de um destino turístico. Cada vez mais, o turista quer participar de forma ativa, quer criar novas memórias, e deixar de ser um mero espectador. Nos dias de hoje valoriza-se a vivência de uma *experiência* marcante. De facto, o consumidor está mais exigente, e não quer ser apenas um espectador passivo na sua viagem. Pelo contrário, procura o enriquecimento individual, a vivência de experiências marcantes, a superação da banalidade e dos aspetos triviais e estereotipados. Desta forma, as empresas, para serem bem-sucedidas, devem procurar oferecer aos seus clientes sensações e momentos memoráveis, emoções e experiências, em detrimento de produtos racionais.

De facto, a afirmação dos territórios como potenciais destinos turísticos depende da qualidade da oferta, porém, é do lado da procura que reside o poder de decisão. O *marketing* é uma das melhores ferramentas para se ter uma correta perceção do mercado e ajudar determinada empresa a alcançar os objetivos estabelecidos. O *marketing* turístico desempenha uma função muito importante no sentido de criar condições que funcionem como atrações de procura, como elementos diferenciadores que influenciem a decisão do potencial consumidor. Cabe o *marketing* atribuir valor ao produto, sempre orientado pelo mercado.

O estudo de caso da presente investigação tem como território de análise a região do Porto e diz respeito ao espetáculo cultural Herança Magna™. Trata-se de um produto especialmente direcionado para o turismo que concilia as tradições mais marcantes da região – como as Rusgas de São João, o Folclore e o Fado (que, mesmo não sendo um elemento tradicional da região, foi definido pelo *marketing* como uma inovação fundamental para a oferta, tendo em conta as necessidades da procura) - com a experiência gastronómica. A Herança Magna™ é um produto inovador na região, que valoriza a participação dos visitantes, procurando proporcionar-lhes uma experiência única. No presente estudo pretende-se aferir qual a importância que o empreendedorismo de eventos pode assumir para o desenvolvimento de uma região -

neste caso em particular do Porto. Este é um território que possui um vasto património cultural, bem como muita tradição. Na presente tese será analisado o caso da Herança Magna™ enquanto produto capaz de inovar a tradição e valorizar os elementos que mais caracterizam a região.

## **2. Identificação das Hipóteses de Trabalho e Questão de Partida**

A formulação de hipóteses de trabalho é fundamental para qualquer investigação, na medida em que orienta e ajuda à melhor organização e análise da mesma. Uma hipótese é um “conjunto estruturado de argumentos e explicações que possivelmente justificam dados e informações, mas que ainda não foram confirmados por observação ou experimentação” (Jung, 2009). A hipótese permite confrontar a teoria com a realidade empírica e estabelecer relações entre diferentes variáveis e conceitos. Esta pode ser aprovada ou refutada, permitindo chegar a conclusões mais pertinentes e objetivas.

Neste sentido, formularam-se as seguintes hipóteses que, numa etapa posterior, serão confrontadas com os dados resultantes da investigação. As hipóteses de partida para a investigação são:

**Hipótese 1** – Num território marcado pela tradição, a satisfação dos turistas é alcançada através de produtos inovadores.

**Hipótese 2** - A Herança Magna™ é um produto forte, permitindo enriquecer a oferta e preencher uma lacuna numa região marcada por uma crescente procura turística, através de uma marca identificadora e distintiva da mesma.

**Hipótese 3** - A valorização da participação do turista é um dos fatores fundamentais para o sucesso do produto Herança Magna™.

**Hipótese 4** - O Fado, enquanto elemento cultural de Portugal, consegue prevalecer enquanto produto de atração no Porto.

O ponto de partida do presente estudo baseia-se no facto de diversos destinos turísticos possuírem um vasto conjunto de recursos, mas que muitas vezes poderiam ser mais bem explorados, tirando o maior partido das suas potencialidades. Considera-se que o empreendedorismo de eventos pode ser uma excelente forma de as aproveitar, tendo por base os elementos que mais caracterizam determinada região, pelo que se coloca a seguinte questão de partida para a presente tese:

*Qual a capacidade para recriar/innovar o destino através do empreendedorismo de eventos, tornando-os numa marca distintiva do território e contribuindo para uma nova forma de turismo?*

### **3. Objetivos da Investigação**

#### **3.1 Objetivo Geral da Investigação**

O principal objetivo da presente investigação é o de analisar a importância que as atrações culturais têm para a competitividade de um destino turístico, com especial enfoque no produto Herança Magna™ e o seu enquadramento com o território do Porto. Além disso, pretende-se perceber de que forma se pode melhorar o produto em questão, no sentido de o tornar mais competitivo, apresentando uma oferta diversificada e inovadora, na qual se valoriza a participação do visitante.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Perceber de que modo as atrações culturais contribuem para a competitividade dos destinos turísticos;

- Verificar até que ponto pode a tradição ser valorizada com ideias e conceitos inovadores;
- Analisar a importância que o *marketing* possui na formação de uma imagem/conceito que se quer vender, a nível turístico;
- Perceber qual a importância que as parcerias desempenham na atividade turística;

- Traçar o perfil do cliente que mais visita a Herança Magna™ e identificar os pontos fortes e fracos da oferta;
- Identificar os principais concorrentes da Herança Magna™.

#### 4. Estrutura da Tese

A presente investigação encontra-se dividida em dois grupos globais, perfazendo um total de seis capítulos. A primeira parte diz respeito à contextualização teórica da tese, enquanto a segunda dá corpo à componente empírica do estudo.

O segundo capítulo diz respeito à revisão bibliográfica, na qual são expostos alguns conceitos e noções basilares intrínsecos ao turismo, ao *marketing* e às atrações culturais. Neste capítulo são analisados e discutidos os conceitos de sistema turístico, oferta e produto turístico, posicionamento e competitividade e parcerias no turismo. Ainda, no que concerne ao *marketing* são abordados os conceitos de *marketing* turístico, e discutida qual a importância da imagem para o sucesso dos destinos turísticos. Relativamente às atrações culturais, serão discutidas questões como a sua importância para o posicionamento competitivo dos destinos, bem como a importância da participação na construção da experiência turística.

Por sua vez, o terceiro capítulo refere-se à contextualização da investigação, começando por ser feita uma análise do turismo no mundo e, depois, de Portugal – na qual foram destacados dados que evidenciam a evolução da atividade turística. Posteriormente procede-se à análise do território do Porto, tendo em conta os seus elementos mais marcantes, como ao nível do património, das infraestruturas básicas, e da atividade turística na região. Ainda neste capítulo procede-se à descrição do estágio na empresa HappyDiscover Eventos, Lda., sendo abordados pontos como a caracterização da empresa, o produto Herança Magna™, as atividades desenvolvidas na empresa, a estratégia de *marketing* desenvolvida com base na parceria e a quebra de *paradigmas* no turismo. Por fim, é feita uma análise da concorrência da Herança Magna™, seguida de uma análise SWOT da mesma.



A metodologia é apresentada no quarto capítulo, no qual se procede à descrição e justificação dos instrumentos utilizados para a recolha de dados e do processo de aplicação dos inquéritos. Neste capítulo também se expõem as técnicas de análise de dados, define-se o plano de amostragem e descreve-se, de uma forma geral, a estrutura do questionário.

O capítulo cinco diz respeito à componente empírica do estudo, e nele é feita uma descrição dos resultados obtidos, bem como uma análise dos mesmos. Os resultados dizem respeito ao perfil do visitante, ao *marketing* e comunicação e à qualidade da oferta. Procedeu-se ainda ao cruzamento de dados considerados relevantes para o desenvolvimento do estudo. Finalmente, é traçado o perfil do turista que mais visita a Herança Magna™ e são definidas algumas linhas orientadoras no sentido de melhorar o produto.

Por último, no capítulo seis, é feita uma síntese dos resultados obtidos, aceitando ou refutando as hipóteses previamente estabelecidas. Posteriormente é feita uma avaliação integrada do produto Herança Magna™ com outros produtos da área e são expostas propostas de intervenção e metas a alcançar pela empresa. Finalmente, são referidas as limitações do estudo, bem como são feitas recomendações que se julgam pertinentes e de interesse para investigações futuras na matéria.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

---

### 1. Turismo

*"Quando abordado de forma sustentável, o turismo pode ajudar a impulsionar o crescimento económico e reduzir a pobreza."*

United Nations Secretary-General, Ban Ki-moon

Nas últimas seis décadas, a atividade turística tem vindo a sofrer uma expansão contínua, tornando-se num dos setores económicos com maior crescimento no mundo. Atualmente, o turismo desempenha um dos principais papéis no comércio internacional e representa uma das principais fontes de rendimento para muitos países em desenvolvimento. Este forte crescimento caminha lado a lado com a crescente diversificação e competitividade entre os destinos. A atividade turística está diretamente ligada ao desenvolvimento das regiões e ao aparecimento gradual de novos destinos e produtos, sendo que esta dinâmica fez com que o turismo se tornasse num fator chave para o progresso socioeconómico e para a qualidade de vida das populações autóctones (OMT).

De facto, o turismo tem vindo assumir-se como uma importante atividade económica, capaz de gerar muitos benefícios para as regiões. Não obstante, se nos dias de hoje o turismo é uma atividade acessível à maioria da população, nem sempre esta foi uma realidade. Neste sentido, importa fazer referência ao marco importante que foi a Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948), aprovada pela Assembleia Geral da ONU, com o ideal de abranger todas as nações, no sentido de que todos os órgãos da sociedade lutem pela educação e pelo ensino e por desenvolver o respeito por esses direitos e liberdades. No que concerne à atividade turística, destaque-se o artigo 24º que afirma que "Toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres e, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas" (Declaração Universal dos Direitos do Homem, 1948). Este foi um marco importante para o turismo, na medida em que o Homem ganhava o direito ao lazer.

Ainda, quando se fala em turismo, é fundamental falar da *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), a principal organização internacional no campo do turismo, que promove o turismo responsável, sustentável e universalmente acessível. Esta agência rege-se pelas seguintes prioridades:

- Integrar o turismo na agenda global;
- Melhorar a competitividade do turismo;
- Promover o desenvolvimento sustentável do turismo;
- Aumentar a contribuição do turismo para a redução da pobreza e desenvolvimento;
- Promover o conhecimento, educação e o desenvolvimento de capacidades;
- Criar de parcerias.

(UNWTO, 2011)

Refira-se ainda o importante papel que esta organização desempenha no incentivo à implementação do Código Mundial de Ética do Turismo. Este quadro de referência, adotado em 1999, é fundamental para promover o turismo responsável e sustentável, sendo destinado a orientar os *key-players* (principais intervenientes) no desenvolvimento do turismo. Tem como principal objetivo maximizar os benefícios do setor e minimizar o seu impacto potencialmente negativo sobre o ambiente, o património cultural e as sociedades em todo o mundo.

Este Código rege-se por 10 princípios que abrangem componentes económicas, sociais, culturais e ambientais do turismo:

**Artigo 1:** A contribuição do turismo para a compreensão mútua e respeito entre os povos e sociedades;

**Artigo 2:** O turismo como um veículo para a realização individual e coletiva;

**Artigo 3:** Turismo, um fator de desenvolvimento sustentável;

**Artigo 4:** Turismo, um utilizador do património cultural da humanidade e contribuindo para a sua valorização;

**Artigo 5:** Turismo, uma atividade benéfica para os países e comunidades de acolhimento;

**Artigo 6:** Obrigações dos *stakeholders* no desenvolvimento do turismo;

**Artigo 7:** Direito ao turismo;

**Artigo 8:** Liberdade de deslocações turísticas;

**Artigo 9:** Direitos dos trabalhadores e empresários do setor turístico;

**Artigo 10:** Aplicação dos princípios do Código Mundial de Ética do Turismo.

(Código Mundial de Ética do Turismo, 1999)

No campo do turismo importa também destacar uma outra organização de referência - a World Travel & Tourism Council (WTTC) - uma das maiores indústrias no setor que suporta 260 milhões de postos de trabalho. A WTTC trabalha no sentido de “aumentar a consciencialização de que as Viagens & Turismo são uma das maiores indústrias do mundo” (WTTC, <http://www.wttc.org/our-mission/>), e defende as parcerias entre os setores público e privado, no sentido de gerar resultados que correspondam às necessidades das economias, autoridades locais e regionais e das comunidades locais com as empresariais, com base em:

1. Reconhecimento por parte dos Governos das Viagens & Turismo como uma prioridade;
2. Promoção de equilíbrio, por parte das empresas, entre economia, por um lado, e pessoas, cultura e ambiente, por outro.
3. A busca partilhada de crescimento a longo prazo e prosperidade.

(Fonte: WTTC, <http://www.wttc.org/our-mission/>, 26/03)

### **1.1 Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) – A Situação do Turismo em Portugal**

O turismo é, cada vez mais, assumido como um setor de prioridade nacional em muitos países, tendo em conta que pode contribuir em larga escala para o desenvolvimento de um país, região ou lugar. Por todo o mundo foram criados Planos Nacionais com enfoque no turismo, sendo que estes assentam em diferentes estratégias pois estão dependentes de uma série de variáveis, como por exemplo o contexto social em que se inserem, a economia, condições climatéricas, entre outros, que condicionam a estratégia a utilizar.

De facto, as pessoas procuram cada vez mais o lazer e o turismo e assumem-nos como valores sociais de referência e elementos centrais na sua vida, “obrigando-se” a uma organização familiar, quotidiana e pessoal, orientada para os momentos ou períodos em que o lazer e/ou o turismo são os principais propósitos da sua vida social.

Os portugueses não fogem à regra, sendo que o turismo é considerado um sector estratégico prioritário, não só pela sua capacidade para criar emprego e riqueza, mas também em virtude das vantagens competitivas que possui como poucos outros países. Ainda, no contexto da atual crise, ou, provavelmente, por causa dela, verifica-se que o setor turístico português tem vindo a conquistar uma crescente importância no que concerne ao desenvolvimento económico. Destaque-se os importantes impactos económicos, ambientais, sociais, políticos e culturais gerados pela atividade turística.

Tendo em conta a importância desta atividade, é fundamental alinhar estratégias e desenvolver planos que contribuam para a estruturação do setor turístico, com o objetivo de melhorar a qualidade da oferta e, conseqüentemente, aumentar a competitividade do destino. Desta forma, é essencial falar do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), “uma iniciativa do Governo da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação para servir de base à concretização de ações definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos, e orientar a atividade do Turismo de Portugal, ip, entidade pública central do sector” (PENT, 2007:5).

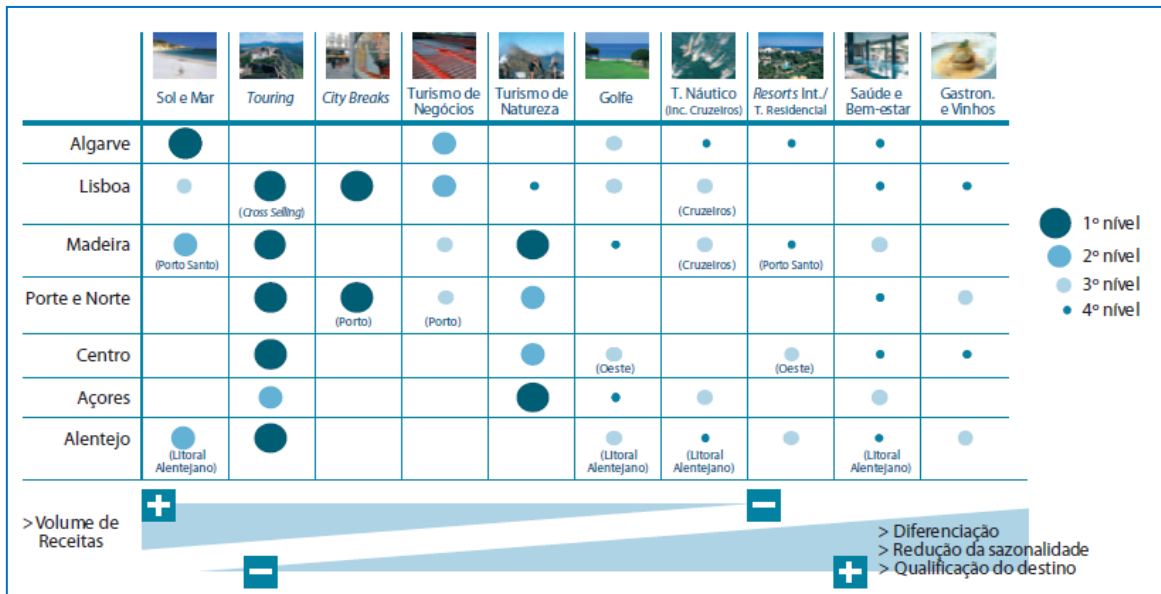
Este documento sintetiza as conclusões do diagnóstico e formula os objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o sector, que foram materializadas em 5 eixos estratégicos principais, através da implementação de 11 projetos - ver figura 1, que os sintetiza. Os objetivos que dele constam são ambiciosos e, baseados na qualificação e competitividade da oferta, passam por tornar Portugal num dos destinos de maior crescimento na Europa, transformando o setor num dos motores com maior relevância para o crescimento da economia nacional.



**Figura 1 – Estrutura do PENT**

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do PENT)

O PENT destaca as “matérias-primas” que Portugal possui – as condições climatéricas e os recursos naturais e culturais – que são fundamentais para o desenvolvimento e consolidação dos 10 produtos turísticos estratégicos referidos anteriormente. Na figura 2 é possível observar a contribuição de cada produto para as diferentes regiões.



**Figura 2 - Contribuição dos Produtos para Cada Região**

Fonte: PENT (2007)

Para que seja possível competir com êxito nos mercados alvo, é necessário que a intervenção nestes produtos seja feita no sentido de desenvolver “ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação natural de cada região (...)” (PENT, 2007:6).

O PENT, desenvolvido para o horizonte temporal 2006 – 2015, prevê a revisão periódica dos seus objetivos e políticas no sentido de dar uma melhor resposta à evolução do setor turístico. Desta forma, e tendo em conta que a realidade demonstrou que os objetivos delineados no PENT em 2007 não foram realista, ficando os resultados muito aquém das expetativas, foi feita uma revisão dos seus objetivos para o horizonte temporal de 2013-2015.

Uma das metas para 2015 passa por “melhorar o desempenho e a ocupação dos empreendimentos, traduzido pelo aumento do número de dormidas, e reforçar a entrada de receitas turísticas no país” (PENT, 2012:8). No campo das dormidas o objetivo é crescer a uma média anual de 3,1% no período 2011-2015, enquanto que em relação às receitas, o objetivo passa por crescer 6,3% ao ano no mesmo período temporal. De uma forma geral, pretende-se “aumentar o consumo médio do turista em Portugal, só possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas” (PENT, 2012:8).

Ainda, partindo da análise global do destino Portugal, o PENT definiu para cada região diversas estratégias de desenvolvimento. Neste sentido, no que concerne à região Norte, esta deve apostar em cinco produtos principais para desenvolver a sua oferta, como é possível observar na figura 3. Relativamente aos circuitos turísticos, o PENT (2012:28) salienta a “necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências, em particular as que se referem à ligação do Porto à região do Douro, e colocar o produto no mercado”. Ainda, para as estadas de curta duração, deve-se “requalificar e valorizar o espaço público (...), desenvolver conteúdos de informação para o cliente (...), desenvolver ofertas que promovam o prolongamento da estadia” (PENT, 2012:28).

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar					✓
Turismo de saúde	✓		✓	✓	
City breaks		✓			
Touring	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe			✓		
Turismo náutico				✓	
Turismo de negócios		✓			
Turismo residencial					✓

**Figura 3 – Estratégia/Produtos Região Norte**

Fonte: PENT (2012)

O PENT surge como uma grande oportunidade para fomentar o forte desenvolvimento da atividade turística de Portugal, tanto a nível quantitativo como qualitativo, sendo necessária uma comunicação forte alargada aos diversos parceiros do setor turístico, desde os agentes públicos, ao sector empresarial e público, no sentido de desenvolver uma cultura de excelência. Esta cultura de excelência só pode ser alcançada se todos os intervenientes das diversas áreas ligadas ao setor turístico trabalharem com um objetivo comum e entenderem que a sua atividade não está isolada e tem influência



direta nas outras áreas. Esta é uma questão que será abordada no ponto seguinte, com enfoque no conceito de sistema turístico.

## **1.2 O Turismo e o Sistema Turístico**

Sendo o turismo um setor multidimensional, torna-se difícil chegar a uma definição consensual e universalmente aceite. São vários os estudos e definições que abordam o fenómeno turístico, de cariz económico, histórico, geográfico, entre outros, que mostram bem a interdisciplinaridade do turismo. Diferentes autores apresentam diversos conceitos no que concerne à atividade turística, sendo que cada um tende a seguir a sua área de investigação e consoante o objetivo que pretende atingir. Segundo Pereira (2005) são várias as abordagens ao tema, existindo abordagens pelo produto, pela gestão, entre outras, sendo que as abordagens interdisciplinares e sistémicas são as que permitem compreender o turismo como um todo, como um conjunto organizado de atividades que interagem entre si. Sabendo que os sistemas turísticos são abordados por imensos autores, neste estudo procura-se mostrar apenas o relevo que deve ser dado ao assunto e não efetuar uma leitura exaustiva da investigação em torno do tema.

Em primeiro lugar, importa referir o sistema turístico de Neil Leiper (1979), que apresenta o sistema turístico como conjunto de elementos que se inter-relacionam entre si e com outros sistemas. Segundo o autor, nas suas definições holísticas e sistémicas, são cinco os elementos que compõem o sistema turístico: os turistas, regiões geradoras de turistas, rotas de trânsito, regiões recetoras de turistas e indústria do turismo, sendo que todos estes elementos estão ligados tanto a um nível funcional como espacial. Todos os componentes deste sistema aberto interagem com ambientes mais vastos, como o ambiente humano, sociocultural, físico, tecnológico, político e legal (Martins, 2010). A observação dos cinco elementos apresentados e a interação entre si com o meio que os rodeia é fundamental para melhor perceber as complexas dinâmicas do turismo. O sistema turístico de Leiper é a teoria geral de sistemas mais utilizada, sendo que muitos autores se baseiam nela para desenvolver os seus estudos.

Gunn (1988), uma das pioneiras na aplicação do sistema funcional do turismo, apresenta um modelo do sistema turístico (figura 4) no qual o produto turístico é visto como uma complexa experiência, que evidencia a influência do ambiente externo e do relacionamento bidirecional entre os diversos elementos do sistema, numa forma de interdependência. Este é composto por duas forças principais: a procura e a oferta, sendo que esta última integra as atrações, promoção, informação, transportes e serviços.

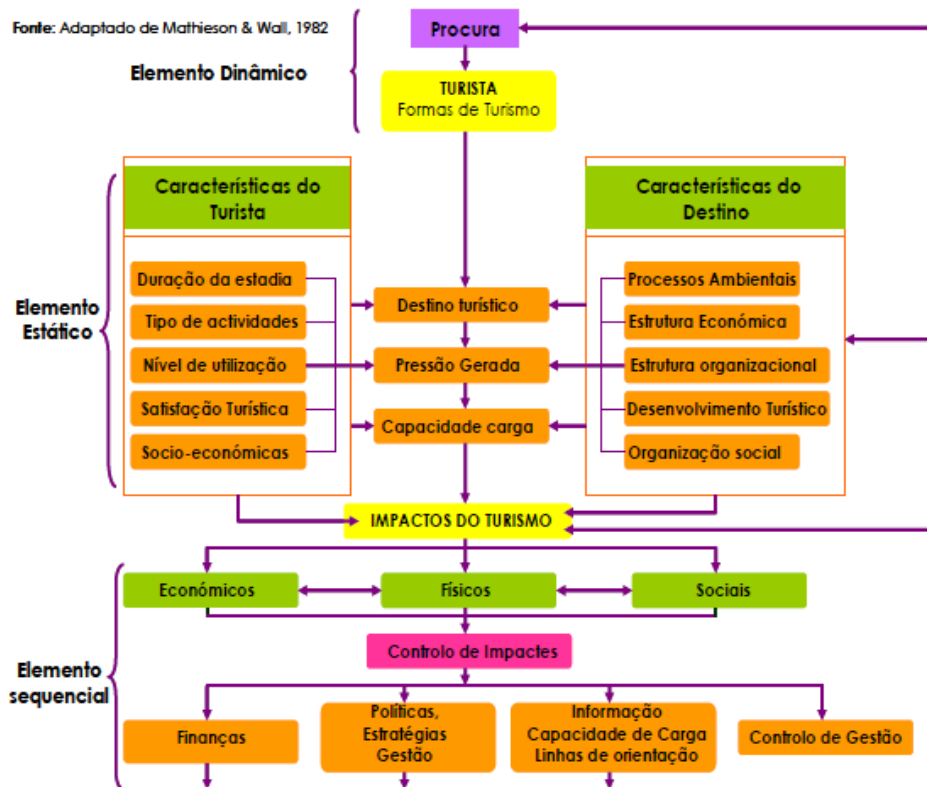
Para a autora, turismo não pode ser planeado sem que exista um perfeito entendimento entre as relações das diversas componentes da oferta. Salienta ainda a importância de que acima de tudo é necessário encontrar uma base para o planeamento sustentável do turismo e criar políticas capazes de orientar os seus principais autores.



**Figura 4 - Modelo Funcional do sistema turístico de Gunn (1988)**

Fonte: Gunn, 1988 (in Silva, 2009)

Mathieson e Wall (1982) defendem um conceito de turismo que inclui o estudo dos visitantes (elemento dinâmico), os equipamentos e infraestruturas construídas para os turistas (elemento estático) e, por último, os impactos provocados pela atividade turística (elemento sequencial) (figura 5). Este é um modelo que evidencia as dinâmicas e interação entre as várias componentes do sector, bem como os impactos que resultam da atividade turística, e chama a atenção para a importância do planeamento e implementação de políticas estratégicas e de gestão.



**Figura 5 - Modelo de Sistema Turístico de Mathieson e Wall (1982)**

Fonte: Mathieson e Wall, 1982 (in Silva, 2009)

Por sua vez, a abordagem sistémica de McIntosh e Goeldner (1986) e a abordagem de Beni (2001), que descreve a atividade turística como um todo, fornecem pistas para o que hoje em dia diversos autores denominam de sistema funcional de turismo. Esta é a melhor forma de estudar e compreender o fenómeno da atividade turística. Para Inskeep (1991) e Bertalanffy (1972, *cit. in* Leiper, 2004), o turismo deve ser entendido como um sistema singular, mas complexo, composto por diversos elementos inter-relacionados e o ambiente que os rodeia.

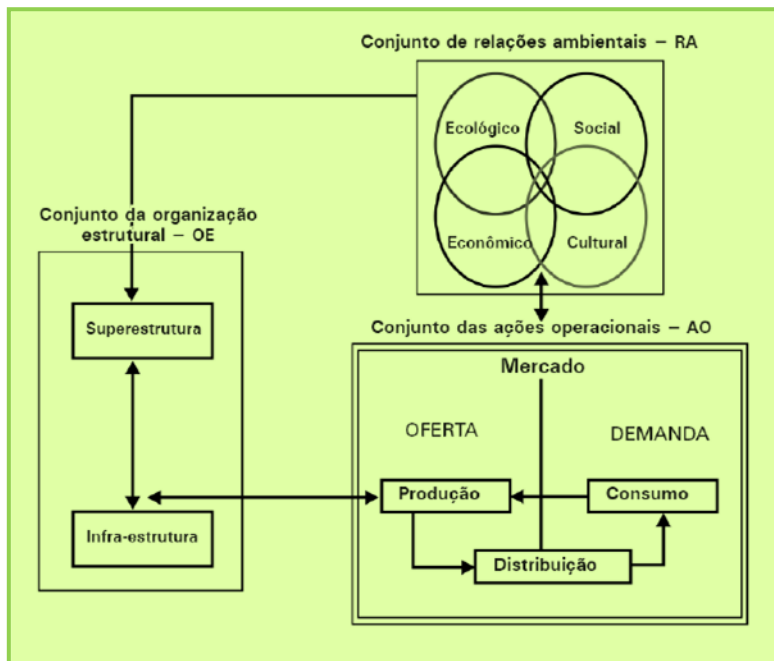
Mill e Morrison (1992) acrescentam uma nova abordagem ao sistema turístico, nomeadamente no que diz respeito à sua relação com o mercado, salientando o papel do *marketing*. Estes autores categorizam as diversas componentes do destino em *mixes* que oferecem serviços e atrações aos visitantes: *mix das atrações* (recursos naturais e culturais, clima, história, aspetos étnicos e acessibilidades), *mix das facilidades* (alojamento, comida, lojas e outras facilidades que servem de apoio ao turismo), *mix do transporte* (meios aéreos, terrestres e marítimos) e o *mix das*

*infraestruturas* (sistemas de saúde e segurança, abastecimento de água, entre outras). Para além das quatro componentes apresentadas, e por estas deterem uma maior qualidade tangível, os autores consideram importante acrescentar à sua abordagem o *mix dos recursos de hospitalidade* (acolhimento e hospitalidade durante a estada) (Couto *et al*, 2009).

Por sua vez, o modelo de Sistur de Beni (1997) procura descrever o funcionamento da atividade turística como um todo, como um conjunto de ideias e procedimentos ordenados de forma lógica e coesa. Segundo este modelo, “cada variável, num sistema específico, interage com todas as outras variáveis desse sistema e com as de outros sistemas que com ele realizam operações de troca e de interação” (Beni, 1997:44). Este sistema de turismo, como é possível observar na figura 6, é composto por três grandes conjuntos:

- O primeiro é o conjunto das relações ambientais, composto pelas diversas condições do meio onde se desenvolve a atividade turística. Este conjunto inclui os subsistemas ecológico, económico, social e cultural, elementos estes que se encontram em constantes mudanças e interagem com o sistema numa relação múltipla e complexa.
- O segundo diz respeito à organização estrutural e é formado pela superestrutura (composto por entidades públicas, ordenamento jurídico-administrativo e pelas ações normativas e executivas) e pela infraestrutura (constituída por serviços de apoio à comunidade como os serviços de saneamento, água e energia; sistema de acessos e transporte; sistema de comunicações; sistema de segurança; equipamentos sociais. Para (Couto *et al.*, 2009:94), a existência destes dois conjuntos “é condição *sine qua non* para haver turismo”.
- Por último, o terceiro conjunto é o das ações operacionais que se desenvolvem no mercado turístico, e compreende o subsistema de produção, distribuição e

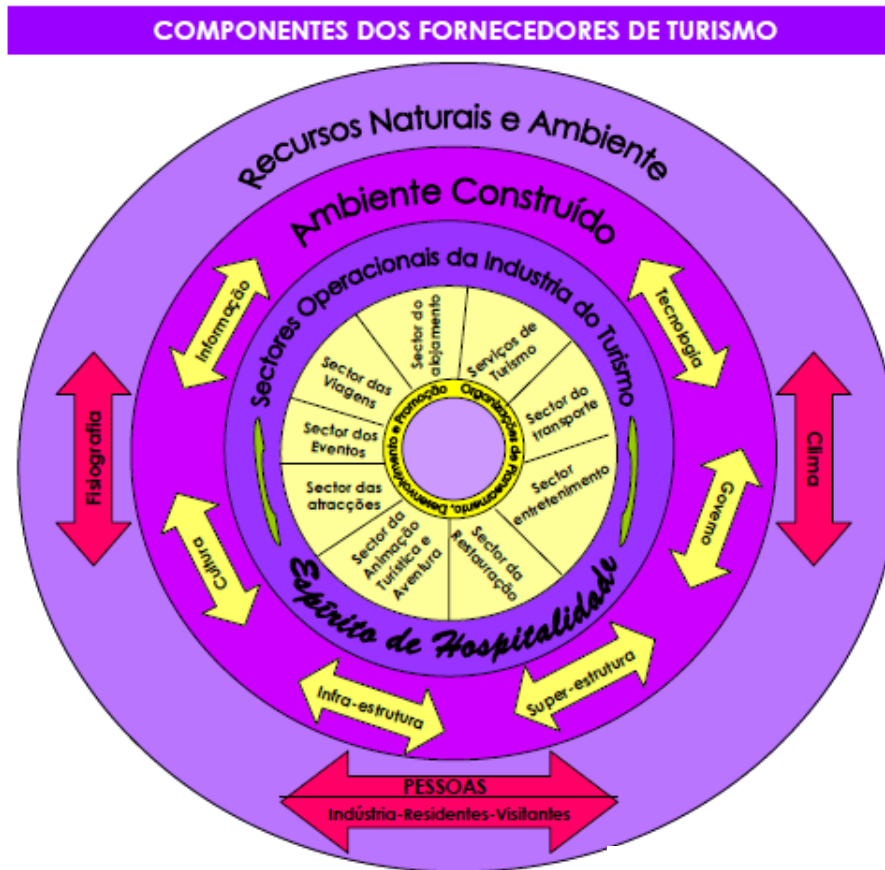
consumo, sendo que as características deste conjunto são influenciadas pelas particularidades do produto turístico.



**Figura 6 – Modelo do Sistur de Beni (1997)**

Fonte: Beni (1997)

Importa também referir o complexo modelo de Goeldner e Ritchie (2006), que mostra a complexidade de relações que existem entre os elementos que compõem o fenómeno turístico (figura 7). Este é um modelo que atribui a natural importância aos diferentes sectores do turismo – tanto públicos, como privados – no sentido de oferecer serviços e experiências de grande qualidade; contudo, destaca também a importância da hospitalidade. Importa mencionar a ideia dos autores, que afirmam que não basta apenas fornecer os serviços de uma forma “fria”, referindo que cada um dos visitantes deve sentir que é mais do que uma simples forma de ganhar dinheiro. Para Goeldner e Ritchie (2006), um dos principais desafios que os destinos turísticos enfrentam é o proporcionar experiências que façam com que o turista sinta que é bem-vindo, como um verdadeiro convidado, o que contribuirá para uma melhor experiência e percepção do destino.



**Figura 7 - Modelo de Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie (2006)**

Fonte: Goeldner e Ritchie, 2006 (in Silva, 2009)

De facto, o turismo deve ser estudado enquanto sistema funcional, na medida em que são muitos os fatores que têm implicação direta sobre ele. Contudo, não basta apenas conhecer a importância que cada um dos elementos que o compõem tem isoladamente; é necessário saber quais as relações de interdependência que existem entre eles e de que forma poderão afetar os outros. Os *stakeholders* turísticos devem ter a noção de que a sua atividade não está isolada e que, muito pelo contrário, ela tem influência direta nas outras áreas ligadas ao sector. De acordo com Mill e Morrison (1985 *cit. in* Pereira 2005), o sistema funcional do turismo é como uma teia de aranha, toca-se numa parte e sentem-se reverberações por ela toda.

Independentemente das diversas terminologias utilizadas para definir as componentes do sistema funcional do turismo, a sua essência mantém-se, isto é, o estabelecer de relações entre elas é o que mais o caracteriza. Note-se que a má gestão por parte de um dos intervenientes poderá vir a condicionar todo o processo turístico e, por

consequente, ter implicações em todas as outras atividades. Segundo Gunn (1988), a incompreensão ou a concepção errada do turismo como um sistema complexo pode criar grandes obstáculos ao seu funcionamento equilibrado.

São muitos os elementos que compõem o sistema turístico, sendo que no âmbito da presente investigação, e incidindo ela principalmente sobre as entidades e agentes que desenvolvem e regulam o destino turístico, dar-se-á destaque aos conceitos do lado da oferta, no ponto seguinte.

### **1.3 Oferta Turística e Produto Turístico**

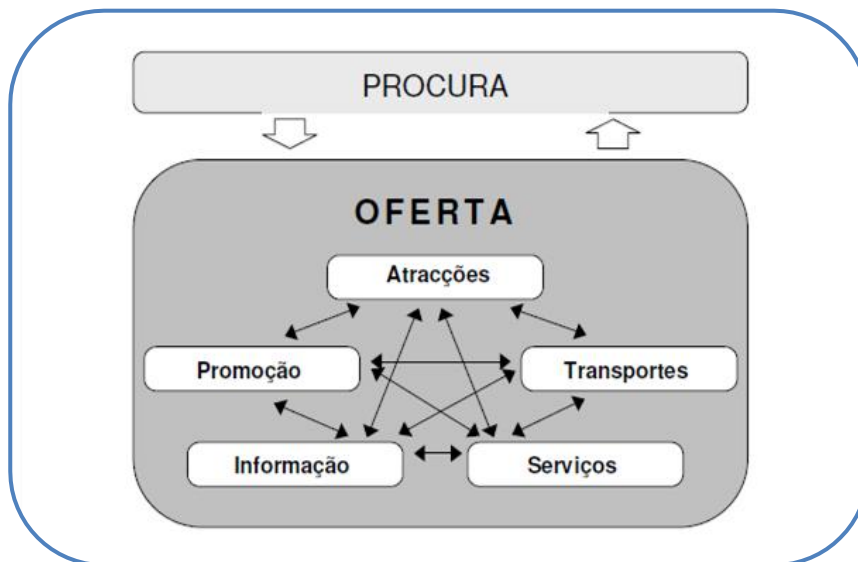
A oferta turística é composta por diversos *players* que colaboram entre si e desempenham funções no sentido de desenvolver e satisfazer as expectativas do consumidor, sendo esta uma cadeia interligada.

Apesar de ser possível falar numa *indústria turística*, isto é, um conjunto de empresas e organizações que oferecem e comercializam produtos turísticos, é necessário entender que esta indústria não é o único fornecedor de produtos turísticos. Relembre-se que toda a experiência do turista num determinado destino está dependente de muitos elementos que compõem o sistema da oferta e que ultrapassa as atividades *core* do turismo.

Segundo Sessa (1983 *cit. in* Page e Connell, 2006:90), a oferta turística é “o resultado das atividades produtivas que envolvem o fornecimento de produtos e serviços necessários para satisfazer a procura turística e que são expressas no consumo turístico”. Para Gunn e Var (2002), o lado da oferta inclui todos os serviços que são criados e desenvolvidos no sentido de receber visitantes, e identificam três sectores principais: empresas privadas – neste caso importa referir as DMC (*Destination Management Companies*), empresas privadas que possuem competências e recursos no sentido de fornecer serviços profissionais, como na execução de eventos, organização de passeios, bem como na logística do programa e transporte, por exemplo -; organizações sem fins lucrativos (CVB's – *Convention and Visitor Bureaus*), responsáveis por promover e ajudar no desenvolvimento a longo prazo de um destino.

Funcionam de modo corporativo e representam restaurantes, hotéis, atrações turísticas, percursos turísticos, entre outros estabelecimentos que apoiam o turismo (Reid e Bojanic, 2010); setor público – DMO (*Destination Management Organization*), organizações responsáveis por gerir a região, por promover a longo prazo o desenvolvimento e *marketing* de um determinado destino, focando-se nas vendas, *marketing* turístico e serviços.

Entendendo o sistema da oferta turística como um todo composto por diversas entidades, recursos e produtores de subprodutos, observe-se o modelo de Gunn e Var (2003), no qual a oferta turística é apresentada como um sistema de componentes que interagem entre si e são reciprocamente interdependentes (figura 8). Neste sistema, o lado da oferta inclui cinco componentes principais: atrações, transportes, serviços, informação e promoção. Apesar das diferentes designações atribuídas por diversos autores a estes campos, é, de uma forma geral, consensual que estes representam o lado da oferta no turismo (Gunn e Var, 2003).



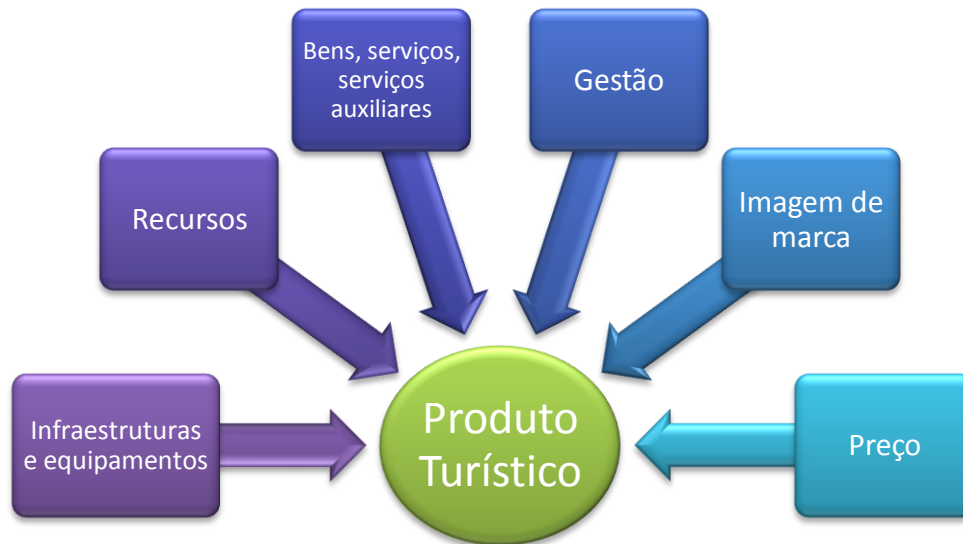
**Figura 8 – Sistema da Oferta Turística de Gunn e Var (2003)**

Fonte: Gunn e Var (2003)

Segundo Ignarra (2003:50), “a oferta turística é construída por um conjunto de elementos que forma o produto turístico, os quais, isoladamente, possuem pouco valor turístico (ou nenhum), ou têm utilidade para outras atividades que não o próprio turismo”. Contudo, o autor sublinha que estes elementos, se agrupados, podem



compor o que se denomina de “produto turístico”. Para o autor, são seis os sectores que compõem a oferta turística: gestão, imagem de marca, preço, infraestrutura e equipamentos, recursos e bens, serviços e serviços auxiliares, como é possível observar na figura 9.



**Figura 9 – Componentes da Oferta Turística**

Fonte: Ignarra (2003) (Adaptado)

Muitos destes sistemas de oferta são geridos por relações *business-to-business* (de empresa para empresa), utilizando-as no sentido de melhorar o desempenho da cadeia. Neste complexo sistema normalmente estão envolvidos tanto sectores ligados ao turismo como fora dele, mas todos determinam a experiência global no destino (Page e Connell, 2006).

Importa salientar uma ideia de Middleton e Clarke (2001) no que diz respeito às diferentes perceções do lado da oferta e do lado da procura. Do lado da oferta, as várias empresas prestadoras de serviços têm uma visão algo restrita dos produtos que comercializam e que controlam diretamente. Neste caso poderá falar-se num *produto* turístico, sendo este percebido pelo lado da oferta de uma forma muito mais específica e individual. Pelo contrário, pelo lado da procura, o produto turístico é percecionado pelos turistas de uma forma integrada e global, como um só.

De facto, o produto turístico integra toda a experiência desde que o turista sai de casa até ao momento em que a ela regressa. Não é apenas entendido como uma cama num hotel ou um lugar no avião, mas sim como a totalidade do que é usufruído na viagem pelo turista, uma experiência global. No ponto seguinte serão desenvolvidas algumas considerações sobre o conceito de *produto turístico* - elementos estruturados do destino turístico de forma a “constituir uma proposta de consumo a apresentar ao consumidor final” (Madeira, 2010:12).

### **- Produto Turístico**

No que ao produto turístico diz respeito, Holloway (2002:8) refere que este “se trata mais de um serviço do que de um bem tangível”. Entenda-se que o produto turístico, apesar de a sua prestação se apoiar em elementos físicos é, antes de mais, uma experiência global. O viver desta experiência começa, muitas vezes, com antecedência no preparar da viagem e prolonga-se através das memórias e dos *souvenirs* comprados.

Por sua vez, Nunes (2008:33) define produto turístico como

“um conjunto de serviços e elementos tangíveis e intangíveis, que incluem recursos e atrações, equipamentos e infraestruturas, atividades lúdicas ou recreativas, imagens e valores simbólicos, que demonstram benefícios capazes de atrair determinados grupos de consumidores, satisfazendo as motivações e expectativas relacionadas com o seu tempo livre”.

De acordo com o autor, o produto turístico integra diversos componentes da oferta, controlados por diferentes organismos, sendo que nenhum deles exerce um controlo efetivo sobre o resultado final. Ainda, sublinha o facto de que um produto turístico vai muito além dos recursos turísticos ou da oferta de alojamento, como é possível observar na figura 10.



**Figura 10 – Estruturação de um Produto Turístico**

Fonte: Nunes (2008)

Para Ansarah (2000:24) o produto turístico “é composto de elementos e percepções intangíveis, e é sentido pelo consumidor como experiência” e afirma ainda que se trata de tudo o que o visitante pode consumir, experimentar e observar durante a sua viagem ou estada. Segundo a autora, o produto turístico pode incluir, por exemplo, transportes, alojamento, diversões, aquisição de produtos de recordação e hospitalidade.

Por sua vez, de acordo com Wheeler (1995, cit in Gohr *et al*, 2009) o que mais caracteriza o produto turístico é a experiência do lugar (localidade e pessoas) durante determinado período de tempo. Além disso, a cadeia de turismo é, na sua maioria, formada por prestadores de serviços, sendo que os produtos turísticos partilham algumas características específicas:

- **Intangibilidade** – não podem ser tocados porque não tem existência ou forma física, o que faz com que não possam ser facilmente avaliados ou testados antes da sua aquisição;
- **Percibilidade** – não são armazenáveis nem podem ser trocados para venda posterior. Apenas existem no momento em que são produzidos e as receitas resultantes da sua venda, se esta não se concretizar no momento em que são oferecidos ao mercado, não são mais recuperáveis;

- **Inseparabilidade** – o produto é consumido e produzido simultaneamente, o que pressupõe a interação direta entre o prestador de serviços e o consumidor; só existe produção turística quando há consumo.

- **Heterogeneidade** ou **Variabilidade** – a qualidade de cada serviço varia em qualidade ao longo do tempo, na medida em que depende dos prestadores e das circunstâncias. Tal facto faz com que aumente o risco da compra e a incerteza da satisfação resultante do ato de consumo.

(Cooper *et al*, 2005)

Os produtos turísticos são efémeros, isto é, apenas duram o tempo de contacto entre o consumidor e o prestador de serviços, estando associados à instantaneidade na circulação de informação. Os serviços não são transportáveis, têm que ser consumidos no momento em que são produzidos. Refira-se, por exemplo, as “promoções de última hora” nos aviões, que servem precisamente para rentabilizar ao máximo o serviço. É preferível ocupar os lugares que não foram vendidos, ainda que a um preço mais baixo, do que os lugares irem vazios, não podendo mais ser recuperados naquele serviço.

Em termos gerais, o sector da oferta é composto pelas empresas que fornecem e vendem os bens e serviços aos consumidores. Contudo, importa sublinhar que a par dos bens e dos serviços, também ocorre o consumo das experiências e dos lugares, estando este muitas vezes dependente dos recursos culturais e naturais do destino. Neste sentido, e tendo por base os elementos distintivos do território, estes devem ser tidos em conta para definir o tipo de segmentos de mercado que se pretende atrair, sendo fundamental identificar as perceções que os potenciais visitantes têm do destino. Neste contexto, verifica-se que a realização de análises no sentido de verificar se os destinos têm um posicionamento competitivo face aos concorrentes tem vindo a assumir uma maior importância (Guerra, 2009).

#### 1.4 O Posicionamento Turístico e a Competitividade dos Destinos

O mundo do turismo está a tornar-se cada vez mais exigente e complexo, pelo que a competitividade entre as regiões tem vindo a aumentar no sentido de se afirmarem como destino de eleição e de reforçarem o seu posicionamento no mercado.

Segundo Carneiro (2007), o conceito de posicionamento surgiu no contexto do *marketing* por intermédio de Ries e Trout, em 1972.

Para Ries e Trout (1986), a evolução da sociedade obrigou a uma evolução na estratégia utilizada no campo do *marketing* que, segundo os autores, se divide em três fases distintas. A primeira, que durou até aos anos 50, é designada de “era do produto”, na qual se destaca o produto e as suas qualidades - numa época em que existia uma sociedade de consumo em massa, na qual a oferta conduzia a procura, sendo que o importante era consumir. Posteriormente, no final dessa mesma década, e tendo em conta que começavam a surgir cada vez mais produtos concorrentes, surge uma nova fase, a “era da imagem”, na qual a reputação/imagem era mais importante nas vendas do que o produto em si; esta fase durou até ao final da década de 70. Por último, na década de 80, com uma sociedade cada vez mais globalizada, entra-se na “era do posicionamento”. Para Ries e Trout (1986:2) “o posicionamento começa no produto”, e o seu maior objetivo passa por ganhar uma posição na mente das pessoas. Segundo os autores, para que um produto possa ter sucesso na sociedade em que vivemos tem que ser criada uma posição na mente do potencial consumidor, posição esta que deve ter em consideração as forças e fraquezas do próprio produto, mas também as dos seus concorrentes no mercado.

Segundo Couto *et al* (2009), a estratégia de posicionamento deve ter por base a realização de um estudo de mercado que possa avaliar as expectativas dos clientes, as características dos produtos concorrentes e as principais vantagens do produto a posicionar. Para Dimingo (1988, *cit. in* Guerra, 2009) o posicionamento traduz-se no processo de distinguir e, necessariamente, comparar, um produto com o dos seus concorrentes, com base em dimensões reais e em produtos ou valores corporativos

que sejam significativos para os consumidores, de modo a que o produto se torne o preferido no mercado.

O posicionamento tem vindo a ganhar uma crescente importância no campo do turismo. Segundo Carneiro (2007), tal acontece pois o posicionamento fornece perspectivas de como os produtos são vistos pelos consumidores comparativamente aos seus concorrentes e, para além disso, ajuda a perceber de que forma é que os visitantes selecionam os destinos turísticos. Para a autora (2007:43), o posicionamento deve ser definido como “o processo de identificar uma posição na mente de potenciais turistas que seja diferente da posição de destinos concorrentes e ao mesmo tempo valorizada pelos turistas, e que requer a utilização integrada de todos os elementos do *marketing-mix* no sentido de alcançar a posição desejada”.

O conceito de posicionamento implica que haja um maior enfoque nos mercados que se pretende atingir, bem como na construção de uma imagem competitiva face aos concorrentes na mente dos potenciais consumidores. O estudo da imagem revela-se muito importante pois tem implicações diretas na perceção subjetiva individual e, conseqüentemente, irá afetar o comportamento do consumidor, nomeadamente na escolha dos destinos (Guerra, 2009). Ainda, sublinhe-se que a análise do posicionamento permitiu introduzir uma nova perspectiva na gestão dos destinos, na medida em que atribui maior importância à forma como as características do destino são percebidas pelo consumidor e não pelos responsáveis pela gestão do destino.

De facto, a procura turística está a tornar-se cada vez mais exigente e a desempenhar um papel cada vez mais importante no sistema turístico, na medida em que através do seu conhecimento é possível gerir a oferta e delinear as linhas de desenvolvimento estratégico de uma forma mais eficaz. Desta forma, torna-se importante avaliar a importância que as organizações enquanto gestoras do destino (*DMO's, Destination Management Organizations*) passam a assumir, sendo o seu papel fundamental para a gestão do destino, dando respostas às novas tendências do mercado e contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável. No que diz respeito ao papel mais específico das *DMO's*, Gartrell (1994) (*cit. in* Bornhorst, Ritchie e Sheehan, 2009), um dos pioneiros no campo do *marketing* de destino, identifica as suas principais áreas de atividade: a coordenação dos diversos elementos do setor turístico, cumprimento de

um papel de liderança e de salvaguarda para com o turismo no seio da comunidade local que servem, ajudar a assegurar o desenvolvimento do conjunto das atrações turísticas, eventos e programas; assistir os turistas com serviços de qualidade, como por exemplo a informação à chegada; servir como elo de ligação no sentido de assistir organizações externas, como por exemplo organizadores de eventos ou agências de viagem que trabalham no sentido de levar clientes ao destino.

Como visto anteriormente, é bastante perceptível que o estudo do posicionamento é cada vez mais importante para a gestão e planeamento de um destino turístico. Desta forma é necessário existir uma estratégia de posicionamento eficiente no sentido de obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, bem como tirar vantagens dos bons exemplos – *benchmarking*<sup>1</sup> - e contribuir para o sucesso a longo prazo do destino.

É neste sentido que se chega a um outro conceito, cada vez mais importante no mundo do turismo: competitividade. Este conceito, enquanto geral, é bastante ambíguo e que quando analisado de uma forma superficial se traduz na realização de esforços no sentido de ser superior aos outros competidores. São muitos os diferentes fatores que permitem avaliar a competitividade, pelo que não existe uma definição universalmente aceite.

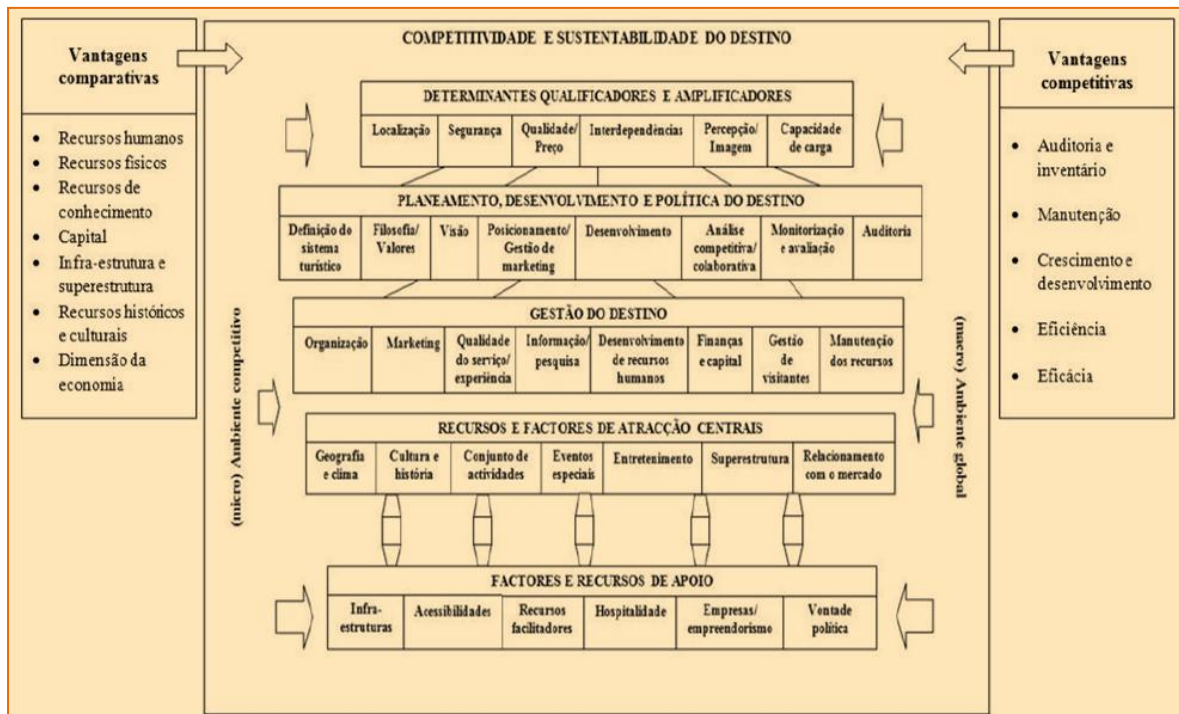
No que concerne à competitividade dos destinos turísticos, com a globalização do sector e com uma maior exigência da procura, torna-se imprescindível abordar este conceito que é fundamental para a melhor organização e gestão eficaz dos territórios. Segundo Kozak e Rimmington (1999:273), nos dias de hoje, “a competitividade é globalmente aceite como o fator mais importante para determinar o sucesso de organizações, regiões e países”.

Ritchie e Crouch (2003), no seu modelo de competitividade de destinos, desenvolveram uma estrutura de análise para melhor compreender a competitividade dos destinos turísticos (figura 11). Este modelo assenta em alguns elementos chave,

---

<sup>1</sup> *Benchmarking*: “um processo de pesquisa industrial que permite aos gestores realizar comparações entre processos e práticas de diferentes empresas no sentido de identificar «o melhor dos melhores» e atingir um nível superior e aumentar a sua competitividade” (Camp, *cit. in* Cheney, 1998:1).

nomeadamente nas vantagens comparativas de um destino – recursos endógenos -, nas vantagens competitivas – capacidade de explorar esses recursos -, na envolvente macro e micro do ambiente competitivo, e nos elementos que permitem o desenvolvimento competitivo e sustentável de um destino turístico (parte central do modelo). Refira-se que os autores colocam as atrações centrais e os fatores de suporte na base da atividade turística pois se por um lado as atrações são a principal razão que leva um turista a visitar determinado destino turístico, este tem de estar preparado para receber visitantes, isto é, munido de infraestruturas básicas capazes de dar apoio ao turista (acessibilidades, hospitalidade, entre outros). De acordo com Ritchie e Crouch (2003), a gestão do destino é uma das mais importantes componentes a trabalhar para que este possa alcançar e manter a sua competitividade. Neste sentido, a política de planeamento e desenvolvimento do destino – outra componente do modelo – é fundamental para estabelecer linhas orientadoras para assegurar o futuro e a sustentabilidade do destino turístico.



**Figura 11 - Modelo da Competitividade e Sustentabilidade dos Destinos Turísticos**

Fonte: Ritchie e Crouch (2003, in Simões, 2009)

Os autores chamam à atenção para o facto de que nem sempre os mais fortes são os mais competitivos, isto é, o facto de terem mais recursos não se traduz numa maior



capacidade competitiva. Ainda, referem que os mais competitivos são aqueles que conseguem ter a capacidade de utilizar e gerir os recursos que possuem de uma forma eficaz e a longo prazo, no sentido de alcançar os objetivos propostos com sucesso.

Desta forma, percebe-se que um destino com uma grande riqueza ao nível dos recursos pode ser menos competitivo do que um destino com menos recursos mas que os utilize de uma forma mais eficiente. Porter (1993 *cit. in* Simões, 2009) afirma que a tentativa de compensar as fraquezas é uma forma muito eficaz para capitalizar forças e estimular tentativas de arranjar soluções inovadoras, e assim aumentar a sua competitividade. Hassan (2000), no que concerne à definição de competitividade, refere que o destino tem que ter a capacidade de criar e integrar produtos de valor acrescentado e salienta a importância de conceder sustentabilidade aos seus recursos, no sentido de se melhor posicionar no mercado relativamente aos seus concorrentes.

Apesar das muitas definições que existem no que diz respeito à competitividade, é consensual entre diversos autores que, de uma forma geral, a competitividade se traduz na capacidade que os intervenientes têm para alcançarem metas superiores à média do setor, o que se traduz num posicionamento superior face aos concorrentes. Este é um estudo que tende a ser cada vez mais importante, quer pela pressão dos mercados, quer pelos avanços tecnológicos, quer ainda pelo aumento da concorrência. “Enquanto no reino animal valorizamos a importância do princípio da sobrevivência do mais forte, no mundo dos humanos é mais apropriado falar na sobrevivência do mais competitivo” (Ritchie e Crouch, 2003:11).

Como visto anteriormente, o destino turístico funciona em rede, sendo que o mau funcionamento de um dos intervenientes poderá vir a afetar todo o processo turístico. Desta forma, para que o destino turístico seja mais forte e competitivo é fundamental que todos os intervenientes do seu sistema trabalhem em colaboração, pelo que no ponto seguinte será abordado o tema das parcerias em turismo.

### 1.5 Parcerias no Turismo

No contexto atual, o aumento da complexidade da tecnologia e do desenvolvimento do produto, o rápido crescimento da obsolescência dos produtos, bem como a necessidade de obter um rápido acesso aos mercados, reforçou a necessidade de desenvolver o produto em colaboração (Kent, 1991, *cit. in* Parker, 2000).

De acordo com Parker (2000), a colaboração surge quando as partes intervenientes pretendem responder a um problema comum, mas que individualmente não têm a capacidade de controlar os recursos necessários para alcançarem os resultados de uma forma eficaz. Witt e Moutinho (1995, *cit. in* Neves, 2007) sugerem que as alianças e parcerias estratégicas podem ser entendidas como acordos organizacionais, que têm por base políticas operacionais, através das quais as diversas organizações partilham recursos e autoridade administrativa e desenvolvem relações sociais com base em negociações contratuais.

No que diz respeito ao turismo, a natureza fragmentada da oferta turística dos destinos, combinada com a necessidade de oferecer um produto turístico integrado que satisfaça os visitantes, faz com que seja necessário trabalhar em cooperação nas regiões turísticas (Augustyn e Knowles, 2000). De facto, o trabalho em colaboração tem vindo a ganhar importância no turismo, sendo quase surpreendente o facto de se estarem a formar parcerias num sector tradicionalmente visto como fragmentado. Segundo a OMT (2003), mais surpreendente é que o sector do turismo começou a aventurar-se para além das suas áreas de intervenção direta no sentido de formar parcerias.

De facto, a importância de se envolver vários *stakeholders* no planeamento turístico tem vindo a ganhar um maior reconhecimento (Bramwell e Lane, 2000). Para Beni (1998:302) a palavra *stakeholder* pode ser definida como “as pessoas que estão ligadas a uma organização ou apresentam interesses numa organização e são afetadas pelas decisões tomadas por aquela organização”. De um forma mais direta, são grupos de interesse num território e sobre um sector, neste caso o turismo. Refira-se a teoria dos

*stakeholders*, de Freeman (1984), que sugere que uma organização é caracterizada pelas relações que se estabelecem entre diversos indivíduos ou grupos, como clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros. Esta teoria pode ser utilizada no “contexto das parcerias e na defesa da cooperação em oposição à competição” (Neves, 2007:90). Ainda, pode ajudar os gestores a atuar de uma forma eficaz, no sentido de ir ao encontro das necessidades e interesses de todos os participantes no processo. Refira-se que no caso dos destinos turísticos, devido à complexidade das relações entre os *stakeholders* locais e ao elevado número de *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento e na elaboração dos produtos turísticos, torna-se mais complexo de gerir e coordenar os diferentes intervenientes (Sautter e Leisen, 1999).

No entanto, apesar de as empresas colaborarem no sentido de desenvolver competências e ultrapassar dificuldades, o facto de também competirem entre elas força-as a serem mais eficientes e organizadas. Importa, por isso, - e apesar de não ser efetuado um estudo profundo sobre esta questão -, referir um novo conceito cada vez mais abordado por diferentes autores – *coopetição*. Esta é uma estratégia que acontece quando as empresas, simultaneamente, cooperam e competem no sentido de criarem valor para os seus clientes e para crescerem financeiramente (Luo, 2007). Segundo o autor, existem três princípios fundamentais da *coopetição*:

- A *coopetição* implica a coexistência de cooperação e competição com empresas que tenham os mesmos objetivos e não cooperar com um rival e competir com o outro;
- Só existe *coopetição* se a cooperação e competição ocorrerem ao mesmo tempo;
- A *coopetição* distingue-se de algumas alianças, por estas só reforçarem o lado da cooperação.

(Vaz, 2010)

De uma forma geral, a estratégia de *coopetição* permite à empresa obter vantagens, provenientes tanto da competição como da colaboração, sendo esta uma estratégia que permite alcançar melhorias no desempenho das empresas (Yami *et al*, 2010).

É bastante perceptível que a coordenação entre os diferentes intervenientes no setor é essencial para o sucesso do destino, sendo que uma má gestão por parte de uma das partes poderá ter repercussões negativas em toda a estrutura turística. Note-se que a satisfação dos turistas está dependente, de uma forma muito acentuada, da qualidade dos serviços turísticos e da gestão do destino, pelo que é fundamental que todos os *stakeholders* envolvidos nesta gestão colaborem no sentido de criar um destino atrativo.

Bramwell e Lane (2000:1) utilizam o termo “parceria” para descrever “interações regulares e transversais entre partes, que tem por base regras e normas acordadas, com o objetivo de atingir um objetivo comum”. Segundo os autores, a colaboração entre partes traz benefícios mútuos, pois permite a troca de informação e de recursos, promove uma aprendizagem mútua e permite responder de forma dinâmica a um ambiente em mudanças constantes. Afirmam, ainda, que a partilha de recursos pode gerar ganhos sinérgicos.

Por sua vez, Long (1997: 239, *cit. in* Neves 2007) define as parcerias em turismo como um

“conjunto de esforços de colaboração entre *stakeholders* autónomos, representantes de organizações de dois ou mais sectores com interesses no turismo, que se juntam num processo interativo utilizando regras comuns, normas e estruturas num nível organizacional previamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, atuando ou tomando decisões sobre questões ligadas ao desenvolvimento do turismo”.

As parcerias podem ter várias designações e tomar várias formas e estruturas entre o sector público e privado. Segundo a OMT (2003) as parcerias podem apresentar as seguintes formas:

- **Consórcio** – partilha de recursos para ganhar um benefício que não seria possível de suportar individualmente;
- **Joint venture** – projeto de cooperação (que geralmente traz diferentes técnicas / recursos) que pretende aproveitar uma oportunidade;

- **Aliança estratégica** – geralmente trata-se de um acordo a longo termo no sentido de atingir objetivos comuns. Pode envolver tanto pequenas como grandes empresas e organizações com recursos ou competências complementares. São designadas de “estratégicas” porque os objetivos são essenciais para a estratégia de desenvolvimento dos parceiros em termos de negócios e mercados;
- **Marketing cooperativo** – trata-se de um acordo para levar os produtos ou serviços dos parceiros aos mercados pretendidos, através de uma promoção conjunta. Muitas vezes está relacionado com a maximização do potencial das redes de distribuição de vários parceiros e ganhando familiaridade com os mercados-alvo através de um parceiro “*in-market*”;
- **Relacionamento *value-chain* (cadeia de valores)** – processo em que as organizações de diferentes indústrias, com competências únicas mas complementares, agregam as suas capacidades para criar valor acrescido;
- **Rede de organizações** – uma aliança multi-organizacional em que existe colaboração entre os negócios dos parceiros para atingir objetivos comuns;
- ***Outsourcing*** – contratação de serviços exteriores a fornecedores terceiros.

É cada vez mais perceptível que as parcerias podem desempenhar um papel fundamental para alcançar vantagens competitivas no setor turístico. Entre diversos autores é consensual que são muitos os benefícios que se podem retirar do trabalho em colaboração no turismo. Na figura seguinte, Bramwell e Lane (2000) sintetizam alguns dos benefícios das parcerias neste sector:

- O envolvimento de um vasto grupo de *stakeholders*, que são afetados pelas múltiplas questões do desenvolvimento turístico e que desta forma poderão ficar melhor posicionados para introduzir mudanças e promover o desenvolvimento;
- O poder da tomada de decisão e o controlo pode difundir-se pelos múltiplos *stakeholders* que são afetados pelas várias questões, o que favorece a democracia;
- O envolvimento de diversos *stakeholders* pode aumentar a aceitação social das políticas definidas, de forma a que a sua implementação e aplicação sejam mais fáceis de executar;
- O trabalho em cooperação pode resultar numa atitude mais construtiva e menos adversa;
- As partes que estão diretamente envolvidas no processo de elaboração de políticas podem contribuir com os seus conhecimentos, atitudes e outras capacidades;
- A colaboração pode resultar numa sinergia criativa que poderá conduzir a uma maior inovação e eficácia;
- As parcerias podem promover a aprendizagem das competências e capacidades dos outros parceiros e desenvolver a interação em grupo, bem como as capacidades de negociação, faculdades que apoiam o sucesso de uma parceria;
- As partes envolvidas na elaboração de políticas podem ter um maior empenho em colocar essas políticas em prática;
- As parcerias potenciam a existência de uma maior coordenação das políticas e ações promovidas pelos múltiplos *stakeholders*;
- É atribuída uma maior consideração às questões económicas, sociais e ambientais, facto que pode afetar o desenvolvimento sustentável dos recursos;
- Poderá existir a partilha e melhoria dos recursos dos *stakeholders* que pode conduzir à sua utilização mais eficaz;
- Quando os diversos *stakeholders* se unem na tomada de decisões, as políticas resultantes podem ser mais flexíveis e mais sensíveis às circunstâncias locais e à alteração das condições do meio envolvente;
- Atividades que não estão relacionadas com o turismo podem ser encorajadas, levando ao aumento da economia, emprego e base social de determinada comunidade ou região.

**Figura 12 - Potenciais Benefícios da Colaboração e de Parcerias no Planeamento Turístico**

Fonte: Bramwell e Lane (2000)

Segundo a OMT (2003), também as comunidades podem retirar benefícios da existência de uma parceria bem-sucedida, tais como:

- Melhor imagem e valorização do destino;
- Maior cobertura e alcance dos mercados;
- Preservação dos recursos culturais;
- Desenvolvimentos na educação e formação;
- Introdução de padrões de qualidade;
- Melhoria das estradas, infraestruturas, transportes e serviços básicos;
- Melhorias na saúde pública e na segurança;
- Diminuição das barreiras ao investimento;
- Aumento da competitividade.

O clima de mudança que se faz sentir na atividade turística, impulsionado por forças motoras como a globalização, a evolução tecnológica e uma procura cada vez mais exigente, levaram os gestores dos destinos a formar redes e a organizar alianças com o objetivo de oferecer uma experiência global mais satisfatória ao turista. Para Vaske *et al* (1986, *cit. in* Barros, 2008), a natureza multissetorial do turismo e a interdependência dos vários setores faz com que a satisfação global do visitante possa ser entendida como um conceito multidimensional que abrange múltiplas fontes de satisfação. É neste sentido que as parcerias, que obrigam a um grande envolvimento e compromisso por parte dos diversos membros, se assumem cada vez mais como indispensáveis para assegurar o ambiente competitivo no futuro no turismo e consequentemente garantir o desenvolvimento sustentável dos destinos. A chave para qualquer parceria de sucesso é o reconhecimento de que a parceria é uma relação de negócios na qual os parceiros partilham os riscos, recompensas e responsabilidades quer no sucesso ou no fracasso da iniciativa (OMT,2003).

Como ficou perceptível, o turismo é uma atividade muito complexa e que envolve o trabalho e coordenação de muitos intervenientes para que o setor possa ser bem-sucedido. Não obstante, e apesar do sucesso dos territórios estar dependente da qualidade da oferta, é do lado da procura que está o poder de decisão. Desta forma, e

sendo fundamental ter uma correta percepção do mercado, bem como criar condições que funcionem como atrações de procura, torna-se essencial abordar a importância que o *marketing* desempenha para garantir o sucesso dos destinos. Tendo por base o contexto da presente investigação, será dado mais enfoque ao *marketing* turístico, bem como à importância que a imagem tem para o sucesso dos destinos turísticos.

## 2. Marketing

*“O marketing ocupa hoje um lugar-chave nas atividades económicas, sendo muitas vezes considerado o fator que permite garantir nelas o sucesso e os bons resultados.”*

Madeira (2010:17)

Nos dias de hoje, num mercado tão competitivo como o atual, todos os fatores importam e são capazes de fazer a diferença em tornar uma empresa líder de mercado em detrimento de outras. Para tal é fundamental estudar e trabalhar o mercado, sendo que é este que define todos os critérios que a oferta deve seguir. Neste sentido, torna-se fundamental abordar conceito de *marketing*, uma das melhores ferramentas para se ter uma percepção mais correta do mercado e poder alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Não existe uma tradução direta da palavra *marketing* para o português, contudo o importante é reter a ideia de que o *marketing* é uma forma de trabalhar o mercado. Refira-se que o conceito de *marketing* é muitas vezes definido de forma muito restritiva, associado somente às vendas e à publicidade. Para Philip Kotler (1999), o *marketing* é uma atividade empresarial que identifica o que o cliente necessita e quer, determina quais os mercados-alvo que melhor pode servir e desenvolve produtos, serviços e programas adequados para tal finalidade. Não obstante, importa sublinhar uma ideia defendida por vários autores, de que o *marketing* é muito mais do que uma função de negócios isolada, e passa por uma filosofia que orienta toda a organização.

O *marketing* guia a sua estratégia através da satisfação das necessidades do mercado, orientando todas as suas atuações com base na identificação destas necessidades, das características dos clientes, bem como dos seus comportamentos, recorrendo para



isso à pesquisa de mercado. Desta forma, a informação de mercado deve ser cruzada com a capacidade da oferta, no sentido de estabelecer uma estratégia que garanta o sucesso num mercado cada vez mais exigente e concorrencial (Kastenholz, 2006).

Destaque-se, ainda, que há algumas décadas a principal preocupação das empresas passava por gerar oferta, produzindo o máximo possível com o menor custo possível. Contudo, com o passar do tempo, e num mundo cada vez mais complexo, o número de concorrentes aumentou e tornou-se mais difícil vender. Esta nova realidade obrigou as empresas a centrarem a sua atenção no mercado e a perceberem a importância das relações de troca no desenvolvimento humano (Madeira, 2010). Esta orientação cada vez mais virada para o mercado permite às organizações ganharem liderança - na medida em que conseguem perceber o que o cliente pretende - e criar soluções que pela sua qualidade e valor superior satisfaçam os clientes.

De facto, dar ao consumidor aquilo que ele procura é um elemento de sucesso crucial e que tem sido amplamente desenvolvido pelo *marketing*. Num mercado em que a identidade, a inovação, a experiência e a qualidade são fulcrais - como acontece com os serviços turísticos - o papel do *marketing* é fundamental, na medida em que avalia e selecciona oportunidades do mercado e cria estratégias no sentido de ganhar liderança, diferenciação e singularidade, pelo que será abordado de forma mais aprofundada no ponto seguinte.

## **2.1 Marketing Turístico**

O crescimento sem precedentes da indústria do turismo durante os últimos 50 anos criou grandes desafios ao *marketing* turístico. (...) Os responsáveis pelo turismo enfrentam agora o desafio de influenciar a decisão do consumidor num mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Echtner e Ritchie (2003:37)

Também o *marketing* turístico sofreu uma evolução histórica. A expansão da atividade deu-se no período pós-Segunda Guerra Mundial, ajudada pelo desenvolvimento do transporte aéreo, sendo que a principal preocupação era a de desenvolver o volume da oferta, as vendas em massa. Só mais tarde, com o aumento da concorrência e com um elevado número de operadores no mercado, a par de um consumidor cada vez

mais exigente, se tornou fundamental recorrer às práticas de *marketing*. De facto, à medida que a competitividade entre os destinos aumenta, o papel que o *marketing* assume tem vindo a aumentar significativamente na atividade turística.

Para Couto (*et al*, 2009:12) “se a afirmação das regiões como potenciais destinos turísticos depende do nível de desenvolvimento da oferta, é do lado da procura que está o poder da escolha, tendo em conta as preferências, motivações, necessidades e tendências do mercado”. É neste sentido que a oferta tem procurado criar condições que funcionem como atrações da procura, função esta que é desenvolvida pelo *marketing* turístico. O *marketing* tem vindo a evoluir e a assumir uma função cada vez mais importante na criação e atribuição de valor ao produto, estando a introduzir na perspetiva empresarial a orientação pelo mercado. O *marketing* não se traduz apenas nas vendas e promoção do produto, constituindo um sistema de atividades bem estruturado.

No que concerne ao *marketing* turístico, Tocquer e Zins (1999:13) definem-no como

um processo no qual a estrutura da procura turística é antecipada e satisfeita através da conceção de um produto – ou serviço -, a distribuição física, a fixação de um valor de troca, a comunicação entre a organização e o seu mercado, no interesse máximo da empresa e dos consumidores.

Destaque-se a ideia de Buhalis (1999), que afirma que o *marketing* turístico não deve apenas ser entendido como uma ferramenta para atrair mais visitantes para determinada região, como acontece com a maioria dos destinos. Pelo contrário, deve atuar no sentido de racionalizar a oferta de turismo - de forma a garantir que os objetivos estratégicos do destino são alcançados - e proporcionar mais-valias para todos os *stakeholders* envolvidos no sistema turístico. Segundo o autor, o *marketing* deve ser utilizado como um mecanismo estratégico em coordenação com o planeamento e gestão, ao invés de como uma ferramenta de vendas.

Para Middleton and Hawkins (1998 *cit in*. Buhalis, 1999) a perspetiva do *marketing* é essencialmente uma gestão global que, no caso do turismo, deve ter em conta os interesses dos acionistas e proprietários com os interesses ambientais a longo prazo da região, e ao mesmo tempo corresponder às expetativas dos visitantes.

No que concerne ao *marketing* turístico, importa destacar a importância que as novas tecnologias têm vindo a assumir no desenvolvimento do sector. Segundo Buhalis (1999) a única forma de gerir e comercializar destinos competitivos no futuro é através de uma estratégia de *marketing* inovadora conduzida pelo uso das novas tecnologias.

Este é um fenómeno também destacado pelo PENT (2012), no qual é referido que a revolução das tecnologias – com por exemplo as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis – “está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes” (PENT, 2012:5). Tal acontece porque na comercialização de destinos e produtos turísticos, o cliente está cada vez mais atual e pode, no processo de compra, ter acesso em qualquer momento a todos os elementos e informações de que necessite. Recorrendo aos meios eletrónicos, o potencial consumidor pode comparar produtos, destinos e preços de uma forma imediata e clara, organizando assim o seu produto com grande flexibilidade (Madeira, 2010). Através do poder de divulgação da Internet, o turista de hoje dispõe de meios que lhe permitem tomar a sua decisão de compra com muito mais rapidez e facilidade, aumentando assim o seu potencial enquanto consumidor.

Kotler (2000, *cit. in* Martins, 2013) sublinha que, com a revolução digital, uma empresa já não necessita de ocupar muito espaço, pode ser virtual e estar em qualquer lugar. Esta revolução também abriu portas às empresas que exploram nichos de mercado e que dispõem de pouco capital, tendo agora uma oportunidade para atingir mercados globais. Segundo Pizarro (2005), o turismo foi um dos sectores que mais rapidamente se integrou nesta dinâmica que domina os tempos modernos.

São muitos os aspetos que têm vindo a alterar os hábitos dos consumidores e a forma de como o turismo é encarado. Um outro aspeto que está a despertar cada vez mais atenção no mundo do *marketing* - principalmente porque tem influência nas decisões do potencial consumidor - é a imagem percebida de um destino (Jenkins, 1999). Neste sentido, no ponto seguinte será abordada a questão de como os atributos de um destino são percebidos pelo potencial consumidor e qual a sua importância.

## 2.2 A Importância da Imagem para o Sucesso dos Destinos Turísticos

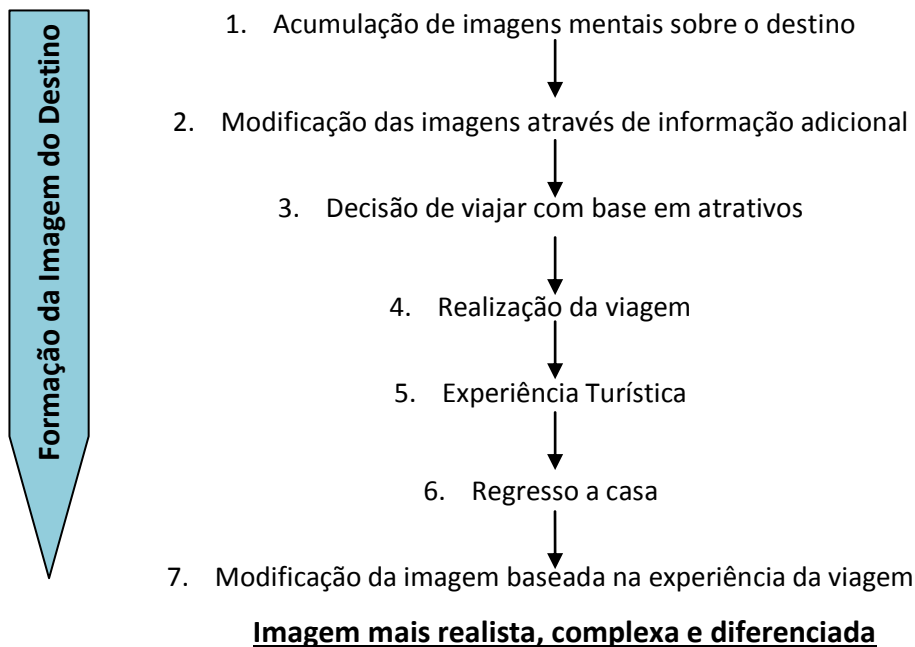
Nos dias de hoje, a utilização do termo “imagem” está muitas vezes relacionada com o domínio do *marketing*. Este conceito reflete a forma como o público vê o produto/marca/empresa, e assume grande importância num ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Esta “imagem” tem um grande impacto no comportamento do consumidor, nomeadamente no que concerne às suas escolhas, preferências e satisfação, podendo vir a ser mais decisiva para o sucesso do negócio do que as características “objetivas” de determinada oferta (Kastenholz, 2002).

O conceito de “imagem do destino” tem vindo a atrair um considerável interesse no mundo do turismo (Oppermann, 1996). Tal acontece na medida em que, estando a atividade turística cada vez mais marcada por uma maior concorrência entre os destinos, o papel que a imagem desempenha é um fator decisivo no processo na escolha do destino.

Diversos autores têm vindo a estudar e definir este conceito, enfatizando as suas características mais marcantes. Alguns salientam o seu carácter holístico, como é o caso de Crompton (1979, *cit. in* Jenkins, 1999), que define a imagem do destino turístico como uma “combinação entre a soma das crenças, ideias e impressões que um indivíduo tem do destino”. Já outros enfatizam o carácter cognitivo da imagem, uma “imagem global do estereótipo do destino” (Pearce, 1988, *cit. in* Kastenholz, 2002). Para Fakey e Crompton (1991) (*cit. in* Kastenholz, 2002), trata-se de uma “construção mental desenvolvida por um potencial visitante com base em algumas impressões selecionadas (...) através de um processo criativo no qual estas impressões são elaboradas, embelezadas e desejadas”. Ainda, também a natureza afetiva da imagem do destino é tida em conta em algumas definições, onde se destaca a “capacidade emotiva de um lugar” (Russel e Lanius, 1984, *cit. in* Kastenholz, 2002).

Destaque-se o modelo de Gunn das “Sete Fases de Experiência em Viagem”, que mostra o processo de formação da imagem do destino que ocorre quando se faz uma viagem. Este modelo, apesar de não reconhecer de uma forma explícita o impacto das variáveis pessoais (como por exemplo a motivação ou a personalidade do indivíduo) ou o contexto da viagem, na formação da imagem (Kastenholz, 2002), evidencia o facto

de que a imagem retida por potenciais visitantes, não-visitantes, visitantes pela primeira vez e visitantes repetentes é diferente. Evidências empíricas mostram que a imagem que passa para um visitante repetente é mais realista, complexa e diferenciada (figura 13).



**Figura 13 - Modelo de Gunn – Sete Fases de Experiência em Viagem**

Fonte: Adaptado de Gunn (*cit. in* Echtner e Ritchie, 2003)

### - A Imagem dos Destinos e a Satisfação dos Visitantes

O principal desafio dos destinos passa por se diferenciar dos seus concorrentes, tendo que para isso alcançar uma posição diferenciada na mente dos consumidores. Para Calantone, Di Benetto, Hakam & Bojanic (1989 *cit. in* Echtner e Ritchie, 2003), o elemento-chave para o sucesso deste posicionamento passa por criar e desenvolver uma distinta perceção ou imagem do destino. Kotler *et al* (1999) refere a importância dos resultados dos estudos da imagem dos destinos para criar e desenvolver uma eficaz estratégia de *marketing*. Esta passa por determinar os pontos fracos e fortes do produto, que é essencial para definir um correto posicionamento dos destinos e para construir uma marca sólida. Reilly (1990, *cit. in* Agapito, 2010) também corrobora esta ideia, afirmando que a determinação específica da imagem do produto (do ponto de

vista do consumidor) é um pré-requisito fundamental para que se construa uma eficaz campanha de *marketing*. Refira-se que, estando no destino, a satisfação do visitante depende em grande parte de uma comparação entre as expectativas com base em imagens previamente vistas e a realidade que encontra no destino. (Chon, 1990 *cit. in* Ritchie, 2003)

Hunt (1975), Garvey (1993) e Milman e Pizam (1995) mostram que os visitantes repetentes ficaram com uma imagem mais favorável dos que os não-visitantes. Assim se confirma as pesquisas sobre o comportamento geral do consumidor, que provou que a familiaridade com o produto gera simpatia para com o mesmo (Kastenholz, 2002). Imagens de destino favoráveis articuladas com visitas repetidas, provavelmente se devem a uma experiência prévia positiva – só falamos e gostamos daquilo que conhecemos. Tal pode gerar uma lealdade para com o destino (*“destination loyalty”*) bem como uma acumulação de imagens positivas num “ciclo vicioso”, como é possível observar na figura 14. Note-se que um maior conhecimento da realidade pode resultar numa imagem mais complexa e detalhada e menos estereotipada, tanto para o lado positivo como negativo. De uma forma geral, o contacto prévio com o destino pode influenciar o consumidor em três aspetos distintos: maior conhecimento, envolvimento e habituação, que poderão funcionar de uma forma simultânea (Kastenholz, 2002).



**Figura 14 – Ciclo Vicioso da Imagem do Destino e Lealdade**

De facto, com uma competição entre os destinos turísticos cada vez mais acentuada, a função da imagem percebida pelo potencial consumidor desempenha um papel fundamental para a escolha do destino, bem como os valores que lhes estão associados. Percebe-se, desta forma, que a satisfação dos turistas é um fator fundamental para o êxito e desenvolvimento de um território, sendo que esta depende, essencialmente, da qualidade dos serviços e da gestão do destino. Todos os *stakeholders* envolvidos devem ajudar na criação da perceção da atratividade do destino, sendo que este esforço, juntamente com a atitude da população local, é muito importante para o desenvolvimento sustentado do sector.

São muitos os fatores que podem determinar o sucesso ou insucesso dos destinos, contudo todos eles estão dependentes dos recursos turísticos que possuem, sendo que as atrações culturais são os recursos que possuem maior capacidade de atração de visitantes, como será abordado no ponto seguinte.

### **3. As Atrações Culturais e a Experiência Turística**

*“Só há três coisas a saber sobre atrações: visitantes, visitantes, visitantes.”*

Stephen Wanhill (2003, *cit in*. Caldeira, 2006)

#### **3.1 A Importância das Atrações Culturais para o Posicionamento Competitivo dos Destinos Turísticos**

O turismo, se bem explorado, pode desempenhar um papel muito importante no que concerne ao desenvolvimento sustentado dos territórios e torná-los mais competitivos em relação aos seus concorrentes. A atividade turística está, em grande parte, dependente dos seus recursos turísticos, nos quais, para além dos recursos culturais, também se incluem as acessibilidades, o alojamento, a paisagem, e não menos importante, a hospitalidade das pessoas e instituições. Os recursos que mais atraem os visitantes designam-se por atrações turísticas que, na maioria dos casos, são o *core* do produto turístico e são produtos com uma capacidade dinâmica de promoção e divulgação do território em que se inserem.

Boniface e Cooper (2005: 30) sublinham a importância que as atrações têm no sector turístico, afirmando que elas “são a *raison d’être* do turismo; geram a visita, originam excursões e dão corpo a uma indústria própria”. Para Middleton (1989, *cit. in* Carneiro, 2007), as atrações culturais são “elementos dentro do ambiente do destino que, individualmente e em conjunto, funcionam como motivação principal para a visita ao destino”. Segundo Gunn (2002), as atrações culturais constituem a componente mais poderosa da oferta, sendo fundamentais para o sucesso do sistema turístico. Elas desempenham, essencialmente, duas funções: a de estimular o interesse pela viagem e a de oferecer satisfação aos turistas.

Ritchie e Crouch (2003), no seu modelo de competitividade de destinos (como desenvolvido no ponto 1.4, figura 10) atribuem grande importância às atrações/produtos culturais, conjuntamente com os recursos e fatores de suporte - infraestruturas, acessibilidades, recursos humanos, hospitalidade, empresas/empreendedorismo e vontade pública -, sendo que estas atrações se traduzem na principal motivação de visita a um destino. Os autores defendem, ainda, que o desenvolvimento do destino deve ser sustentável, não só ao nível ecológico e económico, mas também a nível social, político e cultural. Atualmente, o maior desafio dos destinos passa por criar, desenvolver, manter e fortalecer a sua posição competitiva, sendo que este modelo sugere que as atrações culturais poderão contribuir em grande escala para a competitividade dos destinos. Estas, em conjunto com os recursos e com os fatores de suporte, constituem o pilar de desenvolvimento dos destinos.

É indiscutível que os recursos culturais desempenham um importante papel para o desenvolvimento dos destinos. Não obstante, é importante realçar que estes recursos, independentemente do seu valor patrimonial, histórico e cultural, apenas são relevantes se puderem ser consumidos e utilizados pelos turistas. Desta forma, é essencial que seja feita uma boa gestão dos recursos, no sentido de os transformar em produtos fortes, com capacidade para atrair turistas (Swarbrooke, 1995). Note-se que os produtos só poderão ser considerados como uma atração turística se estiverem preparados para receber visitantes.



Seja qual for o tipo de atração existente ou a forma como esta é classificada, existem duas ideias centrais no que concerne à importância que as mesmas poderão ter. A primeira é de que as atrações são o *core* de qualquer produto turístico, e a segunda a de que uma atração, para funcionar em termos de captação de visitantes, tem de estar preparada para os receber (Pereira, 2005). Refira-se que a atração turística, para além de funcionar como fator de captação de visitantes, em muitos casos pode ser um fator propulsor de desenvolvimento económico.

De facto, as atrações culturais são uma peça fulcral para o desenvolvimento turístico de um território. Contudo, o facto de simplesmente existirem não é suficiente, sendo necessário criar produtos inovadores e dinâmicos. Neste sentido, e no âmbito desta investigação, considera-se importante abordar o papel da participação na construção da experiência turística, assunto que será abordado no ponto seguinte.

### **3.2 A Importância da Construção de uma Autêntica Experiência Turística**

Não são muitos os setores que conseguem contribuir para o desenvolvimento económico com base no aproveitamento das potencialidades locais. O turismo permite às regiões, tanto através do seu património histórico como dos seus valores culturais, criar e desenvolver uma oferta turística forte. Para tal, não basta limitar-se a oferecer o que a natureza e história lhe dão, é necessário trabalhar no sentido de criar produtos inovadores e dinâmicos, ofertas de valor acrescentado, onde a participação e a experiência devem ser as componentes mais valorizadas.

Para Jensen (1999, *cit. in Netto*, 2010), a evolução da sociedade pode ser descrita pelas etapas descritas na figura 15. Segundo o autor, apesar de na última fase - a sociedade dos sonhos - as necessidades materiais continuarem a ser consideradas, abrem espaço para um lado cada vez mais emocional da humanidade, sendo que as pessoas passam a ser vistas muito menos pelos bens que possuem.



**Figura 15 – Evolução da Sociedade**

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Jensen, 1999, *cit. in Netto, 2010*)

De facto, atualmente, as pessoas procuram “algo mais” que lhes agregue um valor perceptível, que proporcione sensações ímpares, procuram viver *experiências* (Netto, 2010). Gaeta (2010:140) sublinha que o turista não quer mais ser um espectador passivo na sua viagem. Segundo a autora, “o turista de hoje quer ter a sensação de que viveu um momento único, marcante, inesquecível. Provavelmente não captado pela câmara digital, mas sem dúvida gravado na sua alma”. É este o fenómeno que muitos autores denominado de *turismo de experiência*. O consumidor transforma-se num ator, tornando-se parte integrante do desenvolvimento e da construção da experiência. Para Panosso Netto (2011), este tipo de turismo tem precisamente como objetivo principal marcar o turista de forma profunda e positiva.

Cada vez mais é atribuída uma maior importância à *experiência* que o turista vivencia na sua viagem. Para Trigo (2010:35), “para ser uma experiência, a viagem precisa superar a banalidade, os aspetos triviais, estereotipados e convencionais e estruturar-se como uma experiência que nasça da riqueza pessoal do viajante em busca de momentos e lugares que enriqueçam sua história”. Segundo Shaw (2007:8), “a experiência do cliente é a interação entre a organização e o cliente. É uma mistura do desempenho físico das organizações, do estímulo dos sentidos e emoções evocadas, cada um intuitivamente comparado com as expectativas do cliente cruzados no momento de contacto”.

Já Pine II e Gilmore (2011:17) afirmam que a oferta de uma *experiência* ocorre quando “a empresa usa intencionalmente os serviços como um palco e os produtos como suportes para atrair os consumidores”. Os autores sublinham a importância de as empresas reconhecerem que os bens e os serviços já não são suficientes e que os clientes querem experiências marcantes, sendo que estas surgem, necessariamente, para criar uma oferta de valor acrescentado. Ainda, uma das ideias de Pine II e Gilmore (2011) que importa destacar é o facto de que enquanto os bens são tangíveis e os

serviços intangíveis, as experiências são *memoráveis*. Note-se que o facto de a experiência ser por si só algo memorável leva à promoção de relações mais fortes com o consumidor e aumenta os índices de lealdade para com a marca/empresa, na medida em que passa a ter a capacidade de evocar emoções.

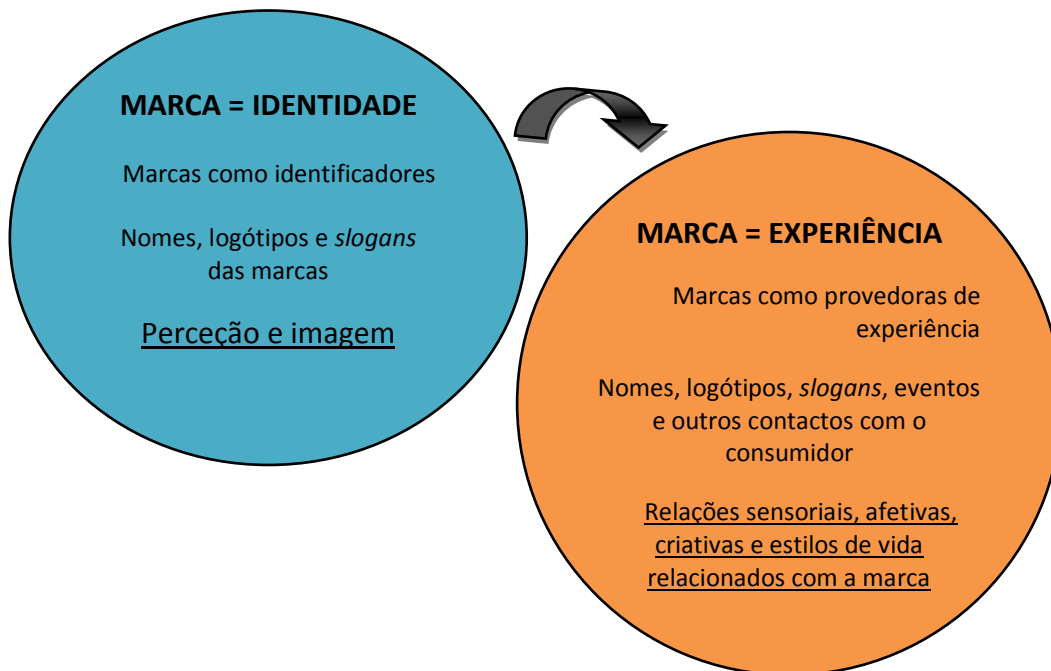
Shaw e Ivens (2002) consideram que os tradicionais elementos diferenciadores num negócio estão a perder-se diariamente. Afirmam que, pela primeira vez em séculos, elementos como o preço e a qualidade não constituem uma estratégia sustentável. Tal acontece porque os produtos e serviços são muito similares e as empresas sofrem do “*blight of the brand*” (“deterioração da marca”). Os autores sublinham ainda que, devido a fatores como a globalização, avanços tecnológicos e competição cada vez mais acentuada, chegar-se-á ao tempo em que passamos da “inovação para a imitação”. Neste sentido, consideram que a *experiência* que se proporciona ao cliente é o próximo “campo de batalha” da competição e que irá ser uma fonte de diferenciação sustentável.

Neste sentido, os autores enumeram sete filosofias para a construção de uma grande experiência para o cliente. Assim, uma excelente experiência deve:

1. Ser uma fonte de vantagem competitiva a longo prazo;
2. Ser construída de uma forma consistente para constituir uma experiência que exceda as expectativas do cliente, tanto a nível físico como emocional;
3. Diferenciar-se por se focar em estímulos com o objetivo de provocar emoções pretendidas;
4. Ser concretizada através de uma liderança inspiradora, de uma cultura fortalecida e através de pessoas felizes e realizadas;
5. Ser pensada de “*fora para dentro*” e não de “*dentro para fora*” (foco no cliente);
6. Ser geradora de receitas através da satisfação do cliente e permitir reduzir custos através de ações dirigidas;
7. Refletir a marca o mais possível, para que a experiência automaticamente se associe à sua imagem.

(Shaw e Ivens, 2002:9)

A abordagem tradicional do *marketing* considera a marca um identificador estático dos produtos de determinada empresa, pelo uso do nome e do logótipo, por exemplo. Contudo, importa destacar que a marca não é meramente identificadora, pelo contrário é, principalmente, uma fornecedora de experiências – precisa de apelar aos cinco sentidos, à mente e ao coração. Como é possível verificar na figura 16, uma marca necessita de utilizar todos os seus elementos para conseguir proporcionar uma experiência holística integrada: *marca = experiência*. (Schmitt, 1999).



**Figura 16 – Dois Tratamentos Dispensados às Marcas**

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999)

É bastante perceptível que as empresas procuram oferecer aos seus clientes experiências e sensações, em detrimento de produtos racionais. Tal acontece, e tem vindo a acontecer cada vez mais, na medida em que a sociedade está mais exigente e sofisticada, procura superar a banalidade e os aspetos triviais, procura enriquecimento individual. O consumidor não quer ser mais um espetador passivo, pelo contrário, quer participar na construção da experiência, quer vivenciar momentos únicos e inesquecíveis. Verifica-se a “reorientação da experiência turística, trocando a massificação por uma vivência autêntica, mais próxima da realidade local” (Aristides Faria, *cit. in Netto*, 2010:127).

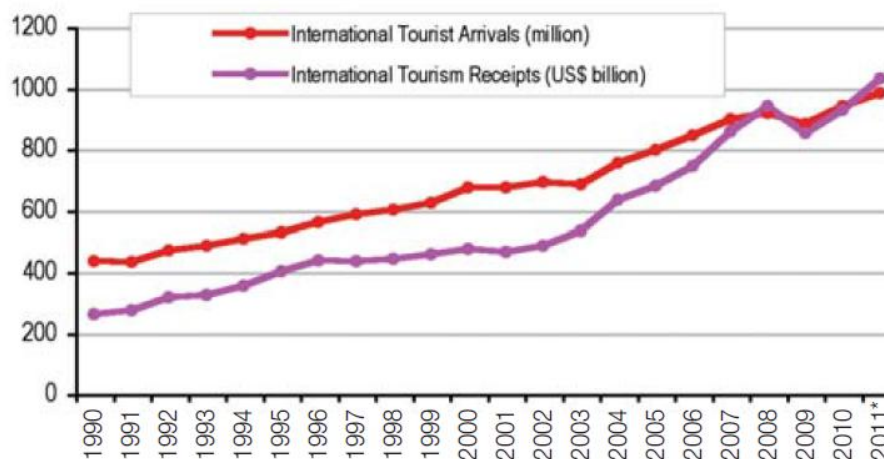
## CAPÍTULO III - CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

### 1. Turismo no Mundo

A atividade turística tem vindo a sofrer uma expansão contínua nas últimas seis décadas, tornando-se num dos sectores económicos com maior crescimento no mundo. Segundo dados retirados da UNWTO (2012), o crescimento de chegadas de turistas tem sido ininterrupto – de 277 milhões em 1980 para 528 milhões em 1995, e 983 milhões em 2011. Neste mesmo ano, as receitas do turismo são estimadas em US\$ 1,03 biliões no mundo inteiro, o que se traduz num recorde para maioria dos mercados. No ano de 2012, o turismo contribuiu, de forma direta, com US\$ 2,1 biliões (a preços de 2012) e 101 milhões de empregos. Se tivermos em conta os seus impactos diretos e indiretos, o turismo contribuiu com US\$ 6,6 biliões para o PIB, 260 milhões de postos de trabalho. Note-se que o total da sua contribuição representa 9% do PIB mundial em 2012, 1 em cada 11 empregos (WTTC, 2013).

Como é possível verificar pelos dados referidos no gráfico 1, a atividade turística tem vindo a sofrer um crescimento significativo e as perspetivas para o futuro mostram um cenário ainda melhor. De acordo com o *Tourism Towards 2030*, espera-se que o número de chegadas de turistas no mundo aumente cerca de 3,3% por ano, entre o período de 2010 e 2030, o que se traduzirá num total de 1,8 biliões de chegadas em 2030.

**Gráfico 1 – Chegadas de turistas 1990 – 2011**



Fonte: UNWTO (2012)

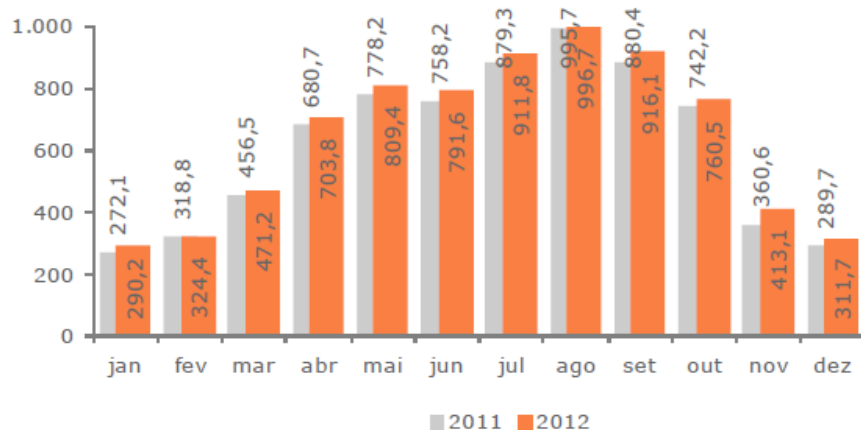
No que diz respeito à Europa, mais especificamente, e contrariamente às expectativas, esta foi uma das regiões que mais beneficiou de um maior aumento de chegadas de turistas, em 2011, com mais 29 milhões de visitantes. Mesmo com a incerteza económica que se vive, a chegadas de turistas à Europa atingiu os 504 milhões, em 2011. Importa também mencionar que, em termos relativos, a Europa irá reduzir a sua importância no turismo de partida, tendo em conta a expansão de outras áreas do globo no que concerne ao turismo. (UNWTO, 2012).

## 1.2 Portugal

No caso de Portugal, a atividade turística também tem vindo a sofrer uma expansão muito expressiva. Importa destacar alguns dados publicados pelo Turismo de Portugal, relativos ao 4.º trimestre de 2012.

Neste trimestre, as unidades hoteleiras registaram 2,8 milhões de hóspedes, dos quais 1,5 milhões (54%) eram estrangeiros, refletindo a evolução do mercado externo (+ 6,7%) face ao ano anterior. Importa ainda destacar que, como é possível observar no gráfico 2, em todos os meses do trimestre foi registada uma evolução positiva do mercado externo. Neste período, o saldo da balança turística foi de 1,2 mil milhões de €, perfazendo um aumento de 8,0% face a 2011 (1,1 milhões de €). No que diz respeito às receitas do turismo, estas atingiram 1,9 milhões de €, representando um crescimento de 5,8% face ao ano anterior. Refira-se que o saldo da balança turística contribuiu com 1.214,1 milhões de € para o saldo da balança corrente, balança esta que sem o contributo do setor do turismo atingiria um saldo negativo de 1.729,0 milhões de €.

**Gráfico 2 – Hóspedes Estrangeiros, por meses – milhares**



Para além de todos os números que mostram o desenvolvimento do sector em Portugal, destaque-se a avaliação da *Globe Spots*, site internacional de viagens, que elaborou uma lista com os dez melhores destinos do mundo para 2013 e colocou Portugal em primeiro lugar, caracterizando-o de ideal para quem quer uma "viagem clássica com grandes vistas" (<http://www.globespots.com/besttravel.php?year=2013,06/05>). Ainda, um estudo de satisfação de turistas, realizado pelo *Gfk Group*, mostra que o seu nível de satisfação global com as suas férias em Portugal é muito elevado (89% de "Muito Satisfeitos"), e muitos afirmam que as férias ficaram acima das suas expectativas e admitem voltar a Portugal nos próximos três anos.

### 1.2.1 Região Norte

Acompanhando o desenvolvimento do turismo nacional, a região Norte registou, no período de 2006 a 2011, um aumento de 200.000 dormidas nacionais e 500.000 internacionais, sendo que os mercados externos aumentaram a sua quota de mercado na região (que passou de 40% de dormidas em 2006 para 46% em 2011) (PENT, 2012).

As regiões mais procuradas são Lisboa, Norte e Algarve, sendo que 71% dos hóspedes (1,9 milhões) permaneceram em unidades hoteleiras localizadas nestas regiões. Por sua vez, a região Norte posicionou-se em 2º lugar com 578,0 mil hóspedes, registando um aumento de 1,3% face a 2011 (dados relativos ao 4.º trimestre de 2012, retirados do Turismo de Portugal).

Tendo em conta a região de análise deste estudo, importa salientar a importância e a atenção que o destino Porto tem vindo a receber. O jornal norte-americano "*Huffington Post*" considerou o Douro o melhor rio europeu para a prática de cruzeiros, elogiando a zona que o envolve: "a começar pela pitoresca cidade costeira do Porto, os viajantes podem explorar o Vale do Douro, cujo microclima natural o torna perfeito para as vinhas centenárias produzirem o lendário vinho do Porto" (*Huffington Post*, [http://www.huffingtonpost.com/minube/smooth-sailing-top-destin\\_b\\_3421192.html](http://www.huffingtonpost.com/minube/smooth-sailing-top-destin_b_3421192.html)). Estas características foram argumentos suficientes para colocar o Douro à frente de outros rios como o Reno, o Guadalquivir, o Sena e o Elba.

Um outro marco que demonstra o crescimento do destino Porto foi o facto de este ser eleito o "Melhor Destino Europeu 2012" entre 20 cidades seleccionadas por um júri da

Associação dos Consumidores Europeus. A Cidade Invicta ficou à frente de cidades como Viena, na Áustria (2º lugar), Dubrovnik, na Croácia (3º lugar) e Lisboa, que ficou em 8.º lugar no ranking. Refira-se que o Porto, enquanto vencedor, pode incluir a utilização do logótipo "Escolha do Consumidor Europeu" (figura 17) durante um ano em toda a comunicação do turismo oficial.



**Figura 17 - Logótipo "Escolha do Consumidor Europeu 2012"**

Fonte: <http://www.europeanconsumerschoice.org/travel/european-best-destination-2012/>

Importa também salientar o facto de a *Lonely Planet* - editora de guias de viagens - ter incluído o Porto no topo da lista de 10 destinos europeus a visitar em 2013. A editora caracteriza o Porto como "uma vibrante capital das artes", e refere ainda se trata de um destino de "grande valor", com muitas novidades. É dado destaque a vários pontos da cidade como a zona de galerias da Rua Miguel Bombarda, o Parque de Serralves e a Casa da Música, bem como às provas que as caves de Vinho do Porto promovem, "gratuitas ou com uma cobrança mínima". (*Jornal Público* - <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/8331/porto-e-o-melhor-destino-europeu-de-2013-para-lonely-planet>).

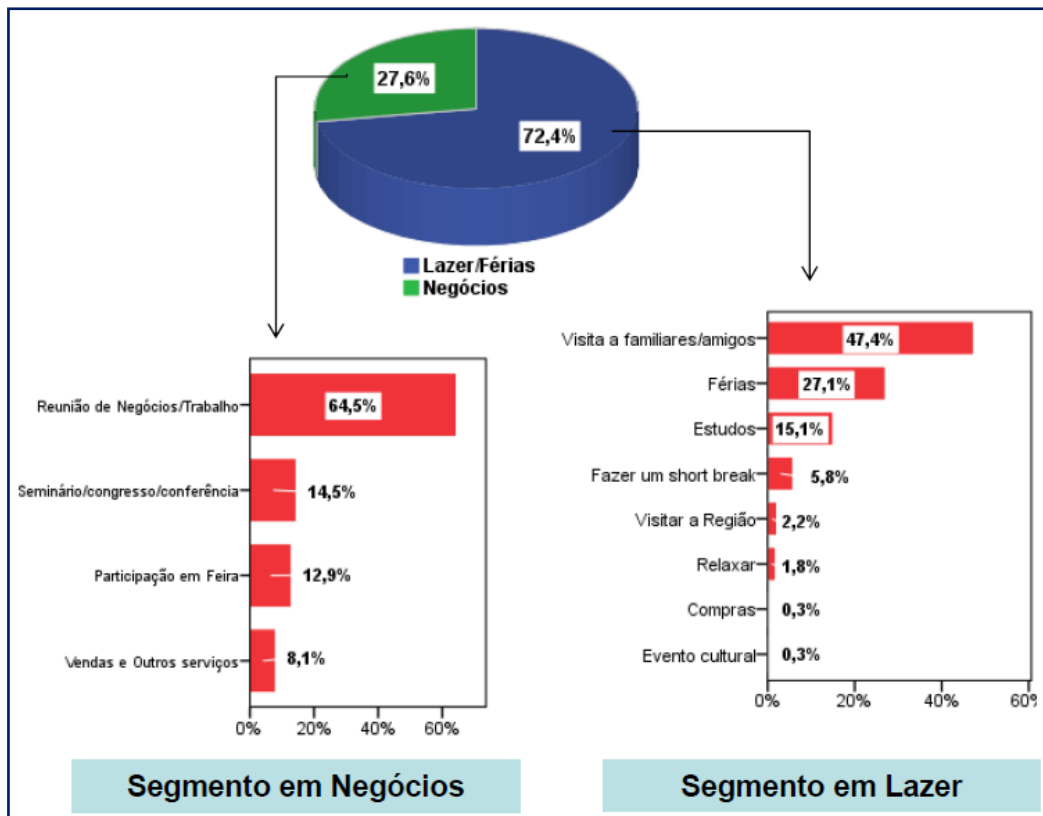
#### **1.2.1.1 Perfil do Turista que visita o Porto e Norte de Portugal**

No que concerne ao turista que visita o Porto e Norte de Portugal, importa destacar alguns dados obtidos através do inquérito realizado pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT). Este foi um estudo realizado em parceria com a Entidade Regional de Turismo do Norte e Centro de Portugal (ERTNCP) e o Aeroporto Sá Carneiro, com o objetivo de estudar o perfil dos turistas que visitam o Porto e/ou o



Norte de Portugal e que deixam o destino pelo Aeroporto Francisco Sá Carneiro. Os dados obtidos dizem respeito ao 4º trimestre de 2012 e foram recolhidos segundo o inquérito por entrevista pessoal. Os resultados do estudo revelam que o turista que visita o Porto e Norte de Portugal, na sua maioria (3 em 4 turistas) viaja em Lazer/Férias (ver gráfico 3), e apresenta como principais motivações a beleza natural, a gastronomia, o alojamento e o património.

**Gráfico 3 – Motivo da Visita ao Porto e Norte de Portugal**



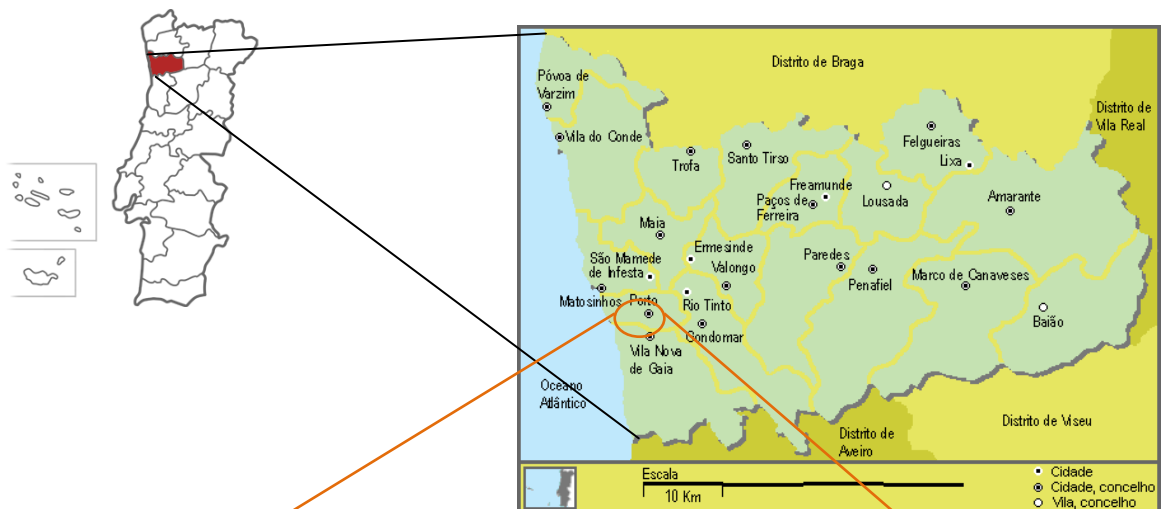
Fonte: IPDT (2012)

Neste trimestre, ocorreu um aumento do consumo médio dos turistas em relação ao trimestre homólogo de 2011 (678€ versus 591€, no segmento de Lazer). No que diz respeito aos principais países emissores, que continuam a ser os mesmos que em trimestres anteriores, destacam-se a França, Espanha, Alemanha e Inglaterra. Observa-se, ainda, que os turistas em Lazer viajaram maioritariamente pela *Ryan Air* e pela *Easy Jet*. O estudo revela ainda que, de uma forma geral, os turistas ficam satisfeitos com os diferentes atributos do destino e manifestam intenções de recomendar e de regressar.

## 2. Análise do Território – Região do Porto

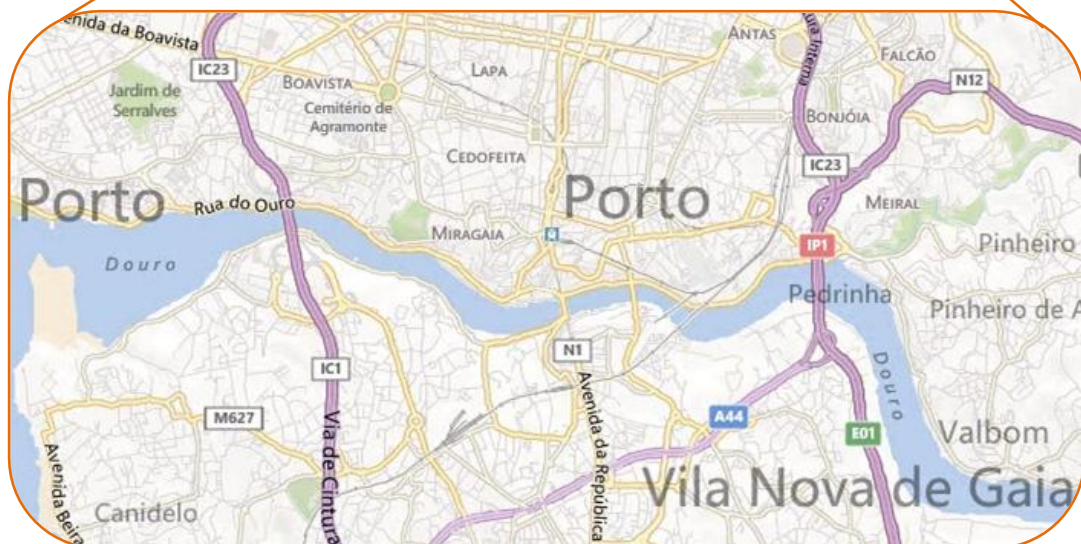
A cidade do Porto é um dos destinos turísticos mais antigos da Europa. O seu rico património histórico, cultural e natural, a sua localização geográfica privilegiada e a sua moderna rede de comunicações e transportes fazem da Cidade Invicta um dos lugares com maior influência no turismo da região do norte de Portugal e com um importante papel nos circuitos turísticos mundiais. Não obstante, importa mencionar que apesar desta crescente importância que o Porto tem vindo a desempenhar na atividade turística do país, Lisboa, Algarve e Funchal continuam a ser as referências do turismo em Portugal.

### 2.1 Enquadramento Geográfico



**Figura 18 – Distrito do Porto**

Fonte: <http://www.mapadeportugal.net/distrito.asp?n=porto>



Fonte: <http://www.estradas.pt/mapa>

A região do Grande Porto ocupa 814,6 km<sup>2</sup> do território nacional e conta com 1 282 492,5 de habitantes, o que representa 12,2% de Portugal (10 487 289 de habitantes). Comparativamente, a Grande Lisboa possui 2 039 945,5 habitantes - 19, 5% do país. Por sua vez, a cidade do Porto é composta por 15 freguesias, divididas por uma área de 41,4 km<sup>2</sup>. A Cidade Invicta possui 230 298 habitantes – com uma densidade populacional de 5738 hab./Km<sup>2</sup> -, representando 2,2% da população do país. A cidade de Vila Nova de Gaia (24 freguesias) estende-se por 168,5 km<sup>2</sup> e conta com 303 289,5 habitantes (densidade populacional: 1801,7 hab./Km<sup>2</sup>), representando 2,9% da população portuguesa.

(INE,2012)

No âmbito da presente investigação, centrou-se a sua análise na zona sul do Porto e na zona norte de Vila Nova de Gaia, em ambos os casos áreas próximas do rio Douro.

## **2.2 Relação entre Porto e Gaia**

O Porto, como entidade geográfica, aparece ligado a várias dimensões, associadas a diferentes escalas, desde a Cidade à aglomeração urbana (Porto/Gaia) ou do Concelho à Área Metropolitana do Porto, sendo que cada uma delas representa uma realidade diversa. Para a análise geográfica do presente estudo torna-se essencial falar da cidade de Vila Nova de Gaia, sub-região do Grande Porto. A ligação entre as duas cidades é particularmente forte, sendo que estas têm uma realidade muito próxima, estabelecem uma dependência mútua e partilham o Património comum do Vinho do Porto. Todos os dias, centenas de pessoas atravessam as pontes que as unem, muitas vezes sem se aperceberem que mudam de cidade.

No entanto, apesar desta evidente relação, existe uma grande resistência política quando se fala em unir as duas cidades. Em 1999 surgiu uma proposta de fusão, mas até hoje continua a verificar-se que cada município se mantém independente do seu lado do rio. Numa entrevista ao Jornal de Notícias (16/03/2012), Luís Filipe Menezes, presidente da Câmara de Gaia, acredita que existem condições para, daqui a alguns anos, Porto e Gaia se fundirem. Segundo o autarca, esta fusão resultaria na “maior cidade de Portugal” e numa das “grandes metrópoles peninsulares” e sublinha ainda

que “haveria menos desperdício”, sobretudo se tivermos em conta a conjuntura económica atual. Refira-se, ainda, que segundo uma sondagem realizada pelo JN (publicado em 2012-06-02), uma significativa parte dos habitantes do Porto e de Gaia (45%) são a favor da fusão dos dois municípios, sendo que o entusiasmo é maior entre a população da Invicta.

No que diz respeito ao turismo, também existe uma certa relutância em unir esforços. No dia 11 de Setembro de 2012, a Câmara Municipal do Porto chumbou uma proposta para “dinamizar o turismo da cidade e da região através de várias medidas que incluíam colaborações com a autarquia de Gaia, promoção externa e a afirmação da marca Douro.” (Porto24, [11.09.2012](#)). O principal objetivo seria apostar numa política integrada de turismo no sentido de promover ações conjuntas que reforcem a marca Porto. A internacionalização da Festa Popular do São João e o aproveitamento das potencialidades do Vinho do Porto eram dos principais focos desta colaboração, que foi rejeitada. Todavia, sabe-se que estes dois produtos têm uma raiz que vai para além da cidade do Porto.

## **2.3 Cidade do Porto**

### **2.3.1 Património Mundial da Humanidade**

*“Tanto como Cidade como realização do homem, o Centro Histórico do Porto constitui uma obra-prima do génio criativo da Humanidade. Interesses comerciais, agrícolas e demográficos convergiram aqui para abrigar uma população capaz de construir a Cidade. O resultado é uma obra de arte única, de elevado valor estético”.*

Estas palavras constam da reunião do Comité de Peritos para o Património Mundial da UNESCO, a 4 de Dezembro de 1996, na cidade do México. Desta forma concluíam-se o longo processo da candidatura do Porto a Património Mundial, tendo esta sido aceite. O Comité de Peritos fez incidir a sua decisão no Centro Histórico da cidade e algumas áreas adjacentes, abrangendo um total de 96 monumentos e sítios. Deste modo, a UNESCO abriu novas portas à Cidade Invicta, integrando-a na rota de grandes valores da Humanidade, ganhando assim uma maior relevância nos circuitos turísticos mundiais. Esta é uma decisão que representa uma maior responsabilidade para os órgãos autárquicos, instituições cidadinas e cidadãos em geral, em preservarem e

acarinharem o rico património histórico, cultural e artístico acumulado ao longo de muitos séculos. (Dias, 2000).

Percebe-se, assim, que a cidade do Porto encerra uma importância histórica, patrimonial e paisagística que deve ser valorizada tanto com o intuito de proteção e salvaguarda, como também apostando na sua dinamização e desenvolvimento das suas potencialidades de identidade e inovação, projetando a região para as dinâmicas turísticas mundiais.

### **2.3.2 Marca Distintiva Regional**

Conhecida mundialmente pelo seu vinho - ao qual a cidade emprestou o nome -, pelo seu centro histórico - classificado como Património Mundial pela UNESCO - e pelas suas pontes que tanto a caracterizam, a cidade do Porto é a área com maior influência no turismo da região norte de Portugal. São muitos os aspetos que caracterizam a região, pelo que serão referidos aqueles considerados como as verdadeiras marcas distintivas regionais e que funcionam como maiores polos de atração para o turismo.

Um dos elementos que mais caracteriza a região é a paisagem do Douro, com a sua zona ribeirinha com a Ponte D. Luís, os barcos rabelos, as esplanadas na ribeira do Porto, a Serra do Pilar e as Caves de Vinho do Porto que constroem a paisagem do lado de Vila Nova de Gaia. Neste contexto, importa também referir o Alto Douro Vinhateiro, cuja paisagem foi alterada pela produção de vinho, onde os socalcos talhados nas encostas que rodeiam rio Douro e os seus afluentes constroem uma paisagem única. Tanta é a importância atribuída tanto à paisagem como às atividades tradicionais de produção de vinho que, em 2001, a UNESCO classificou como Património Mundial 24 000 hectares do Alto Douro Vinhateiro, repartidos por 13 concelhos.

O vinho do Porto, *ex-libris* da região, é dos principais pontos de atração do território. Note-se que, apesar de produzido com uvas do Douro, é armazenado nas Caves de Vila Nova de Gaia, o que reforça a interdependência e complementaridade das duas cidades. Refira-se que a visita às caves é das atividades mais recorrentes e quase uma paragem obrigatória quando se visita a região, além de estar presente na maioria dos circuitos turísticos que se realizam na cidade (questão desenvolvida no ponto 2.3.6).

Neste âmbito, importa fazer referência à *Great Wine Capitals* (Rede de Capitais de Grandes Vinhedos), uma rede formada por 10 cidades, que se destacam pelas suas regiões vinícolas reconhecidas internacionalmente. A Rede, fundada em 1999, desenvolve e promove várias iniciativas e projetos no sentido de “alcançar a excelência no enoturismo, negócios, serviços e educação dentro da aliança internacional destas regiões vinícolas” (<http://greatwinecapitals.com/page/about-gwc/about-portuguese>). O Porto integra esta Rede, juntamente com outras regiões vinícolas de Bilbao/Rioja, Bordéus, Cidade do Cabo/Cape Winelands, Christchurch/South Island, Florença, Mainz/Rheinhessen, Mendoza, São Francisco/Napa Valley e Valparaíso /Casablanca Valley, o que vem reforçar a importância atribuída a este património.

Ainda, mencione-se o Centro Histórico do Porto, área mais antiga da cidade e classificado como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO, que é dos elementos que mais a caracteriza, exaltando a sua identidade e carácter autênticos. São muitos os monumentos que integram esta área, podendo destacar-se alguns como por exemplo a Sé do Porto, a Estação de São Bento, a Torre dos Clérigos, o Palácio da Bolsa, as Muralhas Fernandinas e a Ponte D. Luís.

Um outro ponto que distingue a cidade é a sua gastronomia típica, constituída por diversos pratos característicos, com destaque para as Tripas à moda do Porto, prato típico por excelência da cidade, o Bacalhau à Gomes de Sá, o célebre Caldo Verde e a tão conhecida Francesinha. Refira-se que segundo o estudo da análise integrada 2011/2012 do Perfil do Turista Internacional do Porto e Norte de Portugal, levado a cabo pelo IPDT (Instituto de Turismo), a gastronomia é o produto que mais atrai turistas à região. Em 2012, 83,7% dos turistas afirmou que “experimentar gastronomia” foi a atividade mais praticada durante a sua estada na região.

Importa ainda destacar o maior evento de diversão da cidade, o São João do Porto, que se celebra de 23 para 24 de Junho. Este é já um dos marcos incontornáveis da cidade e que leva milhares de pessoas à rua, numa noite que tem como palco principal a Ribeira do Porto e a marginal de Vila Nova de Gaia, e na qual se destacam as sardinhas, os martelos, os manjericos, o alho-porro e muita festa pela noite dentro.

### **2.3.3 Acessibilidades**

No que concerne às acessibilidades, o Porto encontra-se estrategicamente localizado, sendo que é facilmente acessível por terra, mar e ar.

#### **2.3.3.1 Transporte Terrestre**

No que diz respeito às acessibilidades terrestres, a cidade do Porto encontra-se bem localizada. Através das várias autoestradas obtém-se uma rápida ligação aos principais pontos da região e do país - especial destaque para a A1, a maior e mais importante autoestrada de Portugal, que liga as duas maiores cidade do país (Porto e Lisboa). No que concerne à sua área metropolitana, a cidade do Porto possui uma ampla e moderna rede de transportes que possibilita uma rápida deslocação pela cidade e nos seus acessos. Relativamente a esta questão, e no que ao turismo diz respeito, importa mencionar a falta de estacionamento existente na cidade, que em muito condiciona a atividade. Refira-se, por exemplo, o caso das carrinhas turísticas que têm muita dificuldade para parar em locais turísticos por excelência, como é o caso da zona das Caves, em Vila Nova de Gaia.

Destaque-se também a rede ferroviária da região, a segunda maior do país, que a liga às principais cidades vizinhas, como Aveiro, Braga e Guimarães, e funciona como ponto de ligação entre o Norte e Sul do País. Um outro meio de transporte que mais caracteriza a cidade é o Metro do Porto. Desde 2002 (data da sua implementação) que este meio de transporte tem vindo a ganhar uma adesão muito significativa, sendo que atualmente movimenta milhões de pessoas. O seu sistema é composto por 81 estações e a sua área total de extensão da rede é de 67 km. Refira-se que no ano de 2011 foram registadas 55,7 milhões de validações. (<http://www.metroporto.pt/pagegen.aspx>).

#### **2.3.3.2 Transporte Aéreo**

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro é o aeroporto de referência do Noroeste Peninsular, fazendo da cidade do Porto o principal ponto de referência para a maioria dos turistas que visitam o norte de Portugal. Tal acontece porque, para além de todo o seu património e atrações turísticas, a cidade funciona como ponto de ligação para a

região Norte para os visitantes que viajam de avião. O aeroporto encontra-se localizado a 11 km a noroeste da cidade do Porto (figura 20) e possui 11 companhias aéreas a operar de forma regular - o que se traduz numa ligação direta a 66 destinos. Refira-se que, em 2005, após a conclusão das obras de ampliação, foi inaugurado o atual Terminal de Passageiros, que possui uma capacidade para 6 a 12 milhões de passageiros (<http://www.visitporto.travel>). Destaque-se o importante papel das companhias *low cost*, como é o caso da *Ryanair*, *Easy Jet* e *Ibéria*, por exemplo, que contribuíram para um significativo aumento do fluxo de passageiros, bem como de destinos, principalmente a nível europeu, colocando a cidade do Porto nos circuitos turísticos mundiais, indo ao encontro de uma procura em crescendo associada ao Património Mundial e aos produtos endógenos e tecnologias inovadoras, mas também identitários deste território.

Mencione-se que o Aeroporto terminou o ano de 2012 com o melhor resultado da sua história, registando um aumento no número de passageiros de 0,8% comparativamente com 2011, totalizando 6.050.094 passageiros, ou seja, mais 46.686 passageiros que o ano anterior (ANA Aeroportos).

### **2.3.3.3 Transporte Marítimo**

Um outro ponto importante de destaque ao nível dos transportes é o Porto de Leixões, o maior porto artificial da Região Norte de Portugal e um dos mais importantes do país. Situado no concelho vizinho de Matosinhos, dispõe de boas acessibilidades marítimas, rodoviárias e ferroviárias e movimenta um elevado número de cargas variadas, nas quais também se inclui o movimento de passageiros de navios de cruzeiro. Como é possível observar no figura 19, o número de passageiros encontra-se a aumentar de uma forma significativa, sendo que em 2012 passaram pelo Porto de Leixões 75 672 passageiros. É bastante perceptível o importante contributo que a infraestrutura tem para o aumento de fluxo de passageiros na região e na cidade do Porto.

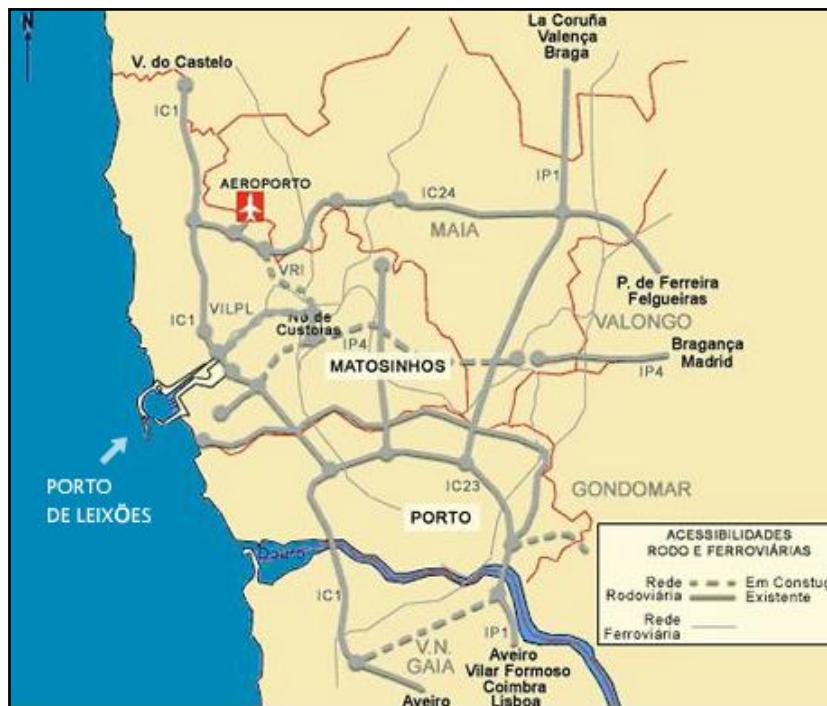


Ano	Número de Navios	Passageiros
2012	73	75 672
2011	56	41 829
2010	49	27 494
2009	38	17 624

**Figura 19 – Movimento anual de passageiros no Porto de Leixões (2009-2012)**

Fonte: APDL

O rio Douro é dos elementos mais atrativos da região, sendo muitas as empresas que exploram as suas potencialidades. O movimento de barcos no rio é grande e, na sua maioria, os cruzeiros são feitos nos típicos barcos rabelos. Do grande número de empresas que centram a sua atividade em cruzeiros no Douro, destaca-se a Douro Azul, Douro Acima, Via D'Ouro e Manos do Douro.



**Figura 20 – Localização do Aeroporto Francisco Sá Carneiro e do Porto de Leixões**

Fonte: APDL, <https://www.apdl.pt/gca/index.php?id=157>

### 2.3.4 Alojamento Turístico

No que concerne à hotelaria, o ponto mais importante a destacar é o facto de o número de hotéis no Porto ter quadruplicado em 4 anos (entre 2009 e 2012). Este é um fenómeno que está a preocupar os empresários do sector, tendo em conta que a oferta é superior à procura. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2009 existiam 31 hotéis no Porto. No presente ano, 2013, de acordo com as informações dadas à Lusa pelo presidente do Turismo do Porto, Melchior Moreira, o número de hotéis portuenses situa-se nas 120 unidades, o que perfaz um crescimento de 36% no número de camas (Porto 24). Segundo o presidente do TPNP, tal fenómeno ocorreu, principalmente, porque a cidade está “mais apelativa” e por ser um dos “locais preferidos por muitos dos estrangeiros que visitam Portugal”. (Porto24, 06/05/2012).

Ainda, destaque-se o fenómeno semelhante que ocorreu com os hostels. “A cidade do Porto registou nos últimos cinco anos um *boom* de hostels e hoje há perto de 30 unidades hoteleiras do género” (Público, Texto de Lusa, 06/08/2012). Se por um lado o Presidente Melchior Moreira rejeita a ideia de *boom* dos hotéis no Porto, o mesmo não se passa com os hostels. Esta abertura desenfreada preocupa Rodrigo Barro, presidente da Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo, recordando que os proprietários estão a perder dinheiro nos seus negócios e sentem a “necessidade de vender o seu imóvel” (Público, Texto de Lusa, 06/08/2012).

### 2.3.5 Restauração

A região do Porto, tão conhecida pela sua gastronomia típica, possui um grande número de restaurantes. Para o presente estudo considera-se importante destacar os restaurantes que oferecem espetáculo, nomeadamente no que diz respeito ao Fado. No Porto, destacam-se quatro restaurantes que possuem este tipo de serviço de uma forma regular.

- *O Mal Cozinhado* – uma casa típica de Fado que serve pratos da cozinha típica portuguesa. Tem capacidade para 130 pessoas. Preço médio por pessoa: 25€.

- *O Fado* – um restaurante típico de cozinha regional onde é possível ouvir Fado e ver o Folclore Português. Tem uma capacidade para 70 pessoas. Preço médio por pessoa: 40€.
- *Casa da Mariquinhas* – casa com espetáculos de Fado e gastronomia típica portuguesa, com capacidade para 50 pessoas. Preço médio por pessoa: 30€
- *Janelas do Fado* – casa de Fados em Matosinhos, que serve jantares típicos. Funciona de terça a sábado e tem uma capacidade para 90 pessoas. Preço médio por pessoa: 25€

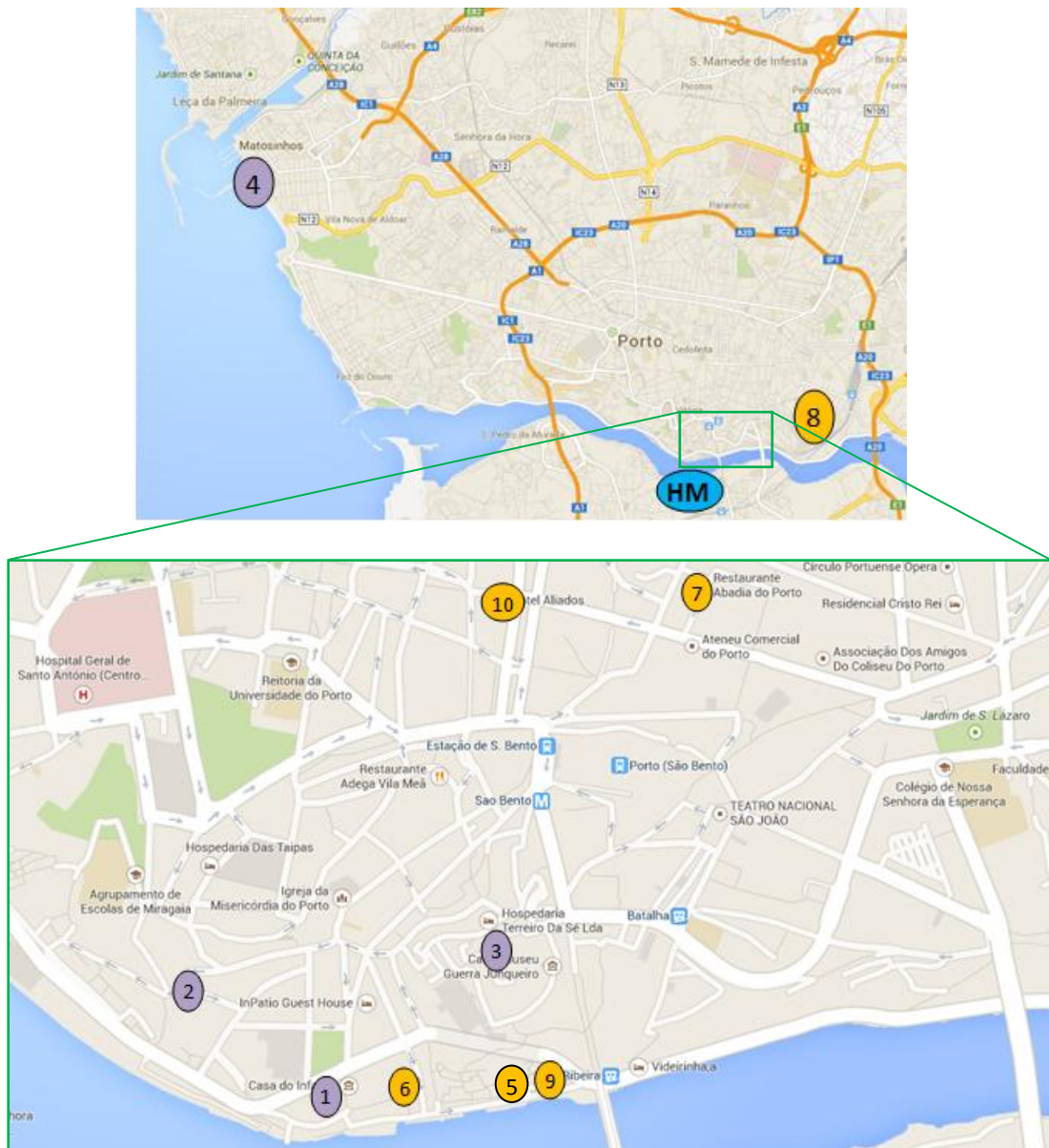
As características intrínsecas destes estabelecimentos não mudaram muito, ao longo do tempo, nomeadamente no que concerne ao tipo de espetáculo, à comida, ao espaço e ao ambiente envolvente. O consumidor, ao fazer a sua escolha, é influenciado por vários fatores culturais, sociais e psicológicos, que definem o seu conceito de qualidade. Este é um conceito dinâmico, que pressupõe uma evolução e adaptação contínua ao consumidor. A Herança Magna™ oferece ao potencial cliente deste tipo de estabelecimentos algo diferente e inovador que não é possível encontrar em nenhum deles. Note-se que existem outros espaços onde é possível ouvir jantar e ouvir Fado, contudo, como se trata de locais em que esta oferta apenas ocorre pontualmente, não serão contabilizados.

No que diz respeito aos “restaurantes puros” importa destacar aqueles que oferecem ao cliente gastronomia tradicional da região, como é o caso do restaurante Filha da Mãe Preta (preço médio de 15€/pax), Postigo do Carvão (15€/pax), Abadia (17€/pax), Casa Inês (20€/pax), Guarany (25€/pax), D. Tonho (40€/pax), entre muitos outros. Estes são espaços que se dedicam exclusivamente à gastronomia, sem qualquer tipo de espetáculo, sendo que o cliente que os procura tem como único objetivo suprimir uma necessidade: a da alimentação.

Comparando somente o aspeto da gastronomia entre estes restaurantes e a Herança Magna™, nos restaurantes é possível fazer uma escolha à lista, enquanto na Herança Magna™ tal não é possível, tratando-se de um serviço *buffet* previamente definido (desenvolvido no ponto 4.3.1). Se por um lado os restaurantes têm a vantagem de servir o que o cliente deseja, por outro, na Herança Magna™ os clientes podem comer

e beber as vezes que entenderem, sem restrição de consumo. Uma das dificuldades que a Herança Magna™ enfrenta prende-se com o facto de os restaurantes, por norma, praticarem preços inferiores.

Na figura seguinte estão identificados os locais onde se pode jantar e ouvir Fado – em maior número no Porto – e alguns dos mais importantes restaurantes da cidade que apresentam gastronomia típica.



**Figura 21 – Localização dos Principais Restaurantes com Fado e Gastronomia Típica**

Fonte: Elaboração Própria

**Legenda:**

- Jantar + Espetáculo
- Gastronomia Típica

1- Mal Cozinhado | 2 - O Fado | 3 - Casa da Mariquinhas | 4 - Janelas do Fado | 5 – Filha da Mãe Preta | 6 - Postigo do Carvão | 7 – Abadia | 8 - Casa Inês | 9 - D. Tonho | 10 – Guarany | HM – Herança Magna

### 2.3.6 Lazeres Propostos na Cidade

No que concerne aos lazeres propostos na cidade, importa destacar os inúmeros circuitos turísticos que existem, sendo este um campo muito explorado, havendo uma vasta oferta. Neste campo destaque-se a *Yellow Bus Sightseeing Tours*, uma das empresas com maior domínio nesta área. Os seus autocarros turísticos - *Yellow Bus* (figura 22) - permitem dar a conhecer a cidade de uma forma muito mais fácil e cómoda aos visitantes. São autocarros descapotáveis de dois pisos que permitem ter uma visão panorâmica sobre os locais mais emblemáticos da cidade. Um dos aspetos que mais caracteriza este serviço é o facto de funcionar em sistema aberto – hop-on/hop-off – permitindo aos utentes entrar e sair do autocarro quando quiserem, nas paragens *Yellow Bus* identificadas ao longo dos percursos. Todos os circuitos são acompanhados por uma gravação em sistema áudio, que se encontra disponível em oito idiomas, dando informações relevantes sobre os monumentos ou pontos de interesse ao longo do percurso. Este é um serviço que também se encontra presente nas cidades de Lisboa, Coimbra, Braga, Funchal e Guimarães. Mencione-se também a *Blue Bus*, que funciona dentro do mesmo sistema, fazendo visitas à cidade em autocarros panorâmicos, e se tem vindo a afirmar neste campo. De uma forma geral, os circuitos turísticos permitem ficar a conhecer Porto, Matosinhos e Vila Nova de Gaia e passam por diversos pontos de interesse como as pontes, a Torre dos Clérigos, a Casa da Música, a Fundação Serralves, o Cais de Gaia e as Caves de Vinho do Porto, por exemplo. De facto, as Caves de Vinho do Porto são uma paragem obrigatória para quem visita a região. Durante a sua visita, de uma forma geral, é explicado todo o processo de fabrico e armazenamento do vinho, visualização de filmes instrutivos e no final da mesma é feita uma prova de Vinhos do Porto. Atualmente, a paisagem do lado de Vila Nova de Gaia é composta por 11 Caves.



**Figura 22 - Autocarro Turístico Yellow Bus**

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às animações culturais, e tendo por base uma abordagem em torno da área da investigação, bem como do produto Herança Magna™, importa referir a oferta de Fado existente no território. Esta é uma oferta cada vez mais notória na região, contudo não existem grandes inovações ao produto, conjugando-se apenas o Fado com o Vinho do Porto ou com um jantar tradicional. Refira-se que na altura da Páscoa, no presente ano, criou-se uma oferta que conjugava uma viagem de elétrico pela cidade com direito a Fado e Vinho do Porto a bordo. No entanto, esta foi apenas uma oferta temporária que decorreu durante o final do mês de março e de abril. Neste contexto importa também referir a oferta das Caves Cálem, que desenvolveram uma marca registada – Fado in Porto® - oferecendo um produto mais completo, com uma visita às caves e prova de vinhos, seguida de um espetáculo de fado (terça a domingo, às 18h30). Refira-se ainda a oferta criada pela empresa Douro Acima, que nos sábados do mês de agosto tem um jantar a bordo, seguido de um espetáculo de Fado. Este programa decorre por entre as margens do Porto e Gaia, a bordo de um Barco Rabelo, pelo preço de 49,50€ por pessoa.

De facto, os cruzeiros no Douro são um lazer muito explorado na região. São inúmeros os circuitos existentes que tanto são feitos no Douro, por entre Porto e Gaia, como se estendem até à Régua e Barca de Alva, por exemplo. Estes são cruzeiros que são feitos em típicos barcos rabelos e dedicam as suas viagens à passagem pelas pontes, sendo que uma das viagens mais conhecidas se chama “O Cruzeiro das Seis Pontes”. Estes cruzeiros também são feitos em barcos modernos que foram criados para dar resposta à grande procura que existe. De facto, as potencialidades do rio são imensas sendo que, como referido anteriormente, o jornal norte-americano *Huffington Post* considerou o Douro o melhor rio para fazer uma viagem de cruzeiro, considerando-o “uma das melhores rotas fluviais para os aficionados vlnicos e apaixonados por história” (JN, 18/06).

No que concerne aos lazeres noturnos, a rua da Galeria de Paris (9) é o local da moda da noite do Porto, na medida em que possui uma série de bares seguidos, propícios ao convívio. Mencione-se também a Rua de Miguel Bombarda (6), uma artéria de cultura por excelência. Reúne inúmeras galerias de arte, animação de rua, livrarias, restaurantes, entre outros, constituindo um local de cultura dos novos tempos.

Saliente-se que o New York Times elogiou a vida noturna da cidade, bem como as ofertas culturais e lazeres da mesma. O jornalista Seth Sherwood refere que "um novo quarteirão «à pinha» de vida noturna está a ganhar forma" e que a Cidade Invicta já não precisa de se encostar à reputação do famoso vinho do Porto. No artigo "36 Horas no Porto, Portugal" é apresentado um percurso com 11 pontos de passagem/paragem como é possível observar na figura 23.



**Figura 23 – Percurso elaborado pelo New York Times**

Fonte: <http://www.nytimes.com/imagepages/2011/11/27/travel/27map-hours.html?ref=travel>

É bastante perceptível que, de uma forma geral, o turismo no Porto assenta em quatro pilares: as Caves e o Vinho do Porto, os cruzeiros no Douro, os circuitos pelo centro histórico da cidade e a gastronomia típica. Ainda, e apesar de com menor importância, o Fado é das tradições mais aproveitadas pelo sector. Contudo, considera-se que esta oferta é ainda insuficiente e pouco trabalhada (questão desenvolvida no ponto 5.8).

### 3. Turismo no Porto

#### 3.1 Introdução

A atividade turística não se esgota na oferta de locais de visita ou eventos para os turistas; envolve toda uma gestão de infraestruturas, transportes, serviços, entre outras variáveis. Desta forma, cabe às Câmaras Municipais – definidas pelo regime jurídico português como as entidades máximas administrativas locais – gerir a promoção turística da cidade (Moreira, 2010).

Não obstante, numa perspetiva mais alargada, importa referir que esta gestão é, em alguns pontos, partilhada com outras entidades de carácter regional ou supramunicipal. Destaque-se a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), que surgiu no âmbito do novo regime jurídico que prevê a divisão de Portugal Continental em cinco áreas Regionais de Turismo<sup>2</sup>. Em 2010, o TPNP substituiu a Agência para o Desenvolvimento do Norte de Portugal (ADETURN), tornando-se no novo responsável pela gestão e promoção turística da área regional do Turismo do Norte (figura 24).

A presidir o TPNP está Melchior Moreira, que assumiu e delineou uma estratégia com base nos seguintes produtos estratégicos: Turismo de Negócios; City & Short Breaks; Gastronomia e Vinhos; Turismo de Natureza; Turismo Religioso; *Touring Cultural & Paisagístico* e dos Patrimónios; e Turismo de Saúde e Bem-Estar. Refira-se o recente criado guia '*City & Short Breaks*', que pretende numa viagem muito curta de um fim-de-semana mostrar o melhor que a região tem em termos de promoção turística, com o objetivo de convencer o turista a regressar novamente ao Porto. Esta é uma aposta assumida pelo Presidente Melchior Moreira, que sublinha a importância de aumentar a estada média na região. Através da renovação de experiências que primem pela singularidade e pela hospitalidade, dando novos motivos para repetir e regressar, o objetivo do TPNP passa por ascender ao pódio dos três primeiros Destinos Turísticos de Portugal.

---

<sup>2</sup> Resultantes do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), lançado em 2007.





Figura 24 – Área Regional de Turismo do Norte

Fonte: TPNP

Nos últimos anos tem-se vindo a verificar uma aposta em melhorar as condições e os serviços para o turista, pelas instituições públicas, com o objetivo de melhorar a oferta da região. De seguida serão abordadas duas ferramentas desenvolvidas no sentido de desenvolver a atividade turística na cidade.

### **3.2 Portal do Turismo do Porto - *Oportunity to discover***

Em 2011 foi apresentado o novo Portal do Turismo do Porto – *Oportunity to discover*. Nas palavras de Rui Rio, presidente da Câmara Municipal do Porto, esta plataforma assume-se como um instrumento "verdadeiramente decisivo" e de "enorme importância" no desenvolvimento da competitividade do destino Porto. Segundo o autarca, "a seguir ao aeroporto, este *site* é verdadeiramente decisivo para potenciar as visitas" à cidade (<http://www.cm-porto.pt>). Esta nova plataforma é muito mais prática, atrativa e moderna, dirigida às necessidades do turista e permitindo-lhe preparar toda a sua viagem a partir do seu país de origem.

O *Oportunity to discover* encontra-se organizado segundo um sistema de informação multicanal, dividido em diferentes áreas: Visitar, Negócios I & D, Agenda e Mais Porto. O canal Visitar, mais direcionado para o turismo, está dividido em áreas distintas: *Descobrir* – que contém informações organizadas por campos temáticos (como alojamento, visitar & entretenimento, zonas do Porto, entre outras); *A Sua Viagem* – que permite organizar e planear a viagem de uma forma personalizada; *Apps Móveis* – que apresenta aplicações móveis para as principais plataformas de *smartphones* e *tablets* com conteúdos e serviços sobre a cidade; *Comunidade* – que contém informações sobre a cidade e onde é possível partilhar experiências; *Porto Card* – cartão turístico-cultural que dá inúmeras vantagens a quem visita a cidade, como entradas gratuitas em museus e monumentos; descontos em restaurantes, espetáculos, cruzeiros no Douro, entrada nas Caves; permite a circulação ilimitada no metro, autocarros, funicular, elétricos e algumas viagens nos comboios suburbanos.

De uma forma geral, o *Oportunity to discover* pretende organizar a informação ao nível da oferta e apoiar o processo de decisão e de planeamento da viagem. Num mercado cada vez mais exigente no que diz respeito à utilização dos canais digitais, esta plataforma assume-se como fundamental para a distinção da marca Porto, apostando

na segmentação e especialização da oferta. O portal apresenta o Porto de uma forma muito mais atrativa ao turista e contribui para a consolidação uma imagem do destino no panorama turístico mundial (<http://www.cm-porto.pt>, 03/05/2013).

### **3.3 Lojas Interativas**

O Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP) tem investido na criação de lojas interativas na região Norte do País com o objetivo de impulsionar o crescimento que o sector tem apresentado no território. Está prevista a criação de 54 lojas interativas na região Norte, o que se traduz num investimento de cerca de 20 milhões de euros. Para Melchior Moreira, estes são “espaços de turismo como verdadeiras montras do turismo do Porto e Norte de Portugal, apostando nas novas tecnologias ” e afirma ainda que “quando todas estiverem a funcionar em pleno, será o primeiro destino mundial em rede” (Briefing, 19 junho 2012).

A primeira Loja foi inaugurada no dia 20 de junho de 2012 no Aeroporto Sá Carneiro, no Porto, e é a maior loja interativa de turismo da Europa. Este foi um investimento cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e apresenta uma série de equipamentos interativos que permitem que os turistas tenham acesso a toda a informação turística numa escala regional, bem como a elementos relativos a cada concelho.

Melchior Moreira afirma que esta estratégia em rede deverá contribuir para o aumento de permanência na região Norte, complementando a oferta turística dos diferentes destinos. Segundo o presidente é necessário que a região tenha uma oferta mais duradoura e acredita ser possível aumentar a estada média dos 1,9 dias para os 2,5 dias.

#### 4. Estágio na Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.

##### 4.1 Caracterização da Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.

A HappyDiscover Eventos, Lda. foi fundada em Fevereiro de 2012 e identifica-se como uma empresa na área de Gestão de Eventos. A sua criação surgiu com o intuito de desenvolver um produto especialmente direcionado para o turismo – designado Herança Magna™ -, face ao potencial do mercado, sendo que este se assume como o principal segmento em que a empresa atua.

<b>Nome/Designação Comercial</b>	HappyDiscover Eventos, Lda.
<b>Morada</b>	Rua Serpa Pinto, 239, 4400-307, Vila Nova de Gaia
<b>Telefone/Fax</b>	220 927 798
<b>E-mail</b>	administracao@happydiscover.pt
<b>Página WEB</b>	www.happydiscover.pt
<b>Atividade principal</b>	Herança Magna™
<b>Natureza jurídica</b>	Sociedade por quotas
<b>Data de constituição</b>	Fevereiro, 2012
<b>Registo</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) – Herança Magna Eventos Turísticos (Marca Nacional Nº 495795).
<b>Nº de Colaboradores</b>	15



Figura 25 – Logótipo da Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.

Fonte: <http://www.happydiscover.pt/pt>

<b>MISSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar aos nossos clientes um serviço de elevada qualidade;</li> <li>▪ Facultar aos nossos colaboradores as competências para bem receber quem nos procura;</li> <li>▪ Atingir a excelência através de uma organização experiente, entusiástica e bem dirigida.</li> </ul>
<b>VISÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pretendemos preencher uma lacuna numa região marcada por uma procura crescente, a nível turístico.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridade, qualidade, empenho, sucesso.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atingir a excelência no serviço prestado aos nossos clientes;</li> <li>▪ Ser um fator de progresso da região;</li> <li>▪ Desenvolver os nossos colaboradores para a concretização do seu máximo potencial;</li> <li>▪ Trabalhar incessantemente para o sucesso.</li> </ul>

**Figura 26 - Missão, Visão, Valores e Objetivos da HappyDiscover Eventos, Lda.**

Fonte: <http://www.happydiscover.pt/pt/go/empresa>

#### **4.2 Localização da Herança Magna™ – Zona das Caves de Vinho do Porto**

A Herança Magna™ está situada na zona histórica de Vila Nova de Gaia, na zona das Caves. Esta é uma zona turística por excelência, sendo este um local de paragem obrigatória para o turista. As diversas Caves de Vinho do Porto estão preparadas para receber turistas, onde é possível fazer visitas às adegas, provar vinhos, visualizar filmes instrutivos, entre outras atividades.

Como é possível observar na figura 27, a Herança Magna™ dispõe de uma localização privilegiada, perfeitamente enquadrada na zona das Caves, muito próxima do Rio Douro, acima das Caves Wiese & Krohn.



Atualmente, o amplo recinto de granito secular onde se localiza a Herança Magna™ conta com uma lotação de restauração de 500 lugares, e uma capacidade máxima de 1.000 lugares, e foi transformado num espaço museológico, cujas paredes estão decoradas com painéis que expõem os elementos mais significativos da região. São vários os motivos de cada painel, como por exemplo o Vinho do Porto, trajes de folclore, o São João, brinquedos antigos, ou, como é possível ver na figura 28, alusivos ao Jornal de Notícias (no qual está presente a primeira página impressa do mesmo) e a Manoel de Oliveira, cineasta português de renome mundial.



**Figura 28 – Painéis na Herança Magna™**

Fonte: Elaboração Própria

A sua área total é de 1.300m<sup>2</sup> e conjuga três espaços distintos: receção e loja (1), área de espetáculo e bar (2) e área de restauração (3), como é possível observar na figura 29.



**Figura 29 – Plano do Espaço Herança Magna™**  
Fonte: HappyDiscover Eventos Lda.

1



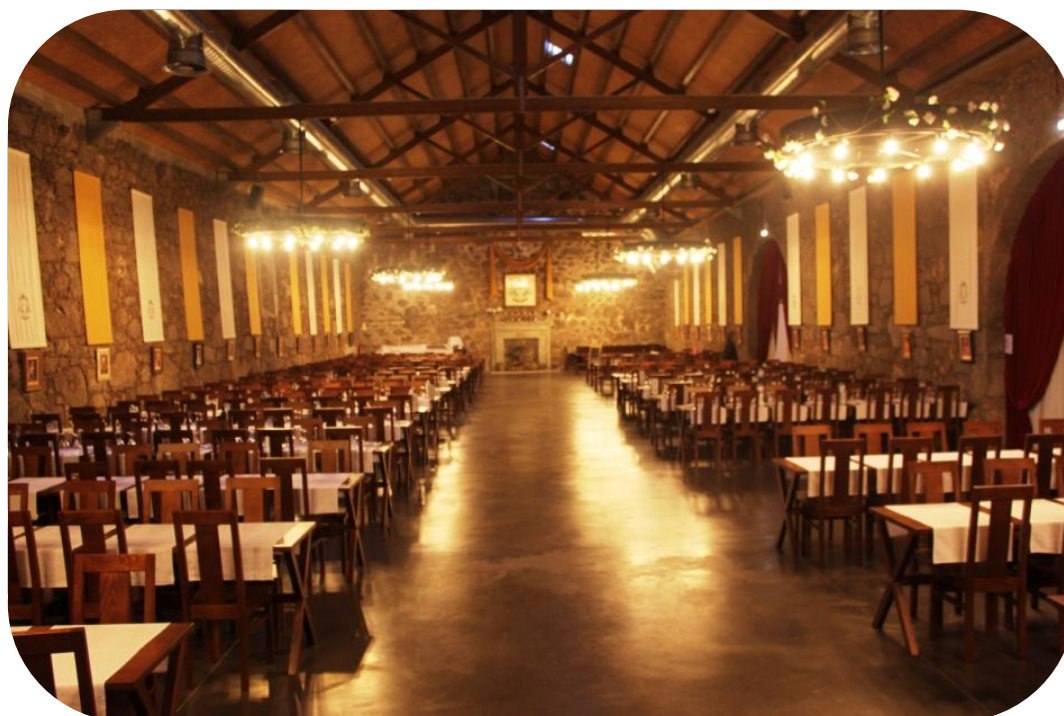
**Figura 30 – Recepção Herança Magna™**  
Fonte: Elaboração Própria





2

**Figura 31 – Sala de Espetáculo Herança Magna™**  
Fonte: Elaboração Própria



3

**Figura 32 – Sala de Restauração Herança Magna™**  
Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.1.1 *Wine Bar* e Loja de Artesanato

O espaço conta também com um Bar, para prova e venda de Vinho do Porto, bem como com uma Loja de Artesanato. Em ambos os casos se recorreu ao *outsourcing* - subcontratação de serviços -, sendo que foram estabelecidas parcerias nas respetivas áreas. No que concerne ao Bar e ao Vinho do Porto servido na Herança Magna™, desenvolveu-se uma marca própria denominada *Proposta*, que é o Porto d'Honra servido à chegada dos clientes. Não obstante, também se vendem outras marcas de vinhos que aumentam a diversidade de oferta, permitido ao turista conhecer e optar por diferentes marcas. Por sua vez, na Loja de Artesanato é possível encontrar produtos como os lenços dos namorados, réplicas de barcos rabelos, peças de artesanato fundamentais na tradição da Região do Douro, bem como produtos gastronómicos *gourmet*.



Figura 33 e 34 – Loja de Artesanato e *Wine Bar*

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3 Produto Herança Magna™

O produto principal que a empresa promove denomina-se Herança Magna™. Esta oferta é especialmente direcionada para a animação turística e surgiu com o intuito de promover a região do Douro e de inovar na oferta do produto turístico. Neste sentido, criou-se um evento cultural que concilia as tradições mais marcantes da região com a experiência gastronómica. Seguindo a aposta do Município de Vila Nova de Gaia, que tem promovido um conjunto de ações no sentido de desenvolver a afirmação do concelho a nível turístico, a estratégia de promoção e planeamento da Herança Magna™ visa a valorização dos elementos que mais caracterizam a região no sentido de os dar a conhecer ao visitante.

Refira-se que, apesar de jovem, foi atribuída a Declaração de Interesse para o Turismo nº 51/2012 ao produto Herança Magna™ tendo em consideração a Inovação, a Criatividade e o Plano de Parcerias em concretização, o qual inclui Operadores Turísticos Nacionais e Internacionais, Hotelaria e Instituições de relevo voltadas para o sector do Turismo.



Figura 35 – Logótipo Herança Magna™

Fonte: <http://www.happydiscover.pt/pt>

#### 4.3.1 – Programa Herança Magna™

Herança Magna™ é um espetáculo que tem como palco uma antiga cave de Vinho do Porto, situada no Cais de Gaia - zona nobre da região - exaltando os costumes e tradições da cidade. O *show* conduz o turista numa viagem pela cultura nortenha, e que começa logo com pick-up dos clientes no hotel. À chegada, o visitante é brindado com um cálice de Porto, entrando imediatamente em contacto com as tradições mais marcantes do Douro através de painéis que expõem os aspetos mais significativos da região. A viagem pelo Norte de Portugal continua com uma animada rusga de São João, onde todos participam e têm a oportunidade de sentir o verdadeiro espírito da festa tradicional. Segue-se um *buffet* de jantar que reúne o que de melhor a gastronomia nortenha tem para oferecer, com especial destaque para as mini-francesinhas e as típicas Tripas à Moda do Porto. Mais tarde, segue-se o Fado, Património Imaterial da Humanidade, que coroa o espetáculo pela voz de grandes fadistas da cidade, protagonizando um momento único e marcante. A festa continua ao ritmo das tradicionais danças de folclore, inspiradas nas raízes das gentes do Norte, que mais tarde dão lugar ao som do acordeão.

(Oliveira, 2013:79, *in* Publituris. Adaptado)

O programa Herança Magna *Jantar Tradicional + Show* (figura 36) começa pelas 20h00 e termina por volta das 23h30, sendo o preço de 45€ por pessoa.

Um dos pontos que mais diferencia a oferta da Herança Magna™ é o facto de se valorizar a participação do visitante. O turista não se limita apenas a observar, pelo contrário, vive e sente as tradições, participa ativamente na construção de memórias marcantes, de experiências únicas. São vários os momentos do programa em que o turista participa, seja nas rusgas de São João, nos cantares tradicionais, no folclore e até mesmo no Fado.



**Figura 36 – Programa Herança Magna™**  
Fonte: Elaboração Própria



**Figuras 37 e 38 – Fado e Folclore na Herança Magna™**

Fonte: Herança Magna™

A gastronomia na Herança Magna™ reúne os pratos mais típicos da região; trata-se de um serviço *buffet*, sem limitação de consumo, permitindo ao cliente ficar a conhecer as iguarias que mais caracterizam o território:

- **Porto de Honra**
- **Entradas:** Bolinhos de Bacalhau, Croquetes de Vitela, Iscas de Bacalhau, Escalopinhos de Porco, Tripa Enfarinhada, Rojõezinhos, Sardinha de Conserva, Alheira, Salpicão, Folhadinhos de Salsicha, Pão, Manteiga e azeitonas, Salada Mista, Feijão-frade, Salada Russa, Salada de Macarrão, Caldo Verde
- **Pratos Principais:** Mini-Francesinhas, Bacalhau à Gomes de Sá, Perna de Porco Assada, Tripas à Moda do Porto
- **Sobremesas:** Creme Queimado, Rabanadas, Gelatina, Bolo de Chocolate, Fruta Laminada, Mousse de Chocolate, Torta Queimada, Tartes de maçã
- **Bebidas:** Vinho Maduro da região (tinto e branco), refrigerantes, cerveja, água e café.

Um outro ponto que diferencia e valoriza o produto Herança Magna™ é o facto de disponibilizar transporte para os seus clientes. Seja para individuais ou para grupos, a empresa providencia e organiza o transporte – tanto de ida como de volta – para os seus clientes. Este é um serviço que já se encontra incluído no preço final e que acresce um grande valor ao produto pois proporciona uma maior comodidade ao visitante, sem que este se tenha que preocupar com a procura do local, estacionamento e o horário do evento. No caso dos grupos, que por norma têm o seu transporte, este é também um serviço que facilita a atividade dos guias-intérpretes, por exemplo, pois apesar de terem as suas camionetas, estas não podem circular depois de uma certa hora. De facto, este é um serviço que valoriza muito o produto Herança Magna™, sendo que, até à data, nenhum restaurante ou casa de espetáculos na região possui este serviço.

#### **4.4 Desenvolvimento de Novas Ofertas pela HappyDiscover Eventos, Lda.**

O principal produto que a HappyDiscover Eventos Lda. desenvolve é a Herança Magna™ na vertente do *Jantar Tradicional + Show*. Esta era a oferta pensada inicialmente, contudo rapidamente se sentiu a necessidade de adaptar o produto às exigências do mercado, bem como de rentabilizar o espaço, tendo em conta a sua

multidisciplinaridade, pelo que a empresa desenvolveu vários subprodutos, como os seguintes.

A primeira alteração que se sentiu necessidade de fazer foi a criação de uma nova oferta, que consiste na possibilidade de apenas assistir ao espetáculo, sem jantar (22h00 – 23h30 - Fado + Folclore + Música Popular + 1 bebida). Esta foi uma necessidade muito evidente por parte dos guias intérpretes, na medida em que muitos programas já têm o jantar incluído no hotel, por exemplo, não permitindo aos guias fazer a venda da Herança Magna™. Este passo implicou diversas alterações à estrutura do programa inicialmente pensado, mas que se revelou ser muito benéfico para a empresa, na medida em que dá mais opções a quem vende e a quem compra. Refira-se que a compra isolada deste programa tem vindo a aumentar de uma forma muito significativa.

Ainda no sentido de aumentar e melhorar a sua oferta, a empresa desenvolveu um novo produto, dirigido para as agências e guias intérpretes, mas principalmente com o objetivo de trabalhar com os cruzeiros de Leixões - *Show Diurno* (Fado e/ou Folclore e/ou Porto d’Honra, desde as 10h00 às 18h00). Este programa tem a particularidade de não possuir qualquer condicionante para quem vende, na medida em que o intermediário pode decidir o dia, o horário, e o próprio programa, em função das necessidades do grupo. Esta é uma oferta que implicou o estabelecer de parcerias fortes com ranchos folclóricos, fadistas e guitarristas, no sentido de os poder mobilizar a qualquer hora do dia. Apesar de este não ser o programa principal, nem de se comparar à procura que existe para os programas noturnos, está a ter cada vez mais solicitações.

Um outro produto desenvolvido pela empresa foi os almoços para grupos. Não sendo a Herança Magna™ um restaurante puro, torna-se difícil de concorrer com a vasta oferta que existe na cidade, pelo que se optou por fazer algo que não existe na região: almoços com animação (Fado e/ou Folclore) - **Lunch & Fun**.

Além disso, e com o objetivo de nunca descurar o mercado nacional, a empresa HappyDiscover Eventos, Lda. desenvolveu outro tipo de ofertas, como o aluguer do

espaço, organização de congressos – dos quais se podem destacar o 89º Aniversário da BIAL, reunião anual dos Colaboradores do Grupo *Symington Family*, momentos sociais do 35th *International School Psychology Association Conference*, II Jornadas de Fisioterapia UFP - Reabilitação Neurológica, e outros mais - eventos sociais para empresas, casamentos e batizados. Ainda, em datas especiais como o Carnaval, São João, Passagem de Ano, entre outras, a empresa realiza eventos especiais, apostando sempre na qualidade da oferta, fazendo algo diferente do habitual, no sentido de fidelizar o cliente nacional, dando-lhe motivos para regressar. Note-se que este tipo de eventos tem tido uma grande adesão por parte do público nacional.

Por último, importa referir o trabalho que é feito pela empresa no sentido de promover e possibilitar a compra de serviços adicionais ao cliente – prática de *Cross Selling*<sup>3</sup>. O principal produto em *Cross Selling* desenvolvido é um pacote que combina o *Jantar Tradicional + Show + Cruzeiro no Douro*, tirando o melhor partido das potencialidades turísticas que a região possui, como é o caso do Rio Douro. Ainda, dentro do próprio espaço são vários os produtos suplementares que podem ser adquiridos pelo cliente – como na Loja de Artesanato e no Bar -, onde o visitante pode fazer compras adicionais, bem como adquirir diversos *tours* pela cidade.

#### **4.5 Atividades Desenvolvidas na Empresa HappyDiscover Eventos, Lda.**

Durante o estágio na empresa HappyDiscover Eventos, Lda. houve a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas, desde o *marketing* e publicidade, trabalho comercial, organização de eventos, entre outros.

Inicialmente o trabalho passou por contactar mais de 300 guias intérpretes para lhes dar a conhecer o Espetáculo Herança Magna™ e as suas condições, sendo que esse contacto ainda é feito de uma forma regular. Saliente-se as dificuldades sentidas para que este contacto tivesse sucesso, na medida em que, na sua maioria, os guias intérpretes encontram-se muito condicionados pelas agências/operadores. Posteriormente, o trabalho realizado foi mais direccionado para o *marketing*

---

<sup>3</sup> “*Cross Selling* estende as vendas de um produto da empresa com serviços adicionais” (Christinan Belz 1998, *cit. in* Rackey Hocke, 2001).



propriamente dito, começando pela gestão tanto do *site* como da página do *facebook* e, mais tarde, tratando da inclusão da Herança Magna™ em alguns sites de referência do turismo, como é o caso do *My Best Hotel*. Note-se que todas as atividades foram desenvolvidas com recursos financeiros muito reduzidos.

Ainda no que diz respeito ao *marketing*, entrou-se em contacto com os *media* internacionais para dar a conhecer a Herança Magna™. No que concerne aos *media* nacionais, organizou-se a ida da RTP ao espaço para uma gravação do “Programa Iniciativa” (11 outubro de 2012, na RTP2); a ida ao Porto Canal para entrevista com um representante da empresa para o programa “Porto Alive!” (26 de outubro de 2012) e realização uma entrevista para a Rádio Nova no sentido de apresentar o Réveillon. Também se desenvolveu uma parceria com o canal MVM, através da qual foi feita uma permuta para fazer um vídeo publicitário.

No que aos jornais impressos diz respeito, foi organizada uma parceria com o jornal *O Gaiense* no sentido de a empresa estar presente na Ação Solidária do Circo Mundial. Por esse motivo, a Herança Magna™ foi mencionada várias vezes no referido jornal, sem qualquer custo, na base da parceria. Posteriormente, também se tratou da inclusão do Réveillon na revista Time Out do Porto (dezembro). No que concerne a este capítulo, coube a responsabilidade pela elaboração do *merchandising* relativo ao Réveillon, juntamente com o designer.

Importa também referir que, ao longo da temporada, realizaram-se diversas noites temáticas, nas quais coube a responsabilidade por grande parte da organização e logística das mesmas, como foi o caso da ida do Círculo Portuense de Ópera à Herança Magna™, o Carnaval, a noite das Danças, as noites do Fado, entre muitos jantares de empresas (principalmente na altura do Natal). Deve salientar-se ainda o *mailing* de mais de 600 cartas que foram enviadas para empresas para promover jantares de Natal, com resultados bem visíveis: durante o mês de dezembro passaram pela Herança Magna™ mais de dois mil clientes, entre jantares de Natal e eventos especiais.

Quanto ao material produzido pela empresa, não só se reestruturou os programas para 2013, como também se procedeu à reformulação dos *flyers*. Além disso, escreveu-se as Newsletter dos diferentes meses (ver anexo I). Destaque ainda para a

notícia escrita para a Publituris, revista que esteve presente na BTL (22 de fevereiro) e na ITB Berlin (ver anexo II).

No que diz respeito às feiras de turismo, a empresa esteve presente na Fitur (2013) e na BTL (2013) com o objetivo de promover a sua oferta turística junto dos maiores operadores do meio. Na BTL conseguiu-se, em parceria com o Turismo do Porto e Norte de Portugal, protagonizar um momento de Fado, junto do seu *stand* (figura 39).



**Figura 39 – Fado Herança Magna™ na BTL**

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, dá-se especial destaque ao dia 21 de fevereiro de 2013, inicialmente pensado para apresentar a nova temporada aos guias intérpretes. Todavia, rapidamente se sentiu a necessidade de alargar o evento a todos os Parceiros, Operadores e Instituições ligadas ao Turismo. Desta forma realizou-se um *Trade Meeting* para apresentação da Temporada 2013, no qual estiveram presentes cerca de 200 representantes das várias áreas do sector, desde Operadores Nacionais e Locais, Guias Intérpretes, Representantes dos Hotéis da Cidade do Porto, Instituições do Turismo como o Turismo de Gaia e o Turismo do Porto e Norte de Portugal, que se fez representar pelo seu Presidente, Dr. Melchior Moreira.

## 4.6 Marketing e Comunicação

### 4.6.1 Estratégia de Marketing - Atuação com Base na Parceria

Neste capítulo em particular, importa referir que toda a lógica de atuação da Herança Magna™ passa pela articulação e desenvolvimento de parcerias, sendo esta uma das atitudes mais fomentadas pela empresa. A HappyDiscover Eventos, Lda. procurou sempre parceiros que queiram reforçar o potencial das características da região e fazer parte de um núcleo que inspira uma nova visão estratégica para o desenvolvimento do sector turístico.

Com efeito, ao longo de 2012, e com vista a promover a oferta da empresa e fomentar parcerias comerciais, foram efetuados acordos com:

- 100 hotéis, hostels e comércio local das cidades do Porto e Gaia;
- 16 Operadores no turismo local, como por exemplo cruzeiros e pontos de venda vocacionados para o turismo;
- Mais de 300 Guias Intérpretes Nacionais;
- 60 Operadores/Agências Turísticas Nacionais;
- 300 Operadores Turísticos Internacionais, desde o Brasil à Rússia passando por diversos países europeus.

Uma outra preocupação constante da empresa era estar presente no maior número de pontos de venda possível, sendo que foram estabelecidas diversas parcerias no sentido de venderem o espetáculo Herança Magna™:

- |                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| ▪ Hotéis                     | ▪ Venda <i>Online</i> |
| ▪ Pontos de Venda Locais     | ▪ Táxis               |
| ▪ Cruzeiros Porto de Leixões | ▪ Comércio Local      |

### 4.7.2 Venda Integrada em Regime Tudo Incluído (TI) nos Hotéis

No sentido de aprofundar e vincular mais as parcerias estabelecidas, a Herança Magna™ desenvolveu algo inovador na região, havendo ainda alguma renitência

quanto a esta questão: a venda integrada com o Hotel, isto é, na compra do quarto de hotel estaria incluída uma noite na Herança Magna™. Este é um conceito ainda pouco desenvolvido na região mas que já está a ser explorado noutras zonas, estando cada vez mais “na moda”. Veja-se, por exemplo, a notícia que se segue (figura 40), que retrata o que se passa no Algarve, onde este já é um cenário real e cada vez mais explorado, e que surge como elemento de *benchmarking* para o produto e sua análise.

**CISION**  
ID: 43384975

**P**  
22-08-2012

Tiragem: 40000  
País: Portugal  
Período: Diário  
Ambiente: Informação Geral

Pág. 21  
Cor: Cor  
Área: 26,79 x 35,18 cm<sup>2</sup>  
Cota: 1 de 1

## Hóspedes com 'tudo incluído' também podem jantar fora sem levar a carteira

Hoteleiros e empresários do sector da restauração descobrem um "novo conceito" para atrair clientes. A compra do pacote *all included* não obriga a que a pessoa só possa comer nos restaurantes do hotel

Hoteleiros do Algarve estão a apostar em pacotes de "tudo incluído" mas adaptados a programas que visam quebrar a rotina do cliente que não gosta de se sentir "prisioneiro" no hotel. A proposta de "jantar fora" sem precisar de levar carteira foi posta em prática, no ano passado, em duas unidades do grupo Luna & Resorts, no Alvor, e alargou-se este Verão a Albufeira, mas em breve poderá chegar aos restaurantes da zona do barrocal e da serra.

**"Temos de dar corda à imaginação. A massificação fez-se pela construção civil. As camas estão aí para serem alugadas"**

**Conceito a ser trabalhado**  
"É o conceito que o Algarve tem de trabalhar", salienta, por seu lado, o vice-presidente da Associação dos Industriais de Hotelaria e Similares do Algarve, Vítor Faria. Os hotéis, nota, "talvez não tenham a possibilidade de oferecer, por si só, uma tão grande diversidade de oferta ao nível da restauração". Na Quinta do Lago, por exemplo, existe uma outra prática. Um famoso

Joaquim Canastro criou um *voucher* que permite aos clientes escolherem um restaurante fora do hotel. Em Albufeira, dispõem de um leque de sete restaurantes: quatro de especialidade (espanhol, chinês, italiano e indiano); dois tipicamente portugueses e um de comida internacional. O prato mais a entrada ficam por um valor entre os 12 e os 14 euros. As bebidas são pagas à parte. Mas, caso o cliente pretenda escolher um qualquer outro prato da ementa, fora do estabelecido, também o poderá fazer mediante um pagamento extra na ordem dos cinco euros. A boa aceitação da ideia, segundo garante, "incentiva a alargar a proposta aos restaurantes do interior, na zona do barrocal e serrana".

**O conceito tudo incluído não tem forçosamente que obrigar a permanecer fechado num resort**

Figura 40 – Notícia Jornal *O Público*

Fonte: Jornal Público (22/08/2012)

Tendo por base esta realidade, desenvolveu-se um programa de venda integrada em Regime de “Tudo Incluído” com o Hotel com os seguintes pressupostos:

- Sabendo a evolução das propostas na venda de quartos de hotel, cada vez mais com regime de MP (Meia Pensão, normalmente jantar), PC (Pensão Completa) ou TI (Tudo Incluído).
- Considerando a preocupação dos Agentes Hoteleiros em criar motivos de interesse e apelativos aquando do serviço das refeições, de forma a “quebrar” a monotonia de ter a

refeição sempre no mesmo espaço (com o mesmo enquadramento, a mesma decoração, etc.), sendo que as noites temáticas são criadas para esse fim.

- As noites temáticas acrescentam um custo adicional ao normal, tal como decoração, novas ementas e animação.

- Podendo essas “Noites Temáticas” serem realizadas no exterior do hotel, há vantagens financeiras e competitivas de excelência:

- Não tem custos acrescidos, por via da necessidade de ementas diferentes, decoração, animação, etc.;
- Pode optar por noite fixa, podendo reduzir o seu Quadro de Pessoal, ótimo para gerir folgas e ausências;
- Proporciona aos seus Clientes um ambiente diferente do regular no Hotel;
- Entrega a preparação da noite temática a Especialista;
- Proporciona uma relação de Win-Win. Ganha o Hotel pelos motivos referidos e por ter uma oferta diferenciadora dos demais, ganha o Cliente por uma noite especial.

Note-se que esta proposta foi apresentada em Novembro de 2012, onde a aceitação foi nula, mas, com muita determinação, em Abril de 2013 já se começava a ver algumas portas a abrirem-se para um conceito completamente novo na região. Apesar desta aparente aceitação, os resultados desta estratégia são ainda muito residuais.

#### **4.7.3 Marketing Digital e Ações Promocionais**

Para além de todas as parcerias estabelecidas na região, é também necessário existir uma comunicação para o mundo. Neste contexto, a melhor forma de comunicar para o exterior é estar *online*, sendo que o *marketing* digital desempenha um papel fundamental para o sucesso desta comunicação. No que concerne à Herança Magna™, foi criado um *website* e diversas páginas no *facebook*, *tripadvisor*, *foursquare* e *pinterest*.



<http://www.happydiscover.pt/pt>



<https://www.facebook.com/pages/Heran%C3%A7a-Magna/295533837207331?fref=ts>



[http://www.tripadvisor.com.br/Restaurant\\_Review-g580268-d3844180-Reviews-Heranca\\_Magna-Vila\\_Nova\\_de\\_Gaia\\_Porto\\_District\\_Northern\\_Portugal.html](http://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g580268-d3844180-Reviews-Heranca_Magna-Vila_Nova_de_Gaia_Porto_District_Northern_Portugal.html)



<https://pt.foursquare.com/v/heran%C3%A7a-magna/50830152e4b0974e516d83c5>



<http://pinterest.com/harancamagna/>

Apesar dos baixos recursos financeiros – o que dificulta em grande escala o campo da promoção - sente-se que os resultados deste esforço foram visíveis, nomeadamente no que diz respeito ao *facebook*. Embora não existam dados concretos que comprovem a importância deste meio de comunicação, percebeu-se, através do contacto direto com o cliente nacional (maioritariamente em eventos especiais), que o *facebook* possui uma grande capacidade de divulgação, principalmente na promoção de noites temáticas. Considera-se que apesar de já existir algum trabalho feito no mundo *online*, já com alguns resultados visíveis, há ainda muito trabalho a desenvolver neste campo, face ao seu enorme potencial.

Para além da aposta no *marketing* digital, a empresa quis marcar presença nos eventos mais importantes do sector, como é o caso de ações promocionais que proporcionassem uma boa visibilidade. Por exemplo, esteve presente em duas ações promocionais no Aeroporto do Porto - promovidas pelo TPNP - uma delas em parceria com o Turismo de Gaia e outra com o Hotel Yeatman, e realizou várias ações promocionais pela cidade num autocarro aberto. Ainda neste capítulo, a empresa esteve presente na FITUR e na BTL, como referido, para promover a sua oferta turística e, apesar de com muita persistência ter conseguido fazer alguns contactos importantes, percebeu que ainda tinha que quebrar muitos paradigmas para conseguir vingar no mundo do turismo, questão que será explorada no ponto seguinte.

#### **4.8 A Evolução de Paradigmas no Turismo**

Sendo uma empresa em início de atividade, a HappyDiscover Eventos, Lda. sentiu algumas dificuldades para entrar na complexa *teia* do mundo do turismo. Um dos

grandes obstáculos sentidos foi o encontro de paradigmas fortes estabelecidos, com os quais a empresa teve que lidar e quebrar no sentido de conseguir pertencer ao mercado.

#### **4.8.1 Entrada de um Novo *Player* no Mercado**

O principal e maior paradigma com que a empresa se deparou foi a resistência que existe à entrada de um novo *player*, apercebendo-se rapidamente do *lobby* que existia, com interesses corporativos, de classe e financeiros. Mesmo possuindo um produto novo, inovador e único na região, sentiu-se grandes dificuldades para entrar no mercado. Apesar de a Herança Magna™ atuar no mercado criando e fortalecendo parcerias e propondo soluções inovadoras no turismo local, nota-se que existe um certo receio à entrada de novo *player* no segmento, o que faz fechar portas e gera muitas dificuldades. Mesmo analisando uma parceria aparentemente simples - os hotéis - foi necessário muito esforço e compromisso para conseguir funcionalizar este canal de vendas. Verifica-se que neste momento a Herança Magna™ tem cerca de 80 hotéis (alguns ainda renitentes) a trabalhar consigo, enviando clientes de uma forma regular. Contudo, querendo ir mais longe, a empresa desenvolveu algo inovador: a possibilidade de fazer uma venda integrada dos programas Herança Magna™, incluindo no regime TI dos hotéis, na qual na venda do quarto estaria incluída uma noite na Herança Magna™. Se no início esta estratégia foi rejeitada por parte dos hotéis, alguns meses depois já se começava a sentir uma maior aceitação (como desenvolvido no ponto 5.7.2). No entanto, quando se fala numa escala superior - como por exemplo de agências ou operadores de grande escala - o estabelecer de parcerias torna-se muito mais complicado sendo muito difícil abrir portas. Trata-se de um processo muito demorado, com avanços e recuos.

No caso dos operadores, sentem-se dois problemas principais: o primeiro diz respeito à restauração, sendo que a Herança Magna™ tem de concorrer com os restaurantes “puros”, algo que a Herança Magna™ não é; o segundo e principal problema com que a empresa se deparou é o paradigma de que o Fado, não raras vezes, é associado apenas a Lisboa.

#### 4.8.2 Capacidade de Afirmação do Fado no Porto

Em primeiro lugar, importa destacar a crescente atenção que o Fado tem vindo a merecer, quer pelo seu valor cultural, quer pelo importante papel que desempenha na atividade turística. Recentemente, em julho de 2011, a UNESCO reconheceu o Fado como Património Imaterial da Humanidade, em Bali, na Indonésia. O Fado junta-se assim ao flamenco (2009) e ao tango (2010) como património do mundo.

Para que se possa entender o porquê de o Fado ser um elemento cultural associado a Lisboa, é preciso ir às suas origens, pelo que será feito um pequeno enquadramento histórico deste elemento cultural de Portugal.

A palavra “Fado” vem do latim *fatum*, que quer dizer *destino*. É um estilo musical português, cantado pelo fadista, acompanhado por uma guitarra clássica e por uma guitarra portuguesa. São várias as teorias sobre a origem do Fado, nenhuma delas totalmente comprovada. Não se conhecem quaisquer registos que legitimem a existência do Fado até ao início do séc. XIX. No entanto, há explicações que remetem para os cânticos dos mouros que residiam no bairro da Mouraria em Lisboa. Uma outra especulação diz que o Fado aparece na sequência da grande popularidade, nos séculos XVIII e XIX, da modinha, que é uma composição musical de origem brasileira. Do mesmo modo, o ritmo brejeiro, com origem no batuque africano chamado lundu, foi assinalado como uma possibilidade para a origem do Fado.

Embora seja incerta a origem do Fado, o mesmo não acontece com o facto de este ter nascido em contextos populares da Lisboa oitocentista. Ele, de um modo espontâneo, surgia nas ruas e relatava o quotidiano e, inicialmente circunscrevia-se a meios marginais, onde fadista era associado a rufião. O relacionamento do Conde de Vimioso com a meretriz e cantadeira Severa Onofriana (1820-1846) foi imortalizado por Júlio Dantas com o seu livro *A Severa*, em 1901, e em 1931, pelo filme de Carlos Leitão que a transformou num mito da história do Fado. Assim, o Fado começou a ganhar projeção em vários meios sociais e num crescente número de locais, nomeadamente em tascas, tabernas, casas de fado, nos palcos do teatro de revista e mais tarde em digressões internacionais, dando ao Fado a projeção que lhe era devida.



Ainda, importa também referir o caso de Coimbra. Há quem afirme que o Fado de Coimbra é oriundo do Fado de Lisboa. Jorge Cravo, estudioso e historiador do fado, diz-nos a propósito que “(...) tal origem seria, talvez, inquestionável, se tudo o que se fez (e se tem feito) em Coimbra - ao nível da sua música tradicional - se limitasse única e exclusivamente ao Fado, se é que este, efetivamente, existe em Coimbra.” A canção de Coimbra é constituída por um conjunto muito diversificado de cantares e músicas tradicionais da cidade, e, segundo Cravo “dizer-se, pois, que a Canção de raiz coimbrã é o “ Fado de Coimbra” está muito longe de ser verdade.” ([http://www.capasnegras.com/historia\\_canto.html](http://www.capasnegras.com/historia_canto.html)). Segundo este mesmo autor, Coimbra foi desde sempre um centro de cruzamento de diversas culturas: popular, erudita, diferentes etnias, uma grande diversidade de viajantes, multiplicidade de profissões, pequena nobreza rural que se fixava na cidade. Esta multiculturalidade refletia-se a todos os níveis de vivência, nomeadamente na cultura musical. A canção de Coimbra passou por várias fases, umas mais desoladoras e pouco profícuas, como a década de 30, e outras, como a década de 50, em que os estudantes fortaleceram a sua participação na vida académica alargando o âmbito de atuação. A canção de Coimbra tornou-se mais diversificada e interventiva na década de 60, a qual, segundo Rui Pato (2002, *cit. in* Cravo, 2009:131) “foi uma década de grande fecundidade artística, com uma busca de novos rumos (...) gravaram-se dezenas de discos (...) tanto no campo da balada, como na Trova, como no “Fado” e na guitarra de Coimbra”. Com o 25 de abril, o Fado coimbrão passou rapidamente de instrumento de contestação ao regime a algo com carácter reacionário e saudosista, sem lugar numa sociedade progressista e democrática. Contudo, no final da década de 70, o Fado foi reabilitado, sobretudo através de ações da Câmara Municipal de Coimbra e da Comissão da Queima das Fitas. José Afonso (*cit. in* Cravo, 2009:131), em novembro de 1981, refere, numa entrevista ao jornal *Se7e* que “o Fado de Coimbra não é de direita nem de esquerda: é um depósito de carácter cultural, é um produto que tem a sua época e se justifica em determinado contexto coimbrão”.

No Porto, o Fado, assim como em Coimbra e em Lisboa, refletia a vida e o sentimento do povo, cantava-se nas ruas e tabernas através dos seus versos populares. Contudo, ao contrário de Lisboa, o Fado no Porto não teve a facilidade de mediatização, através

da rádio, dos teatros ou dos discos. As casas de fado também não surgem, como em Lisboa, em quantidade e qualidade suficientes para dar uma grande notoriedade ao Fado cantado na cidade do Porto. No entanto, a presença deste estilo musical, que relata os sentimentos intensos da alma portuguesa, sempre esteve presente ao longo do tempo. Hoje a cidade conta com várias casas em que o Fado é apanágio da sua existência. O antropólogo Paulo Lima, estudioso do fado, diz que "em Lisboa, o Fado parece mais permeável à contemporaneidade (...) No Porto, pode ser mais íntimo, ainda se encontram fórmulas antigas" (Jornal de Notícias, 28/11/2011).

De certa forma, o Porto nunca soube "trabalhar" o Fado como é feito em Lisboa, ou mesmo em Coimbra, talvez pelos padrões já estabelecidos neste domínio. Este é um fator que em muito dificultou o trabalho da Herança Magna™, na medida em que os Operadores não acreditam que o Fado possa proliferar no Porto. De facto, fazendo um exercício de reflexão, percebe-se facilmente o que vale o Fado em Lisboa e em Coimbra. Em sentido inverso, não se consegue sentir uma identidade do Fado no Porto sendo precisamente com esse objetivo que a Herança Magna™ trabalha. Foi nesse sentido, de lutar contra este paradigma, que a empresa protagonizou um momento de Fado na BTL.

#### **4.9 – Análise da Concorrência**

No que concerne à concorrência da Herança Magna™, serão considerados os locais com ofertas semelhantes, nomeadamente os que juntam gastronomia com espetáculo, sendo que, em todos eles, o Fado é o elemento mais explorado.

Começando pela região Norte, no Porto a concorrência é relativamente reduzida, na medida em que não existe nenhuma oferta comparável à Herança Magna™, nem tão pouco um espaço com características similares. No Porto, os produtos existentes prendem-se, fundamentalmente, com a oferta de Fado e jantar o que, comparativamente com a Herança Magna™, é de reduzida oferta. No caso da Cidade Invicta, a Herança Magna™, apesar de jovem, poderá vir a assumir-se como principal interveniente no que ao Fado diz respeito, pois, para além de apresentar Fado de grande qualidade, possui uma série de elementos atrativos que acrescem valor ao

produto. Contudo, a oferta não fica só pelo Fado, pois são muitos os motivos que servem de atração para o visitante. No Porto, importa mencionar quatro restaurantes com espetáculo de Fado de uma forma regular: “O Mal Cozinhado”, “Casa da Mariquinhas”, “Janelas do Fado” (Matosinhos), e “O Fado”, que tem espetáculos de Fado e Folclore Português (figura 41).

Importa também mencionar a oferta concorrente da Herança Magna™ que se localiza em Lisboa. Apesar de não estar na mesma zona, pode-se considerar que esta é uma concorrência direta. Tal acontece pois cerca de 50% dos clientes chegam à Herança Magna™ via Operadores e Guias Intérpretes, que na sua maioria realizam circuitos que passam pela Capital, onde o produto Fado é promovido há décadas. O facto de o programa do Fado estar tradicionalmente localizado em Lisboa inviabiliza que esta oferta seja repetida no mesmo circuito turístico, numa segunda noite. Esta foi uma das maiores dificuldades com que a empresa se deparou, havendo necessidade de quebrar o paradigma estabelecido de que o Fado pertence apenas a Lisboa (como desenvolvido no ponto anterior – 5.8). Em Lisboa, destacam-se algumas casas como o *Pateo de Alfama* e o *Luso*, nas quais é possível jantar e ouvir Fado e ver Folclore (figura 42). Não obstante, é importante referir que toda a identidade que está associada ao Fado em Lisboa resulta numa procura muito acentuada, o que faz com que haja um excesso de oferta que muitas vezes se traduz na diminuição, ou quase despreocupação, com a qualidade dos serviços prestados.

De uma forma geral, apesar da oferta similar, verifica-se que a Herança Magna™ possui uma oferta mais completa e diversificada, sendo que todos os restaurantes referidos, no que concerne à animação, apenas possuem o Fado e alguns Folclore. A Herança Magna™ alarga a oferta da região e dá mais alternativas ao visitante, permitindo que, em poucas horas, o turista fique a conhecer o que mais a caracteriza. A Herança Magna™ não é um simples restaurante, não vende Fado, nem Folclore, vende sim uma *experiência*.

Análise Mercado - Ofertas similares a <i>Herança Magna™</i> , Jantar Tradicional + Espetáculo						
Localização		PORTO				
		Herança Magna™	O Fado	O Mal Cozinhado	Casa da Mariquinhas	Janelas do Fado
Preço Médio		45 €	40 €	25 €	30€	25€
Serviços Incluídos	Transporte	1	0	0	0	0
	<i>Welcome Drink</i>	1	0	0	0	0
Menu	TI C/Bebida	1	1	0	0	0
	Vários Pratos Principais (sem limitação consumo)	1	0	0	0	0
	Sobremesas Variadas (sem limitação consumo)	1	0	0	0	0
Espetáculo	Animações Temáticas	1	0	0	0	0
	Fado	1	1	1	1	1
	Folclore	1	1	0	0	0
	Cantares tradicionais	1	0	0	0	0
	Rusgas de São João	1	0	0	0	0
Pontuação Total		10	3	1	1	1

Figura 41 – Ofertas Similares a Herança Magna™ - Porto

Fonte: Elaboração Própria

Análise Mercado - Ofertas similares a <i>Herança Magna™</i> , Jantar Tradicional + Espetáculo							
Localização	PORTO	LISBOA					
	Herança Magna™	Pateo de Alfama	Casa Linhares	Luso	Clube do Fado	Timpanas	
	Preço Médio	45 €	45 €	50 €	55 €	55 €	41 €
Serviços Incluídos	Transporte	1	0	0	0	0	0
	Welcome Drink	1	1	0	0	0	0
Menu	TI C/Bebida	1	1	1	0	1	1
	Vários Pratos Principais (sem limitação consumo)	1	0	0	0	0	0
	Sobremesas Variadas (sem limitação consumo)	1	0	0	0	0	0
Espetáculo	Animações Temáticas	1	0	0	0	0	0
	Fado	1	1	1	1	1	1
	Folclore	1	1	0	1	0	1
	Cantares tradicionais	1	0	0	0	0	0
Pontuação Total		9	4	2	2	2	3

Figura 42 – Ofertas Similares a Herança Magna™ - Lisboa

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.10 Análise SWOT - Herança Magna™

Este tópico contempla a análise feita ao produto Herança Magna™, onde são analisados fatores internos e externos, que exercem influência na atividade levada a cabo pela empresa. Esta análise foi feita tendo por base a metodologia SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que “é uma visão conjunta e relacionada dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente (...) que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades (...) bem como reforçar os pontos fortes e minimizar os fracos” (Carvalho, 2007:206).

	Facilidades	Obstáculos
Interna	<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade de oferta (vasto conjunto de animações temáticas);</li> <li>- Oferta com características únicas na região;</li> <li>- Horários adaptados ao turista;</li> <li>- Permite ao turista com pouco tempo ficar a conhecer as tradições da região numa só noite;</li> <li>- Divulgação na internet (<i>website</i> e Facebook e outros sites de turismo);</li> <li>- Localização estratégica no território (zona turística da região, perto das Caves de Vinho do Porto);</li> <li>- Espaço com capacidade para um número elevado de pessoas;</li> <li>- Valorização da participação do cliente – turismo de experiência;</li> <li>- Capacidade de <i>cross-selling</i> de qualidade elevada.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em atingir públicos diversificados;</li> <li>- Atividade sazonal;</li> <li>- Estacionamento reduzido;</li> <li>- Novo <i>player</i> no mercado;</li> <li>- Capacidade de tesouraria reduzida;</li> <li>- Possibilidade de comparação com o produto restauração, normalmente com ofertas menos onerosas.</li> </ul>
Externa	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizada numa cidade altamente turística e em ascensão nos circuitos mundiais;</li> <li>- Boas acessibilidades até à cidade (aeroportuária, rodoviária, ferroviária e marítima);</li> <li>- Produto inovador no âmbito regional;</li> <li>- Capacidade de atração do turista internacional;</li> <li>- Alto Douro Vinhateiro – Património Mundial da UNESCO.</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência direta de restaurantes com ofertas similares, em Lisboa;</li> <li>- Dificuldade de penetração no mercado (produtos similares já estabelecidos);</li> <li>- Atual conjuntura económica (desfavorável);</li> <li>- Paradigma estabelecido de que o Fado é em Lisboa.</li> </ul>

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

---

### 1. Introdução

O processo metodológico assume um papel fundamental na construção da linha orientadora de um trabalho científico, pelo que possui um caráter de primordial importância. O presente estudo teve por base uma investigação empírica, usualmente conduzida para aceitar ou rejeitar hipóteses relativas a relações causa-efeito entre diversas variáveis, de acordo com os resultados obtidos.

No presente capítulo é apresentado o percurso metodológico seguido ao longo da investigação, no qual se procede à apresentação e descrição dos instrumentos utilizados na recolha de dados, bem como dos métodos utilizados na análise empírica.

### 2. Fase Exploratória e Estudo de Caso

A revisão da literatura é fundamental e serve de referência para definir as linhas orientadoras da investigação, que serão o suporte para a problemática empírica em análise. Numa primeira fase, procedeu-se à recolha de dados e análise de bibliografia, de publicações e estudos desenvolvidos no âmbito área teórica que se está a estudar.

Sendo este um estudo desenvolvido na área do turismo, seriam inúmeras as abordagens passíveis de serem efetuadas às diversas áreas temáticas. Neste sentido, houve a preocupação de tentar ser o mais objetivo possível, não fugindo muito ao tema central: turismo, *marketing* e atrações culturais. A construção de um quadro teórico de referência permitiu delinear o trajeto do estudo, sendo que todo o processo de investigação foi conduzido no sentido de testar as hipóteses previamente estabelecidas.

Relativamente ao estudo de caso, este pode ser definido como “pesquisa social empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”(Yin, 2003 cit. in Xiao e Smith, 2006). O estudo de caso da presente investigação debruçou-se sobre o produto Herança Magna™, que possui uma oferta com

características únicas na região. A Herança Magna™ está enquadrada num território marcado pelos inúmeros elementos culturais que possui, num destino turístico em que a procura é cada vez maior. Feita a análise da oferta comparativamente com os outros produtos da região, é essencial analisar o produto internamente, nomeadamente no que diz respeito à qualidade da oferta e à satisfação dos visitantes, traçar o perfil do turista que mais visita a Herança Magna™ e perceber de que forma é que os clientes tiveram conhecimento do produto.

### **3. Construção do Questionário**

No âmbito do estudo empírico desenvolvido nesta investigação, considerou-se que a aplicação de inquéritos seria o instrumento de recolha mais adequado a utilizar, na medida em que se pretendia inquirir um elevado número de clientes, colocar-lhes as mesmas questões e analisá-las quantitativamente e qualitativamente. São inúmeras as vantagens de aplicação deste método, permitindo a comparação de respostas de diferentes categorias e permitindo também analisar as correlações entre as diversas variáveis.

Tendo em conta os objetivos da investigação, o questionário foi construído com base em três variáveis macro:

- I. Perfil do Visitante
- II. Marketing e Comunicação
- III. Qualidade da Oferta

Neste seguimento, foi elaborado um questionário composto por um conjunto de questões predominantemente fechadas, com várias alternativas de resposta. A primeira parte do inquérito foi elaborada no sentido de traçar o perfil do visitante que mais visita a Herança Magna™. Por outro lado, a segunda parte teve como objetivo principal perceber de que forma é que os clientes tiveram conhecimento do produto Herança Magna™ e qual a principal razão que os atraiu para o Espetáculo. Por último, a terceira parte, que contém o maior número de questões, foi concebida para averiguar qual o grau de satisfação dos clientes. Nesta parte, as várias vertentes do Espetáculo



foram desmontadas (como por exemplo, o Fado, o Folclore, horário de funcionamento, satisfação geral, entre muitos outros aspetos), sendo pedido aos clientes que as classificassem através de uma escala.

Estas perguntas, de resposta fechada, tiveram por base a escala de tipo Likert (de 5 valores) e de escolha múltipla. Contudo, e considerando que a liberdade e diversidade de opiniões poderiam constituir uma mais-valia para o estudo, optou-se por incluir algumas perguntas de resposta aberta relativas à qualidade do produto e a sugestões dos clientes (sempre respostas curtas, com um reduzido número de palavras). Ainda, no sentido de melhorar o questionário, de identificar dificuldades de interpretação ou de perguntas sem valor acrescentado, este foi alvo de comentários e sugestões por parte dos inquiridos durante o pré-teste, dando posteriormente lugar a uma versão mais apurada, versão esta que foi utilizada no estudo (ver anexo III).

#### **4. Procedimento de Aplicação dos Inquéritos, Caracterização da Amostra e Método de Análise dos Dados**

Os inquéritos foram aplicados no período entre outubro de 2012 e maio de 2013, tendo sido utilizado o processo de amostragem aleatória simples, no qual cada elemento da população tem a mesma probabilidade de ser selecionado (Carmo e Ferreira, 2008); desta forma, os clientes foram escolhidos aleatoriamente para responderem ao inquérito, de forma anónima. Refira-se que, de um modo geral, as pessoas selecionadas mostraram-se muito recetivas a participarem no inquérito.

Não sendo possível inquirir a totalidade de clientes que visitam a Herança Magna™, definiu-se uma amostra representativa do universo que se pretende estudar. Refira-se que a aplicação dos inquéritos foi feita num período de tempo o mais extenso possível, com o objetivo de tornar a amostra válida e representativa do universo em estudo, para que as conclusões extrapoladas sejam o mais rigorosas possível. Tendo por base uma população de 5000 visitantes (no período de outubro a maio), numa tabela a 95% com 0,2 de erro aceite (Abreu, 2006), considerou-se que a dimensão da amostra era de 94 inquéritos. Obtiveram-se 100 inquéritos.

Este estudo teve por base a utilização do método quantitativo, que pressupõe a «observação de fenómenos, (...) a seleção aleatória dos sujeitos da investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados» (Carmo & Ferreira, 2008), sendo que o objetivo deste método é a generalização dos resultados e o estabelecimento de relações entre variáveis.

A análise estatística dos resultados obtidos foi realizada com a utilização do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), que possibilita fazer dois tipos de análise estatística em dois níveis distintos – estatística descritiva e estatística inferencial. Geralmente, a análise descritiva – que tem como objetivo básico sintetizar os valores da mesma natureza, no sentido de se poder ter uma visão global da variação desses valores -, não é suficiente para extrapolar conclusões precisas e fundamentadas, sendo necessário recorrer a uma análise baseada na estatística inferencial - processo que permite construir proposições probabilísticas acerca de uma população e obter conclusões gerais. Para a presente investigação, considera-se fundamental que para além da apresentação descritiva dos dados se faça o estudo da relação entre as diferentes variáveis em estudo.

## CAPÍTULO V – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

---

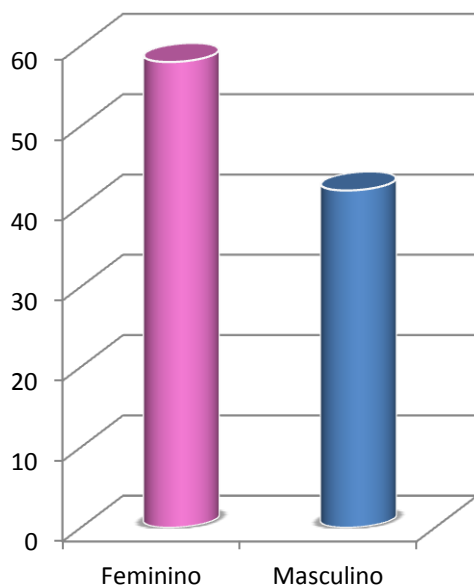
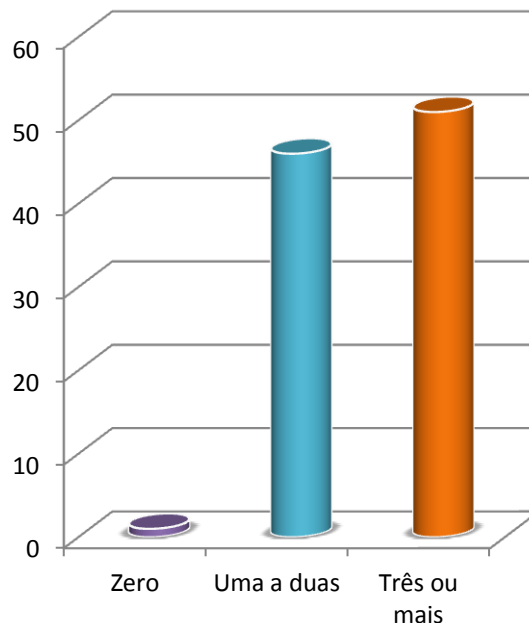
### 1. Análise dos Inquéritos

No presente capítulo será feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos através dos questionários realizados. Esta análise, assim como os inquéritos, está dividida em três partes: I – Perfil do Visitante; II – Marketing e Comunicação; III – Qualidade da Oferta.

#### I. Perfil do Visitante

Os resultados obtidos revelaram que no que diz respeito ao género não existem grandes diferenças, sendo que 58% dos clientes são do sexo feminino e 42% do sexo masculino, como é possível comprovar no gráfico 4. Relativamente à faixa etária, a idade média registada é de 54 anos. Estes dados mostram a clara segmentação que existe, sendo este um produto que se identifica e atrai mais o grupo de adultos/adultos do que o grupo de adultos/jovens.

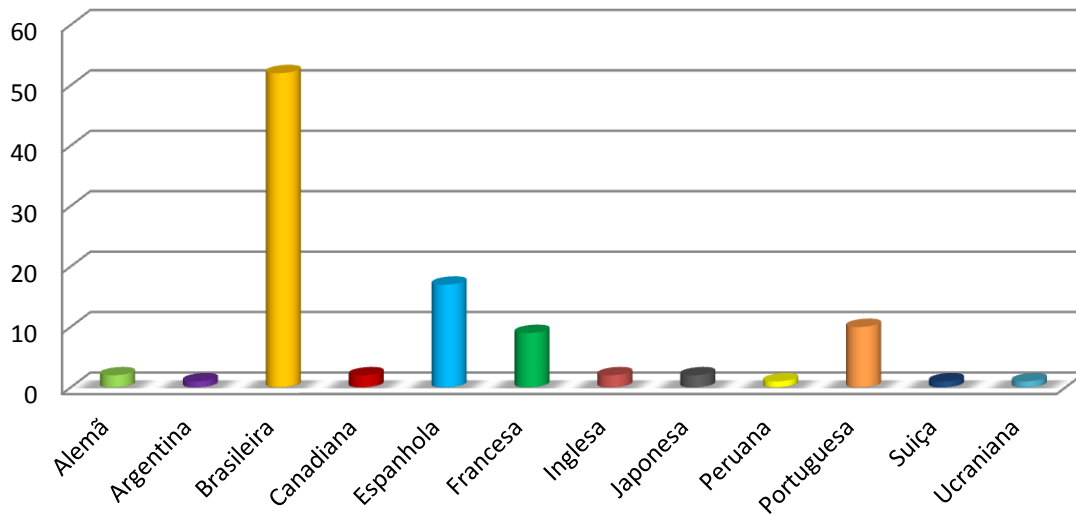
No que concerne à estada média, os resultados obtidos, por um lado, vão ao encontro da estada média apresentada pelo INE (1,9 dias), mas sugerem um aumento na estada dos visitantes, que na sua maioria admitem ficar mais de 3 noites no Porto (gráfico 4). Os resultados dos inquéritos apontam para uma estada média de 2,78 dias. Este resultado poderá ser explicado pelo facto de que as pessoas que procuram produtos alternativos e identitários ficam mais tempo na região. Assim sendo, saliente--se a importância que ofertas como a Herança Magna™ podem ter para aumentar a permanência dos visitantes no território.

**Gráfico 4 – Género (%)****Gráfico 5 - Estada Média (%)**

Ainda, no que diz respeito ao perfil do cliente que visita a Herança Magna™, sobressaiu que mais de metade dos visitantes é de nacionalidade brasileira (52%) (gráfico 6), o que demonstra o aumento recente da atratividade portuguesa para este mercado sul-americano. Refira-se que a proximidade cultural desejada e existente, bem como a ideia de viver as tradições portuguesas, é algo muito importante para o portefólio de viagem de qualquer brasileiro. Ainda, tal facto também poderá ser explicado pelo perfil deste cliente, que por norma gosta de diversão e de participar, pelo que será mais fácil fazer a venda a este público.

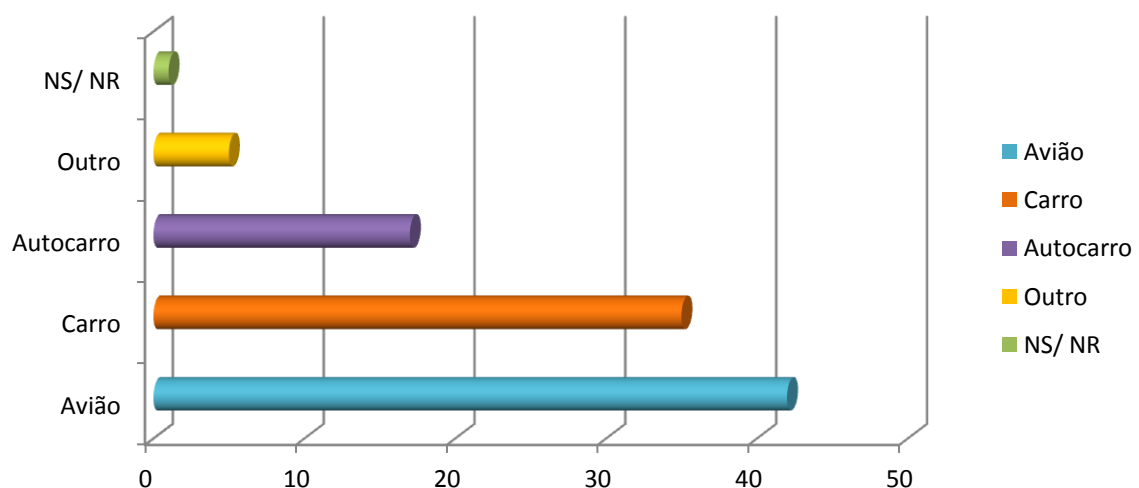
Também se destacaram as nacionalidades espanhola (17%), portuguesa (10%) e francesa (9%). Estes resultados corroboram, em parte, os dados obtidos através do inquérito realizado pelo IPDT (ponto 1.2.1.1), que mostram que a Espanha e a França são dos principais países emissores. Importa fazer referência à fraca presença dos portugueses, que por norma costumam ser em maior número do que os estrangeiros. Tal facto pode ser explicado pelo modo de recrutamento da empresa, que centra as suas atenções no mercado estrangeiro, sendo que grande parte das suas parcerias – hotéis, operadores locais, guias intérpretes, entre outros - são feitas com um alvo muito específico.

Gráfico 6 - Nacionalidade (%)



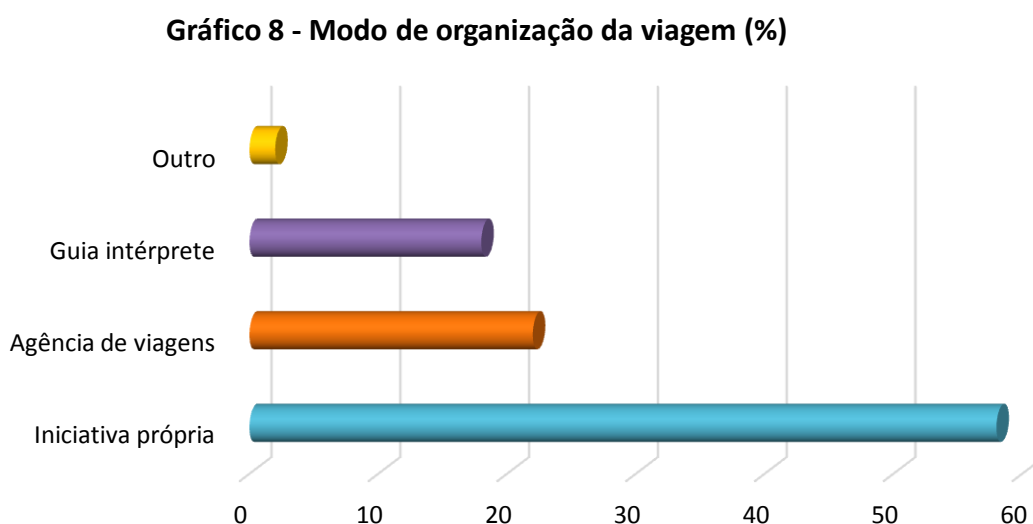
A análise dos inquéritos mostrou ainda que a maioria dos clientes chegou ao Porto de avião (42%) – tal facto demonstra a importância que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro possui para a entrada de turistas na região (e que em 2012 registou o melhor resultado da sua história). Destaque-se o importante papel das companhias *low cost*, que têm vindo a contribuir para um significativo aumento do fluxo de passageiros na região. O carro foi o segundo meio mais utilizado para chegar ao Porto (35%) – que poderá ser explicado pelos visitantes nacionais e espanhóis – seguindo-se o autocarro (17%) (gráfico 7).

Gráfico 7 – Meio que utilizou para chegar ao Porto (%)



## II. **Marketing e Comunicação**

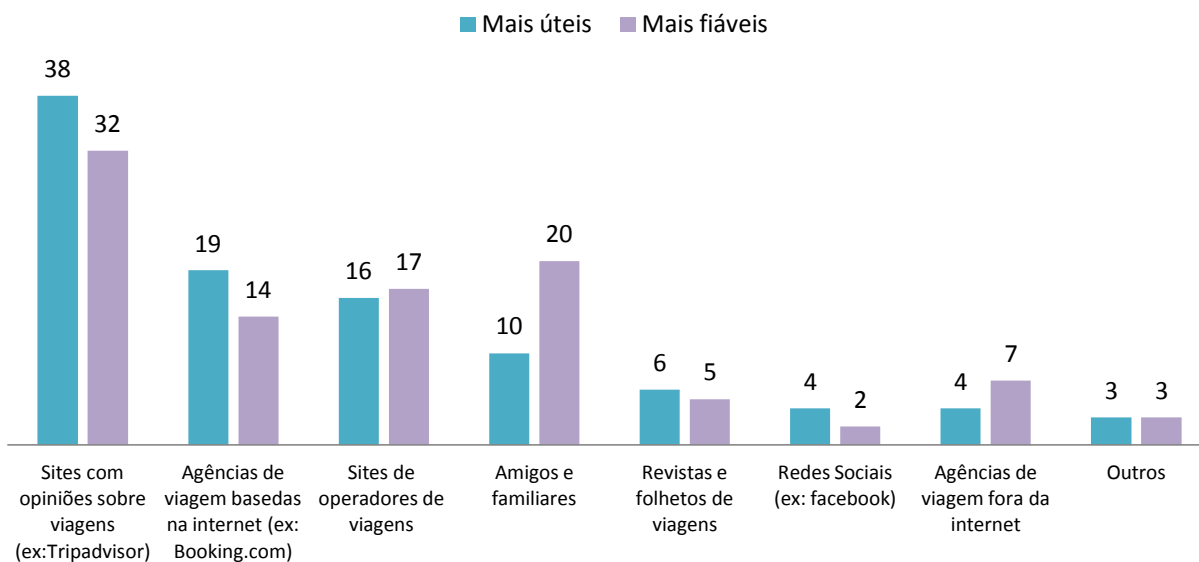
No que diz respeito à segunda parte do inquérito, importa destacar alguns resultados. O primeiro é relativo à forma como os clientes organizaram a sua viagem (gráfico 8). Neste caso os resultados são bastante esclarecedores, na medida em que mais de metade dos inquiridos (58%) revelou ter organizado a sua viagem por iniciativa própria. Estes dados mostram que os hábitos dos consumidores turísticos estão a sofrer alterações, e que atualmente o novo turista dá preferência à organização por iniciativa própria - que na sua maioria deverá ser realizada através do mundo *online* – ao invés de consultar a sua agência de viagens (22%).



De facto, as novas tecnologias têm vindo a desempenhar um importante papel e ganhar uma crescente importância nas escolhas do consumidor, sendo que o novo turista centra, cada vez mais, a sua pesquisa no mundo *online*. Neste contexto, importa referir os dados apresentados por Yeray González (2013, *in* Hosteltur), relativamente às principais fontes de informação que influenciam a decisão do cliente. As fontes que têm mais peso na decisão final do potencial consumidor são os *sites* de opinião (69%), as páginas das Agências de Viagem *online* (57%) e, em terceiro lugar, os *sites* dos Operadores Turísticos (56%). Estas três fontes, para além de serem as mais consultadas pelo turista, também são consideradas como as mais úteis e fiáveis, como é possível observar no gráfico 9. Percebe-se, desta forma, a importância de monitorizar a reputação *online* do estabelecimento, bem como de incentivar os

clientes a comentar a sua experiência. Tudo isto só poderá resultar no aumento de benefícios para o estabelecimento e numa melhoria contínua dos serviços (Yeray González, 2013).

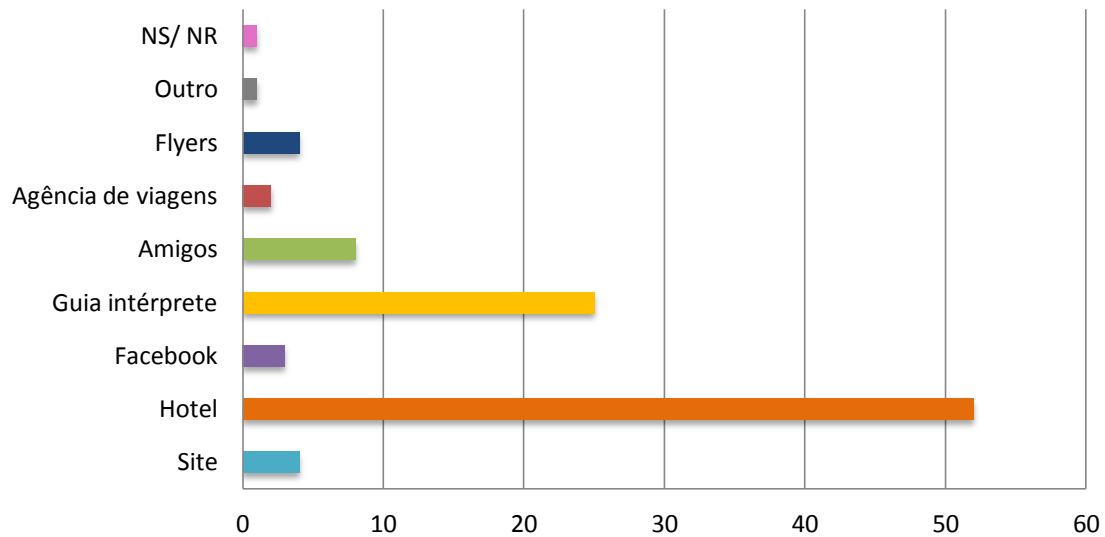
**Gráfico 9 - Fontes de informação mais úteis e fiáveis (%)**



Fonte: (Adaptado) Hosteltur (2013)

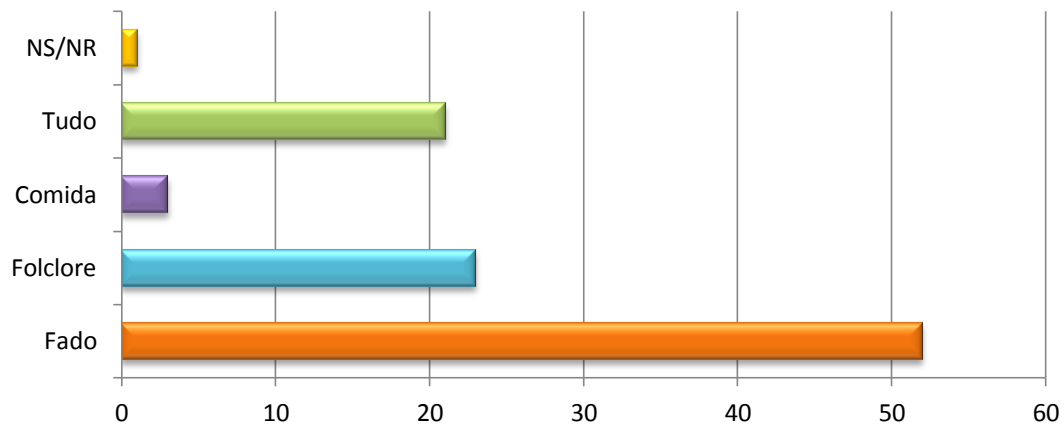
Relativamente à forma como os clientes tomaram conhecimento da Herança Magna™, neste campo sobressaem essencialmente dois meios: através do hotel (52%) e através de guia intérprete (25%) (gráfico 10). Estes resultados provêm das parcerias estabelecidas com os diferentes parceiros, sendo a promoção do produto muito dirigida a estes canais de vendas. Apesar de estes dois elementos serem os que apresentam resultados mais elevados, saliente-se a importância do “passa a palavra”, sendo que 8% dos clientes tiveram conhecimento da Herança Magna™ através de amigos – este é um resultado positivo e que importa destacar, na medida em que só se fala e recomenda do que se gosta. Ainda neste âmbito, importa também destacar a baixa importância que tanto o *site* (4%) como o facebook (3%) têm na promoção da Herança Magna™ – ferramentas que ainda podem e devem ser mais bem exploradas, tendo em conta todas as suas potencialidades. Ainda, refira-se que a baixa importância que as agências de viagem possuem neste campo é devida ao facto de este ser um canal de vendas que necessita de mais tempo para começar a trabalhar em parceria.

**Gráfico 10 - Forma de tomar conhecimento da Herança Magna™ (%)**



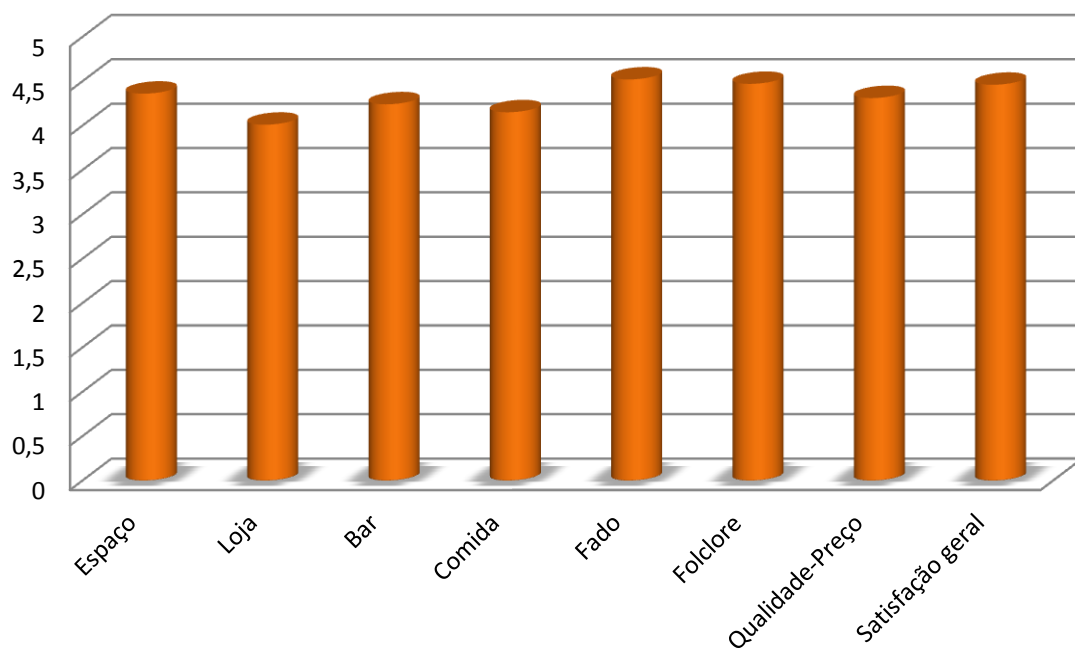
No que concerne ao principal motivo de visita à Herança Magna™ (gráfico 11), o Fado destaca-se claramente como atração principal, representando a motivação de mais de metade dos inquiridos (52%). O facto de a procura de Fado na Herança Magna™ ser grande pode demonstrar que esta é uma oferta pouco explorada no Porto, e por isso um segmento a explorar. Por sua vez, o Folclore aparece em segundo lugar (23%), seguido do Tudo (21%). Refira-se que no inquérito esta opção aparecia como “Outro”, mas tendo em conta de que todos os inquiridos que assinalaram esta opção referiram que o que os levava à Herança Magna™ era a conjugação dos três fatores (Fado, Folclore e Gastronomia), procedeu-se a esta alteração para uma melhor compreensão dos resultados. Refira-se ainda que a gastronomia representa apenas 3% das respostas dos clientes, o que reflete bem que quem vai à Herança Magna™ procura espetáculo, sendo precisamente essa a identidade do produto, nunca se assumindo como um “restaurante puro”. Esta nunca foi a forma de a Herança Magna™ se posicionar no mercado, nem é esse o seu objetivo. Pretende, sim, assumir-se, cada vez mais, como uma casa de espetáculos.



**Gráfico 11 – Motivo de visita à Herança Magna™ (%)**

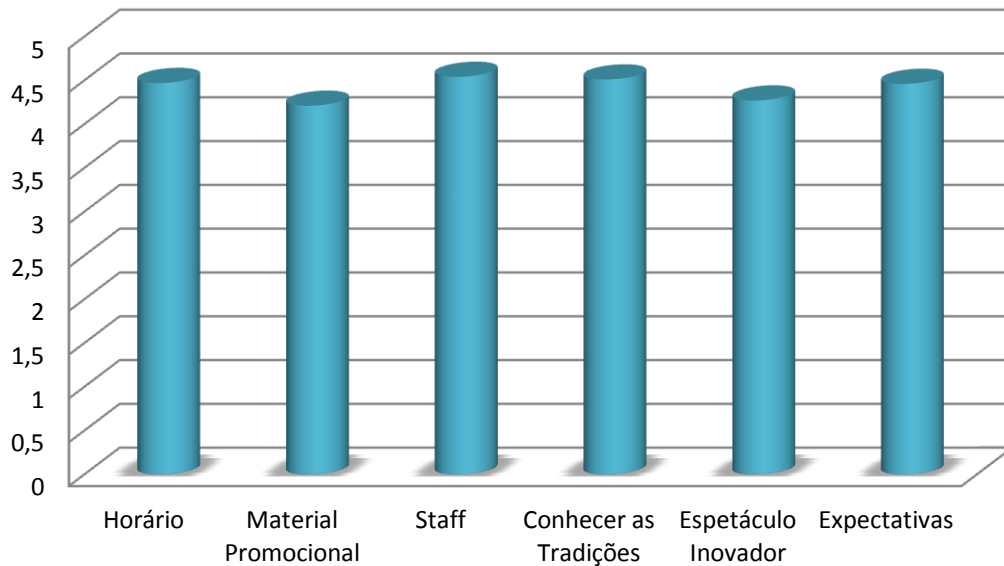
### III. Qualidade da Oferta

De uma forma geral, os clientes inquiridos mostraram-se satisfeitos com o produto Herança Magna™ (gráfico 12), estando a média de resposta acima dos 3,5 (Bom/Muito Bom). O Fado foi o ponto que teve a avaliação mais positiva (4,52), seguido do folclore (4,47). Por outro lado, a loja de artesanato, ainda tenha tido uma avaliação muito positiva, foi a que registou a avaliação mais baixa (4,01).

**Gráfico 12 - Avaliação Produto Herança Magna™**

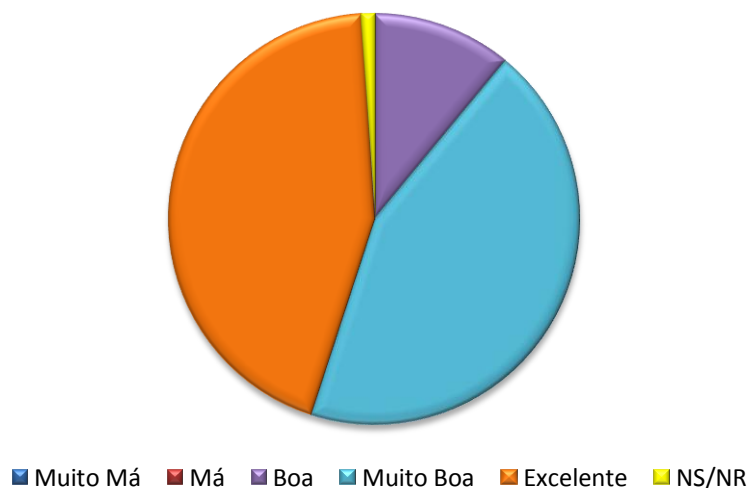
A avaliação geral também foi muito positiva, registando-se uma média de respostas acima do nível 4 (Muito Bom/Excelente). Neste contexto, o profissionalismo do *staff* foi dos aspetos mais valorizados (4,59), seguido do facto de o espetáculo Herança Magna permitir ao cliente ficar a conhecer melhor as tradições da região Porto (gráfico 13).

**Gráfico 13 - Avaliação Geral Herança Magna™**



Relativamente à avaliação geral (gráfico 14), os resultados revelaram que os clientes ficam muito satisfeitos com a experiência vivida, com 44% de respostas “Excelente” e “Muito Boa”, não se registando nenhuma avaliação negativa.

**Gráfico 14 - Avaliação Geral**

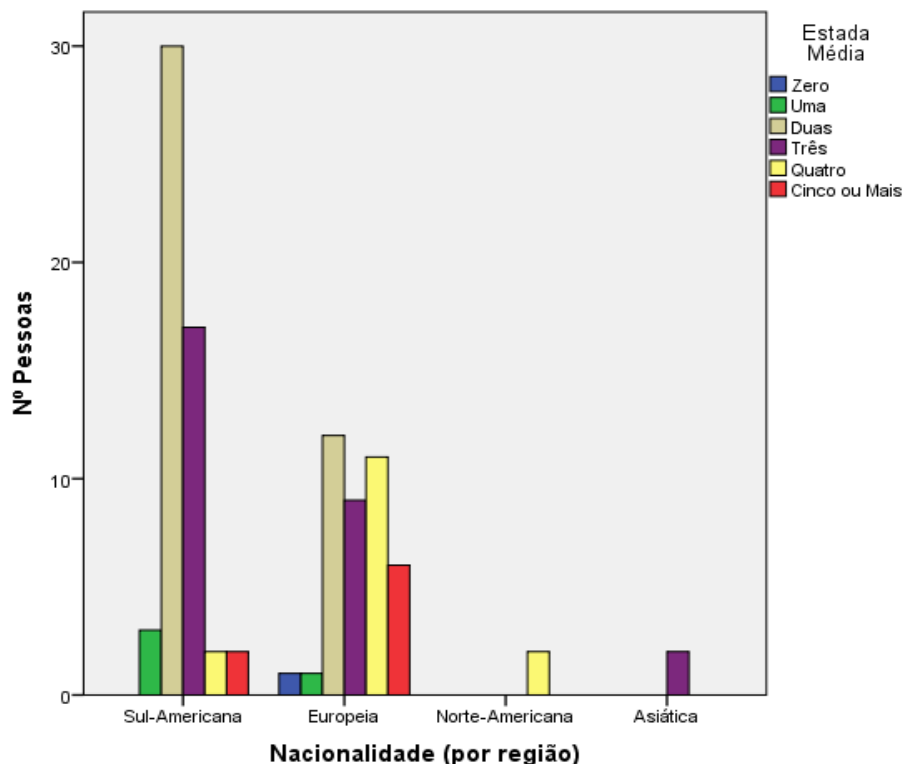


### 1.1 Estatística Inferencial – Análise da Relação entre Diferentes Variáveis

No sentido de extrapolar conclusões mais aprofundadas e de retirar mais informações dos resultados obtidos, realizou-se uma análise baseada na estatística inferencial, procedendo-se ao cruzamento de dados e ao estudo da relação entre as diferentes variáveis.

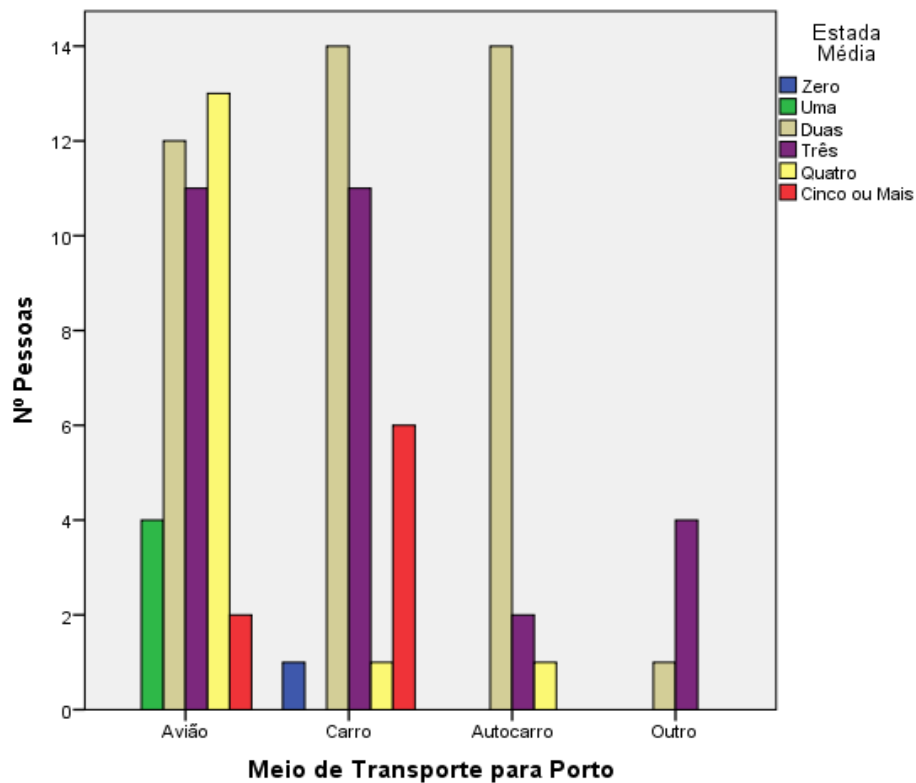
O primeiro ponto a ser estudado foi a relação entre a nacionalidade dos inquiridos e o tempo de permanência na região, como é possível observar no gráfico 15. Tendo em conta a dispersão das nacionalidades, procedeu-se à divisão das mesmas em quatro grupos definidos por regiões de origem - Europeia, Sul-Americana, Norte-Americana e Asiática -, no sentido de obter resultados mais claros. Desta forma, constatou-se que os clientes provenientes da região Sul-Americana ficam, na sua maioria, entre duas a três noites no Porto. Por sua vez, os europeus, apesar de serem em menor número, quando viajam ficam mais tempo na região (entre 2 a 5 dias). O mesmo acontece com os clientes provenientes da América do Norte e da Ásia, que assumem ficar mais de 2 noites no Porto. De uma forma geral, 95% dos inquiridos ficam mais de dois dias no Porto.

**Gráfico 15 – Nacionalidade vs. Estada Média**



De seguida analisou-se a relação entre o meio de transporte para o Porto e a estada média (gráfico 16). Como visto anteriormente, o meio de transporte mais utilizado para chegar ao Porto é o avião, sendo que os turistas que viajam por este meio de transporte ficam mais tempo na cidade (entre 2 a 4 noites). Também é evidente que quem viaja de carro fica, na sua maioria, entre 2 a 3 noites no Porto, e que quem faz a sua viagem de autocarro fica, maioritariamente, duas noites no Porto.

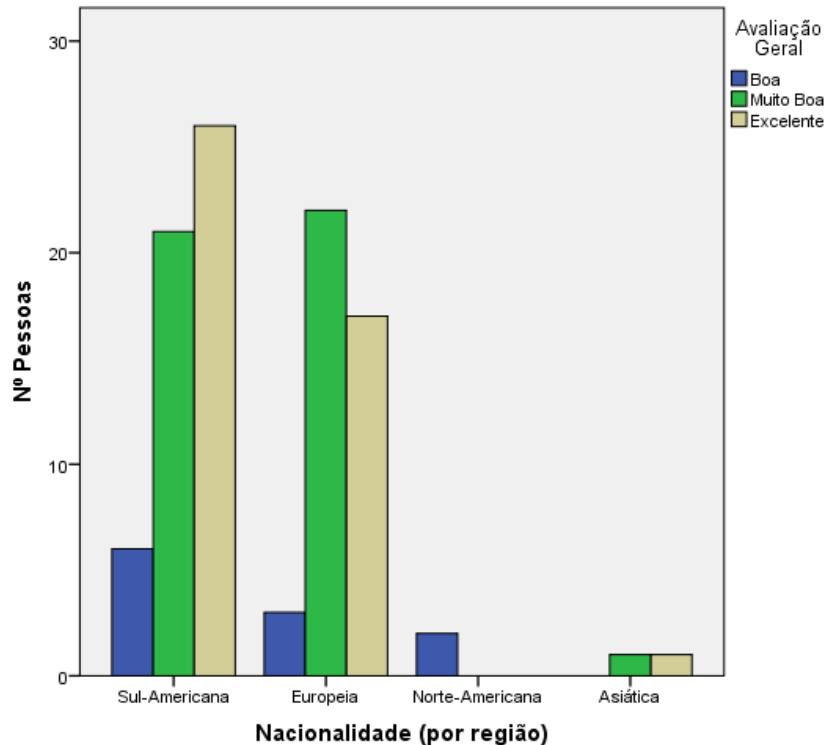
**Gráfico 16 – Meio de Transporte para o Porto vs. Estada Média**



Ainda, procedeu-se à análise da relação entre a avaliação geral dos clientes e a nacionalidade dos mesmos. Relativamente à satisfação geral, apesar de, genericamente, as avaliações serem todas muito positivas, verifica-se que o número de respostas “Excelente” é superior no grupo sul-americano – 49% dos sul-americanos avaliaram de “Excelente”, 39% de “Muito Bom” e 23% de “Bom”. Este facto mostra que esta é uma proveniência – composta maioritariamente por brasileiros – que se identifica com este tipo de oferta, na qual é valorizada a experiência e a participação,

mas que acima de tudo enaltece as tradições portuguesas. No caso dos Europeus, 41% avaliaram o produto como “Excelente”, 52% de “Muito Bom” e 7% de “Bom”.

**Gráfico 17 – Nacionalidade vs. Avaliação Geral**



### 1.2 Resumo dos Dados - Perfil do Visitante que mais visita a Herança Magna™

Após a análise dos dados obtidos é possível traçar algumas linhas que definem o perfil do cliente que mais visita a Herança Magna™. Relativamente ao género as percentagens são muito semelhantes - 58% dos clientes são do sexo feminino e 42% do sexo masculino. A idade média registada foi de 54 anos, o que demonstra que este é um produto claramente mais atrativo para o grupo de adultos/adultos. Os resultados mostraram ainda que os clientes que visitam a Herança Magna™ ficam acima da estada média apresentada pelo INE (1,9 dias), o que pode ser explicado pelo facto de quem procura produtos alternativos, novas ofertas, fica mais tempo na região – 2,78 dias. Neste caso refira-se a importância que a Herança Magna™ pode desempenhar para aumentar o tempo de permanência no território. A nacionalidade que mais se

destaca é a brasileira (52%) – o que poderá ser explicado pela proximidade cultural existente e pela ideia de viver as tradições portuguesas – seguida pela espanhola (17%), portuguesa (10%) e francesa (9%). No que concerne à forma como os clientes chegaram ao Porto, o avião foi o meio mais utilizado (42%) – o que reforça a importância que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro detém para a entrada de turistas na região – seguido do carro (35%) e do autocarro (17%).

No que diz respeito à organização da viagem, verifica-se que os hábitos dos consumidores turísticos têm vindo a sofrer alterações a uma velocidade muito rápida. Se antigamente o cliente consultava a sua agência de viagens com o intuito de que esta organizasse a sua viagem, atualmente o novo turista centra a sua pesquisa no mundo *online*. Este tem vindo a ganhar uma crescente importância e é cada vez mais influente nas escolhas do consumidor. Refira-se que 58% dos inquiridos revelou ter organizado a sua viagem por iniciativa própria, e apenas 22% ter consultado a sua agência de viagens para o mesmo efeito. No que diz respeito à forma como os clientes tomaram conhecimento da Herança Magna™, o hotel (52%) e os guias intérpretes (25%) são os meios que mais se destacam, mostrando claramente os resultados de uma comunicação que é muito dirigida aos parceiros da Herança Magna™. O Fado assume-se claramente como o principal motivo de visita à Herança Magna™ (52%) e, pelo contrário, a gastronomia representa apenas 3% das respostas dos clientes, o que demonstra que os clientes que vão à Herança Magna procuram espetáculo.

Relativamente à satisfação dos clientes, os resultados são muito positivos, estando a média de repostas acima do nível 3,5 (Bom/Muito Bom), o que demonstra que o visitante da Herança Magna™ sai, na sua maioria, muito satisfeito. O mesmo se comprova na avaliação geral do produto, com 44% de respostas “Excelente” e “Muito Boa”, não se registando nenhuma avaliação negativa.

### 1.3 Linhas Orientadoras para Melhorar o Produto

Tendo em conta que grande parte dos clientes que visita a Herança Magna™ chega ao Porto através do avião, será importante considerar a colocação de publicidade nos bilhetes das companhias aéreas, por exemplo. Além disso, os resultados dos inquéritos reforçaram um facto de que a empresa já se tinha apercebido: o Fado é o principal motivo de atração. Neste sentido, o Fado deve ser o principal veículo de promoção da Herança Magna™. Este nunca foi o objetivo da Herança Magna™, nem o é, contudo é necessário reconhecer as necessidades do mercado e trabalhar no sentido de lhes dar resposta. Desta forma, sendo o Fado o principal motivo de procura, cabe ao vendedor explicar que a oferta contempla muito mais do que o Fado, acrescentando uma série de mais-valias ao produto. No que concerne aos materiais promocionais, o Fado deve ser o elemento mais valorizado (como já o é), assumindo-se como principal veículo de promoção.

Ainda, o facto de mais de metade dos inquiridos ter revelado organizar a sua viagem por iniciativa própria demonstra a importância crescente que o mundo digital tem vindo a ganhar. Desta forma, a empresa deve apostar em desenvolver um bom trabalho nas redes sociais, bem como no *site*, de forma a chegar a todo o lado do mundo. Aliás, considera-se que um dos pontos mais importantes a desenvolver é fazer com que a informação circule para além do território nacional, sendo essencial apostar nas novas tecnologias.

Por último, um dos aspetos mais valorizados pelos clientes foi o profissionalismo do *staff*, pelo que este é um aspeto que deve ser tido em conta, devendo a empresa apostar na formação contínua dos seus funcionários de forma a prestar um serviço de elevada qualidade.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

---

### 1. Conclusões Gerais

Nos últimos anos, a atividade turística tem vindo a sofrer um crescimento notório. Atualmente, o turismo é um dos setores económicos com maior crescimento no mundo, gerador de muitas receitas e postos de trabalho, estando diretamente ligado ao desenvolvimento das regiões. Este forte crescimento da atividade turística progride lado a lado de uma crescente competitividade entre os destinos, o que faz com que o mundo do turismo esteja a tornar-se cada vez mais exigente e complexo. Estando o setor a sofrer uma evolução contínua, impulsionado por forças como a evolução tecnológica, globalização e procura mais exigente, torna-se fundamental fazer uma correta e eficaz gestão dos destinos, no sentido de os tornar sustentáveis quer aos níveis ecológico e económico, quer aos níveis social, cultural e político.

Este desenvolvimento só pode ser bem-sucedido se os intervenientes na atividade turística de um determinado território entenderem que a sua atividade não está isolada e pode ter influência direta nas outras áreas. Neste contexto, é fundamental que o destino seja entendido como um todo, como um produto global resultante da colaboração entre os diferentes intervenientes que compõem a experiência turística. Desde o hotel ao restaurante ou da simpatia do motorista à qualidade da comida, todos os elementos contribuem para a satisfação, ou não-satisfação, do cliente. Não obstante, e apesar de o bom funcionamento entre todos estes elementos ser fundamental para o sucesso da atividade turística, esta depende e resulta do que é considerado o *core* do turismo: as atrações de um destino. Desde o clima às características geográficas, do património cultural ou natural à gastronomia, são muitos os fatores que diferenciam determinado território. No âmbito da temática da presente tese, considerou-se relevante referir o importante, se não fundamental, papel das atrações turísticas, criadas e desenvolvidas para atrair e cativar os visitantes. As atrações turísticas são os recursos que possuem maior capacidade de atração de visitantes, assumindo-se como uma peça fundamental para o desenvolvimento turístico de uma região. Refira-se, ainda, que o valor patrimonial que estas atrações



possam ter só é relevante se puderem ser consumidos e utilizados pelos visitantes. Mais do que isso, todo o seu desenvolvimento deve ser pensado e orientado pelas necessidades do consumidor, que está cada vez mais exigente.

Neste sentido, um dos aspetos que se considera mais relevante de referir, tendo em conta as suas potencialidades, é a necessidade de se criarem produtos dinâmicos e inovadores. O turista não quer mais ser um espectador passivo na sua viagem, necessita de ter um papel ativo na construção da sua experiência. Os bens e serviços de uma empresa por si só já não são suficientes para fazer a diferença perante o cliente. Aliás, os tradicionais elementos considerados diferenciadores - como o preço e a qualidade, por exemplo, - também se encontram a perder as suas capacidade de diferenciação. Tal acontece porque os produtos e serviços são cada vez mais similares, sendo que o próximo “campo de batalha” da competição será o proporcionar de experiências únicas ao cliente. De facto, as transformações que têm ocorrido nos mercados turísticos trazem novos desafios aos gestores dos destinos, sendo necessário uma rápida adaptação e resposta às exigências de um consumidor cada vez mais exigente. Neste sentido, com os novos parâmetros do consumidor considera-se que a valorização da participação e o proporcionar de uma experiência marcante devem ser as componentes mais valorizadas nos produtos turísticos.

Sendo que é o mercado que define todos os critérios e linhas orientadoras que a oferta deve seguir, importa realçar o importante papel que o *marketing* desempenha no sentido de permitir à empresa ter uma perceção mais correta do mercado, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos e contribuindo para a atribuição de valor ao produto. Cada vez mais, é fundamental dar ao consumidor aquilo que ele procura, sendo este um elemento que tem sido amplamente desenvolvido pelo *marketing* e considerado fulcral para o sucesso das empresas. Num mercado em que a identidade e a inovação são aspetos fundamentais, o papel do *marketing* assume-se como fundamental no sentido de criar estratégias que permitam à empresa ganhar liderança e singularidade.

## 2. Verificação das Hipóteses em Investigação

Os resultados obtidos serão agora apresentados tendo por base as hipóteses consideradas inicialmente, com vista à sua validação, rejeição ou alteração.

### **H1: Num território marcado pela tradição, a satisfação dos turistas é alcançada através de produtos inovadores.**

São muitos os territórios que possuem diversos recursos turísticos com um grande potencial de atração, contudo, em muitos casos, estes recursos funcionam sempre da mesma forma, atraindo sempre o mesmo tipo de visitante. Tendo por base esta realidade, os gestores dos destinos devem aproveitar da melhor forma os atributos que estes possuem, reinventando os recursos existentes e criando novos produtos. Através de ideias inovadoras e dinâmicas é possível criar novas formas de turismo e desenvolver uma oferta de valor acrescentado, dando mais motivos de visita ao turista, sem nunca *prejudicar* a tradição. No caso específico desta investigação, o território em estudo - região do Porto – está repleto de elementos tradicionais que o caracterizam, dos quais se podem referir as Caves do Vinho do Porto, a gastronomia típica, o Rio Douro, as rusgas de São João, entre muitos outros. Estes elementos, por si só, funcionam como um grande atrativo da região, contudo é necessário inovar os recursos, criar produtos novos e dinâmicos. Os turistas procuram, cada vez mais, produtos inovadores, diferentes do habitual mas sem nunca esquecer a tradição.

O produto Herança Magna™ é a prova disso, aliando as tradições que tanto caracterizam o território do Porto com ideias e conceitos inovadores, novos na região. O número de clientes que visitam a Herança Magna™ encontra-se a aumentar, o que demonstra a valorização e a necessidade de um produto com estas características na região. Além disso, os resultados dos inquéritos revelaram um nível de satisfação muito elevada no que concerne à avaliação geral do produto (44% de respostas “Excelente” e “Muito Boa”).

Neste sentido, considera-se que a hipótese é válida, podendo mesmo acrescentar-se que a criação de produtos inovadores, para além de constituírem um motivo de satisfação dos visitantes, valorizam os recursos dos territórios.

***H2: A Herança Magna™ é um produto forte, permitindo enriquecer a oferta e preencher uma lacuna numa região marcada por uma crescente procura turística, através de uma marca identificadora e distintiva da mesma.***

A região do Porto tem sido alvo de uma crescente procura turística. Refira-se o aumento de 500.000 dormidas internacionais na região, no período de 2006 a 2011. A Cidade Invicta tem recebido cada vez mais atenção por parte do exterior, estando o seu valor a ser reconhecido. Mencione-se, por exemplo, o facto de o Porto ter sido eleito o "Melhor Destino Europeu 2012", entre 20 cidades seleccionadas, bem como o facto de a editora de guias de viagens *Lonely Planet* ter incluído o Porto no topo da lista de 10 destinos europeus a visitar em 2013. De facto, esta é uma região marcada por uma crescente procura turística, como referido na hipótese.

Relativamente à primeira parte da hipótese, considera-se que a Herança Magna™ é um produto forte, permitindo enriquecer a oferta e preencher uma lacuna na região. É possível fazer esta afirmação, na medida em que não existe nenhum produto com características semelhantes às da Herança Magna™, estando a oferta do território muito centrada no Fado (ainda que pouco desenvolvida). Considera-se que a Herança Magna™ é um produto forte pois, para além de possuir uma oferta muito completa, organiza todos os momentos, desde o *pick-up* no hotel, até ao final da noite, estando um produto verdadeiramente direccionado para o turismo. Ainda, esta lacuna da região é preenchida através de uma marca identificadora e distintiva da mesma, na medida em que todos os elementos que compõem a oferta da Herança Magna™ dizem respeito às marcas e tradições que mais a caracterizam, desde o vinho do Porto, às rusgas de São João, aos cantares tradicionais, ao Fado e ao Folclore.

Desta forma, considera-se a hipótese válida, contudo é importante mencionar que a Herança Magna™ é ainda um produto recente no mercado, pelo que tem ainda uma grande margem de progressão no sentido de aumentar e reforçar o seu papel no desenvolvimento turístico da região.

***H3: A valorização da participação do turista é um dos fatores fundamentais para o sucesso do produto Herança Magna™.***

Atualmente, não basta ao turista observar e contemplar. Cada vez mais, o turista quer participar na experiência, quer viver momentos marcantes e sensações ímpares, quer criar memórias únicas. Estes são momentos que poderão não vir materializados num *souvenir* ou não ficar registados numa fotografia, mas que certamente ficam registados na memória e possibilitam afirmar “eu fiz, eu vivi”.

Considera-se que o produto Herança Magna™ é muito completo e de elevada qualidade, pois, para além de ter muitos elementos diferentes em termos de oferta, todos eles são de elevada qualidade, havendo uma grande preocupação com a qualidade de fadista e guitarristas, bem como do rancho folclórico, por exemplo. São muitos os fatores que fazem da Herança Magna™ um produto forte, contudo considera-se que, como referido na hipótese, a valorização da participação do cliente é um dos fatores fundamentais para o sucesso do produto. Refira-se que os visitantes da Herança Magna™, na sua grande maioria, afirmam sair muito satisfeitos com a experiência que viveram. Mencione-se, por exemplo, um testemunho deixado por um cliente no livro de honra da Herança Magna™, que demonstra claramente qual a identidade da casa e a forma como se vivem as tradições e como se interage com o cliente: “Cansada mas feliz”. É desta forma que a Herança Magna™ se diferencia, incentivando à participação dos clientes, possibilitando um contacto direto com as tradições, onde em vez de espetadores passivos se transformam em atores, tornando-se parte integrante da construção da experiência, como nas Rugsas de São João, nos cantares tradicionais ou nas danças de folclore, por exemplo.

Os inquéritos realizados mostram uma satisfação geral muito elevada, bem como o livro de honra se encontra repleto de mensagens de satisfação e de incentivo. A hipótese é confirmada, pois considera-se que o facto de incentivar à participação dos clientes é um dos aspetos que mais valoriza a oferta da Herança Magna™, sendo esta uma prerrogativa que está presente desde o início até ao final da experiência.

***H4: O Fado, enquanto elemento cultural de Portugal, consegue prevalecer enquanto produto de atração no Porto.***

A oferta de Fado em Lisboa é muito organizada e trabalhada, sentindo-se a existência de uma verdadeira identidade do produto. A oferta é muito extensa – são inúmeras as casas de Fado na região – e está muito bem desenvolvida, inclusive a nível digital, por exemplo. É muito fácil para qualquer um obter informações sobre as casas de Fado em Lisboa, estando a informação muito bem organizada, apelativa e interativa. Por exemplo, num único *site* (<http://www.museudofado.pt/>), é possível fazer visitas virtuais a um grande número de casas de Fado, ver o seu interior e ter todas as informações reunidas.

Pelo contrário, no Porto não se tem um produto sólido, global, mas sim elementos dispersos. Na Cidade Invicta nunca se trabalhou verdadeiramente o Fado enquanto produto, talvez devido aos padrões já estabelecidos neste domínio. É necessário entender que, apesar de esta oferta estar muito mais desenvolvida na capital, o Fado é, acima de tudo, um elemento cultural de Portugal. É desta forma que o Fado deve ser trabalhado, como elemento distintivo do país e não de uma, ou duas únicas cidades (Lisboa e Coimbra). Mencione-se o título de uma notícia do Jornal Público - “Portugal é uma casa de fados”, notícia esta que dá a conhecer diversos sítios onde ouvir Fado por todo o país, com enfoque em Lisboa, Coimbra e Porto.

Entenda-se, ainda, que a afirmação que o Porto possa ter neste domínio deve ser feita tendo sempre em conta que não superará Lisboa, nem sequer terá a mesma importância, pois a história assim não o permite. Contudo, o Porto deve e tem condições para construir uma oferta mais completa e estruturada neste campo pois a procura é cada vez maior. Refira-se que nos inquéritos realizados aos visitantes da Herança Magna, 52% dos inquiridos apontou o Fado como o principal motivo de visita à Herança Magna™, o que pode significar duas coisas: que por um lado este é um segmento a explorar, e por outro – pelo facto de a procura ser grande - pode também demonstrar que esta é uma oferta pouco explorada no Porto.

Tendo em conta todos estes fatores, não é possível considerar a hipótese válida na sua totalidade, mas também não deverá ser rejeitada. Considera-se que o Fado, enquanto elemento cultural de Portugal, consegue, ainda que de uma forma muito residual, prevalecer enquanto produto de atração no Porto, mas tem muito potencial para este ser um produto com maior afirmação na região. Desta forma, procedeu-se à alteração da hipótese: ***O Fado, enquanto elemento cultural de Portugal, encontra-se em franco desenvolvimento no Porto.***

### **3. O Caso da Herança Magna™**

#### **3.1 Avaliação Integrada com outros Produtos da Área**

Fazendo uma avaliação da Herança Magna™ comparativamente com outros produtos da área, é possível extrapolar algumas conclusões. Em primeiro lugar, é incontestável que o produto Herança Magna™ tem características únicas e apresenta uma grande variedade e qualidade de oferta. Para além disso, não existe nenhum produto com características similares na região, o que constitui uma grande vantagem para a empresa. A Herança Magna™ possui uma série de mais-valias que a distingue dos outros produtos, como o espaço, o transporte e a variedade de elementos que reúne e oferece ao visitante. Não obstante, o facto de apresentar todas estas mais-valias faz com que o seu preço seja superior à média dos locais onde é possível jantar e ouvir Fado, por exemplo, o que pode constituir uma fraqueza em relação aos outros produtos. No que concerne aos locais que oferecem espetáculo, considera-se que o restaurante *O Fado* é o principal concorrente da Herança Magna™, pois, para além de ter Fado, tem também danças de Folclore Português. Ainda, importa mencionar que a Herança Magna™ está inserida numa região em que a gastronomia é um elemento distintivo e que possui grande importância na região, pelo que são muitos os restaurantes que oferecem gastronomia típica e de boa qualidade e acabam por ser concorrentes da Herança Magna™ pela oferta de comida típica, e por, de uma forma geral, praticarem preços inferiores.

A Herança Magna™ encontra-se inserida numa região em que o Fado não possui grande tradição, mas que está a ganhar cada vez maior importância. Desta forma, se por um lado a empresa sente dificuldades pelo facto de este não ser um elemento

cultural com grande procura na região (apesar de dar sinais evidentes de que se encontra em expansão), tira partido de a oferta não ser muito extensa e pode vir a assumir-se como um dos locais de excelência para ouvir Fado no Porto. Neste campo, a Herança Magna™ tem os seus principais concorrentes em Lisboa, nomeadamente no que diz respeito a grupos que passam primeiro pela capital, local por excelência para ouvir Fado, e depois não querem repetir no Porto.

A região do Porto possui diversos elementos com grande importância histórica e cultural, tendo 96 monumentos e sítios classificados como Património Mundial pela UNESCO, o que lhe atribui uma maior importância para os circuitos turísticos mundiais. De uma forma geral considera-se que a Herança Magna™ tira o proveito de estar inserida numa região onde a procura turística é cada vez maior, sendo o destino Porto cada vez mais falado a nível mundial.

### **3.2 Propostas de Intervenção e Metas a Alcançar**

De seguida, e após a análise dos resultados obtidos, serão referidas algumas propostas de intervenção - no sentido de contribuir com melhores práticas para a empresa -, bem como delineadas metas a alcançar.

Tendo em conta que o consumidor está cada vez mais independente na organização das suas viagens e que a internet é já parte integrante da sua vida, considera-se fundamental que a empresa opte por continuar a evoluir no mercado *online*. São cada vez mais os meios disponíveis e gratuitos que todos, e neste caso as empresas, têm à disposição para divulgar os seus produtos, e que muitas vezes não são usados por desconhecimento. A Herança Magna™ trabalha, essencialmente, duas formas de comunicação – o *site* e o facebook, que ainda devem ser mais trabalhadas -, mas existem outras ferramentas que podem e devem ser mais bem exploradas. Ainda, no campo da publicidade, a empresa deve equacionar a colocação de publicidade nos bilhetes de avião, por exemplo, tendo em conta que 42% dos inquiridos que visitaram a Herança Magna™ revelou ter chegado ao Porto de avião e esta seria uma excelente forma de chegar a mais potenciais consumidores.

Um outro ponto que se considera importante para a empresa é o desenvolver as vendas em *cross-selling*. Apesar de as parcerias estarem estabelecidas, este é um canal que ainda pode ser mais bem explorado. Sendo o rio Douro um elemento fundamental na atividade turística da região, e tendo em conta o vasto rol de empresas que exploram este recurso, a empresa deve procurar estabelecer e fortalecer as parcerias com estes possíveis canais de venda. Um outro elemento muito explorado na cidade são os circuitos turísticos feitos em autocarro aberto, que movimentam milhares de turistas e que podem ser um canal de vendas muito eficaz. Nos dois casos, verifica-se que, apesar das parcerias estabelecidas, os resultados ainda não são visíveis. É fundamental que, na venda conjunta dos produtos, o preço seja um fator determinante que compense a compra conjunta dos dois produtos (por exemplo, Herança Magna + Cruzeiro).

Considera-se também que o Fado deve ser assumido como principal veículo de promoção da Herança Magna™. Os resultados dos inquéritos foram claros e mostraram que o Fado é o principal motivo de visita, devendo ser visto e assumido como porta de entrada da casa. Estando a procura muito centrada no Fado, a empresa deve adaptar o seu discurso e utilizar o Fado como principal imagem nos materiais de promoção, por exemplo. Entenda-se que com isto não se quer dizer que os outros elementos da oferta devam ser desvalorizados. Cabe ao vendedor perceber o que o cliente procura e adaptar o seu discurso às necessidades do consumidor.

No que concerne às metas a alcançar pela empresa, e atendendo a que a esta apenas iniciou a sua atividade comercial em julho de 2012, não é possível à data fazer comparações homólogas. Desta forma, optou-se por efetuar uma média de clientes mensal em 2012 e 2013. Do resultado encontrou-se uma taxa de crescimento entre os dois anos referidos de 82%. Esta taxa foi aplicada para os meses de agosto a novembro de 2013, da qual resultaram os dados projetados para o referido ano.



As metas referenciadas para 2014 baseiam-se na mesma taxa de crescimento (82%), sendo que se considera que esta é uma taxa de crescimento possível na medida em que a empresa ainda se encontra na sua fase de crescimento/expansão, *ceteris paribus*.

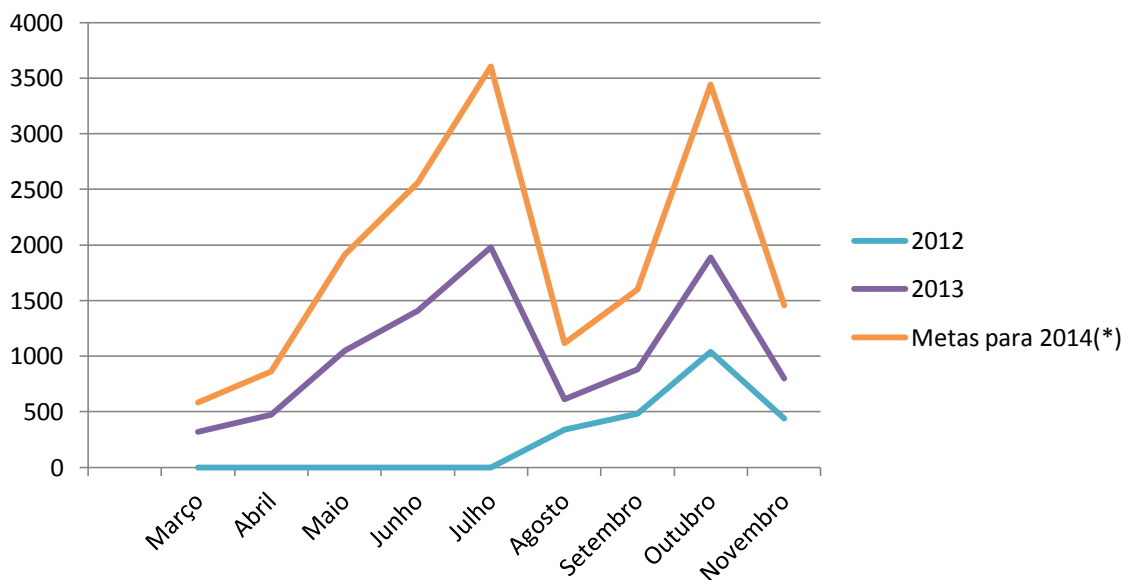
	Número de Clientes		
	2012	2013	Metas para 2014 (*)
Março	-	320	582
Abril	-	472	860
Maio	-	1050	1911
Junho	-	1406	2559
Julho	-	1980	3604
Agosto	337	613(*)	1114
Setembro	484	880(*)	1602
Outubro	1038	1890(*)	3440
Novembro	439	799(*)	1455

(\*dados projetados com base na taxa média de crescimento de clientes entre 2012 e 2013: 82%).

**Figura 43 - Evolução do Número de Clientes da Herança Magna™ (Real/Projeção)**

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 18 – Evolução do Número de Clientes da Herança Magna™ (Real/Projeção)**



Através da análise do gráfico 18 pode concluir-se que os turistas que viajam em agosto possuem um poder económico inferior, tendo em conta que se nota um menor consumo de um produto que possui um preço acima da média quando comparado com outros produtos do mesmo setor - como por exemplo viagens de barco, autocarros turísticos, visitas às Caves de Vinho do Porto, visitas museológicas, entre outros. Desta forma, pode igualmente concluir-se que a época alta no turismo para a empresa vai de meados de maio a início de outubro, com exceção do mês de agosto, pelos motivos anteriormente referidos.

No que diz respeito a objetivos específicos, considera-se que no ano de 2014 a empresa deverá multiplicar o número de parcerias estabelecidas com agências de viagens. Este é um canal de vendas que necessita de mais tempo para começar a trabalhar em parceria, pelo que, apesar de algumas agências já o fazerem, considera-se que este é um canal de vendas que pode ser muito mais aproveitado. Um outro aspeto que a empresa deve desenvolver são os almoços para grupos. Este é um segmento ainda pouco explorado, e que deve e pode ser mais bem desenvolvido. Comparativamente com o mercado, e tendo em conta a qualidade da comida, os preços dos almoços são muito competitivos. Para além disso, a empresa tem a vantagem de poder incluir animação durante os almoços, o que acrescenta valor ao produto. Além disso, considera-se que o número de clientes nacionais que visita a Herança Magna™ é ainda reduzido. Apesar de este não ser o principal mercado para o qual a empresa trabalha, este é um segmento que pode ser mais bem explorado. Um objetivo transversal a toda a empresa deverá ser a evolução constante ao longo do tempo, no sentido de dar mais qualidade ao produto. A longo prazo, a Herança Magna™ deverá funcionar como um elemento distintivo da região e assumir-se como um dos principais intervenientes na promoção do Fado no Porto. Todas as metas descritas devem contribuir para o aumento constante do número de clientes, que acaba por ser o objetivo principal da empresa.

#### **4. Limitações da Pesquisa e Recomendações para Futuras Investigações**

Uma investigação desta natureza enfrenta diversas limitações, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento do estudo e à metodologia utilizada. Estas limitações afetam o contributo do estudo, pelo que devem ser analisadas no sentido de que futuras pesquisas possam alcançar resultados mais sólidos.

Neste sentido, em primeiro lugar importa referir que a escolha de um método de investigação, em detrimento de outros, implica, na maioria das vezes, ganhos e perdas. No caso específico deste estudo, na pesquisa empírica, optou-se por uma metodologia essencialmente quantitativa, o que permitiu, por um lado, o aumento da amostra mas, por outro, resultou na síntese e simplificação da informação recolhida. Além disso, os resultados baseiam-se em *perceções*, sendo que o inquirido pode percecionar uma realidade diferente da realidade objetiva. Neste caso, grande parte dos dados recolhidos são baseados numa realidade difusa e não em factos concretos. Ainda, apesar de se ter aplicado os inquéritos num período de tempo o mais extenso possível (outubro de 2012 a maio de 2013), este é sempre limitado, o que influencia a recolha bem como o tamanho da amostra.

Esta secção termina com recomendações para futuras investigações, motivadas pelos resultados do estudo. Um dos aspetos que importa melhorar diz respeito à dimensão da amostra, pelo que seria importante realizar uma investigação continuada no tempo, com o objetivo de conseguir uma amostra mais numerosa e representativa. Além disso, no que diz respeito ao papel que o empreendedorismo de eventos desempenha na recriação de um destino, poderia ser feita uma replicação deste estudo noutros eventos semelhantes, em Lisboa, por exemplo, para uma comparação de resultados.

## 5. Comentários Finais

Cada vez mais se assiste à comercialização da cultura e do património. Este é um aspeto que poderá ser visto de uma forma negativa por parte da sociedade, pelo receio de danificar ou retirar o valor autêntico dos elementos culturais. Considera-se que esta comercialização é necessária e que deve ser entendida de uma forma positiva; ela não deve eliminar a essência e identidade dos elementos culturais, pelo contrário, deve servir como um incentivo de recuperação e de valorização do património. É fundamental entender que, se por um lado a cultura funciona como um elemento de identificação da sociedade, por outro, deve também ser vista como uma fonte de riqueza, geradora de atividades económicas. O turismo cultural é o exemplo mais expressivo deste fenómeno, tendo em conta que se *vende* a cultura, os elementos identitários das sociedades.

O que acontece em muitos casos é que os destinos possuem um vasto conjunto de elementos culturais que funcionam sempre da mesma forma, não se procurando novas formas de trabalhar o produto. Para o destino se tornar mais atrativo, é fundamental que os seus gestores entendam a necessidade de dar novos motivos de visita ao consumidor. O empreendedorismo de eventos possui grande importância neste domínio, sendo que através de ideias inovadoras e dinâmicas é possível reinventar os recursos existentes e criar novas formas de turismo.

No caso da Herança Magna™, que pode funcionar como um elemento inovador para o turismo da região, trazendo muitos benefícios para o destino, sentem-se muitas dificuldades em pertencer ao mercado. O turismo em geral, em muito casos, limita-se a oferecer o que a natureza e história lhe dá e faz muito pouco para criar e recriar ofertas de valor acrescentado. É a partir desta realidade que surge a argumentação referida anteriormente: o *lobby* fecha a sua “concha”, dificultando a entrada de novos *players*, mesmo que estes possam contribuir para o desenvolvimento do destino turístico com novas ideias, propostas e ofertas. A Herança Magna™ quis e quer sempre mostrar o caminho através das parcerias; quer quebrar com a rotina que existe no Porto (programas soltos com interesses vincadamente financeiros), criando e promovendo uma oferta de valor acrescentado, que só poderá trazer benefícios para o

desenvolvimento do destino turístico. Apesar de todas as dificuldades, houve um reconhecimento muito positivo por instituições como o Turismo de Gaia e o Turismo do Porto e Norte de Portugal que, atualmente, tentam contribuir para a promoção dos produtos e da marca Herança Magna™.

É fundamental que os gestores dos destinos entendam a importância de criar ofertas inovadoras que valorizem os recursos culturais de um território, de dar novos motivos de visita ao turista e de aumentar o tempo de permanência no destino. De facto, e respondendo à pergunta de partida para esta investigação, considera-se que o empreendedorismo de eventos é uma excelente forma para inovar um território e contribuir para a consolidação de uma marca distintiva do destino. Estes novos elementos de atração podem contribuir para a construção de uma renovada imagem do destino, tornando-a mais apelativa para o potencial visitante.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Abreu, D. (2006). *Análise de Dados II. Estudos para o planeamento regional urbano nº 69*. Centro Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa.

Agapito, D. (2010). *A imagem de lagos enquanto destino turístico: perspetiva dos turistas versus perspetiva dos residentes*. Tese de Mestrado. Universidade do Algarve.

Ansarah, M. (2000). *Turismo – Como aprender, como ensinar*. (3ª ed.). São Paulo: editor Senac.

Augustyn, M., e Knowles, T. (2000). *Performance of tourism partnerships: a focus on York*. UK: Tourism Management.

Barros, J. (2008). *A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos Turísticos - aplicada a cabo verde*. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Batista, A. (2008). *Turismo de Eventos: Desafios prementes da cidade de João Pessoa*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Beni, M. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*. (10ª ed.) São Paulo: Editora Snac São Paulo.

Boniface, G., Cooper, C. (2005). *Worldwide Destinations: The Geography of Travel and Tourism*. (4ª ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bramwell, B., Lane, B. *et al.* (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*. UK: Multilingual Matters.

Buhalis, D. (1999). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management* 21, pág. 97-116.

Caldeira, A. (2006). *Atrações e gestão de visitantes. Uma abordagem de competitividade aplicada ao caso português*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para a auto-aprendizagem*. (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Carneiro, M. (2007). *Modelação de escolha de destinos turísticos: uma análise de posicionamento*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.

Carvalho, F. (2007); *A estratégia nas Organizações*. Inserido na obra de Martins, A. et al. *Introdução à Gestão de Organizações; Vida Económica*.

Carvalho, P. (2009). *A imagem de um destino turístico cultural. O caso do Alto Douro Vinhateiro, Património da Humanidade*. Tese de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa.

Carvalho, A. (2010). *Experience Marketing. Desenvolver relações assentes em experiências e emoções. caso: Super Bock Super Rock*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Cheney, S. (1998). *Benchmarking – Research & Evaluation*. Alexandria: ASTD.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. (2005). *Tourism, Principles and Practice*. (3ª ed). Essex: Pearson Education Limited.

Couto, J., Faias, C., Faias, C. (2009). *Marketing Turístico: Conceitos e Tendências*. Universidade dos Açores.

Corfu, A. (2002). *Web Marketing nas Empresas de Turismo em Portugal*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Cravo, J. (2009). *A canção de Coimbra em tempo de lutas estudantis (1961-1969)*. Coimbra: Edições Minerva Coimbra.

Dias, M. (2000). *Porto – Património Cultural da Humanidade*. (3ª ed.). Norprint.

Drucker, P. (1974). *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2001). *Strategic Marketing. Planning and Control*. (2ª ed). Oxford: Butterworth-Heinemann

Duch, T. (2011). *Marketing Turístico: O Destino João Pessoa e a Copa do Mundo 2014*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Echtner, C., Ritchie, J. (2003). *The Meaning and Measurement of Destination Image*. The Journal of Tourism Studies Vol. 14, No. 1.

Figueira, B. (2011). *Experience Marketing. Aumentar as Vendas proporcionando experiências aos clientes*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Firmino, M. (2006). *As Estratégias Empresariais Face à Política de Turismo em Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Nova York: Cambridge University Press.

Fyall, A., Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing. A Collaborative Approach*. Great Britain: Channel View Publications.

Goeldner, C., Ritchie, J. (2006). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Gohr, C., Santos, L., Veiga, M. (2009). *A informação como um elemento chave para a qualidade do produto turístico: uma análise dos postos de informações turísticas do município de Florianópolis/ SC*. Perspetivas em Ciência da Informação, v.14, n.2.

Guerra, R. (2009). *Posicionamento: Percepções Sobre Viseu e outros destinos da Região Centro*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Guetz, D. (2004). *Event Management and Event Tourism*. (2ª ed.). Canada: University of Calgary.



Gunn, C., Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. (4ª ed.). Nova Iorque: Taylor & Francis Books

Hassan, S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. Journal of Travel Research, vol.38.

Henriques, C. (2003). *Turismo, Cidade e Cultura. Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2009). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman Companhia Editora.

Holloway, J. (2002). *The Business of Tourism*. (7ª ed.). Londres: Prentice Hall e Financial Times.

Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do Turismo*. (2ª ed.). Brazil: Thomson.

Jenkins, O. (1999). *Understanding and Measuring Tourist Destination Images*. Australia: International Journal of Tourism Research.

Jung, C. (2009). *Metodologia Científica e Tecnológica. Módulo 2 – Hipótese, Modelo, Achado, Teoria e Lei*. Brasil.

Kastenholz, E. (2002). *The Role and Marketing Implications of Destination Images on Tourist Behavior: The case of Northern Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.

Kastenholz, E. (2006). *O Marketing de Destinos Turísticos – O seu significado e potencial, ilustrado para um Destino Rural*. Revista Turismo & Desenvolvimento, nº6.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. (2ª ed). USA: Prentice Hall Inc.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. England: Pearson Education Limited.

- Kozac, M. & Rimmington, M. (1999). *Measuring destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings*. International Journal of Hospitality Management. Oxford: Elsevier.
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management*. (3ª ed.). Malaysia: Pearson Education Australia.
- Lopes, M. (2011). *Marketing no Turismo. Estruturação de um Plano de Marketing*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e comercialização de produtos e destinos*. Porto: Príncípa Editora, Lda.
- Martins, C. (2013). *O Impacto da Internet no Processo de Decisão de Compra do Consumidor – O Caso dos Produtos Turísticos*. Tese de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Martins, I. (2010). *Gestão Estratégica da Sazonalidade em Turismo: o caso de Aveiro*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.
- Middleton, V., Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. (3ª ed.). Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Milne, S., Ateljevic, I. (2010). *Tourism, economic development and the global-local nexus: Theory embracing complexity*. London: Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment.
- Moreira, P. (2010). *Gestão de Marcas Cidade – O Caso da Marca Porto Turismo*. Tese de Mestrado. Universidade do Porto.
- Murphy, P. (1985). *Tourism – a Community Approach*. New York: Methuen, Inc.
- Netto, A, Gaeta, C. (2010). *Turismo de Experiência*. São Paulo: Editora Senac.
- Neves, A. (2007). *Promoção turística – O impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Niño, F., Gouvêa, M. *A diferenciação na oferta de serviços turísticos como estratégia de posicionamento de marketing*. São Paulo.

Nunes, J. (2008). *Os Caminhos do Turismo Sustentável – Manual de Boas Práticas de Desenvolvimento Turístico*. I9Tur. ADTR, Associação de Desenvolvimento Terras do Regadio.

Oliveira, R. (2013). *Publituris – Especial BTL*. 22 de Fevereiro.

OMT. (2002). *Tourism in the age of Alliances, Mergers and Acquisitions*. Madrid.

OMT. (2003). *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*. Canada.

Oppermann, M. (1996). *Convention Cities – Images and Changing Fortunes*. The Journal of Tourism Studies vol. 7, no. 1.

Page, S., Connell, J. (2006). *Tourism – a modern synthesis*. (2ª ed.) Londres: Thomson.

Parker, H. (2000). *Inter-firm collaboration and the new product development process*. South Africa: University of Cape Town.

Plano Estratégico Nacional do Turismo. (2007). Lisboa: Tipografia Peres, S.A. Turismo de Portugal.

Plano Estratégico Nacional do Turismo - Horizonte 2013-2015. (2012).

Pereira, S. (2005). *O papel da atração turística cultural no desenvolvimento económico regional*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.

Peres, V. (2009). *O Papel da Formação na Relação com Clientes – Impacto sobre as Vendas*. Tese de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.

Pine II, B., Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard School Publishing.

Pizarro, J. (2005). *A influência das novas tecnologias no processo de distribuição turística*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Poon, A., Farrell, C., John, V., Adams, E., Wilson, K., Morean, K. (2010). *Everything You Need to Know About Internet Marketing*. Market Intelligence Report. Alemanha: Tourism Intelligence International.

Prayag, G. (2009). *Tourists' evaluations of destination image, satisfaction, and future behavioral intentions— The case of Mauritius*. Journal of Travel & Tourism. France: Marketing Taylor & Francis Group, LLC.

Reid, R., Bojanic, D. (2010). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ries, A., Trout, J. (1986). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Ritchie, J., Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.

Santos, N., Gama, A. (2008) – *Lazer. Da Libertação do Tempo à Conquista das Práticas*. Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Sautter, E., Leisen, B. (1999). *Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model*. Annals of Tourism Research, Vol. 26, nº2.

Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: how to get costumers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.

Semedo, P. (2008). *O impacto dos eventos culturais na renovação e diversificação do produto turístico urbano - o caso de Tomar*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. New York: Palgrave Macmillan.

Shaw, C., Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave Macmillan.

Silva, M. (2009). *A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Simões, A. (2009). *Posicionamento estratégico da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Suarez, M. (2011). *The impact of secondary information sources on the formation of the tourist image. The case of rural tourism in Galicia*. Portugal: European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Vol. 2.

Swarbrooke, J. (2002). *The Development and Management of Visitor Attractions*. (2ª ed). Oxford: Butterworth-Heinemman.

Tocquer, G., Zins, M. (1999). *Marketing do Turismo*. (2ª ed). Lisboa: Instituto Piaget.

Trigo, L. (2010). *A Viagem como Experiência Significativa*. In Netto, A, Gaeta, C. *Turismo de Experiência*.

Vaz, A. (2010). *A coopetição nas pequenas e médias empresas: estudo do caso da Zea Partners*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Watt, D. (1998). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. São Paulo: Artmed Editora S.A.

Xiao, H., Smith, S. (2006). *Cases in tourism research: A state-of-the-art analysis*. Canada: Elsevier.

Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G., Roy, F. (2010). *Coopetition – Winning Strategies for the 21<sup>st</sup> Century*. UK: Edward Elgar Publishing , Inc.

## REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

---

- Administração dos Portos do Douro e Leixões (APDL) - <https://www.apdl.pt/gca/index.php?id=540> (23/04)
- Blue Bus - <http://www.oportobluebus.com/> (10/05)
- Boas Notícias - <http://boasnoticias.sapo.pt/mobile/noticias.php?id=8144> (15/05)
- Briefing - <http://www.briefing.pt/marketing/16978-turismo-do-porto-e-norte-investe-20-milhoes-em-54-lojas-interativas.html> (14/05)
- Capas Negras - [http://www.capasnegras.com/historia\\_canto.html](http://www.capasnegras.com/historia_canto.html) (25/07)
- Café Luso - <http://www.cafeluso.pt/pub/> (24/04)
- Casa Linhares - <http://www.casadelinhares.com/> (20/04)
- Clube do Fado - <http://www.clube-de-fado.com/> (19/04)
- Declaração Universal dos Direitos do Homem, 1948 - <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001394/139423por.pdf> (10/03)
- Estradas de Portugal - <http://www.estradasdeportugal.pt/> (23/07)
- Globe Spots - <http://www.globespots.com/besttravel.php?year=2013> (15/05)
- Great Wine Capitals - <http://greatwinecapitals.com/page/about-gwc/about-portuguese> (24/07)
- Hosteltur: [http://www.hosteltur.com/140350\\_nuevo-turista-sus-fuentes-informacion.html](http://www.hosteltur.com/140350_nuevo-turista-sus-fuentes-informacion.html) (26/04)
- Huffington Post - [http://www.huffingtonpost.com/minube/smooth-sailing-top-destin\\_b\\_3421192.html](http://www.huffingtonpost.com/minube/smooth-sailing-top-destin_b_3421192.html) (24/07)
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) – <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=1> (03/05)

- Instituto Nacional de Estatística (INE) -  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE) (03/05)
- Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo - <http://www.ipdt.pt/>  
(25/04)
- Jornal de Notícias -  
[http://www.jn.pt/PaginaInicial/Politica/Interior.aspx?content\\_id=2365181](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Politica/Interior.aspx?content_id=2365181) (20/04)
- Jornal de Notícias -  
[http://www.jn.pt/paginainicial/politica/interior.aspx?content\\_id=2575128](http://www.jn.pt/paginainicial/politica/interior.aspx?content_id=2575128) (22/04)
- Jornal de Notícias -  
[http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=3270743](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3270743) (18/06)
- Jornal de Notícias -  
[http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content\\_id=2152643&dossier=Fado%20Patrim%F3nio%20material%20da%20Humanidade](http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content_id=2152643&dossier=Fado%20Patrim%F3nio%20material%20da%20Humanidade) (25/07)
- Jornal Público - <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/portugal-esta-entre-os-paises-que-acolhem-melhor-turistas-1590137> (16/04)
- Jornal Público - <http://p3.publico.pt/vicios/8306/huffington-post-considera-douro-o-melhor-rio-europeu> (24/07)
- Jornal Público - <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/8331/porto-e-o-melhor-destino-europeu-de-2013-para-lonely-planet> (24/07)
- Metro do Porto - <http://www.metroporto.pt/pagegen.aspx> (26/04)
- New York Times - [http://travel.nytimes.com/2011/11/27/travel/36-hours-in-porto-portugal.html?\\_r=0](http://travel.nytimes.com/2011/11/27/travel/36-hours-in-porto-portugal.html?_r=0) (25/07)
- O Fado - <http://www.ofado.com/> (20/04)
- O Mal Cozinhado - <http://www.malcozinhado.pt/> (20/04)
- OMT, (1999). Código Mundial de Ética do Turismo -  
<http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf> (23/03)

- Porto 24 - <http://porto24.pt/vida/06052012/hoteis-porto/#.UXcCeaJQH6Q> (23/04)
- Porto 24 - <http://porto24.pt/porto/06122012/turismo-do-porto-e-norte-anuncia-mais-de-20-lojas-interativas-em-2013/#.UZSt5qJQH6R> (15/05)
- Porto 24 - <http://porto24.pt/porto/11092012/porto-rejeita-maior-colaboracao-com-gaia-para-promover-turismo/#.uol0tuttr0q> (02/03)
- Publituris - <http://www.publituris.pt/> (25/03)
- Público - <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/4076/depois-do-boom-na-construcao-hostels-do-porto-comecam-ser-postos-venda> (23/04)
- Timpanas - <http://www.timpanas.pt/pub/?lng=en&mnu=home> (19/04)
- Trip Advisor - <http://www.tripadvisor.com.br/> (23/04)
- Turismo de Portugal - <http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx> (10/03)
- Turismo de Portugal – Os resultados do turismo - <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Pages/OsResultadosdoTurismo.aspx>
- UNWTO - <http://www2.unwto.org/en/content/why-tourism> (10/03)
- UNWTO (2011) - <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/aboutunwto.pdf> (11/03)
- WTTC - <http://www.wttc.org> (26/03)



# ANEXOS

---

**ANEXO I** – Newsletter Herança Magna™ (Janeiro/Fevereiro 2013)

**ANEXO II** – Notícia Herança Magna™ Publituris (BTL, 22 Fevereiro)

**ANEXO III** - Modelo de inquérito utilizado na investigação empírica



### GRANDE NOITE DO FADO

No dia 26 de Janeiro realizou-se na Herança Magna uma noite exclusivamente dedicada ao **Fado**, Património Imaterial da Humanidade. Esta noite especial foi brindada com a presença de grandes fadistas como **Nelson Duarte, Sandra Cristina e Cátia Oliveira.**



### FITUR 2013

A Herança Magna esteve presente numa das maiores feiras de turismo da Europa, onde promoveu a sua oferta turística junto dos maiores operadores do meio.



### CARNAVAL HERANÇA MAGNA

O Carnaval na Herança Magna contou com a participação do **Dancelife Centro de Dança**, uma das escolas mais representativas da dança do norte do país, numa noite em que estiveram presentes **mais de 300 pessoas**. Foram vários os momentos de animação ao longo da noite, como as **Danças Aéreas** com a artista Van Nguyen e o **Concurso de Máscaras**. A festa prolongou-se noite dentro com a melhor seleção musical do Dj Karlus.



## TRADE MEETING HERANÇA MAGNA

No dia 21 de fevereiro realizou-se na Herança Magna um *Trade Meeting* para apresentação da Temporada 2013. Estiveram presentes cerca de 220 representantes das várias áreas do sector, desde **Operadores Nacionais e Locais, Guias Intérpretes, Representantes dos Hotéis da Cidade Porto, Instituições do Turismo como o Turismo de Gaia e o Turismo do Porto e Norte de Portugal**, que se fez representar pelo seu Presidente, **Dr. Melchior Moreira**.



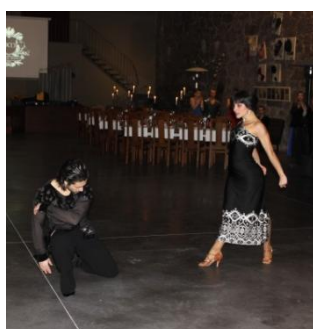
## BTL 2013

A BTL, Feira Internacional de Turismo, também contou com a presença da Herança Magna que protagonizou um grande momento de Fado, junto do *stand* do Turismo do Porto e Norte de Portugal.



## DANÇAS COMIGO?

No dia 23 de Fevereiro, realizou-se na Herança Magna uma noite dedicada às **Danças Latinas e Clássicas**, com a participação da Escola de Dança Diogo e Liliana. Ao longo da noite decorreram várias exibições de dança, terminando com um *workshop* que fez com que todos participassem.



Para mais informações ou reservas:

910557181 - [info@happydiscover.pt](mailto:info@happydiscover.pt)

910555650 - [booking@happydiscover.pt](mailto:booking@happydiscover.pt)

910559470 - [comercial@happydiscover.pt](mailto:comercial@happydiscover.pt)

Pode consultar os nossos Programas para 2013 no nosso site:

<http://www.happydiscover.pt/pt>

## Calendário de Atividades

Grande Noite do Fado – 16 Março

Início da Temporada Regular  
Herança Magna – 18 Março

Segundas a Sábados | 20h00 – 23h30



Herança Magna® Jante num Palco! Dance num Museu!



## O melhor da Região do Porto numa só noite.

Imagine que um turista pretende visitar a cidade do Porto. Imagine, no entanto, que para isso dispunha apenas de um dia. Certamente não teria tempo para conhecer o que de melhor a Invicta tem para oferecer, correto? Errado. Agora pode fazê-lo. E numa só noite.

Herança Magna® é um espetáculo que tem como palco uma **antiga cave de Vinho do Porto**, situada no Cais de Gaia - zona nobre da região - exaltando os costumes e tradições da cidade. O *show* conduz o turista numa viagem pela cultura nortenha, e que começa logo com **pick-up dos clientes no hotel**. À chegada, o visitante é brindado com um **cálice de Porto**, entrando imediatamente em contacto com as **tradições mais marcantes do Douro** através de painéis que expõem os aspetos mais significativos da região. A viagem pelo Norte de Portugal continua com uma **animada rusga de São João**, onde todos participam e têm a oportunidade de sentir o verdadeiro espírito da festa tradicional. Segue-se um *buffet* de jantar que **reúne o que de melhor a gastronomia nortenha tem para oferecer**, com especial destaque para as mini-francesinhas e as típicas Tripas à Moda do Porto.



Mais tarde, o ponto alto da noite. **O fado**, Património Imaterial da Humanidade, coroa o espetáculo pela voz de grandes fadistas da cidade, protagonizando um momento único e marcante que expõe o turista ao *ex libris* de Portugal. A festa continua ao ritmo das tradicionais **danças de folclore**, inspiradas nas raízes das gentes do Norte, que mais tarde dão lugar ao som do **acordeão, convidando o turista a uma animada dança** que não deixa ninguém indiferente.



Cansados, mas felizes, os turistas têm a oportunidade de viver intensamente toda a cultura da região Douro num espaço que nada fica a dever ao que nele se celebra. **Herança Magna®** assume-se como uma **oferta turística única na região, distinguida pelo Instituto de Turismo de Portugal com a Declaração de Interesse para o Turismo nº 51/2012**.

**Somos Douro. Com Orgulho.**

Mais informações em [www.happydiscover.pt](http://www.happydiscover.pt)

**HD**  
HAPPY DISCOVER  
EVENTOS, LDA



## **Avaliação do Grau de Satisfação dos Clientes**

### *Customer Satisfaction Survey Assessment*

O nosso principal compromisso é a procura de uma melhoria contínua dos nossos serviços. A sua opinião é fundamental para a prossecução desse objetivo, pelo que pedimos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

*Our main commitment is to seek continual improvement of our services. Your opinion is important to achieve this goal, and therefore we appreciate your cooperation in completing this questionnaire.*

A. Dados biográficos

1. Género/ *Gender*: M  F
2. Ano de Nascimento/*Age of Birth*: \_\_\_\_\_
3. Nacionalidade/ *Nationality*: \_\_\_\_\_
4. Habilitações Literárias/ *Qualifications*: \_\_\_\_\_
5. Profissão/ *Occupation* \_\_\_\_\_

5.1 Neste momento/ *Currently*:

- Trabalhador por conta própria/ *Self-employed*
- Trabalhador por conta de outrem/ *Worker for others*
- Desempregado/*Unemployed*  Reformado/ *Retired*
- Outro/*Other*  \_\_\_\_\_

B. Quantas noites vai ficar no Porto?

*How many nights are you staying in Oporto?*

1. 0  1  2  3  4  Mais de 5/*More than 5*
2. Qual o meio de transporte que utilizou para chegar ao Porto?  
*How did you get to Oporto?*

Avião/*Plane*  Automóvel/ *Car*  Autocarro/ *Bus*

Outro/*Other*  \_\_\_\_\_

3. De que forma organizou a sua viagem?

*How did you organize your trip?*

Iniciativa Própria/ *Own initiative*  Agência de viagens/*Travel Agency*  Guia  
turístico/ *Tourist Guide*  Qual?/*Which one?* \_\_\_\_\_

(se respondeu nenhuma (0) na pergunta B1, passe à questão C).

*(if you answered no (0) in question B1, go to question C).*

4. Em que hotel ficou hospedado?/*In which hotel did you stay?*

\_\_\_\_\_

**C. Como teve conhecimento da existência do Espetáculo Herança Magna?**

*How did you know about the existence of Herança Magna?*

1. Site/ *Site*       2. Hotel/*Hotel*       3. Facebook/*Facebook*

4. Guia Turístico/*Tourist Guide*       5. Amigos/*Friends*

6. Agência de viagem/ *Travel Agency*       7. Flyers/*Flyers*

8. Outro/*Other*  \_\_\_\_\_

**D. Qual a principal razão que o atraiu para o Espetáculo?**

*What was the main reason to come to the Show?*

1. Fado/*Fado*     2. Folclore/*Folklore*     3. Comida/*Food*

4. Outro/*Other*  \_\_\_\_\_

**E. Coloque uma cruz na opção que melhor caracteriza o seu nível de satisfação (apenas uma).**

Classifique de 1 (Nada Satisfeito) a 5 (Muito Satisfeito).

*Rate the following aspects of quality, putting a cross in the chosen answer (only one).*

	1	2	3	4	5
Espaço, Decoração/ <i>Space, Decoration</i>					
Loja de Artesanato/ <i>Gift Shop</i>					
Bar/ <i>Bar</i>					
Comida/ <i>Food</i>					
Fado/ <i>Fado</i>					
Folclore/ <i>Folklore</i>					
Relação Qualidade/Preço / <i>Quality/Price Ratio</i>					
Satisfação Geral/ <i>Overall satisfaction</i>					

F. Coloque uma cruz na opção que melhor caracteriza o desempenho e qualidade do produto Herança Magna (apenas uma).

Classifique de 1 (Discordo Completamente) a 5 (Completamente de Acordo)

*Rate the following aspects of quality, putting a cross in the chosen answer (only one).*

*Rate from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree).*

	1	2	3	4	5
O horário de funcionamento é conveniente para os clientes. <i>Opening hours are suitable for customers.</i>					
Os materiais de promoção são visualmente atraentes. <i>Promotional items are visually appealing.</i>					
O staff desempenha o serviço com profissionalismo. <i>The staff work with professionalism.</i>					
O Espetáculo permitiu-me ficar a conhecer melhor as tradições da região Porto. <i>The Show allowed me to learn more about the traditions of the Oporto region.</i>					
Considero que a Herança Magna é um Espetáculo inovador. <i>I believe that Herança Magna is a groundbreaking show.</i>					
De uma forma geral, a qualidade do evento correspondeu às expetativas. <i>Overall, the quality of the event matched the expectations.</i>					

G. Comparando com outras ofertas do mesmo tipo, como classifica o Espetáculo Herança Magna?

Classifique de 1 (Muito Má) a 5 (Excelente).

*Compared to other offerings of the same type, how do you rank the Show Herança Magna?*

Rate from 1 (Very Unsatisfactory) to 5 (Excellent).

1	2	3	4	5

H. O que julga pertinente incluir na Herança Magna?

*What do you consider relevant to include in Herança Magna?*

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras sugestões/ *Others suggestions***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Obrigada pela sua generosa participação.

*Thank you for your time.*

