



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado em Gestão

Marketing no Turismo

Estruturação de um Plano de Marketing



Marlene Lopes

Coimbra

2011

Relatório de Estágio

Nome: Marlene Francisco Lopes

Nº de estudante: 2005006972

Curso: Mestrado em Gestão

Entidade de Acolhimento: Duecitânia - Turismo Lúdico Cultural, Lda.

Orientador da FEUC: Doutor Filipe Almeida

Orientador na Entidade: Dra. Maria Helena Maduro

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Filipe Almeida, pela orientação, pelas críticas e sugestões que contribuíram para o enriquecimento do meu trabalho.

Agradeço à Duecitânia por me ter proporcionado a realização deste estágio e em especial à Dra. Maria Helena Maduro pela disponibilidade e troca de ideias.

Índice:

Introdução	6
Parte I: Revisão Teórica	
I.1 Conceito de turismo	8
I.2 Turismo em Portugal	9
I.3 Marketing no Turismo	14
I.4 Marketing Mix no Turismo	17
I.5 Características dos Serviços na Indústria Turística	19
I.6 Planeamento de Marketing	20
I.7 Plano de Marketing	22
I.8 Estrutura do Plano de Marketing	26
I.8.1 Análise da Situação	28
I.8.2 Análise SWOT	28
I.8.3 Objectivos e Metas	30
I.8.4 Estratégias de Marketing	31
I.8.5 Orçamento	32
I.8.6 Controlo	32
Parte II: O Caso: Duecitânia – Turismo Lúdico Cultural, Lda.	
II.1 Projecto Duecitânia	33
II.1.1 Nome e Imagem de marca	34
II.1.2 Hotel Dueça e Spa	34
II.1.3 Parque de Campismo/Campo de Férias	34
II.1.4 Centro de Eventos	35
II.1.5 Centro Hípico	35
II.2 O conceito comercial	36
II.3 Clientes	37

II.4 Utilidade para o Cliente	39
II.5 Diferenciação em relação à concorrência	39
II.6 Breve Plano de Actividades	40
Parte III. O Estágio	
III.1 Área Financeira	41
III.2 Área de Marketing	42
III.3 Área de Recursos Humanos	48
III.4 Análise Crítica	50
Conclusão	53
Bibliografia	55

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizei um estágio curricular na empresa Duecitânia - Turismo Lúdico-Cultural, Lda., que está a preparar a abertura do seu hotel para o início do Verão de 2011.

Este estágio compreendeu uma integração nas actividades gerais da empresa, com a realização de tarefas em diversas áreas funcionais, tais como os Recursos Humanos, Área Financeira e Marketing.

A Duecitânia iniciou a sua actividade em 2007, sendo o seu objectivo a abertura do Hotel Dueça e Spa, o qual se encontra numa fase final de construção. Está localizada na Ponte do Espinhal em Penela, no concelho de Coimbra.

Assim, este Relatório de Estágio intitulado “Marketing no Turismo - Estruturação de um Plano de Marketing” tem como objectivo apresentar, numa primeira parte, a importância do marketing no turismo e a sua necessidade de planeamento como uma ferramenta de trabalho de qualquer organização ligada à indústria hoteleira. Na segunda parte, apresenta-se o caso de estudo da empresa Duecitânia e na terceira parte são resumidas as principais funções desenvolvidas durante o estágio, o qual decorreu entre os dias 27 de Setembro de 2010 e 4 de Março de 2011, sob a supervisão da Dra. Maria Helena Pereira Maduro.

O marketing, numa visão sintética, é o processo que incrementa as actividades junto do mercado. Tal processo é crucial nos mercados caracterizados pela competição, em que o consumidor efectuará as suas opções diante de vantagens obtidas junto a diferentes entidades turísticas. O sector do turismo, actualmente, está marcado por essa competitividade, sendo necessário à organização proceder à acção incrementadora, como, por exemplo, na esfera da qualidade dos serviços, política de preços e acções e programas de marketing.

Em marketing, como em outras áreas, é tomando decisões antecipadamente que se pode preparar correctamente a sua execução. Planear é tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões, em vez de tomá-las sucessivamente uma após a outra. A este nível, o planeamento é condição fundamental para a coerência.

O Plano de Marketing é uma ferramenta essencial na definição de estratégias a adoptar para que os objectivos sejam realizáveis, assim como quantificar os custos necessários para a obtenção desses mesmos objectivos de forma a ter consciência do posicionamento da

empresa face ao mercado concorrencial e como obter vantagens competitivas nesse mesmo mercado.

Este trabalho pretende abordar a estruturação de um Plano de Marketing no sector do Turismo, apresentando o caso de estudo da Dvecitânia, devidamente enquadrado em termos teóricos e aproveitando a experiência do estágio curricular realizado na empresa.

Parte I: Revisão Teórica

I.1 Conceito de turismo

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

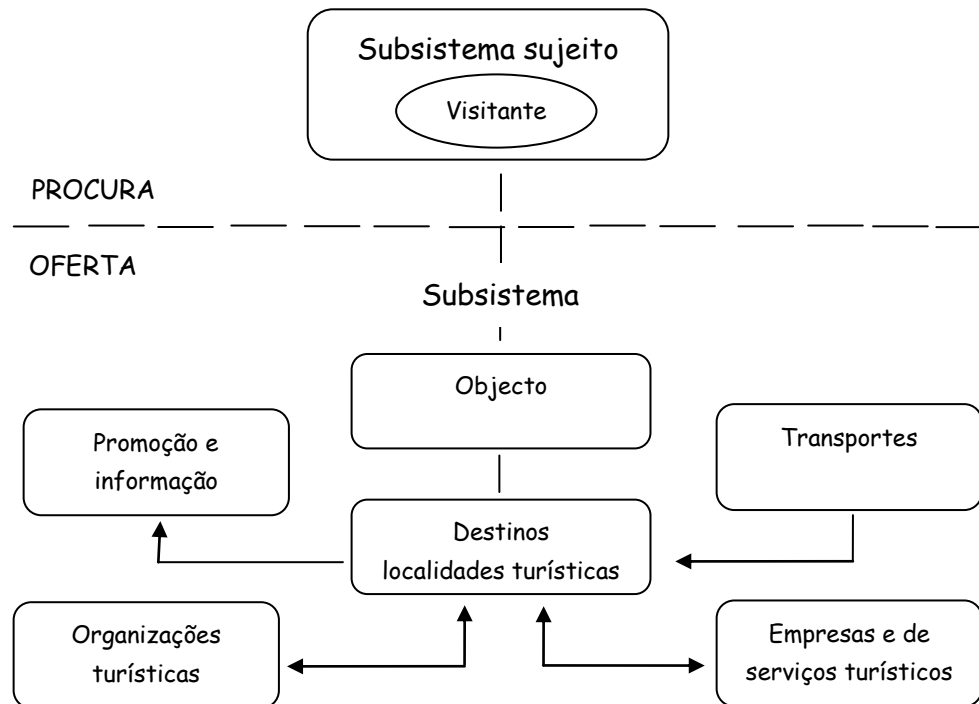
Valdês (2003) alega que o conceito de turismo, a partir de 1929 e até ao início da massificação do turismo, depois da Segunda Guerra Mundial, conhece várias definições. Apesar da dificuldade em encontrar uma definição generalizada para turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), turismo é: o «*Conjunto de actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros.*»

Esta definição tem, no entanto, o inconveniente de privilegiar o lado da procura e não relevar a oferta. De facto apenas inclui no turismo as actividades desenvolvidas pelos visitantes deixando de lado todo o complexo de actividades produtoras de bens e serviços criados para servir directa e indirectamente os visitantes e cuja existência permanece mesmo quando as deslocações e estadas não se efectuam.

O turismo não é uma actividade isolada, pois está relacionada com as várias actividades humanas, pelo que a sua interpretação como sistema compreende uma análise multidisciplinar, na medida das inter-relações criadas entre os diversos subsistemas económico, social, político, cultural, ecológico e tecnológico.

Para Cunha (2001), as componentes do sistema turístico, os laços que estabelecem e as influências que exercem formam o sistema funcional do turismo.

Organização Funcional do Turismo



Fonte: Adaptado de Cunha (2001)

O sistema funcional do turismo assenta na oferta e na procura. O sujeito do sistema é a procura turística, constituído pelos núcleos emissores e toda a complexidade de situações que determinam os fluxos turísticos. A oferta é constituída pelo subsistema objecto, do qual fazem parte os núcleos receptores, os meios de transporte que ligam a origem ao destino, as entidades ou organizações que garantem os mecanismos de funcionamento e administração, quer sejam públicos quer privados, e os meios e as formas promocionais que influenciam e orientam a procura turística.

I.2 Turismo em Portugal

Geograficamente, o turismo em Portugal reparte-se por vastos espaços da beira-mar, montanha e campo. Assim a dispersão do fluxo turístico tem se acentuado.

Em Portugal os territórios turísticos por excelência são as praias, principalmente as do litoral do Algarve. A qualidade da orla marítima meridional portuguesa, no que se refere às condições físicas e climáticas, é superior à oferecida por outros países europeus, nomeadamente mediterrâneos, em que o turismo, como sector económico, tem tido um maior investimento que no nosso país.

Outro território turístico com importância em Portugal é constituído pelos centros históricos das cidades, situadas no litoral ou no interior, em que a marca da vivência das épocas

passadas as torna quase exóticas aos olhos dos visitantes oriundos das regiões desenvolvidas do Centro e Norte da Europa ou da América do Norte. Entre os centros históricos portugueses destacam-se Évora, considerada património mundial pela UNESCO desde 1986. Mas, mesmo com menor riqueza histórico-monumental, todos os pequenos e médios centros urbanos do País, cuja origem é, na maioria dos casos, anterior à nacionalidade, oferecem fortes motivos de interesse aos viajantes que nos procuram.

Portugal é amplamente reconhecido na Europa pelo sol, praias, gastronomia e herança cultural e patrimonial.

O país afirma-se cada vez mais no contexto mundial como um dos principais destinos para os praticantes de golfe, com os seus resorts e aldeias turísticas.

<u>Tipos de Turismo em Portugal</u>	Descrição
Turismo de Sol e Praia	Este tipo de turismo insere-se no turismo de lazer/descanso em destinos de praia que excluem, no entanto, os desportos aquáticos.
Turismo Residencial	Pode definir-se como a escolha de um turista em adquirir uma segunda ou terceira habitação num outro destino fora da sua residência habitual.
Turismo de Desporto	Este é definido pela OMT como "a participação activa ou passiva num desporto competitivo ou recreativo". Quando um turista escolhe este tipo de turismo, a sua motivação principal é a qualidade que o destino escolhido tem para a prática de actividades desportivas. Estas actividades podem ser: golfe, desportos náuticos, caminhada, ténis, caça e pesca, desportos aquáticos e subaquáticos e desportos de Inverno.
Turismo de Negócios	O objectivo principal deste turista é participar numa conferência ou reunião.
Turismo Urbano	Estas viagens são feitas a locais ou cidades de grande densidade populacional, sendo a duração destas viagens, em geral, curta.
Turismo Cultural	Modalidade de turismo cuja motivação do deslocamento se dá com o objectivo de encontros artísticos, científicos, de formação e de informação.
Turismo Rural	Este tipo de turismo é uma modalidade que tem por objectivo apresentar como atracção as plantações e culturas em áreas onde as mesmas, porventura, sirvam de referência internacional no chamado agro negócio.
Ecoturismo e Natureza	O ecoturismo é uma forma de turismo voltada para a apreciação de ecossistemas no seu estado natural, com a sua vida selvagem e a sua população nativa intactos.
Turismo de Aventura	É definido como a participação dos turistas em actividades que envolvem, geralmente, esforço físico.

Turismo de Saúde	Pode ser definido como o conjunto de deslocações a locais orientados para o bem-estar físico e emocional que o turista necessita.
Turismo Espiritual/Religioso	Neste tipo de Turismo, as motivações são a fé, o culto e a visita a lugares directamente relacionados ou espirituais.
Turismo Temático	Compreende deslocações a parques temáticos ou outro tipo de atracções relacionadas com divertimentos e experiências.
Cruzeiros	Neste caso de turismo entende-se por as viagens feitas em navios de cruzeiro, com propósitos de lazer, em geral, no mar.

Fonte: Adaptado Wikipédia

Dado o reconhecimento do potencial do sector turístico para Portugal, foi apresentado em 2007 o “Plano Estratégico Nacional do Turismo”¹ referindo que o Turismo é um sector estratégico prioritário para o país, pois tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego, já que se trata de um sector em que o país tem vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros, em que o Governo e os empresários do sector se mostraram disponíveis para uma aposta no desenvolvimento do turismo em Portugal.

O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos. No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional, e está muito dependente do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), sendo ainda afectado por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas.

As perspectivas de forte crescimento para o mercado mundial constituem uma oportunidade para Portugal, mas é necessária uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e a um número crescente de ofertas concorrenciais.

A visão para o Turismo em Portugal é uma visão estratégica ambiciosa, mas exequível, assente na ideia de que Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional.

Segundo o PENT, a proposta de valor de Portugal irá apostar nos factores que mais diferenciam o país de outros destinos concorrentes – “Clima e luz”, “História, cultura e tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade concentrada” – e em elementos que qualificam

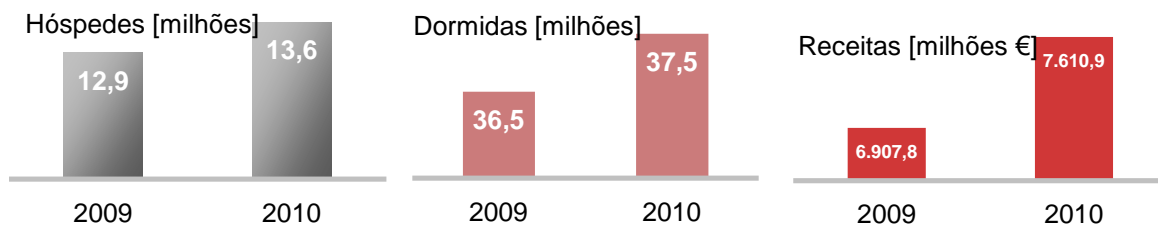
¹ *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)*, iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, define as acções para o crescimento sustentado do Turismo Nacional por um período de 10 anos e orienta a actividade do Turismo de Portugal, I.P., a entidade pública central do sector.

Portugal para o leque de opções dos turistas – “Autenticidade moderna”, “Segurança” e “Qualidade competitiva”.

Dada a presente instabilidade económica portuguesa, é importante que se continue a apostar neste sector e que o Governo não deixe cair por terra tudo aquilo que está a ser feito, pois espera-se que não existam dúvidas quanto à importância do turismo para Portugal, pelo que será uma boa solução para inverter a situação actual, mas para tal é preciso criar os meios necessários para dar resposta às necessidades que um sector turístico competitivo impõe.

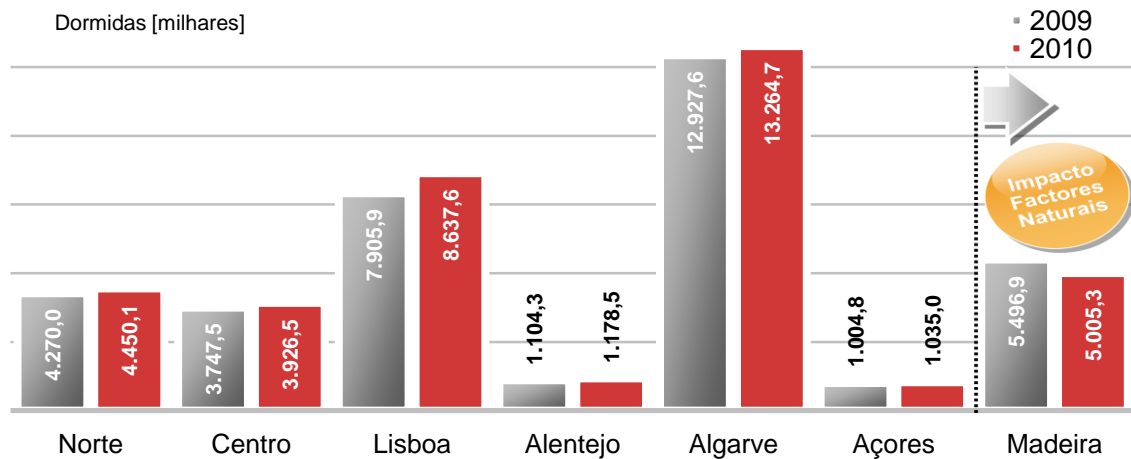
Tendências do Turismo em Portugal

O turismo em Portugal cresceu em todos os indicadores da actividade em 2010, segundo os dados do Turismo de Portugal, I.P., apresentados no documento “*Turismo e a Economia uma relação de crescimento*”. Comparado com o ano anterior, em 2010 registou-se um crescimento de mais de 650 mil hóspedes, 1 milhão de dormidas traduzindo-se em mais de 700 milhões de euros em receitas.



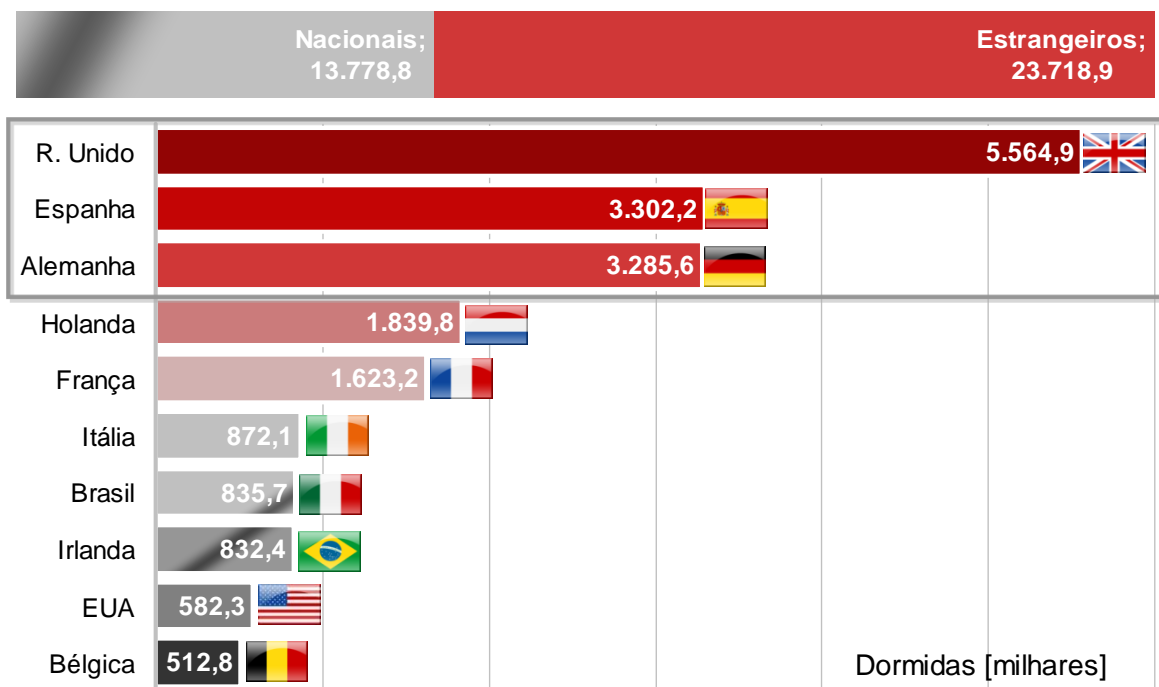
Fonte: Turismo de Portugal, I.P.

Este crescimento teve repercussão nos vários destinos regionais, verificando-se um maior aumento na região de Lisboa. A única excepção foi a Madeira, com uma quebra influenciada pelo impacto dos factores naturais no início de 2010.



Fonte: Turismo de Portugal, I.P.

Em relação à procura turística cerca de 63% foi gerada pelos mercados internacionais, como o Reino Unido, Espanha e Alemanha que representaram mais de 50% da procura externa. O mercado nacional representou 37% da procura turística.



Fonte: Turismo de Portugal, I.P.

I. 3 Marketing no Turismo

A partir da década de 50 do século XX introduziu-se o novo conceito de marketing na comercialização do turismo. Este novo conceito surge a partir da entrada de uma série de empresas no negócio turístico.

O crescimento da indústria turística tem sido acompanhado pelo aumento da importância atribuída ao marketing turístico.

O turismo é diferente de outras indústrias ou actividades, pois o serviço prestado constitui uma amálgama que pode incluir componentes como o transporte, alojamento, comida, bebida, atracções, visitas culturais, que geralmente são fornecidas por diferentes empresas e instituições. Estas componentes podem ser vendidas directa e separadamente aos turistas ou combinadas em pacotes.

O marketing turístico representa um meio de conceber uma situação orientada para o equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos turistas e as necessidades e os interesses dos destinos ou das organizações.

O marketing em turismo pode ser definido como um processo de gestão através do qual as organizações de turismo identificam os seus clientes seleccionados, presentes e potenciais, e comunicam com eles (consoante o grau de intermediação) para compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações a nível local, regional, nacional e internacional, com o objectivo de conceber e adaptar os seus produtos turísticos em concordância com o objectivo de atingir o óptimo da satisfação turística e cumprir os objectivos da organização.

As necessidades e motivações dos consumidores ou utilizadores não são, contudo, permanentes ou imutáveis. Por isso, as empresas deverão dispor de sistemas de observação, informação e interpretação que facilitem não apenas a “leitura” das necessidades actuais como, sobretudo, prever o que pode acontecer a curto ou médio prazo, tendo em conta o período de antecipação provável e o tempo necessário para, a partir desse conhecimento prévio, transformar ideias, objectivos, projectos, planos ou programas em novos equipamentos, produtos e/ou serviços, a colocar à disposição dos consumidores ou utilizadores quando se confirmar a existência dessas novas necessidades e motivações.

O marketing visto como uma associação a localidades e regiões tem-se tornado uma actividade central na gestão regional, pois consegue gerar vantagens competitivas. Essas vantagens passam por uma diferenciação do destino, valorizando o intangível e tornando único o que dele procede (Baker e Cameron, 2008; Cooper e Hall, 2008). Adicionalmente

o aparecimento de marcas comuns a uma determinada região permite gerar sinergias de comunicação. Para além desta diferenciação o marketing tem como alvo central da sua actuação a sustentabilidade do destino, procurando evitar a erosão das fontes de diferenciação e descobrir novos meios de desenvolvimento.

Um destino é mais que um produto ou que o somatório dos seus produtos, é antes o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído com símbolos e imagens de cultura e história (Cooper e Hall, 2008).

Assim os esforços de marketing não se deverão centrar apenas em fazer chegar turistas, mas têm também um papel de relevo para o desenvolvimento local (Papadopoulos, 2004). Deste modo o marketing deve estar adequado com as características e complexidades associadas à região, não devendo ser desfasado da sua história e valores.

É necessário atender não só aos benefícios e bem-estar dos turistas, mas também ao das populações e comunidades visitadas e à sua envolvente social e cultural, sendo essencial promover os estilos de vida e património local. Ao mesmo tempo é imprescindível sensibilizar os locais acerca do valor da sua região dos seus hábitos e dos seus produtos regionais. Esta valorização dos activos e produtos regionais não é uma tarefa de simples realização, sobretudo em localidades rurais.

Para além da sustentabilidade, outra das funções do marketing passa por diferenciar os destinos e os seus produtos, ou então os turistas decidirão apenas com base no factor preço.

Mais do que os produtos ou atracções do destino, interessa a componente intangível associada ao mesmo. As marcas são o principal meio utilizado pelo marketing para absorver e potenciar as características intangíveis e, por conseguinte, estimular a diferenciação.

Os destinos ricos em história e tradições são mais facilmente percebidos como autênticos, porque a história é a garantia de verdade e não algo que é artificialmente construído (Yeoman, et al., 2007). De entre as diversas características associadas a um destino destacam-se os produtos e gastronomia regionais e todo o conhecimento local relativo à sua confecção.

Contudo, os consumidores não procuram apenas o produto acabado, mas todas as condições sociais e culturais sob as quais o produto foi gerado (Littrell, et al., 1993).

Os pequenos destinos rurais têm maior dificuldade em atrair o apoio e divulgação de entidades nacionais de turismo. A atractividade destes destinos passa assim frequentemente por iniciativas levadas a cabo pelos respectivos municípios ou associações

locais. Estas acções são por vezes realizadas numa perspectiva imediatista que prevalece sobre a sua sustentabilidade.

Com a economia globalizada, o sector de turismo necessita vislumbrar novas soluções que possam atender aos anseios, desejos e fantasias dos seus clientes, com equipas de profissionais que saibam identificá-los correctamente, satisfazendo com eficácia e eficiência as suas necessidades (Keegan, 1995). O produto turístico é uma combinação de acção e emoção em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário. Por este motivo, a criatividade do sector deve ser intensa.

Para compreender o que se passa na mente do consumidor de turismo é preciso pesquisar, e o marketing nesse processo é muito importante para descobrir o que é valorado pelo cliente, ou seja, aquilo que ele valoriza e deseja.

Um dos objectivos do marketing deve ser procurar aumentar a procura de turistas em determinado destino. Conhecer os factores comportamentais do consumidor de turismo, as suas necessidades, as suas influências, as suas limitações, é importante para minimizar erros que possam desagradar o cliente do segmento de turismo. *“Um cliente satisfeito volta a comprar uma hospedagem, uma viagem, uma locação de carro, ou simplesmente uma nova visita à cidade e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço para “Deus e o mundo”... “ (Cobra, 2001, p. 178).*

O marketing de turismo deve ser encarado com muito profissionalismo, para que o mercado possa ser atendido nas suas expectativas e satisfazer os seus consumidores, mediante um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing - produto, preço, distribuição e promoção - que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing.

Outra questão bastante importante prende-se com o facto de que quando nos referimos ao marketing turístico devemos diferenciar aquele que é praticado pelos grupos de maiores dimensões (de que é exemplo, o Estado) que se poderá designar como marketing macroeconómico, de outro que é praticado pelas empresas turísticas individuais (seja um hotel, uma agência de viagens, uma transportadora), que poderá também ser designado de marketing microeconómico. Ambos são complementares e necessários, potencializando-se entre si. Assim e no que concerne à política do produto, por exemplo, de nada servirá oferecer uma prestação de serviço hoteleiro óptima ou ideal se o Estado não desenvolver as medidas adequadas para impulsionar o desenvolvimento turístico. Conclui-se que cabe pois às Administrações Públicas desenvolver um conjunto de actuações fundamentais que caracterizam o mercado turístico no seu envolvente. Nesta óptica de complementaridade do produto turístico é de salientar que as associações,

cooperativas e empresas ligadas ao sector devem desenvolver acções de marketing, desejavelmente global, da zona ou da região em causa, apesar poderem ser confrontados com diversas dificuldades, como a falta de meios técnicos e profissionais ou a escassez de meios económicos para iniciar o processo. As acções de marketing global implicam a existência de meios económicos suficientes para a promoção, investigação e comercialização de uma área determinada; a existência de meios técnicos e científicos dispendiosos; disponibilidade de informação quer primária como secundária, que, em alguns casos, é da responsabilidade exclusiva dos órgãos estatais; e ainda, poder político e de intervenção que entidades de menores dimensões normalmente não têm. Desta forma, importa que se desenvolva inicialmente um *macromarketing*, definindo um plano de marketing integral a começar pela política do produto turístico já que é esta que cria a imagem específica e representativa da zona ou região no âmbito do seu conjunto. No que respeita ao *micromarketing*, este será desenvolvido pelas empresas a título individual, ao definirem o seu produto, o seu preço, a sua distribuição e conseqüente promoção, desejavelmente integrado no âmbito dos objectivos globais antes definidos, minimizando os custos assim como a existência de rivalidades de difícil solução unitária.

O marketing, mais que uma atitude, uma política ou uma gestão centradas no presente, deve privilegiar uma persistente e organizada visão/antecipação do futuro. Em síntese, para trabalhar com turismo, é necessário: muita criatividade, boa estrutura, bons serviços, um bom planeamento de marketing, boa comunicação e competitividade.

I.4 Marketing Mix no Turismo

Outro conceito importante do marketing é o Marketing-Mix que poderá definir-se como “conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta no seu mercado-alvo.” (Kotler et al., 1999:109).

Produto

A eficácia do planeamento do marketing mix depende tanto da capacidade de seleccionar o mercado –alvo correcto, como da habilidade em apresentar um produto que gere altos níveis de satisfação.

As decisões com relação à formulação de produtos envolvem a consideração cuidadosa de vários factores importantes, como o serviço, a qualidade, abrangência, marca.

O produto de viagens e turismo, segundo Burke (1991), têm várias características que os distinguem da maior parte dos produtos de outras indústrias, o que influencia a forma como estes produtos são comercializados, vendidos ou promovidos.

Preço

A política de preços seleccionada para um produto turístico está muitas vezes directamente relacionada com o desempenho da procura futura. Estabelecer o preço certo é também crucial para o lucro do empreendimento turístico. As decisões relativas a preços serão as mais difíceis de tomar em relação ao marketing-mix, uma vez que a complexidade criada pela sazonalidade da procura e pela perecibilidade do produto deve ser considerada.

Distribuição

As características especiais do produto turístico levaram à adopção de formas específicas de distribuição. O produto turístico não tem qualquer transferência de propriedade e o serviço é simplesmente alugado ou consumido. Antes do consumo o produto turístico tem de estar acessível e disponível, pelo que é necessário um sistema de distribuição, ou seja, um canal utilizado para ganhar acesso aos compradores potenciais do produto.

Como a distribuição é um dos poucos elementos do marketing-mix que podem ser manipulados para melhorar a competitividade e os resultados das empresas, as tecnologias de informação são importantes, em muitos casos, para ganhar vantagem no mercado através de diferenciação de produto, vantagens de custos ou outro tipo de eficiência nos processos de produção e distribuição.

As redes computadorizadas e os sistemas electrónicos de distribuição desenvolvidos levaram a mudanças estruturais profundas dentro da atractividade turística. Em relação aos prestadores de serviços turísticos, a World Wide Web (www) oferece uma infraestrutura para a distribuição global e o fornecimento de informação multimédia de natureza turística, dando mais poder ao consumidor, através do fornecimento dirigido de produtos que atendem às suas necessidades pessoais.

Promoção

A promoção entende-se como o conjunto de actividades de comunicação que as organizações turísticas, ou órgãos públicos de turismo, desenvolvem para influenciar os públicos dos quais as suas vendas dependem. É necessário não só influenciar os grupos de mercado dos actuais clientes potenciais, mas também os contactos comerciais, ou mesmo políticos locais, ou grupos profissionais importantes.

I.5 Características dos serviços na Indústria Turística

A indústria turística insere-se no sector dos serviços, em que estes apresentam algumas características particulares que pressupõem uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para o produto, destacando-se a sua intangibilidade, inseparabilidade, produção e consumo simultâneo, heterogeneidade/variabilidade.

No entanto os serviços turísticos têm também características específicas: custo elevado, sazonalidade, interdependência, impacto na sociedade, vulnerabilidade perante envolvente contextual.

Neste contexto, as características básicas que distinguem os serviços dos bens materiais são (adaptado de Burke, 1991):

- *Intangibilidade*: os serviços não podem ser apreciados de forma material pois não se vêem, não se tocam e não se dimensionam. Depois de ocorrerem, existem apenas como memórias, sem qualquer valor residual.
- *Inseparabilidade*: os serviços prestam-se juntamente ao capital económico e humano que os produz, sendo por tal, inseparáveis.
- *Heterogeneidade*: é a característica mais visível de todos os serviços- a uniformidade ou a estandardização são quase impossíveis pois existe sempre algo de carácter mais subjectivo que os acaba por distinguir.
- *Percibilidade*: qualquer serviço "vive" no momento exclusivo em que é oferecido ao cliente apesar de existirem serviços que mesmo que prestados no dia seguinte, no mesmo local e pelo mesmo *empregado* (por exemplo, a atenção prestada a um cliente na recepção de um hotel) este será já uma nova prestação na medida em que a capacidade de atender no dia anterior um cliente pelo *empregado* em causa, desapareceu no momento em que o cliente deixou de requerer o seu serviço. Em hotelaria, «o quarto não vendido hoje, jamais voltará a ser vendido; amanhã volta a haver o mesmo número de quartos para vender».
- *Unicidade*: certos produtos, pela sua diferenciação, pelo seu exotismo, pela sua raridade ou pela sua componente humana, cultural ou ambiental, são considerados únicos, facilitando o processo de diferenciação da concorrência.
- *Simultaneidade de produção e consumo*: apesar de muitos dos produtos turísticos terem sido comercializados previamente, o seu consumo é realizado no local e no momento da produção. Este facto implica que o canal de

distribuição tenha de funcionar no sentido inverso ao sentido tradicional, uma vez que são os consumidores que têm de se deslocar ao local de consumo.

- *Sazonalidade*: a maioria dos produtos está sujeita à sazonalidade, ou seja, à flutuação na procura em diferentes épocas do ano, dias ou até horas. O maior desafio de gestão de marketing é diminuir o efeito da sazonalidade, mantendo um equilíbrio na procura durante todo o ano.

Relembrando que, na complexidade do produto turístico predominam elementos intangíveis, a qualidade com que esses elementos são fornecidos é dos atributos que os clientes mais valorizam, nomeadamente o alojamento ou a alimentação. Considera-se, no entanto, que uma coisa é realçar a qualidade do serviço na promoção, outra os clientes a reconhecerem, o que depende do desempenho e das atitudes dos empregados e exige a prática de um verdadeiro marketing interno, através de sistemas de motivação e incentivo e de transparência na definição de funções e no estabelecimento de objectivos, o que facilita a comunicação com os clientes.

No caso de uma empresa turística não beneficiar do reconhecimento de «excelência», isto é, não tenha o estatuto de «qualidade total», o objectivo de maximizar a avaliação de qualidade na óptica dos seus clientes deve estar sempre presente, o que implica, no caso de um hotel, a preocupação e o objectivo de envolver, verticalmente, desde o presidente/director-geral até à portaria e, horizontalmente, desde a recepção aos contactos promocionais junto de clientes antigos.

Em tudo isto estão implícitos adequados métodos de estratégia e gestão, incluindo a formação profissional, essencialmente no posto de trabalho, para que o pessoal de contacto que tem uma importância acrescida, esteja apto a prestar um serviço adequado às necessidades dos clientes.

I.6 Planeamento de Marketing

O planeamento tem como primeira vantagem proporcionar ao dirigente uma visão clara das escolhas possíveis em relação ao futuro. Permite-lhe assegurar-se de que as acções propostas e os orçamentos são coerentes com as orientações escolhidas e com a ambição do projecto. Através de uma calendarização precisa de realização no tempo e da implementação de meios de controlo, será melhor seguir as fases de desenvolvimento da sua ideia e considerar eventuais acções correctivas.

A postura básica no planeamento do marketing turístico é ser simples e “a melhor maneira de iniciar um estudo é tentar organizar as próprias ideias, colocando-as no papel” (Dencker, 1998, p. 188).

No planeamento deve-se verificar a finalidade e a necessidade da sua proposta de marketing, deixar clara a definição do problema de marketing, avaliar se o produto ou serviço tem o plano correcto de marketing e se o retorno traz benefícios ao turismo.

Outro factor importante no planeamento turístico é o conhecimento da procura, que pode ser entendido por “volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores, em determinada área geográfica, em período de tempo definido, sob um determinado programa de marketing” (Kotler, 1994, p. 220). O conhecimento da procura pode implicar segmentação do mercado segundo: dificuldade de acesso, inexistência de serviços turísticos, custo elevado, desconhecimento do produto; com relação à distância: local, regional, nacional, internacional; por rendimento e consumo: turismo popular, social, de luxo; e por motivações: turismo de negócios, desportivo, de aventura, religioso, cultural, científico, gastronómico, estudantil, de congressos, de saúde, ecológico, de terceira idade (Kotler, 1994).

O planeamento “deve ser focado para atingir os objectivos de aumento de procura de turistas, de aumento de ocupação de um hotel ou de um voo e assim por diante” (Cobra, 2001).

O Planeamento estratégico de marketing, significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis. O planeamento de marketing compreende (Cooper, et al., 2003):

- Fixação de objectivos;
- Avaliação de oportunidades;
- Planeamento de estratégias de marketing;
- Desenvolvimento dos planos de marketing.

O Plano de Marketing, portanto, integra o planeamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, económico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural e além disso, os recursos e objectivos da empresa.

A falta de planeamento de marketing poderá resultar em várias consequências, entre as quais o não aproveitamento de crescimentos potenciais de mercado e novas oportunidades de marketing; a falta de manutenção da procura por causa da expansão

dos mercados e erosão da fatia de mercado, devido às acções dos concorrentes; problemas de procura em períodos de época baixa; baixo nível de conhecimento das ofertas de produtos no destino; má imagem do destino; falta de apoio para iniciativas cooperativas de marketing; serviços de informação turística de baixa qualidade ou inadequados; diminuição dos níveis de qualidade abaixo dos limites aceitáveis; dificuldade na atracção de intermediários para a venda ou produção de pacotes de viagem; desencanto ou falta de motivação dos funcionários dos serviços turísticos.

Assim, a implementação de procedimentos de planeamento de marketing pode contribuir para a diminuição de muitas dificuldades enfrentadas por organizações turísticas.

Embora o planeamento não possa garantir o sucesso, ele pode tornar uma organização menos vulnerável às forças de mercado e aos eventos imprevisíveis.

I.7 Plano de Marketing

O plano de marketing, segundo Lópes & Beltrón (1990), é um instrumento que deve servir para estabelecer, sequências de acções que a empresa deverá realizar dentro de um processo ordenado e coerente. A razão principal que apoia a elaboração de planos de marketing é prever as acções da empresa face à concorrência, com o objectivo de apresentar alternativas válidas a todo momento. Estas acções devem surgir de forma sucessiva e coordenada a fim de viabilizarem os objectivos previamente definidos.

Um dos maiores benefícios da elaboração de um plano empresarial é alinhar a estratégia da empresa, favorecendo uma maior integração entre as áreas da organização. Por outro lado, uma das principais barreiras à implementação do plano é a visão de curto prazo que muitos executivos possuem, não dando a devida importância à construção do plano.

A criação de um plano de marketing irá resultar em vários benefícios de gestão, tais como:

- Oferecer uma direcção clara à operação de marketing, baseada numa abordagem sistemática e escrita de planeamento e acção;
- Coordenar os recursos de uma organização;
- Estabelecer objectivos em relação aos quais se possam medir os resultados;
- Minimizar o risco através da análise dos ambientes interno e externo;
- Examinar as várias formas de atingir os diferentes segmentos de mercado;
- Fornecer registos das políticas e planos de marketing da organização;
- Pensar sobre objectivos empresariais de longo prazo, de forma que os planos da organização estejam em posição de melhor atingir os seus objectivos futuros.

(Fonte: Cooper, et al.; Turismo Princípios e Práticas)

O plano de marketing apresenta um roteiro de acção útil na justificativa de investimentos, reúne todas as ferramentas e princípios de marketing, em que o seu valor e contribuição serão tão bons quanto forem as informações e análises em que se fundamentou.

Neste sentido, enfatiza que o seu processo de redacção e a qualidade das suas informações são mais importantes do que o formato utilizado, devendo-se ter em atenção a (Dias, 2003):

- Organização (sequência lógica)
- Clareza (facilidade de leitura e entendimento)
- Abrangência (nível de análise e detalhe apropriado à empresa)
- Coerência (com políticas da empresa e informações de mercado)
- Honestidade (citação de fontes e premissas explícitas)
- Racionalidade (análises com conclusões e recomendações)
- Persuasão (recomendações apoiadas em bases sólidas)
- Actualização (revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado)

Hoje em dia muito se fala de plano marketing e da sua implementação, mas será que na realidade as empresas beneficiam das vantagens da sua utilização?

Quando é difícil prever cenários surge a dificuldade de definir objectivos de marketing mensuráveis e previsões de desempenho de concorrentes. Esta falta de mensuração pode tornar o plano de marketing pouco valorizado, uma vez que torna difícil avaliar o seu desempenho no decorrer do tempo.

Por mais voláteis que sejam os cenários, é fundamental o estabelecimento de objectivos quantitativos, pois só assim será possível mensurar o desempenho da empresa e conseguir aperfeiçoar o plano de marketing ano após ano.

Definir um plano de marketing turístico significa observar previamente se é ou não possível definir explicitamente e de forma sistemática um conjunto de decisões que facilitem os objectivos da empresa turística. Assim e numa óptica operacional o plano de marketing visa:

- i) determinar numericamente quais são as dimensões viáveis alcançáveis, tendo por base os objectivos definidos, e quais são os seus custos;
- ii) a selecção dos mercados prioritários ou a escolha daqueles sobre os quais a empresa deve basear a sua actuação;
- iii) o desenvolvimento de uma estratégia que equacione da forma mais eficaz, todos os componentes do mercado (produto, preço, canais, publicidade, entre outros).

Os objectivos ou fins do plano são nomeadamente:

- i) evitar surpresas negativas, riscos inúteis e fracassos absurdos;

- ii) gerar a confiança empresarial e o conhecimento claro de que se adoptou o processo adequado em termos de produção e gestão;
- iii) definir uma política empresarial coerente com as situações adequadas tanto a curto como a médio prazo;
- iv) impedir o estabelecimento de políticas de financiamento irracionais e intuitivas;
- v) fixar objectivos prévios, alcançáveis periodicamente no tempo e possibilitar a detecção das causas dos desvios;
- vi) incrementar a aquisição de lucro proveniente da sua actuação no mercado que lhe corresponde.

O plano de marketing no turismo apoia o plano estratégico da empresa, no que se refere a tomar decisões: de estratégias e táticas, objectivos da empresa, crescimento, quotas de mercado pretendidas, posicionamento da empresa ou das suas linhas de produto, integração vertical ou horizontal, alianças estratégicas e dimensão dos produtos.

Deve abranger as seguintes áreas: vendas, publicidade e relações públicas, pesquisa de marketing, preço e serviços ao cliente.

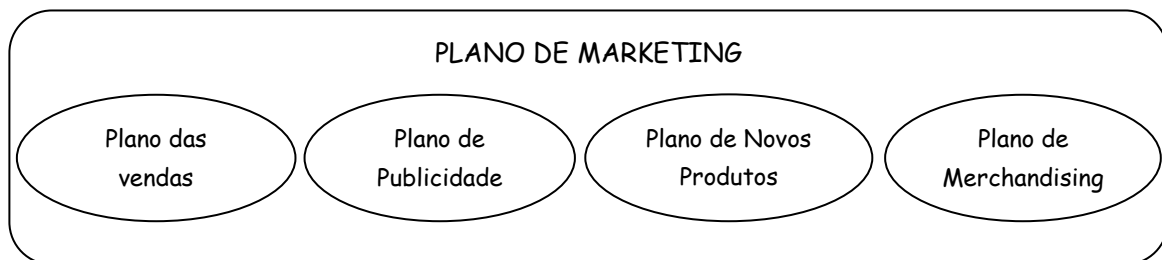


FIGURA 1

Um plano de marketing de uma empresa hoteleira, tal como qualquer outra indústria, abrange os seguintes objectivos:

- Proporcionar um mapa-guia para todas as actividades de marketing para o próximo futuro;
- Assegurar que as actividades de marketing se desenvolvam de acordo com o plano estratégico da empresa;
- Estimular os gestores de marketing a rever e a pensar objectivamente todas as fases do processo de marketing;
- Apoiar o processo orçamental de forma a adequar os recursos aos objectivos de marketing; Estabelece um processo de monitorização/confrontação dos resultados reais com os resultados previstos.

O conhecimento da realidade do marketing turístico - tanto na sua dimensão global como aplicado à empresa em termos individuais - permite conhecer as experiências de múltiplos

casos que se diferenciam inicialmente ou se subdividem em pequenas empresas e aplicam um plano mais ou menos perfeito; outras há em que, pelo contrário, o seu processo de produção e as suas actuações em termos de gestão se baseiam na improvisação e na inspiração do momento. As empresas turísticas que dispõem de um plano são altamente privilegiadas pelo facto de adoptarem uma óptica de marketing na definição das suas actividades o que se constata nomeadamente pelo facto da direcção das mesmas demonstrar uma perspectiva dinâmica e de futuro, assim como por existir uma maior e melhor coordenação entre os departamentos e secções existentes na empresa. Verifica-se também a preocupação de se implementar a criação de indicadores de evolução, controle e acompanhamento dos resultados assim como dos seus desvios, por outro lado, a definição dos objectivos alicerça-se nas possibilidades reais de concretização. Em síntese, a equipa da direcção e gestão revela um maior sentido de coordenação envolvendo todas as áreas na concretização dos objectivos da empresa e adoptando assim uma posição de adaptação dinâmica face às eventuais alterações do mercado.

O conteúdo de um plano de marketing pode ser analisado atendendo às diferentes etapas que implica, tal como foi referido, mas também de acordo com as diversas actividades que envolve (investigação de mercado, melhoria das técnicas de comercialização dos produtos, controle da eficácia das campanhas publicitárias), as técnicas que utiliza (previsão do mercado e das suas variáveis de influência, segmentação dos mercados, definição das quotas de penetração, definição do produto, fixação do preço, actuações em termos de distribuição e promoção) ou ainda segundo os objectivos definidos (objectivos prioritários, formulação das estratégias e das políticas a seguir, afectação dos recursos, meios económicos e administrativos) (Cooper, 2003). Estas actividades deverão ser desenvolvidas de forma global. O conteúdo de um plano revela sempre uma natureza distinta de acordo com a sua natureza e dimensão e deferindo assim em amplitude, objectivos, actividades e ainda tendo em consideração o tipo de marketing que se pretende desenvolver caso estejamos em face de empresas turísticas, com projecção macroeconómica; a entidades locais, de zona, com projecção regional; aos diferentes ramos e sectores com projecção específica sobre as actividades turísticas; ou ainda a empresas com projecção microeconómica. Poder-se-á assim afirmar que o conteúdo de um plano de marketing turístico apresenta duas faces diferentes: a primeira, de carácter externo ao próprio plano e que se manifesta, por exemplo, através dos dados ou estatísticas do sistema ou do mercado, assim como dos diagnósticos e das previsões efectuadas; a segunda, de índole interna e que se corporiza nos objectivos definidos, nos

instrumentos seleccionados, nas estratégias identificadas e ainda no controle ou acompanhamento.

Finalmente, há que controlar e acompanhar a aplicação do plano. Esta é uma fase muito importante pelo facto de medir a eficácia das acções ou actividades de marketing realizadas. O plano pode ter sido concebido com muita exactidão em termos teóricos e até executado com perfeição. Contudo pode acontecer que os resultados obtidos não correspondam aos que foram antes programados. Neste caso será o acompanhamento do plano que determinará quando prosseguir com as estratégias formuladas ou, pelo contrário, que novas decisões se impõem adoptar. O controlo do plano pode realizar-se atendendo a três alturas específicas: a primeira, quando são traçados os objectivos de acordo com os princípios a cumprir; a segunda, quando se comparam os resultados obtidos com os objectivos delineados, observando-se a dimensão dos desvios assim como os motivos que estiveram na sua origem e finalmente, a terceira, que se pode designar como aquela que vai rectificar e promover uma actuação mais segura ao recorrer a medidas adequadas e correctivas que modifiquem ou reduzam os desvios identificados. A planificação de marketing obterá êxito se primar pela atenção e cuidado no cumprimento do plano e atender à forma como aquele foi traçado, assim como promover o seu constante e não circunstancial acompanhamento. Importa também que o controle e acompanhamento do plano, apesar de constituir mais um custo, não seja menosprezado, mas sim entendido enquanto mais uma etapa do mesmo e até como uma forma de minimizar os riscos e os custos na eventualidade de ser necessária recorrer a medidas alternativas. Para terminar, quando se controla uma variável quantitativa, o nível de cumprimento é determinado pela maior ou menor intensidade do desvio; quando estamos face a uma variável qualitativa ou atributo, há que proceder a uma investigação no sentido de determinar a eficácia da medida.

O propósito da concepção de um plano de marketing turístico é reflectir, de forma clara e sistemática, as opções da empresa, traduzidas em decisões e em planos de acção a fim de assegurar o seu sucesso e desenvolvimento. O plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa, mas auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direccionando o caminho a ser trilhado.

I.8 Estrutura do Plano de Marketing

Como existem várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabe ao profissional responsável seleccionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas.

Das diversas alternativas possíveis, apresenta-se o seguinte modelo suficientemente abrangente:

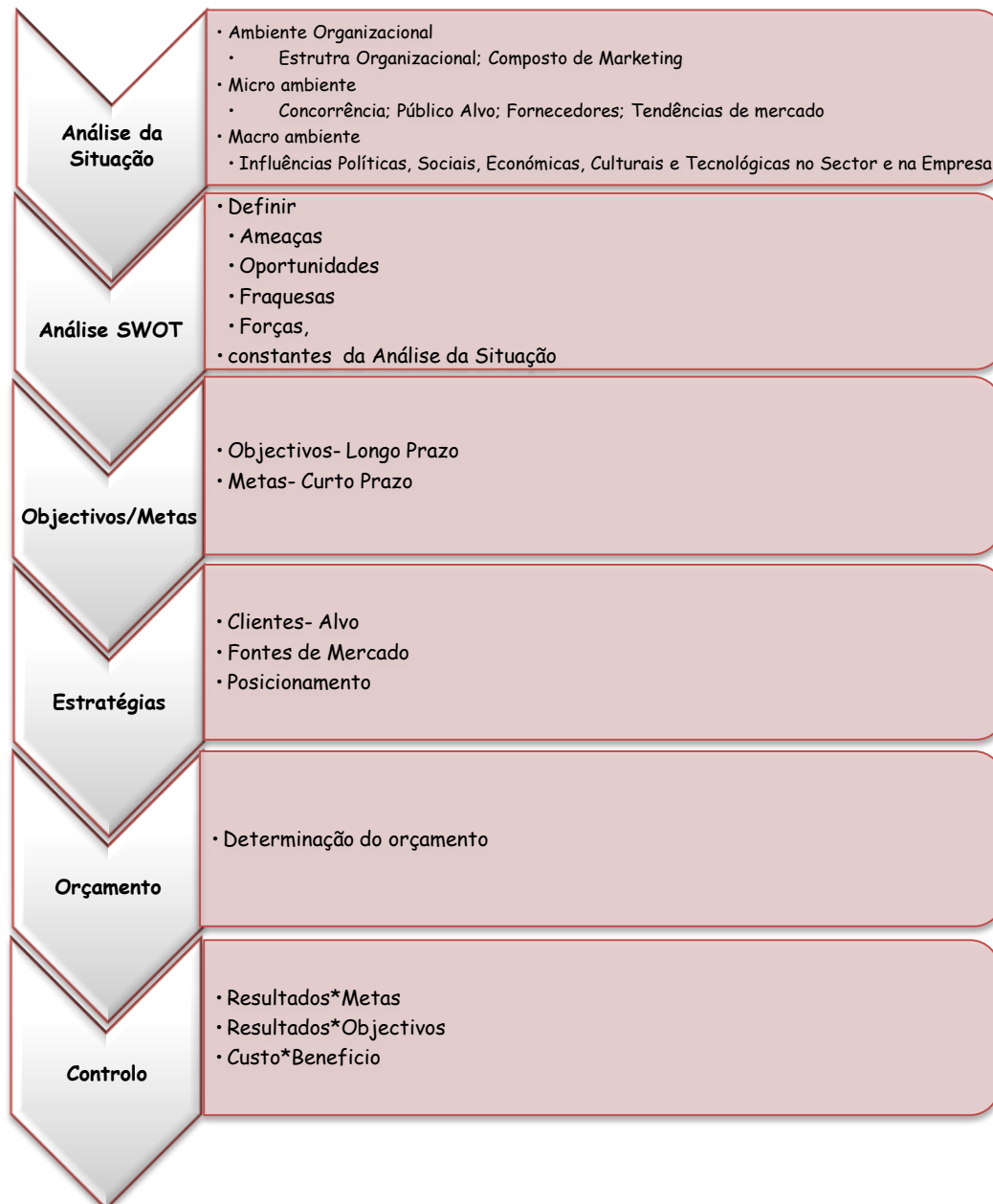


FIGURA 2

I.8.1 Análise da Situação (Diagnóstico)

A fase preliminar do diagnóstico da situação, que deve levar em conta quer as variáveis externas, quer as internas à empresa, permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição actual e potencial da marca dentro desse contexto.

A análise da situação pode ser decomposta em duas grandes etapas: a análise externa, ou macro-ambiente de marketing, que visa identificar as oportunidades e ameaças e a análise interna, que diz respeito à identificação das forças e fraquezas da empresa face à concorrência.

A análise ao meio envolvente externo inclui fundamentalmente a estrutura, a segmentação, as tendências do mercado e a influência que essas tendências exercem sobre a economia, a demografia e a geografia, a cultura, a ecologia, a tecnologia, os canais de distribuição e o seu poder negocial, a concorrência e as suas praticas de venda. Pode-se acrescentar, ainda à análise externa, outros factores que condicionam a actividade turística, como a política, as taxas de câmbio, a alteração do preço do petróleo, as catástrofes ambientais.

No meio envolvente interno ou funcional, a análise deve centrar-se ao nível da empresa e dos produtos e serviços. Ao nível organizacional é necessária uma análise funcional, financeira, estrutural, aos activos físicos, aos recursos humanos, ao risco empresarial e à capacidade competitiva.

Ao nível de produtos e mercados, deve ser analisada a natureza dos produtos e serviços, o sistema de eficiência de gestão de qualidade, níveis de preços, os sistemas de apoio pós-venda e as relações, apoio e eficácia dos sistemas de publicidade, promoção, acção comercial e distribuição.

I.8.2 Análise SWOT

Após o diagnóstico da situação é extremamente importante sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma.

Com este intuito surge a análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) como um diagnóstico exaustivo que permite à empresa fazer o prognóstico da situação, definindo as condições fundamentais que servem de base ao lançamento de estratégias de longo prazo que permitem o sucesso da empresa na sua actividade de mercado.

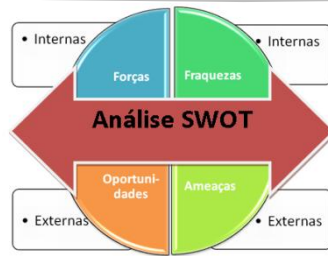


FIGURA 3

Estando identificados os Pontos fortes, Pontos fracos, Ameaças e Oportunidades, torna-se necessário definir de que forma podem ser transformados.

Ao nível interno a matriz SWOT permite sugerir ideias sobre tudo aquilo que pode ser controlado pela organização, já ao nível externo apenas poderá monitorizar, sem que possa interferir.

A análise de ameaças e oportunidades deve levar em conta as tendências que afectam a organização, mas também a probabilidade destas tendências se tornarem eventos reais. Pelo que se deve dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer para que se possam evitar as ameaças reais e explorar as oportunidade da melhor forma possível.

As ameaças e oportunidades afectam de forma homogénea todas as organizações. Contudo as organizações que percebem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que tirarão melhor proveito das oportunidades e terão menores danos das ameaças.

A outra face da análise SWOT, permite identificar pontos fortes da organização, que representam vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes. Quando se percebe um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais e quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos minimizar os seus efeitos.

No entanto, dificilmente a organização poderá investir em todas as áreas ao mesmo tempo, pelo que aos itens fraquezas e forças importantes deve ser dada prioridade ao delinear estratégias, em que um primeiro passo será criar uma relação de variáveis que devem ser monitorizadas.

Os resultados desta matriz permitem: dar prioridade na busca de solução para os pontos que afectam mais negativamente o negócio; identificar os Factores Críticos de Sucesso; associar cada ponto forte ou fraco a uma área da empresa.

I.8.3 Objectivos e Metas

O estabelecimento de objectivos (longo prazo) e metas (curto prazo) é bastante importante, uma vez que se inicia o processo de definição da estratégia e se determina a sua direcção. Assim, torna-se relevante que os objectivos sejam definidos da forma mais correcta, ou seja, deve ser evitado qualquer tipo de ambiguidade na sua definição, devem ser quantificados e assegurado que as pessoas que irão contribuir para o seu cumprimento os compreendam.

Os objectivos deverão ser claros, reais e realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados efectivamente alcançados, então a empresa tem de estabelecer controlos e pontos de comparação de desempenho para avaliar o seu desempenho.

Num plano de marketing, os objectivos devem também estar quantificados como, por exemplo, estabelecer o volume de vendas a alcançar, índice de satisfação dos clientes, quota de mercado.

Uma característica que devem possuir é ser ambiciosos, desde que sejam alcançáveis, pois não valerá a pena definir objectivos que se sabe que não serão cumpridos, uma vez, aumentará a insatisfação e a frustração daqueles que colaboram na sua aplicação. Assim, devem ser criadas metas que exijam empenho e esforço, mas que possam ser alcançadas.

Os objectivos de um plano de marketing turístico podem-se definir enquanto os horizontes a alcançar num determinado período de tempo que, preferencialmente, deverão ser quantificados. No caso de uma empresa hoteleira poder-se-iam considerar enquanto objectivos, por exemplo, o aumento dos benefícios relativamente ao exercício anterior, numa determinada percentagem; o aumento da quota de penetração da empresa no mercado numa dada percentagem; a melhoria da imagem da empresa face aos agentes e aos sujeitos envolvidos no processo (clientes, agentes de viagens, grandes operadores); criação de novos produtos que possam alargar a oferta do hotel; a atracção de novos segmentos de procura de origens distintas do habitual, entre outros. Seguidamente, importa fixar e aprovar as estratégias que possibilitarão alcançar os objectivos antes delineados considerando diferentes alternativas em termos de métodos de procedimento assim como a aplicação da teoria custo/benefício nas diferentes acções empreendidas. Neste contexto, importa realizar um inventário dos métodos a aplicar face às alternativas possíveis de actuação e assim construir diversos cenários dispondo sempre de opções que revelem eficácia e rendibilidade da acção. No extremo, o termo estratégia significa a arte, a habilidade e a técnica de conseguir combinar o mais eficazmente possível, os diferentes meios disponíveis criando linhas de actuação e gestão possíveis, tendo em vista alcançar os

objectivos antes definidos. Podemos considerar diferentes tipos de estratégias mas há que ter sempre em mente que a estratégia deve conjugar os menores custos relativos e a obtenção dos maiores benefícios.

I.8.4 Estratégias de Marketing

Neste passo, deverão de ser abordadas as acções de marketing a serem realizadas, apresentação do plano completo de como se poderá fazer o melhor uso dos recursos para atingir metas e objectivos. Então, na elaboração de uma estratégia eficaz devem ser definidos três pontos (adaptado de IAPMEI e PME link):

1. Clientes-alvo

Ao definir os alvos da estratégia de marketing, o plano deve especificar quem e qual o seu papel.

2. Fontes de mercado

Partindo do princípio de que o consumidor tem de renunciar a outros produtos para adquirir a nossa marca, é importante definir que tipo de produtos serão esses, ou seja, a quem irá a nossa marca conquistar clientes:

- Produtos vendidos pela própria empresa- renunciar a alguns produtos da empresa par consumir outros da mesma.
- Produtos vendidos pelas empresas concorrentes- conquistar quota de mercado e garantir fidelização dos clientes.
- Produtos de outras categorias- normalmente produtos substitutos aos que a empresa coloca no mercado.

3. Posicionamento

O posicionamento de uma marca é a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação, indica o que a marca representa e a forma como se distingue da concorrência - qualidade, preço.

É muito importante que este posicionamento se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca.

O posicionamento do produto turístico pode ser feito de sete formas distintas:

1. Baseado em atributos específicos do produto, ou seja posicionando os novos produtos por um atributo que a concorrência tenha ignorado;
2. Baseado nos benefícios do produto turístico para os turistas e para os consumidores, isto é, dando relevo às características que o segmento-alvo valoriza;
3. Através do uso específico, desenvolvendo uma estratégia de posicionamento assente na forma de utilização para expandir o mercado;

4. Contra outro produto turístico, através da comparação implícita ou explícita dos produtos e benefícios, atendendo sempre aos limites legais impostos pela lei da concorrência;
5. Dissociado da classe de produto turístico e utilizado para introduzir um produto novo, numa categoria de produtos que já existe;
6. Através da categoria de utilizados, apelando a um grupo de utilizadores;
7. Mediante uma estratégia híbrida de posicionamento que combine duas ou mais destas formas de se posicionar. Porém, quanto maior for o número de estratégias, maiores serão os riscos e as dificuldades.

I.8.5 Orçamento

Este é um passo fundamental para uma utilização eficaz do plano de marketing.

Quantificar todas as acções planeadas permite não só obter uma ideia bastante definida de quais serão os gastos de marketing, como também um controlo eficaz da execução do plano no dia-a-dia.

I.8.6 Controlo

O controlo das actividades de marketing é um imperativo para impedir que estas se tornem ineficazes.

Exercer esse controlo é a única forma de verificar que a estratégia elaborada é implementada correctamente e de perceber quais os aspectos a melhorar.

Após a conclusão do Plano de Marketing, a organização deve ter presente que não se trata de um documento inalterável, mas que podem surgir alterações ou ajustamentos frequentes, para que continue a ser um instrumento de trabalho útil.

Parte II. O Caso: Duecitânia - Turismo Lúdico Cultural, Lda.

A Duecitânia, neste momento terá de ser apresentada como um projecto, uma vez que ainda não desenvolve a actividade para a qual foi estabelecida.

Em linhas gerais, este projecto envolve não apenas o hotel, mas também um parque de campismo, centro de eventos e centro hípico. Oferecendo ainda um vasto leque de serviços, como piscina biológica, picadeiros, entre outros.

Pelo que este projecto evolve pode-se dizer que é de extrema importância um planeamento adequado de marketing para que a empresa possa definir com pormenor as ideias contempladas no mesmo transformando-as num produto que se adequa às necessidades dos clientes. Após ter um conhecimento mais aprofundado deste projecto, da actividade que a empresa irá desenvolver e tendo em conta que a área de marketing da mesma estava pouco desenvolvida, entendi que o tema do relatório deveria abordar o marketing no turismo e a importância do seu planeamento.

De seguida é apresentado o projecto Duecitânia e são sintetizados alguns elementos que permitirão à empresa elaborar um Plano de Marketing.

II.1 O Projecto Duecitânia

O projecto Duecitânia partiu da vontade de dois empreendedores ligados ao concelho de Penela que aliaram a oportunidade de fazer uma ligação a um outro projecto profissional que já desenvolviam.

A empresa está localizada na Quinta da Fábrica (propriedade com reconhecimento histórico), atravessada pelo rio Dueça, tem 13 hectares, 3.5 de várzeas e o resto montanha. A Duecitânia irá dispor de quatro componentes distintas, autónomas e separadas, em termos localização: Hotel e SPA, Parque de Campismo, Centro de Eventos e Centro Hípico.

Também terá outros equipamentos complementares: piscina biológica, observatório astronómico, picadeiros e hipódromo, minigolfe, campos ténis e outros desportos incluindo condições para diversas actividades, ditas radicais, destinadas a jovens e formações “outdoor” para grupos profissionais (rappel, slide, tirolesa, canoagem, paint ball).

Terá ainda uma componente de formação e animação pedagógica com cursos de iniciação à agricultura biológica, equitação, espeleologia, arqueologia ou outros, em estreita colaboração com as entidades locais.

Além disso organizará expedições lúdico-culturais por toda a região: Coimbra, Figueira da Foz, Tomar, Fátima, Batalha, Leiria, zona de Sicó e das Aldeias de Xisto.

II.1.1 Nome e Imagem de Marca



Os romanos designariam assim - as terras do Dueça - caso considerassem este rio como seu principal elemento de referência.

O logótipo escolhido foi o Pégaso, o cavalo alado, símbolo dos actos sublimes e da imaginação criadora. Domesticado por Atena, após muitas tarefas foi transformado em constelação e ficou ao serviço de Zeus. Pastava no Parnaso, frequentado pelas Musas, filhas de Zeus e Mnemósine. Um dos seus coices, fez brotar de uma rocha a Fonte de Hipocrene. Nela, bebiam as Musas a imaginação criadora, que inspirava poetas e outros artistas.

II.1.2 Hotel Dueça e Spa

O Hotel Dueça e Spa partiu da reabilitação de uma antiga fábrica de papel do século. XIX, de traça neo-clássica, com 42 quartos (69 camas), restaurante e SPA, em que toda a decoração e ambientes serão inspirados na cultura romana.

A entrada dos hóspedes far-se-á por uma ponte sobre o rio, sendo o edifício rodeado de jardins pelos outros lados. A Fonte de Hipocrene, neles representada, será o início de um percurso pedonal à volta da quinta, com pontos de descanso que convidam ao relaxamento, ou até meditação, embelezados por cenas mitológicas, com textos descritivos e registos áudio multilingues, esclarecedores da cena e enquadrando-a na cultura clássica. Pretende-se que o hotel tenha uma classificação de 4 estrelas.

II.1.3 Parque de Campismo/ Campo de Férias

O Parque de Campismo/ Campo de Férias situar-se-á na montanha, perto do Observatório Astronómico e será concebido também para uma qualidade de 4 estrelas.

Contemplará espaços para tendas, *roulottes*, autocaravanas e *bungalows*.

Terá dentro uma zona autónoma para cerca de 200 utentes, com entrada e saídas próprias, e alojamento em *bungalows*, envolvendo uma praça com 25 metros de diâmetro

circundada por anfiteatro. Destina-se a turismo jovem, em grupos associativos, ou inseridos directamente nos programas de animação infantil/ juvenil da própria Duecitània. Associada ao Centro de Eventos permitirá acções de Educação pelo Real ou outras formações, assim como a realização de eventos culturais, desportivos e científicos.

Esta zona poderá ainda ser potenciada durante todo o ano pela dormida de estudantes em visitas de estudo na região, a Conímbriga ou Villa Romana do Rabaçal. Para reforço da aprendizagem dessas visitas, existirão serões sobre mitologia e período clássico, através de representações teatrais, jogos, leitura do céu conforme o faziam os gregos e os romanos e, se o pretenderem, uma *cena romana* (jantar).

II.1.4 Centro de Eventos

Também na montanha e perto do observatório, o Centro de Eventos, assegurará as condições logísticas, em termos alimentares, de salas, mobiliário e de equipamentos, para congressos ou encontros temáticos, eventos sociais, académicos ou profissionais.

Bem equipado tecnologicamente, com preços acessíveis, será uma excelente alternativa à própria cidade de Coimbra. Qualquer participante num congresso, mesmo vindo do norte, chegará mais depressa à Duecitània que ao centro de Coimbra. Não terá filas de trânsito nem problemas de estacionamento. Quaisquer visitas a Coimbra ou na zona, serão asseguradas, em cómodos autocarros, pela Duecitània.

II.1.5 Centro Hípico

A opção temática sobre a cultura romana não ficaria completa sem um espaço dedicado aos *equites* (cavaleiros) notáveis aliados dos *patres* na criação da República em Roma, o Centro Hípico. Assim, terá um centro hípico que permitirá a aprendizagem e a prática de equitação, tanto para pessoas normais, como até em regime de hipoterapia.

Além de picadeiros, um deles coberto, terá um pequeno hipódromo para, com pónes e *bigas* à sua escala, para simular as corridas que os romanos faziam com *quadrigas*.

Disponibilizará boxes para alojamento de cavalos que os hóspedes queiram trazer.

Promover-se-ão provas e outros eventos equestres que, pelas condições de alojamento de pessoas e de animais, podem durar todo um fim-de-semana, ou mesmo mais.

Terá associada uma quinta pedagógica, base de apoio a um projecto de agropecuária biológica capaz de fornecer muitos dos produtos a consumir na Duecitània.

Haverá nesta quinta, condições cuidadas de alojamento para os animais domésticos dos hóspedes que, podendo vê-los todos os dias e sabendo-os bem cuidados, partirão descansados nos seus passeios e programas turísticos por toda a região centro.

III.2. O conceito comercial

Serenidade e Turismo Cultural

Verifica-se no local e zona do empreendimento: *uma* grande pureza ambiental, notável biodiversidade do conjunto Serras de Sicó, Lousã e bacias do Dueça e Ceira, uma enorme variedade de formações geológicas, destacando-se a Gruta Talismã, uma das maiores do país e, cuja entrada e Centro de Interpretação do Sistema Espeleológico do Dueça, se situam junto da sua nascente, a cerca de 3 Kms da Duecitânia. Uma componente etnológica enriquecida pela herança cultural romana, árabe e medieval, com grande abundância de vestígios históricos capazes de documentar a presença humana desde a pré-história, até aos nossos dias.

A localização do hotel, alicerçado no rio e com entrada por uma ponte, rodeado de jardins e floresta, propícios ao descanso e mesmo um certo encantamento, permitindo um estado de alma sublime e dando asas à imaginação criadora.

Avós e Netos

Hoje, nas cidades e vilas, são principalmente os avós que acompanham os netos na ida e vinda da escola. As férias são um interregno nessa convivência e muitos deles gostariam de estar perto dos netos quando eles vão férias.

Na Duecitânia, com o seu hotel perto do parque de campismo, isso será possível.

Durante o dia nada colidirá com as actividades das crianças e jovens.

Os avós terão os seus próprios programas. Passeios a pé pelos jardins ou floresta, de charrete pela quinta pedagógica e arredores, visitas culturais organizadas, actividades para o seu escalão etário no SPA, ginásio ou outros equipamentos da Duecitânia.

Após o jantar, no “fogo de campo” encontram-se. Jogos, danças e cantares, contando e ouvindo histórias ou, aprendendo a ler o firmamento segundo a mitologia clássica, sentir-se-ão, sem dúvida, numa atmosfera de encantamento e dela sairão fascinados.

Na última noite de cada turno, em vez de jantares, haverá uma *cena romana* em que todos participam, devidamente trajados segundo a moda de há 2000 anos².

Mesmo sem esta estadia dos pais ou avós no hotel, pelo menos na última noite, a *cena romana*, será sempre apelativa para todos. Será imperdível o convívio e a alegria dos

² A Duecitânia dispõe já em funcionamento de um atelier de confecções para produção de batas, fardas, toalhas, lençóis e cortinados devidamente personalizados com a nossa marca e design próprio. Nele se farão também os trajos a usar nessas “cenas romanas”. Os jovens dos campos de férias terão direito a um trajo emprestado para essa noite. Qualquer outra pessoa, para poder participar, terá que alugar um trajo, ou comprá-lo, se pretender ficar com ele.

próprios filhos ou netos como seus cicerones, a mostrar-lhes o espaço e as condições em que foram acolhidos.

Visitas Turísticas e de Estudo a Conímbriga

Pela experiência dos empreendedores ligados ao ensino à mais de três décadas, a conceber estratégias de educação pelo real, acharam apelativa a ideia da existência de um serviço de descodificação daquilo que se vê numa visita de estudo a um local como Conímbriga. Na memória de cada um, fica vincado todo um conjunto monumental de grande beleza, mas que pelo facto de ser ruína não permite vislumbrar “in loco” a vida e a funcionalidade que o animou.

Na Duecitània propõe-se representar várias vivências desses tempos, de forma que o imaginário dos visitantes possa completar os espaços vistos, com a beleza de coloridas túnicas de jovens ou damas romanas, o triunfo de um imperador que chega vitorioso, ou apenas a sobriedade da toga dum senador. Poderão depois, juntar-se todos numa *cena romana* (jantar) como aqueles terão ocorrido há cerca de 2000 anos.

Cerca de 1300 escolas do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico no país, são um nicho de mercado em que vale a pena apostar.

II.3 Clientes

O apresentado anteriormente poderá ser enquadrado em três tipos de potenciais clientes.

Casais novos e pessoas de meia-idade

Imagina-se ser este o tipo de cliente quem mais procurará o hotel Dueça durante o verão. Prevendo-se ter clientes da classe média/alta, portugueses e estrangeiros, a procurarem preferencialmente o hotel. Existe a convicção, que os casais com filhos ainda jovens terão excelentes condições para conhecer melhor a região e mesmo divertir-se à noite em ambiente mais cosmopolita, por exemplo, em Coimbra, ou na Figueira. No serviço de animação lúdico-pedagógica na Duecitània os seus filhos ficarão bem cuidados, divertindo-se, aprendendo e deitando-se a horas, aconchegados em sonhos das aventuras da tarde, o passeio de canoa ou a corrida póneis, por exemplo.

Espera-se também clientes da classe média, a viajar com a sua *roulotte* ou auto-caravana que terão excelentes condições de acessibilidade e de estadia no parque de campismo, com uma oferta variada de equipamentos de lazer e diversão da Duecitània.

Pessoas reformadas

Considerando a totalidade do ano pretende-se que as pessoas reformadas sejam principal cliente. Destinar-se-ão principalmente ao hotel, a sua maioria serão estrangeiros, a sua estadia será normalmente de cerca de uma semana e pretenderão o serviço de visitas guiadas. Haverá grupos mais interessados nos locais religiosos, outros pretenderão as belezas naturais e outros poderão preferir os monumentos e a História. Por ser da própria Duecitânia, este serviço terá uma enorme maleabilidade para se ajustar ao interesse dos hóspedes.

Será também este serviço, com o guia turístico, que se encarregará de recolher os grupos no aeroporto de Lisboa ou do Porto, podendo proporcionar-lhes uma breve visita guiada à respectiva cidade. No regresso, caso possam embarcar na outra cidade, terão nela nova visita guiada.

Esta modalidade em que a Duecitânia assegura as viagens de vinda e de regresso, o alojamento, as visitas na região com guia turístico e um acompanhamento quase total durante a estadia, destina-se também ao turista nacional.

Há muitas pessoas reformadas, cheias de vivacidade, que passam parte do ano em cruzeiros, mas que em muitos casos conhecem mal o país por falta de oferta que, de forma simples, cómoda, agradável e com qualidade, lhes assegure um programa turístico dentro dos seus interesses.

Crianças e jovens até aos 16 anos

Turismo sazonal, que se verifica especialmente durante as férias de verão, enquanto os pais estão ainda a trabalhar ou em viagens no país ou no estrangeiro.

Neste segmento oferece-se um produto de excelência para a classe média/alta, tanto para jovens portugueses como estrangeiros.

A Duecitânia, terá este seu serviço de animação lúdico-pedagógica com pessoal habilitado e programas de qualidade, em infra-estruturas a isso adequadas, numa zona autónoma.

Será também neste espaço que, ao longo de todo o ano, serão acolhidos os estudantes do 2º e 3º ciclos que, em visitas de estudo venham a Conímbriga ou a esta região.

II.4 Utilidade do produto para o cliente

Todos nós precisamos de férias, de alguns dias de descanso, de reorganizar as ideias e reavivarmos o espírito, tonificando-o para enfrentar o dia-a-dia ou novas tarefas.

Nalguns casos precisa-se de um retemperar de forças físicas. O Hotel Dueça terá, sem dúvida, condições excelentes para que isso se consiga.

Inserido num ambiente bucólico, rodeado de jardins e floresta fortemente apelativos à descontração e relaxamento, onde pouco mais se ouve que o rumorejar da água e o canto dos pássaros, não pode deixar de satisfazer quem procura a Duecitània com esse objectivo. Optimizando estas condições com um programa de saunas e de massagens e uma gastronomia tradicional de excelente qualidade, qualquer hóspede dará por bem empregar o custo desta estadia.

Noutros casos, além de retemperar as forças físicas, é preciso também descansar mentalmente, aliviar a carga de informação que nos entope os neurónios e não permite a fluidez imaginativa, tão necessária a que as ideias brotem com qualidade e eficácia.

Para uns, bastarão os passeios a natureza e a cultura, outros precisarão de uns serões alegremente animados ou umas voltas de canoa ou a cavalo, havendo ainda, quem queira acrescentar algumas actividades radicais. Para muitos, será uma experiência única e gratificante, a participação na vindima, na apanha da azeitona, no crestar das colmeias, na recolha e ordenha do gado. Caso queiram, podem mesmo aprender a cozer broa, a fazer queijo ou compotas de frutos silvestres.

Existiram as condições para agradar em qualquer dos casos.

As saunas, as massagens, o ginásio, assim como a gastronomia da região, serão o condimento final, seguramente capaz de rejuvenescer qualquer hóspede do Hotel Dueça.

II.5 Diferenciação em relação à concorrência

- Hotel temático sobre a cultura romana, num espaço de forte romanização, dispendo mesmo de um observatório astronómico, para leituras do céu conforme a mitologia.
- Centro hípico e quinta pedagógica, com possibilidade de alojamento e tratamento de cavalos, dos hóspedes, no centro hípico e de outros animais domésticos, na quinta.
- Possibilidade dos próprios hóspedes cuidarem dos seus cavalos ou outros animais.
- Possibilidade de passear entre os legumes e outros produtos que o hotel lhes serve, de participarem nos trabalhos da quinta, de assistir ao fabrico ou aprenderem a

confeccionar alguns dos seus produtos e provar os sabores da gastronomia tradicional.

- Picadeiro coberto e hipódromo acessíveis para aprendizagem ou prática de equitação.
- Piscina biológica, minigolfe, campos ténis e outros desportos, actividades radicais.
- Excelentes condições de sossego e paisagísticas.

Além disso, encontrando-se no centro de uma região de grande interesse turístico, organiza expedições lúdico-culturais a Coimbra, Figueira da Foz, Tomar, Fátima, Mosteiro da Batalha, Leiria, todo o *Eixo da Romanização, da Villa Sicó* e das Aldeias de Xisto.

Neste caso, se os turistas com filhos preferirem fazer estes passeios sozinhos, a Duecitânia dispõe de um serviço de animação lúdico-pedagógica com programas adaptados a três níveis etários, que lhes pode proporcionar um dia rico em aprendizagens e pleno de entusiasmo e alegria.

Este serviço, inserido na área de turismo juvenil da Duecitânia, poderá integrar essa criança não só por um ou dois dias, como por uma ou duas semanas. Julga-se que esta modalidade, pode ser muito útil a turistas estrangeiros que, depois de 3 ou 4 dias no hotel a visitar a região centro, possam querer visitar o resto do país sozinhos e descansados, por saberem que os seus filhos estão a aprender e a divertir-se com qualidade, na companhia de crianças da sua idade.

Assim, a Duecitânia dispõe de uma oferta de serviços variados e de qualidade, única na região e rara em qualquer outra parte.

II.6 Breve Plano de Actividades

O Hotel /SPA e a piscina biológica serão a primeira fase do empreendimento.

Tendo em conta a lotação do hotel e o facto de pelo novo IC3 ele ficar a cerca de 15 minutos de Coimbra, o objectivo é conseguir uma ocupação média anual de 50%.

O Parque de campismo e outros equipamentos, será a fase seguinte, pretendendo-se iniciar a sua actividade no começo do verão seguinte à abertura do hotel.

Depois de completo o empreendimento apresentado, após 4 ou 5 anos de pleno funcionamento, está definido como objectivo a construção de um parque temático sobre a cultura romana, com 10 ou 12 atracções dinâmicas e apelativas do espírito de grupo, auto confiança e capacidade de liderança.

Este parque visa conseguir uma procura constante ao longo de todo o ano e permitir uma excelente taxa de ocupação do hotel, assim como da restante oferta da Duecitânia.

Parte III- O Estágio

Este estágio compreendeu a realização de tarefas em três áreas funcionais: financeira, marketing e recursos humanos.

III.1 Área Financeira

Neste momento a Duecitânia prepara-se para a abertura do seu hotel. No que diz respeito à área financeira ocorrem duas situações distintas, por um lado a empresa desenvolve todo um conjunto de despesas que decorrem da obra, por outro, as despesas da actividade do seu atelier de costura (sendo essencialmente o objectivo produzir para consumo interno, atendendo à carência de serviços deste tipo na região, a empresa faz serviços também para o exterior).

Neste momento a contabilidade da empresa está a ser processada num Gabinete de Contabilidade. Pelo que as tarefas realizadas nesta área serviram de apoio para prestar toda a informação necessária ao gabinete, desde organização à conferência de documentos. Também na empresa foi criado um documento de suporte informático para registo das despesas que inclui o lançamento dos documentos, registando-se o seu número, data, valor e data de liquidação. Uma vez que a empresa realiza vendas a partir do Atelier, implica que tenha um programa de facturação (Primavera Express), que permite processar facturas, vendas a dinheiro, guias de transporte, recibos, orçamentos, entre outros, pelo que fez parte das tarefas realizadas emitir os documentos necessários.

O hotel Dueca encontra-se a ser financiado pelo Turismo de Portugal, I.P.

O Turismo de Portugal, I.P., integrado no Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento é a autoridade turística nacional pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura. Entre outras áreas de actuação tem por atribuição prestar apoio técnico e financeiro às entidades públicas e privadas do sector do turismo e gerir os respectivos instrumentos de apoio financeiro ao investimento. Este apoio financeiro está dividido em várias fases. Assim a empresa, inicialmente necessitou de efectuar uma candidatura (via internet) tendo sido esta analisada e cumprindo os requisitos exigidos, o Turismo de Portugal, I.P. notificou o promotor (pessoa responsável pelo empreendimento) da decisão positiva do financiamento. Durante a sua execução o projecto tem um acompanhamento do Turismo de Portugal que incide sobre: alterações ao projecto, validação de despesas, pagamentos e gestão de reembolsos.

Assim, foi possível neste estágio realizar algumas tarefas no processamento dos pedidos de reembolso, como a organização das facturas dos fornecedores da obra que eram organizadas e arquivadas da seguinte forma: factura original, cópia de comprovativo de pagamento (cheque, transferência bancária) da mesma, recibo e extracto bancário identificando a sua liquidação.

Quando atingido um valor mínimo de 10% do total das despesas declaradas, estavam reunidas as condições para realizar o pedido de reembolso intercalar. Então, via internet, era enviado o formulário de *Pedido de Pagamento*, com os valores das despesas e formas de pagamento. Com a maior brevidade possível eram também enviados um mapa de despesas realizadas e as cópias de todos os documentos, certificados por um ROC (Revisor Oficial de Contas) para o gestor do projecto do Turismo de Portugal, I.P., mantendo-se todos os originais na sede da empresa disponíveis para uma eventual fiscalização.

III.2 Área de Marketing

No projecto Duecitània estão contempladas um conjunto de acções de marketing que começam agora a ser desenvolvidas. Desta forma penso que a Duecitània deverá desenvolver um Plano de Marketing que lhe permitirá detalhar as acções necessárias para atingir os seus objectivos e definir uma sólida estratégia de marketing.

Desta forma iniciei alguns dos passos para a elaboração do Plano de Marketing, como a Análise Contextual, a Análise de Concorrentes e Análise SWOT, que são apresentados de seguida.

Análise Contextual

Análise PEST

A análise PEST é importante, uma vez que qualquer mercado e em qualquer período, os factores de carácter político, económico, social e tecnológico, influenciam e delimitam a configuração como o desenvolvimento do mercado em questão. Desta forma é necessário que as empresas tenham em consideração o seu ambiente macro adaptando-se de uma forma constante. Esta análise torna-se cada vez mais necessária no cenário em que as empresas actuam actualmente, cada vez mais dinâmico e inconstante, influenciado também pelo alargamento do mercado da União Europeia (UE) e com novos padrões de consumo.

Factores Político-Legais

Portugal é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas e o aprofundamento da democracia participativa. Cada Legislatura é constituída por quatro sessões legislativas, que se iniciam a 15 de Setembro e terminam a 15 de Junho do ano seguinte, podendo ser prolongados os seus trabalhos³.

A Assembleia da República tem, entre outras, competências no domínio da produção legislativa, de fiscalização do cumprimento das leis e da Constituição e de acompanhamento da actuação do Governo⁴.

As evoluções no ambiente político-legal afectam directamente a empresa. Portugal caracteriza-se por manter uma certa estabilidade política e institucional que foi sendo adquirida ao longo dos últimos anos, no entanto quando um governo é eleito sem maioria absoluta muitas vezes impossibilita essa estabilidade política.

Em matéria política o turismo beneficiou com a entrada de Portugal na União Europeia e com a abertura das fronteiras, pelo facto de facilitar a mobilidade de pessoas no espaço europeu.

Factores económicos

Actualmente a actividade económica em Portugal insere-se num contexto de elevada incerteza, pelo que as projecções para a economia portuguesa apontam para que a actividade económica registre uma contracção em 2011 e um crescimento limitado em 2012. Esta evolução da economia portuguesa será marcada pelo reforço do processo de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo de mais de uma década.

Segundo as previsões de Outono (2010) apontadas pela Comissão Europeia para o período entre 2010-2012, a economia portuguesa entra em recessão em 2011 e em 2012 cresce 0,8 por cento. Assim Portugal continuará a crescer menos que a média dos países europeus que compõem a União Europeia.

No que diz respeito ao desemprego as previsões apontam para a continuação do seu crescimento de 11,1 por cento em 2011 e 11,2 por cento em 2012.

³ Citando: Portal do Eleitor (www.portaldoeleitor.pt/Paginas)

⁴ www.portaldoeleitor.pt

Factores Sócio-Culturais

Na actualidade têm-se verificado mudanças tanto nos hábitos como nos estilos de vida das pessoas. As pessoas procuram cada vez mais ocupar os seus tempos livres da melhor forma possível dando cada vez mais importância ao lazer, convívio, cultura, desporto.

Em termos demográficos, Portugal depara-se com um envelhecimento da população dado o aumento da esperança média de vida e a diminuição da taxa de natalidade. Assim, existem cada vez mais pessoas com tempo livre e disponível para se dedicarem a actividades de lazer.

Em Portugal o nível de escolaridade tem aumentado influenciado pelos incentivos do Estado como, por exemplo, o programa “Novas Oportunidades”, permitindo um aumento da qualificação da mão-de-obra.

Factores Tecnológicos

Portugal é um país que não tem sido indiferente a novas tecnologias, tendo mesmo demonstrado uma grande adesão e apetência para a inovação tecnológica.

As tecnologias de informação e da comunicação estão em praticamente todas as áreas de actividade.

Os portugueses estão cada vez mais permanentemente informadas, contactáveis e dominam a utilização de uma multiplicidade de tecnologias desde a Internet aos telemóveis.

A Internet tem desempenhado um papel bastante importante afectando as mais diversas questões desde a cultura ao social, da administração às empresas. Nas empresas, a Internet facilita todo um conjunto de tarefas, quer no domínio do desempenho ou até mesmo na própria publicidade.

Concorrentes

O Hotel Dueça e Spa deve integrar-se num grupo estratégico constituído pelas unidades hoteleiras que actuam numa cobertura geográfica similar (neste caso as regiões envolventes como cidade de Coimbra, Condeixa, Lousã), pela oferta do produto e classificação de estrelas.

Na operação hoteleira do distrito de Coimbra e em relação ao segmento de mercado (médio-alto), que pretende vir a explorar, os principais concorrentes directos são: Hotel Vila Galé Coimbra, Hotel Tivoli Coimbra, Hotel Tryp Coimbra, Mélia Palácio da Lousã e

Pousada de Santa Cristina- Condeixa.

Vila Galé Coimbra

O Hotel Vila Galé Coimbra do Grupo Vila Galé, um dos principais grupos hoteleiros nacionais, classificado no ranking das 250 melhores empresas do mundo.

Actualmente o grupo é responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras, 17 em Portugal e 6 no Brasil, com um total de 11918 camas.

O Hotel Vila Galé Coimbra abriu em 1 de Abril de 2010 dirigindo-se ao turismo de negócios e de lazer. A oferta nesta unidade hoteleira reparte-se entre o Spa e Eventos.

O grupo aposta num programa de fidelização de clientes, o “Clube Vila Galé”, com modalidades de adesão em função de cada cliente.

Tryp Coimbra

O Hotel Tryp Coimbra integra uma das marcas do grupo Sol Meliá, a Tryp Hotels.

O grupo Sol Meliá reconhecido como a maior companhia hoteleira do mundo é líder absoluto no mercado espanhol, quer no ramo de lazer como no de negócios. Ocupa o terceiro posto no ranking europeu e o décimo segundo do mundo, sendo líder mundial no ramo de férias na América Hispânica e no Caribe (Fonte: site oficial do grupo Sol Meliá).

Actualmente dispõe de mais de 300 hotéis distribuídos em 30 países de quatro continentes e conta com um quadro de pessoal de mais de 35000 empregados.

Os seus hotéis procuram oferecer aos clientes uma experiência única e inesquecível, criando emoções com base em cada uma das marcas, antecipando-se às expectativas do cliente.

O Tryp Coimbra localizado no centro da cidade está focado sobretudo no turismo de negócios, colocando à disposição várias salas para eventos, com equipamentos e material audiovisual.

Meliá Palácio da Lousã

O Meliá Palácio da Lousã, integrado no grupo Sol Meliá, é referenciado como o primeiro Boutique Hotel do país, está inserido num edifício brasonado do século XVIII, estando o imóvel classificado como Património Histórico de interesse Público. Está localizado no centro histórico da vila da Lousã.

O hotel possui 46 quartos, os quais estão conjugados com um ambiente histórico e avançada tecnologia.

Este hotel está focado sobretudo para o turismo de lazer e negócios, dispondo de espaços para reuniões e eventos.

Pousada de Santa Cristina, Condeixa-a-Nova

A Pousada de Santa Cristina é uma das 40 unidades da cadeia hoteleira Pousadas de Portugal espalhadas de Norte a Sul do país.

O Grupo Pestana Pousadas é responsável ,desde 1 de Setembro de 2003, pela exploração da rede actual de pousadas por um período de 20 anos, bem como pela sua expansão, alienação de algumas unidades não rentáveis e pela quebra acentuada da qualidade do serviço prestado (Fonte: Wikipédia).

Em 2007, a facturação do grupo foi de 38,2 milhões de euros, apresentando resultados positivos de 46 mil euros, mas em 2008 e 2009 os valores têm caído cerca de 10 por cento em cada ano (Fonte: Público).

A oferta da pousada de Santa Cristina foca-se sobretudo no turismo de lazer.

Hotel Tivoli Coimbra

O Hotel Tivoli Coimbra pertence ao grupo Tivoli Hotels & Resorts. Este grupo dispõe de 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil, oferecendo cerca de 3280 quartos em alojamentos de quatro e cinco estrelas.

O grupo tem apostado permanentemente na excelência e na diferenciação , destaca-se ainda pelas experiências únicas que presta aos seus clientes.

O Tivoli Coimbra, localizado no centro da cidade, dispõe de cem quartos em cinco pisos. A sua oferta está sobretudo focada no turismo de negócio.

Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> -Instalações novas; -Único estabelecimento hoteleiro no concelho; -Inserido numa região com forte predominância histórica e pontos de visita; -Oferta de um produto que se pretende diferenciar da concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamento de marketing pouco desenvolvido; -Falta de experiência da gestão de topo no ramo hoteleiro; -Distância de redes de transportes (aeroporto, comboio).

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente económico actual; -Concorrentes bastante competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Captação de cliente estrangeiros (Ingleses); -Sinergias com empresas locais.

Pontos Fortes

Dos pontos fortes apresentados importa referir que a falta de unidades de hospedagem no concelho de Penela permitirá ao Hotel Dueça captar todo um conjunto de turistas que visitam a região mas que por falta de alojamento têm de se dirigir para outros locais.

A Duecitània está localizada num espaço de fortes ligações históricas e culturais, sendo visitada por muitos turistas (portugueses, ingleses, franceses, espanhóis) ao longo de todo ano, verificando-se maiores fluxos nos meses de Verão.

Em relação ao produto que a Duecitània pretende vir a oferecer demarca-se da concorrência pela diferenciação, permitindo aos seus hóspedes, se o desejarem, gozar de várias actividades durante a sua estadia.

Pontos Fracos

Dos pontos fracos identificados destaca-se a falta de planeamento de acções e actividades de marketing que permitam colocar em prática os objectivos identificados no projecto Duecitânia, sendo este o ponto fraco onde a empresa poderá agir e minimizar os seus efeitos.

Ameaças

O clima económico actual quer mundial, quer português poderá representar algumas dificuldades para o turismo. Os portugueses estão a perder poder de compra o que implica para muitos despender menos valores monetários em necessidades secundárias como as viagens. Por outro lado, as dificuldades económicas sentidas pelo nosso Estado poderão levar a corte de custos na divulgação do mercado turístico português junto dos mercados estrangeiros que deixam de conhecer as potencialidades do turismo em Portugal.

Em relação aos concorrentes da empresa, estes estão ligados a grandes cadeias hoteleiras beneficiando das suas vantagens, como a imagem, o marketing, métodos de gestão.

Oportunidades

O concelho de Penela actualmente encontra-se povoado por famílias oriundas de países estrangeiros, sobretudo ingleses, desta forma considera-se uma oportunidade quando estes forem visitados por familiares e amigos que necessitem de ficar alojados e ainda pelo facto de ficando satisfeitos com o serviço poderem “passar a palavra”.

Em relação a empresas que actuam no concelho e projectos que estão a ser desenvolvidos irão atrair mais turistas o que estabelecerá sinergias benéficas para todos.

III.3 Área de Recursos Humanos

Actualmente a empresa dispõe de seis funcionários que asseguram as tarefas do Atelier de Costura e manutenção da quinta que circunda o hotel. No entanto, a Duecitânia, encontra-se a recrutar e seleccionar pessoal para desenvolver as tarefas que se prendem com o funcionamento do hotel.

A Duecitânia abriu o seu processo de recrutamento ao exterior, atraindo pessoas não pertencentes à empresa, uma vez que necessita de preencher novos lugares quando forem iniciadas as actividades do seu hotel.

Desta forma todos os interessados que se dirigiram à empresa era-lhes solicitado que preenchessem uma ficha “Ficha de Inscrição de Candidato a Emprego” (figura 3), podendo ainda deixar um currículo.



The image shows a registration form for a job candidate. At the top left is the DVECITANIA logo, a stylized horse in gold. The title is 'Ficha de Inscrição de Candidato a Emprego'. To the right of the title is a question: 'Entregou Currículo? : Sim:..... Não:'. Below the title are several lines of text for personal and contact information, each followed by a dotted line for input. The fields include: 'Nome do(a) Candidato(a):', 'Morada:', 'Cod Post:', 'e-mail:', 'Tels.-casa:', 'serv.:', 'móvel:', 'Data de Nasc.:', 'Naturalidade:', 'Estado Civil:', 'Habilitações Literárias:', 'Profissão:', 'Serviço Pretendido?', 'Empresa anterior:' (repeated three times), 'Ocupação dos Tempos Livres:', and 'Data: Ass:'. On the left side of the form, there is a vertical text label: 'Dvecitania/Impressão/Ficha de Emprego'.

FIGURA 4

Ultrapassada esta fase, os currículos dos candidatos foram analisados e seleccionados.

A selecção decorreu em três fases:

1. Seleccionados para análise de competências todos os candidatos do concelho de Penela com formação específica na área de Turismo e Hotelaria, os quais foram chamados para uma primeira entrevista.
2. Aos seleccionados a partir desta entrevista, foi depois proposto uma prova escrita numa ou duas línguas estrangeiras, consoante o seu currículo, seguindo-se a prova de conversação na respectiva língua ou línguas e uma prova teórico-prática de actividades relativas à função a que se propuseram.
3. Vencida esta fase, é proposta aos seleccionados uma semana de trabalho experimental no espaço do hotel.

Para as vagas que não preenchidas por concorrentes do concelho de Penela seguiu-se uma nova selecção dos restantes candidatos, em moldes idênticos aos utilizados nesta primeira forma de selecção, agora aberta aos candidatos dos concelhos de fora.

Nesta área foi-me possível acompanhar todas as fases apresentadas, excepto a terceira, uma vez que ainda não ocorreu, tendo desempenhado algumas tarefas como: receber os

candidatos para fazer a inscrição, sendo depois lançados os dados em suporte informático; participar nas *entrevistas face a face*, realizando algumas questões aos entrevistados, que foram previamente definidas num guião de entrevista.

III.4 Análise Crítica

Este estágio mostrou ser bastante proveitoso. Permitiu acompanhar de perto todo um conjunto de questões relacionadas com a abertura de um hotel desde a construção do edifício até ao processo de selecção e recrutamento.

As tarefas realizadas permitiram aplicar alguns conhecimentos adquiridos e verificar toda a complexidade que envolve uma empresa. No entanto, desta experiência guardo a ideia de que o contacto com as empresas devia ser maior durante o percurso académico, o que iria trazer vantagens quer para os alunos quando iniciassem as suas experiências profissionais, quer para as empresas que teriam conhecimento das competências desses alunos, uma vez que, na minha opinião, a grande maioria das empresas desconhece, por exemplo, os conteúdos de uma Licenciatura em Gestão.

No que diz respeito ao projecto Duecitània não tenho dúvidas quanto ao seu sucesso, quer pelo seu potencial, quer pelas pessoas que o dirigem.

No entanto o clima económico que vivemos actualmente pode ser, por vezes, um entrave para as empresas que pretendem iniciar a sua actividade, mas apesar da conjuntura económica e das medidas de austeridade imposta pelo actual Governo, é necessário que se continue a apoiar o sector turístico.

Nas previsões do novo Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) 2015, Portugal deverá crescer acima da média europeia, sobretudo ao nível das receitas, assumindo-se aqui como uma prioridade o incremento da receita média por turista. Os objectivos definidos apontam para um crescimento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, reforçando o peso do Turismo no total de exportações portuguesas de bens e serviços para 15,8%. Em números globais, o PENT prevê, em resultado dos crescimentos esperados na captação de turistas estrangeiros, que em 2015 a receita de estrangeiros atinja entre 10,6 e 12,2 mil milhões de euros, representando um crescimento médio anual entre 6,9% e 9,9%, e que nesse ano o peso das receitas de estrangeiros nas exportações de bens e serviços ronde os 15,8%⁵.

⁵ <http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=22492>

Os dados apresentados permitem ambicionar bons resultados neste sector, para tal é necessário que essas empresas sejam competitivas através de uma gestão cada vez mais eficaz. Apesar de toda a complexidade que a Gestão Hoteleira envolve considero que existem três pilares que são essenciais: a Qualidade, os Recursos Humanos e o Marketing. Não existem dúvidas quanto à importância do Marketing e o peso que deve ter numa organização como a Duecitânia e a necessidade de planeamento do mesmo, mais do que dizer que um produto/serviço é excelente é necessário provar, desta forma a qualidade apercebida pelos clientes terá de ser sem dúvidas um factor de diferenciação, mas são os recursos humanos que tem a grande responsabilidade de criar valor ao serviço oferecido. Existindo a capacidade de gestão e interligação dos mesmos, por vezes difícil, este é um meio de sucesso para qualquer organização.



FIGURA 5

Com o aumento do número de empreendimentos hoteleiros, principalmente das grandes cadeias hoteleiras internacionais, com os seus modos de gestão padronizados, cresce também a concorrência. Para garantir uma posição satisfatória e reconhecimento, as empresas hoteleiras investem cada vez mais na qualidade, procurando aplicar o conceito de “gestão pela qualidade total”. Portanto, o investimento nos recursos humanos torna-se imprescindível na busca pela qualidade. A adequação, porém, deve ser feita de dentro para fora: primeiro as empresas devem adaptar os seus departamentos de pessoal para então exigir do mercado mão-de-obra cada vez mais especializada, no entanto cabe também às mesmas oferecer a formação que mais se adequa às tarefas a desempenhar.

Um quadro de recursos humanos qualificado e motivado é consequência de um departamento de recursos humanos organizado.

Uma das políticas da hospitalidade é atrair e reter uma força de trabalho competente, que seja capaz de agradar ao cliente e que ele possa sair do estabelecimento com a sensação de ter vivido uma grande experiência. Para isso é necessário formar bons profissionais aptos a atender o cliente de maneira a que ele se sinta completamente satisfeito e através dessa prática minimizam-se perdas aumentando os lucros. Tendo bem presente esta ideia a Duecitània tem estabelecido um programa de formação para as pessoas que irão formar a sua equipa de trabalho.

O projecto Duecitània quer pela sua dimensão, quer pelo avultado investimento e atendendo à actual situação financeira e económica que o rodeia torna-o um investimento de grande risco. Desta forma, necessita analisar comercialmente o investimento procurando identificar se os pressupostos se mantêm, ou se existe a necessidade de os actualizar à realidade actual. Por outro lado, definidos os segmentos de mercado que pretende atingir, tem de estabelecer a forma de os atingir, fixando objectivos e metas, definindo as acções de marketing a desenvolver e estabelecer um orçamento de marketing que permita mostrar os montantes estimados para a execução de cada acção de marketing como também o planeamento e calendarização das mesmas. Tudo isto irá implicar um rigoroso Plano de Marketing que permitirá estabelecer à empresa uma estratégia de marketing eficaz.

Conclusão

O conceito de turismo tem vindo a alterar-se ao longo dos séculos. Resumidamente, pode-se referir que o turismo é um deslocamento de pessoas para fora do ambiente em que vivem e para atender as suas necessidades e desejos uma gama de empresas oferece serviços de transporte, alojamento, alimentação, agenciamento e entretenimento, procurando proporcionar a satisfação dos turistas, obtendo com isso um lucro apropriado. No turismo surge o conceito de marketing como o conjunto de actividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que actuam, directa ou indirectamente, no mercado turístico, devido ao aumento das exigências dos clientes por produtos e serviços de qualidade a preços justos, tendo as empresas que se adequar aos novos tempos, desenvolvendo uma gestão de marketing que garanta a satisfação dos clientes.

O planeamento é fundamental ao nível da estratégia de marketing pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução. Muitas empresas optam por reagir ao mercado, tomando decisões segundo uma óptica de curto prazo que prejudicam invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado. A formalização deste processo de planeamento - que se traduz na criação do plano de marketing - tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objectivos claros e precisos. O Plano de Marketing, documento escrito que detalha as acções necessárias para atingir um ou mais objectivos de marketing, deve ser entendido como um instrumento indispensável ao desenvolvimento da empresa.

No entanto o marketing por si só não é suficiente para o sucesso de uma organização, os recursos humanos têm um papel fulcral na organização, mas no caso das empresas turísticas em que predominam características específicas para além de todas as outras dos serviços, o papel do pessoal de contacto é decisivo no processo de compra. É desta forma que se considera essencial a formação contínua de toda a equipa de trabalho.

Em suma, o projecto Duecitània partiu da reabilitação de uma antiga fábrica de papel do séc. XIX, de traça neo-clássica, o qual terá 42 quartos (69 camas), restaurante e SPA, cuja decoração e ambientes serão inspirados na cultura romana, pretendendo-se uma classificação de 4 estrelas.

Atendendo às características da empresa entendi que ao longo deste trabalho deveria indicar o quanto é importante a elaboração de um Plano de Marketing para uma organização como a Duecitània ligada a uma actividade complexa e estando ainda no seu começo. Pelo que apresentei a estrutura de um plano e os passos que devem ser seguidos,

assim entendi que em relação à área de marketing devia fazer uma análise contextual, de concorrentes e swot da empresa, como início do desenvolvimento do Plano de Marketing. Com este trabalho conclui-se que empresas como a Duecitânia devem estar conscientes que o marketing deve estar em todos os seus departamentos, uma vez que se encontram num ambiente muito competitivo onde operam concorrentes com grande dimensão ligados a cadeias hoteleiras e que têm bem definidas as suas estratégias de marketing. Segundo Marcos Cobra (1992) o "Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços - é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas".

Bibliografia

Consulta dos manuais:

- BAPTISTA, Mário; *Turismo Gestão Estratégica*; Editora Verbo Lisboa; 2ª edição, 2003.
- COBRA, Marcos; *Marketing de Turismo*. Editora São Paulo, 2001.
- COOPER, Chris,[et al.]; *Turismo Princípios e Práticas*; Editora Bookman; 2ª edição, 2003.
- COUTO, João Pedro; *Marketing Turístico: Conceitos e Tendências*, Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2009.
- GONZAGA, Luiz; *Como Aprender Turismo, Como Ensinar I*; Editora São Paulo, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi.; *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*; Editora São Paulo. Atlas, 3ªed., 2005.
- KOTLER, Philip; *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2000.
- LAMBIN, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*; Editora McGRAW-HILL de Portugal, Lda.; 4ª edição, 2000.
- LICÍNIO, Cunha; *Introdução ao Turismo*; Editora Verbo; 2ª edição, 2003.
- LINDON, Denis,[et al.]; *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*; Editora Dom Quixote; 10ª edição, 2004
- LISBOA, João,[et al.]; *Introdução à Gestão de Organizações*; Editora Vida Económica; 2004.
- MCDONALD, M.; *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica, como criar e implantar*, Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.
- NUNES, J., & CAVIQUE, L; *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*; Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda., 2001.

Consulta na internet:

- www.duecitaniania.pt (Duecitània -Turismo Lúdico Cultural, Lda.)
- www.turismodeportugal.pt (Turismo de Portugal, I.P)
- www.incentivos.qren.pt (Sistemas de incentivos – QREN)
- www.aphort.com (Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo)
- www.iapmei.pt (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)

www.pmelink.pt (Centro de Negócios on-line dirigido a PME's)

<http://pt.wikipedia.org> (Wikipédia, a Enciclopédia Livre)

www.portaldoeleitor.pt (Portal do Eleitor)

www.ine.pt (Instituto Nacional de Estatística)

www.tivolihotels.com (Hotel Tivoli Coimbra)

www.trypcoimbra.com (Hotel Tryp Coimbra)

www.palaciodalousa.com (Hotel Meliá Palácio da Lousã)

www.pousadas.pt/historic-hotels-portugal/pt/pousadas/center-hotels/pousada-de-condeixa-a-nova/sta-cristina/pages/home.aspx (Pousada de Santa Cristina)

<http://pt.solmelia.com/home.htm> (Sol Meliá)