

**Segmentação de Mercado:
Criação de uma Base de Dados numa Empresa
de Turismo**

Mestrado em Marketing Relacional

Relatório de Estágio - Ytravel Lda.

Carlos Miguel Gameiro Martinho Gomes Luso

Leiria, novembro de 2021

**Segmentação de Mercado:
Criação de uma Base de Dados numa Empresa
de Turismo**

Mestrado em Marketing Relacional

Relatório de Estágio - Ytravel Lda.

Carlos Miguel Gameiro Martinho Gomes Luso

Estágio realizado sob a orientação da Exma. Sra. Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues e sob supervisão do Exmo. Sr. Carlos Alexandre Fernandes dos Santos, colaborador da equipa comercial da Ytravel Lda.

Leiria, novembro de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores, cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2019/2020 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

Dedicatória

À minha família.

Agradecimentos

A concretização deste estágio, inserido no mestrado de marketing relacional, só foi possível com o contributo de diversas pessoas que, de algum modo, se cruzaram na minha vida pessoal, académica e profissional.

Deixo um agradecimento especial à orientadora de estágio, Exma. Sra. Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, pela disponibilidade, interesse e partilha de conhecimento durante todo o período do estágio e investigação.

Outro agradecimento é afeto ao Dr. Luís Coelho, ao Eng. Pedro Pedrosa, assim como a todos os colegas de trabalho, pela informação partilhada e confiança demonstrada nas tarefas atribuídas.

Por fim, um agradecimento ao supervisor da entidade de acolhimento, Exmo. Sr. Carlos Alexandre Fernandes dos Santos, pelo constante acompanhamento durante o estágio, sempre com um espírito positivo.

Resumo

O setor do turismo tem ganho relevância nos últimos anos, tanto em Portugal como a nível mundial. A Portugal A2Z Walking & Biking contribui para o setor, divulgando viagens sustentáveis a turistas estrangeiros.

Este relatório detalha todas as atividades desenvolvidas durante o estágio na Portugal A2Z Walking & Biking, uma das marcas da Ytravel Lda. A entidade pretende aumentar o seu volume de vendas junto da população residente nos países nórdicos. Para atingir esse objetivo, foi necessário:

- i) Compreender os países nórdicos. Os seus cidadãos, a sua cultura e a sua economia;
- ii) Compreender o setor do turismo nos países nórdicos;
- iii) Criar uma base de dados com agências de viagens e operadores turísticos.

É importante entender que os países nórdicos foram classificados como um mercado estratégico para as empresas portuguesas que operam no setor do turismo. O nicho *walking & biking* foi também identificado pelo Turismo de Portugal como um tipo de turismo sustentável para os anos vindouros.

Foram também registados outros objetivos secundários durante o decorrer do estágio. Esses objetivos estão discriminados no capítulo das atividades do estágio.

Palavras-chave: Ytravel, Estudos de mercado, Segmentação de mercado, Países nórdicos, Indústria turística, Setor do turismo.

Abstract

The tourism sector gained a lot of importance in the last few years, not only in Portugal but also globally. Portugal A2Z Walking & Biking contributes to the sector by offering responsible trips to tourists from other countries.

This report details all the activities developed during the internship in Portugal A2Z Walking & Biking, one of the brands of Ytravel. The internship attempted to fulfil a need to increase their sales in the Nordic countries. To achieve that objective, it was necessary to:

- i) Understand the Nordic countries. Its citizens, their culture and their economy;
- ii) Understand the tourism sector in the Nordic countries;
- iii) Create a tour operator and a travel agency database.

It is important to understand that the Nordic countries were classified as a strategic market for Portuguese companies operating in the tourism sector. The niche walking & biking was also highlighted by the Portuguese tourism board as a good sustainable form of tourism for the years to come.

Other secondary objects were also noted and are detailed in the report, on the chapter regarding the internship activities.

Keywords: Ytravel, Market research, Market Segmentation, Nordic countries, Tourism sector.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Tabelas.....	xiv
Lista de Siglas e Acrónimos	xv
1. Introdução	1
1.0. Nota Introdutória	1
1.1. Motivação para o Estágio	2
1.2. Objetivo do Estágio	2
1.3. O Carácter Distintivo do Relatório de Estágio	3
1.4. Metodologia Aplicada	4
1.5. Estrutura do Relatório	5
2. Análise do setor.....	7
2.0. Nota Introdutória	7
2.1. Definição de Turismo	7
2.2. Impacto do Turismo na Economia.....	8
2.3. Impacto da Sazonalidade no Turismo	13
3. Revisão de Literatura – Segmentação de Mercado	18
3.0. Introdução	18

3.1.	Conceito de Segmentação de Mercado	18
3.2.	Benefícios da Segmentação de Mercado.....	19
3.3.	Características da Segmentação de Mercado B2B.....	20
3.4.	Bases da Segmentação de Mercado B2B	20
4.	Caracterização da Entidade de Acolhimento	26
4.0.	Nota Introdutória	26
4.1.	Caracterização da agência de viagens	26
4.1.1.	Resultados de 2019	28
4.2.	Caracterização do operador turístico.....	30
4.2.1.	Sem <i>allotment</i>	30
4.2.2.	Com <i>allotment</i> e data(s) definida(s)	30
4.3.	Visão, Missão, Filosofia e Código de Ética da Ytravel.....	31
4.4.	Marcas Relevantes.....	32
4.4.1.	A2Z Tourism Consulting.....	32
4.4.2.	Bikotel	33
4.4.3.	Portugal A2Z Walking & Biking.....	33
4.4.4.	Portugal Outdoor Alliance.....	36
4.5.	Estrutura interna.....	37
4.6.	Presença nas redes sociais.....	38
4.7.	Parcerias.....	38
4.8.	Análise SWOT	39
5.	Caracterização dos países nórdicos	41
5.0.	Introdução.....	41
5.1.	Análise PESTAI.....	41

5.2.	O Setor do Turismo	51
6.	Metodologia.....	53
6.1.	Introdução	53
6.2.	Propósito da Investigação	53
6.2.1.	Estratégia Híbrida	53
6.3.	Processo de Investigação.....	54
6.4.	Recolha da Informação	56
6.4.1.	Revisão de Literatura	56
6.4.2.	Entrevistas Exploratórias	56
6.4.3.	Recolha de Dados Secundários.....	56
6.5.	Vantagens e Desvantagens da Metodologia Adotada.....	59
7.	Análise de dados – Criação da Base de Dados	60
7.0.	Nota Introdutória	60
7.1.	Segmentação de Mercado – Variáveis Utilizadas.....	60
7.2.	Criação da base de dados.....	61
8.	Atividades do Estágio	64
8.0.	Introdução	64
8.1.	Planos de Comercialização e Vendas.....	65
8.2.	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).....	68
8.3.	Análises dos <i>websites</i>	68
8.4.	<i>Employer branding</i>	70
8.5.	<i>Newsletters</i>	72
8.6.	Criação de um modelo de comunicação	74
9.	Análise crítica e proposta de melhorias.....	75

9.1.	Uniformização da marca Portugal A2Z Walking & Biking.....	75
9.2.	Adaptação dos formulários de leads.....	76
9.3.	Criação de viagens surpresa dentro da Rota Vicentina.....	77
9.4.	Formulários de avaliação.....	78
10.	Conclusão	80
10.1.	Propósito do Estágio.....	80
10.2.	Relevância do Estágio e Tarefas Realizadas	80
10.3.	Contribuição para a Teoria.....	81
10.4.	Contribuição para a Entidade.....	81
10.5.	Limitações do Estudo	81
10.6.	Futuras Linhas de Investigação	82
11.	Bibliografia	84
12.	Anexos	1
Anexo A.	Tabela de apoio ao Gráfico 1 - Chegadas de turistas internacionais, em 2019 (milhares de pessoas)	1
Anexo B.	Definição de LCC	3
Anexo C.	Nomenclatura de termos turísticos.....	4

Lista de Figuras

Figura 1 - Maiores indústrias exportadoras a nível mundial, em 2019 (em milhares de Dólares).....	10
Figura 2 - Comparação de comportamentos de reserva.....	12
Figura 3 - Níveis de Segmentação	23
Figura 4 - Origem dos clientes da agência de viagens	28
Figura 5 - Idade dos clientes da Portugal A2Z Walking & Biking	29
Figura 6 - Percentagem de clientes, por tipologia de programa.....	29
Figura 7 - Logotipo da A2Z Tourism Consulting	32
Figura 8 - Logotipo do Bikotel	33
Figura 9 - Logotipo da Portugal A2Z Walking & Biking.....	33
Figura 10 - Exemplos de programas organizados.....	35
Figura 11 - Frota de bicicletas híbridas da Portugal A2Z Walking & Biking	35
Figura 12 - Logotipo e mapa da Portugal Outdoor Alliance.....	36
Figura 13 - Organograma da Ytravel.....	37
Figura 14 - Análise SWOT da Ytravel	39
Figura 15 – Países nórdicos no mapa	41
Figura 16 - A Estratégia Híbrida	54
Figura 17 - Processo de pesquisa aplicado no relatório	55
Figura 18 - Metodologia de recolha de dados secundários	57
Figura 19 - Número de viagens em 2019, por operador turístico	62
Figura 20 - Exemplo de comunicação elegível para PCV	66
Figura 21 - <i>Wireframe</i> proposto para o <i>website</i> Portugal A2Z Walking & Biking.....	70
Figura 22 – Ação de voluntariado na MONTIS.....	71
Figura 23 - Exemplo de uma <i>newsletter</i> Bikotel	72
Figura 24 - Estatística sobre as horas de envio ideais para as campanhas de email marketing	73
Figura 25 - Diferenças na Presença Online da Portugal A2Z Walking & Biking.....	75
Figura 26 - Formulário de <i>lead</i> , no <i>website</i> da Portugal A2Z Walking & Biking	77

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Percentagem da contribuição direta do turismo para o PIB mundial, a preços constantes	8
Tabela 2 - Percentagem de Empresas por dimensão, em 2019.....	16
Tabela 3 - Quadros do Setor em Análise.....	17
Tabela 4 - Adaptação da segmentação de mercado (B2C e B2B)	24
Tabela 5 - A Ytravel nas redes sociais	38
Tabela 6 - Dados gerais sobre os países em análise	41
Tabela 7 - Posições dos países analisados, segundo o <i>Intelligence Unit's Democracy Index</i> , em 2019...	42
Tabela 8 - Acordos bilaterais	44
Tabela 9 – Top 20 do Índice de Paz Global, em 2020.....	45
Tabela 10 - Indicadores sociais	46
Tabela 11 - Percentagem da população na posse de um equipamento informático.....	47
Tabela 12 - Percentagem de penetração da internet junto da população	48
Tabela 13 - Posições no Índice de Desempenho Ambiental, no ano de 2020	49
Tabela 14 - Nº de Rotas entre os Aeroportos Portugueses e os Aeroportos dos Países em Análise.....	51
Tabela 15 - Dados secundários utilizados na investigação.....	58
Tabela 16 - Adaptação da segmentação de mercado (B2C e B2B)	60
Tabela 17 - Base de dados de agentes de viagens e operadores turísticos.....	62
Tabela 18 - Plano de estágio	64

Lista de Siglas e Acrónimos

ANAC	Autoridade Nacional de Aviação Civil
ARPT	Agência Regional de Promoção Turística
APA	Alojamento e pequeno-almoço
APECATE	Associação Portuguesa de Empresas de Congressos
ATA	Associação de Turismo do Algarve
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BTT	Bicicleta Todo-o-Terreno
CAE	Código de Atividade Económica
CNPD	Comissão Nacional de Proteção de Dados
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTR	<i>Click Through Rate</i>
DMC	<i>Destination Management Company</i>
DKK	Coroa dinamarquesa
DRF	Association of Danish Travel Agents and Tour Operators
ECTAA	European Travel Agents' and Tour Operators' Association
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
EUA	Estados Unidos da América
EUR	Euro
GPS	<i>Global Positioning System</i>
IATA	International Air Transport Association
INE	Instituto Nacional de Estatística
LCC	<i>Low-cost Carriers</i>
LDA	Limitada
NOK	Coroa norueguesa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
PCV	Plano(s) de Comercialização e Vendas
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo

PESTAI	Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Internacional
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
POA	Portugal Outdoor Alliance
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SA	Só alojamento
SEK	Coroa sueca
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMAL	Association of Finnish Travel Industry
SRF	Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UC	Unidade Curricular
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
WTTC	World Travel & Tourism Council

1. Introdução

1.0. Nota Introdutória

No âmbito da Unidade Curricular de estágio, inserido no mestrado de Marketing Relacional do Politécnico de Leiria, foi proposto o desafio de aplicar e adaptar os conhecimentos teóricos, adquiridos durante o curso, à realidade empresarial. A empresa escolhida foi a Ytravel, tendo em conta no valor acrescentado, o setor em que se encaixa e o desafio que apresenta.

Importa referir que, apesar do estágio ser dentro da entidade Ytravel, este será maioritariamente realizado na área de agência de viagens e operador turístico, sob a marca Portugal A2Z Walking & Biking.

No decurso da leitura deste relatório poder-se-ão entender as futuras tendências no turismo, tanto a nível mundial como em Portugal. Com os potenciais clientes a mudarem constantemente os seus interesses, serão aqui demonstrados os igualmente constantes desafios da empresa em adaptar a oferta à procura do mercado. Tendo em conta que a marca Portugal A2Z Walking & Biking opera num nicho de mercado dentro do setor do turismo, a dificuldade consiste em transmitir, à população residente nos países nórdicos, a mensagem de que Portugal é o país onde podem encontrar uma experiência inesquecível em turismo de natureza.

No relatório não será mencionada a pandemia do COVID-19. Tal decisão deveu-se ao período do estágio, que decorreu durante seis meses, inserido no ano letivo 2019/2020, tendo o seu início a 16 de setembro de 2019 e o seu fim a 18 de março de 2020. O estado de emergência indicado em Sousa (2020) foi decretado no último dia do estágio, não tendo, assim, provocado efeitos positivos ou negativos no estágio. As 1040 horas foram executadas no letivo 2019/2020. Ainda assim, é importante sublinhar que as tendências abordadas neste relatório devem ser acompanhadas e aproveitadas, tendo em conta as consequências trazidas pela pandemia. Segundo Galloway (2020), as tendências macroeconómicas de qualquer setor aceleraram dez anos. Cabe a cada empresa avaliar as tendências e os desafios, de forma a garantir a sua prosperidade.

Os dados estatísticos da empresa serão apresentados com limitações. Tal deveu-se à necessidade de proteger os dados da empresa, de forma a minimizar os impactos negativos que esses dados poderão trazer com a sua divulgação. Essa decisão nunca é fácil, mas é necessário dar mais importância à propriedade intelectual da empresa. Ainda assim, foram feitos todos os esforços para garantir a qualidade académica deste relatório.

1.1.Motivação para o Estágio

As contribuições que o setor do Turismo tem exercido, tanto a nível mundial como também em Portugal despertaram-me interesse. Com mercados cada vez mais competitivos, aliadas às megatendências esperadas para este setor, é necessário que as empresas se posicionem de forma favorável para manterem a sua competitividade junto de clientes cada vez mais exigentes.

É, por isso, importante para mim posicionar-me numa empresa que exerce um turismo sustentável. Empresa essa que causa um impacto positivo junto das comunidades locais, e que educa os clientes para que, na sua viagem, causem o menor impacto possível na natureza.

1.2.Objetivo do Estágio

O mercado encontra-se em constante evolução. Para as empresas, a falta de adaptação ao mercado traduz-se na perda da competitividade, ou na perda de lucro derivado de uma segmentação desatualizada (Müller, Pommeranz, Weisser, & Voigt, 2018; Harrison & Kjellberg, 2010). A Ytravel entende que é essencial conhecer novos mercados estratégicos, de forma a manter-se competitiva e superar a expectativa de clientes cada vez mais exigentes.

A empresa tem como objetivo principal diversificar o seu mercado alvo, através da aposta nos países nórdicos. Para tal, neste relatório é realizada uma análise para compreender melhor esse mercado.

Para este efeito, no relatório consta a criação de uma base de dados de potenciais clientes. É feita uma abordagem ao mercado nórdico, através da análise dos fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos e internacionais, assim como às empresas de turismo *outbound*¹ O objetivo consiste na criação de uma base de dados de empresas nórdicas com interesse em trazer os seus clientes para Portugal. Neste relatório são

¹ As empresas de turismo *outbound* são empresas com pacotes turísticos segmentados para pessoas que pretendam fazer uma viagem para fora do seu país de residência (Talwar, 2006).

mencionadas outras tarefas desempenhadas no decorrer do estágio. Este relatório compreende todo o valor acrescentado durante o período de estágio.

1.3.O Carácter Distintivo do Relatório de Estágio

O presente relatório caracteriza-se pela sua singularidade, uma vez que não foram encontradas investigações, nem relatórios, que exemplifiquem os desafios que a Ytravel enfrenta atualmente.

Os vários artigos analisados, referentes à estratégia de segmentação de mercado aplicada em contexto empresarial, apresentavam diferenças significativas entre si. Alguns estudos de caso, realizavam uma segmentação de mercado mais adequada a um determinado setor, não permitindo a sua generalização mantendo o mesmo rigor.

Ainda assim, esses artigos foram relevantes na estratégia de segmentação de mercado aplicada na Ytravel, permitindo aplicar critérios de segmentação de mercado, de acordo com a especificidade da entidade de acolhimento, e apropriados ao setor em que opera.

Os artigos de Wall-Reinius & Bäck (2011) e Amadeus (2014) apresentaram conclusões quanto às preferências e futuras tendências esperadas na mesma população alvo que é encontrada na entidade de estágio. Esses artigos serviram de base para antecipar futuras oportunidades de crescimento no âmbito do turismo sustentável.

Os artigos de Barros (2014) e de Vieira, *et al.* (2014) fornecem mais detalhes relativamente à satisfação dos turistas nórdicos sobre o destino Açores. Ambos os autores caracterizam os turistas nórdicos e os critérios que os levaram a visitar o arquipélago açoriano.

Ainda que os Açores seja um destino dentro de Portugal, apresenta características distintas daquelas que se encontram em Portugal continental, local onde a Ytravel desenvolve a sua atividade.

Os relatórios de Romano (2018) e de Machado (2019), com estágios ocorridos na mesma entidade, auxiliaram no entendimento dos desafios que a empresa enfrentou e as soluções que desenvolveu para os ultrapassar.

Através deste relatório, o setor do turismo estará dotado dos instrumentos necessários para aumentar a sua competitividade e valorizar a sua proposta de valor junto da população residente nos países nórdicos.

1.4. Metodologia Aplicada

Este estudo centra-se na criação de uma base de dados, fundamentada com a análise dos países nórdicos, que permita à entidade de acolhimento aumentar o seu volume de negócios junto deste mercado.

Os dados utilizados neste relatório tiveram origem num método de investigação híbrido, através da recolha de dados primários e secundários. Em primeiro lugar, procedeu-se à recolha de dados primários, junto de colegas de trabalho, de modo a aumentar o conhecimento pelos mercados nórdicos.

Em segundo lugar, procedeu-se à recolha de dados secundários do Banco de Portugal, da Autoridade Nacional de Aviação Civil (ANAC), do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do TravelBI. Estas entidades foram fundamentais para entender a dimensão das empresas do setor turístico, para conhecer o tráfego de passageiros nos aeroportos portugueses e para compreender a dimensão que o setor do turismo tem em matéria de emprego, a sazonalidade sentida e a sua contribuição para o PIB nacional.

Para analisar corretamente os países nórdicos, a recolha de dados secundários incidu também sobre as entidades Datareportal, a Education First, a Eurostat, a Google, o Institute for Economics & Peace, a Statista, o The Economist e do World Bank. Estas entidades tinham em sua posse dados estatísticos sobre o consumo online, fluência do idioma inglês da população, Produto Interno Bruto (PIB), esperança média de vida, nível de educação da população nesse grupo de países, densidade populacional, índice de fecundidade, número de rotas entre os países analisados, nível de paz e democracia, impacto do setor do turismo no PIB, população mundial, importações e exportações e o índice de desenvolvimento económico e ambiental.

A entidade de acolhimento foi consultada por diversas vezes ao longo da investigação, de modo a garantir que os resultados se encontravam alinhados com a estratégia e objetivos da empresa.

1.5. Estrutura do Relatório

Este relatório está dividido em 10 capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução, a motivação para o estágio, apresenta os desafios propostos pela empresa, as características distintivas desta investigação, a metodologia e a estrutura do relatório.

O segundo capítulo aborda a análise do setor turístico. Contextualiza a importância desse setor para a economia mundial, o fluxo de turistas, o plano estratégico definido pelo Turismo de Portugal, as tendências do setor e alguns indicadores em Portugal.

No terceiro capítulo é realizada a revisão de literatura referente à segmentação de mercado, o seu conceito, benefícios, características e as bases de segmentação.

O quarto capítulo é dedicado à caracterização da entidade de acolhimento. É feita uma análise à sua visão, missão, filosofia, código de ética, marcas relevantes, estrutura interna, perspectivas futuras e a sua presença nas redes sociais. Uma vez que é uma empresa de turismo, esta caracterização foi complementada com uma caracterização da agência de viagens usando dados estatísticos de 2019, os seus parceiros, a caracterização do operador turístico e a análise do setor no global.

No quinto capítulo é dado um destaque aos países nórdicos. Nesse capítulo é realizada uma análise do meio político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e internacional. É dado um destaque ao setor do turismo no grupo de países analisados.

Relativamente ao sexto capítulo, é feita uma abordagem à metodologia que sustenta a investigação. Nesse capítulo é feita uma análise cuidada ao propósito e processo de investigação, os diferentes métodos utilizados na recolha da informação e as suas vantagens e desvantagens.

No capítulo sétimo é realizado um tratamento aos dados previamente recolhidos e às variáveis utilizadas, com vista à criação da base de dados.

Relativamente ao capítulo oitavo, este apresenta as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, em paralelo com a investigação.

O capítulo nono agrega a análise crítica e as propostas de melhoria que foram apontadas durante o estágio. Todas as atividades onde foi identificada uma possível vantagem

competitiva e/ou melhoria face ao processo atual estão discriminadas com um breve comentário da tarefa a concretizar.

O capítulo décimo conclui o relatório. Esse capítulo apresenta o propósito do estágio, a relevância do estágios e tarefas realizadas, a contribuição para o conhecimento, a contribuição para a entidade, as limitações do estudo e as futuras linhas de investigação.

2. Análise do setor

2.0. Nota Introdutória

O presente relatório aborda o tema do turismo e os seus derivados. Desta forma, este capítulo fará uma referência às definições do turismo e aos contributos que o setor turístico exerce na economia mundial e portuguesa.

Dada a sua relevância, será abordado o tema da sazonalidade e os esforços que o Turismo de Portugal tem feito para mitigar esse problema. É, também, feita referência às características do capital humano, fazendo uma comparação com os restantes setores.

De modo a finalizar o capítulo, será abordada a composição das empresas dedicadas a este setor, com destaque para a dimensão, volume de negócios, resultado líquido e número de empresas afetas aos Códigos de Atividade Económica (CAE²) em análise.

2.1. Definição de Turismo

O setor do turismo abrange diversas atividades económicas, tornando-se difícil definir o conceito de forma coerente e universal, com agrado a todos os agentes económicos envolvidos nessa atividade. Os vários autores na literatura apresentam definições de turismo semelhantes, mas com abordagens diferentes.

A abordagem pelo lado da procura dá mais ênfase nos visitantes, suas motivações e comportamentos, entre outros. A abordagem pelo lado da oferta menciona os ativos fixos tangíveis e intangíveis, recursos humanos, serviços e produtos turísticos.

A United Nations World Tourism Organization [UNWTO] (2001) apresenta uma das definições mais aceites e, também, mais utilizada para explicar o fenómeno do turismo. Do lado da procura, a UNWTO define turismo como as “atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período consecutivo não superior a um ano, para fins de lazer, negócios ou outros motivos”.

A World Travel and Tourism Council [WTTC] (2017) revela uma definição semelhante à UNWTO, considerando o turismo como “o conjunto de atividades que impliquem o

² Segundo o INE (2020), o CAE (...) indica o conjunto das atividades económicas que podem ser prosseguidas por agentes económicos, ajustado às necessidades nacionais.

movimento de turistas em viagens voluntárias e temporárias, com a duração inferior a um ano”.

Do lado da oferta, Leiper (1979) considera que a atividade turística engloba todas “as empresas, organizações e instalações destinadas a servir as necessidades e os desejos específicos dos turistas”.

Os autores Fletcher, Cooper, Shepherd, Gilbert, & Wanhill (2001) englobaram as definições do lado da procura e da oferta, definindo o turismo como “uma ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem”.

Englobando a abordagem pelo lado da procura e da oferta, conclui-se que o turismo é o conjunto de todos os negócios que fornecem bens ou serviços facilitadores de atividades de comércio, prazer ou lazer fora do ambiente domiciliário e local de trabalho.

Smith (1991) reconhece que as definições baseadas na procura são relevantes no meio académico, industrial e político. As definições baseadas na oferta são igualmente relevantes, na medida em que as entidades e agentes turísticos são responsáveis por desenvolver produtos e serviços de acordo com a procura turística.

2.2. Impacto do Turismo na Economia

Segundo a UNWTO (2017), o turismo é uma excelente estratégia para alavancar o desenvolvimento económico em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. A nível global, o relatório anual da WTTC (2021) indica que o turismo contribuiu em 10,4%³ para o PIB mundial, ascendendo a 9,170 mil milhões de dólares, em 2019. No que diz respeito à contribuição de empregos, o setor do turismo empregou 334 milhões de pessoas a nível mundial, com uma em cada quatro contratações líquidas a serem afetadas ao setor do turismo, durante o período de 2014-2019.

Tabela 1 - Percentagem da contribuição direta do turismo para o PIB mundial, a preços constantes

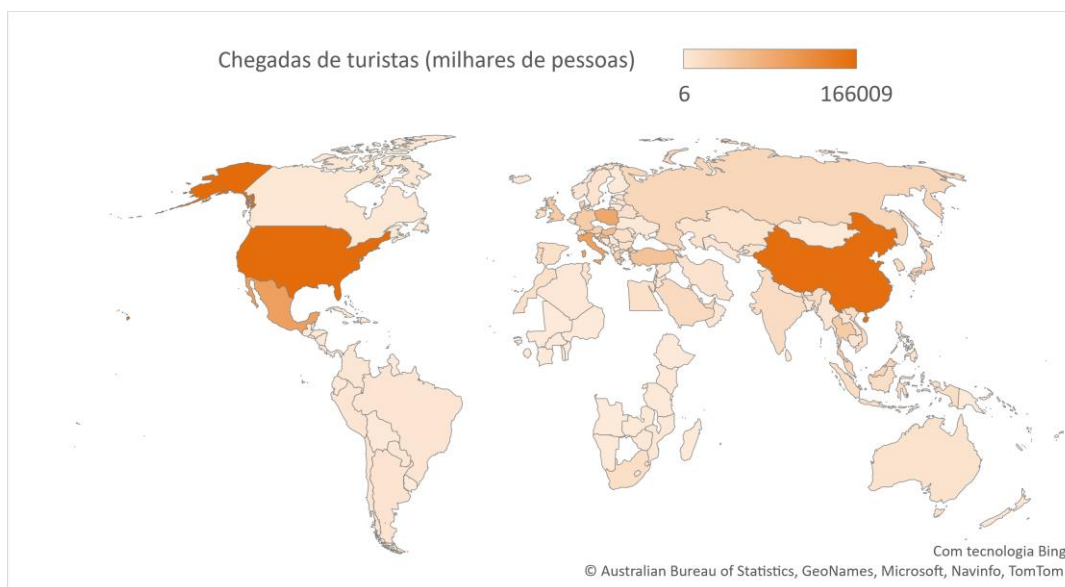
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% contribuição direta	2,90%	3%	3%	3,10%	3,20%	3,20%	3,20%	3,30%

Fonte: modificado de Statista (2021).

³ A contribuição relatada corresponde à soma da contribuição direta e indireta no PIB mundial.

A tabela acima revela a contribuição direta que o setor do turismo tem para o PIB mundial. Essa contribuição é calculada tendo em conta a atividade económica dos vários serviços disponíveis nesse setor, como alojamento, transporte, agências de viagens e operadores turísticos, atividades de lazer⁴ e restauração.

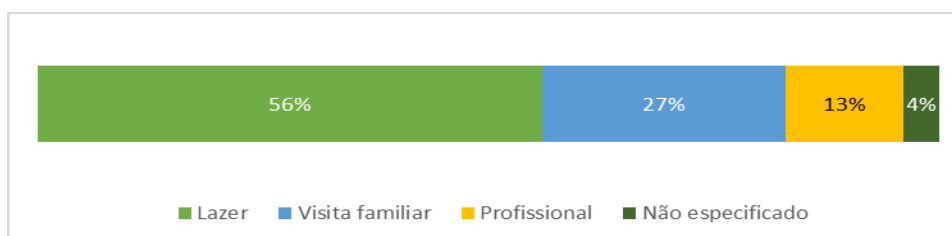
Gráfico 1 - Chegadas de turistas internacionais⁵, em 2019 (milhares de pessoas)



Fonte: modificado de World Bank (2021).

Relativamente ao número de chegadas, os Estados Unidos da América (EUA), a China, o México, a Itália e a Polónia representaram o maior número de turistas internacionais. A nível mundial, em média cada país cresceu 4% no número de chegadas de turistas internacionais, em 2019. Destaque para a evolução acima da média, com 8%, do Médio Oriente.

Gráfico 2 - Propósito do movimento turístico, em 2018



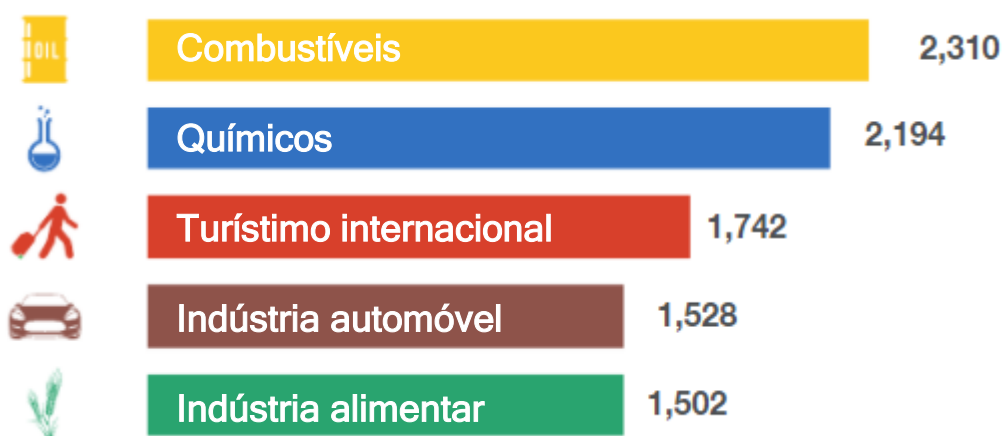
Fonte: modificado de UNWTO (2020).

⁴ As atividades de lazer englobam todas as atividades que um turista contrata no decorrer da sua viagem. Alguns exemplos podem ser passeios de barco, provas de vinhos, visitas a museus, entre outros.

⁵ No gráfico, os países sem dados foram ocultados.

O gráfico acima revela que o lazer representa mais de metade do propósito do movimento turístico, em 2019. A mesma fonte revela que o meio de transporte mais utilizado foi o aéreo (58%), seguido de rodoviário (37%). Os restantes meios de transporte utilizados foram o aquático (4%) e o ferroviário (2%).

Figura 1 - Maiores indústrias exportadoras a nível mundial, em 2019 (em milhares de Dólares)



Fonte: modificado de UNWTO (2021).

A figura acima revela as indústrias que mais contribuíram para as exportações, a nível mundial, em 2019. De acordo com a mesma fonte, o setor do turismo é uma componente chave para equilibrar a balança comercial, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. É também o setor que tem apresentado uma continuada expansão e tem-se destacado como um dos setores com mais crescimento a nível mundial.

Tendo por base a análise do turismo em Portugal, de acordo com TravelBI (2021), o setor do turismo contribuiu em 8,6% para o PIB nacional, em 2019. No mesmo ano, a sazonalidade foi de 36,3%, sendo mais acentuada nos meses de julho, agosto e setembro. Em termos de fluxos aeroportuários, o número de passageiros internacionais desembarcados ascendeu a 4,6 milhões no ano de 2019, revelando uma subida de 8,1% face ao ano anterior.

Para chegar ao sucesso turístico que Portugal tem hoje em dia a nível mundial, foi necessário delinear um plano estratégico. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) surgiu em 2007 e sofreu uma profunda avaliação em 2010. Durante o processo de avaliação foi tido em conta, entre outros fatores, as megatendências, a estratégia de marketing de destinos concorrentes, os interesses que cada turista procurava satisfazer ao visitar Portugal, e a respetiva gestão das expectativas.

Através de uma aprofundada análise, e das sinergias partilhadas entre os diversos departamentos do Turismo de Portugal, foi possível determinar que diferentes turistas procuravam satisfazer diferentes interesses ao visitar o nosso país. A título de exemplo, o Turismo de Portugal descobriu que os chineses associavam Portugal a um destino romântico.

Dessa avaliação surgiu um PENT renovado pelo Turismo de Portugal (2011), onde foram definidos vários pontos chave para o sucesso de Portugal como destino turístico.

Aproveitando a tendência de crescimento na utilização da internet para pesquisar possíveis destinos de férias adaptados aos gostos de quem procura, para marcar transportes e estadias de acordo com o orçamento disponíveis, o maior destaque foi o reforço do marketing digital.

Através da avaliação dos padrões de pesquisa de vários países conseguiu-se chegar aos diferentes interesses que cada país tinha ao visitar Portugal. Contrataram-se especialistas em otimização de motores de busca com vista a assegurar que, ao procurar viagens, apareciam imagens de paisagens portuguesas, como praias, castelos, campos de golfe e vinhas.

Esse reforço permitiu, também, apostar num modelo mais diversificado e orientado para nichos de mercado. Com 75% das verbas do Turismo de Portugal destinadas à promoção do marketing digital (50% para o Google e 25% para a rede social Facebook), começaram a desenhar-se campanhas de marketing digital, personalizadas aos gostos de cada turista (Leiria & Bastos, 2017).

Campanhas com imagens do Palácio da Pena, em Sintra ou de jantares ao luar passaram a estar presentes na China. Já as campanhas de marketing para os países nórdicos continham a trilogia praia, sol e mar.

Outro ponto que permitiu a Portugal catapultar a sua capacidade turística foi a presença das *low-cost carriers* (LCC)⁶ nos aeroportos nacionais. Segundo o Instituto Nacional da Aviação Civil (2012), o fenómeno *low-cost* surge na europa derivado do pacote de liberalização do transporte aéreo. Em Portugal, a entrada das primeiras companhias LCC ocorreu em 1995, com as operações não regulares da Air Berlín e da Ryanair.

Com a inauguração das bases da Ryanair no Porto, em 2009, e da Easyjet em Lisboa, em 2012, as LCC consolidaram ainda mais a sua posição no mercado português. Em 2011,

⁶ Para uma definição de LCC, por favor consulte o Anexo B.

as LCC representavam 37% dos passageiros transportados de e para Portugal. A quota de mercado das LLC continuou a crescer a nível continental, atingindo 54,4% de todos os passageiros transportados de e para Portugal (Autoridade Nacional de Aviação Civil, 2017).

Figura 2 - Comparação de comportamentos de reserva

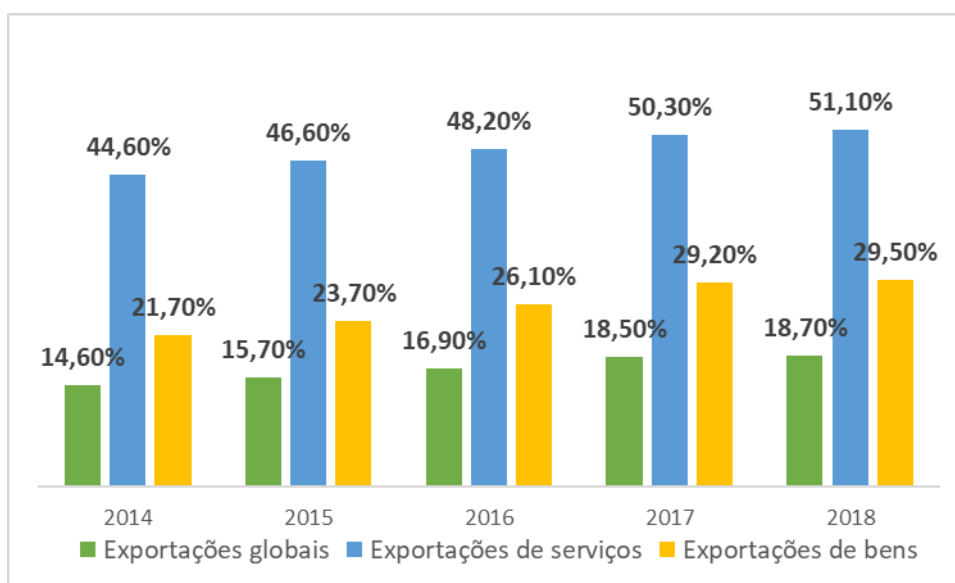


Fonte: modificado de Turismo de Portugal (2011).

A análise estratégica do Turismo de Portugal observou uma alteração no comportamento de reserva por parte dos turistas. Começam a busca pelas próximas férias nas presenças online das companhias aéreas, ordenando a pesquisa por preço. A literatura corrobora que os preços baixos no transporte aumentam a competitividade do destino e tornam-no mais atrativo face a outros destinos (Divisekera, 2003; Prideaux, 2000).

Alguns autores da literatura, através dos seus vários estudos de caso, revelam que a presença das LCC causam um aumento na procura pelo destino assim como um aumento nas receitas (Álvarez-Díaz, González-Gómez, & Otero-Giráldeza, 2019; Rebollo & Baidal, 2009; Tsui, 2017; Rey, Galera, & Sánchez, 2011; Dennis & Graham, 2010; Donzelli, 2010; Whang & Chung, 2011; Bieger & Wittmer, 2006; Alsumairi & Tsui, 2017).

Gráfico 3 - Peso do setor do turismo para as exportações nacionais



Fonte: modificado de Turismo de Portugal (2019).

O gráfico acima revela a relevância do setor do turismo para as exportações nacionais. Segundo a Worx (2019), o turismo representou, em 2018, 13,7% do PIB nacional. No mesmo ano, foi o maior exportador de serviços do país, contribuindo com 51,1%.

2.3. Impacto da Sazonalidade no Turismo

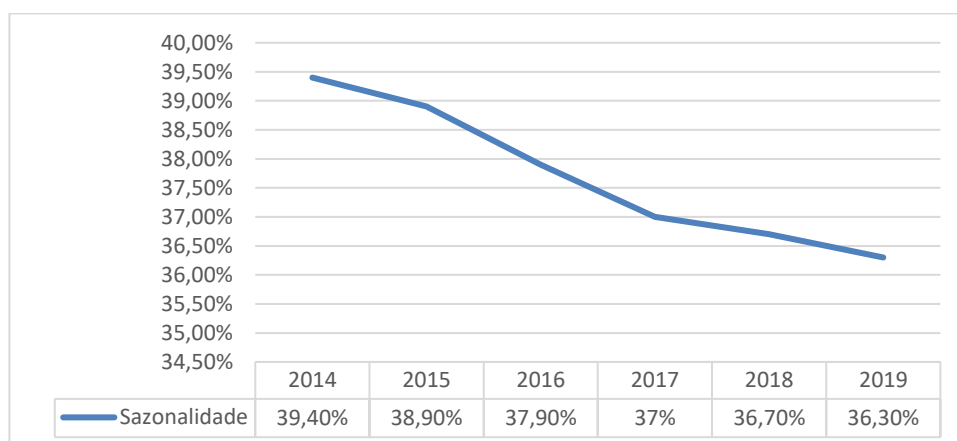
A sazonalidade no setor do turismo é entendida como sendo a desigual distribuição dos movimentos turísticos ao longo do ano, podendo ser expressa em termos de número de visitantes, gastos dos visitantes (receitas do turismo), entradas em atrações, emprego, taxas de ocupação, tráfego nas autoestradas e/ou outras formas de transporte (Butler, 1998; Leiper, 2004).

Existem várias causas que poderão explicar o fenómeno da sazonalidade. De acordo com Hylleberg (1992), as causas da sazonalidade podem ser agrupadas em três categorias:

- Clima (temperatura, horas de sol);
- Tomadas de decisão (férias escolares, férias profissionais);
- Efeitos dos diversos calendários (festividades religiosas, Natal, Páscoa).

O padrão de sazonalidade de um destino poderá ser explicado por diferentes graus de contribuição das três categorias acima enunciadas, conduzindo a uma taxa de sazonalidade particular.

Gráfico 4 - Taxa de sazonalidade, em Portugal



Fonte: modificado de TravelBI (2021).

A taxa de sazonalidade é um indicador que revela a concentração do número de dormidas em determinadas épocas do ano. Uma elevada taxa de sazonalidade causa um impacto económico negativo.

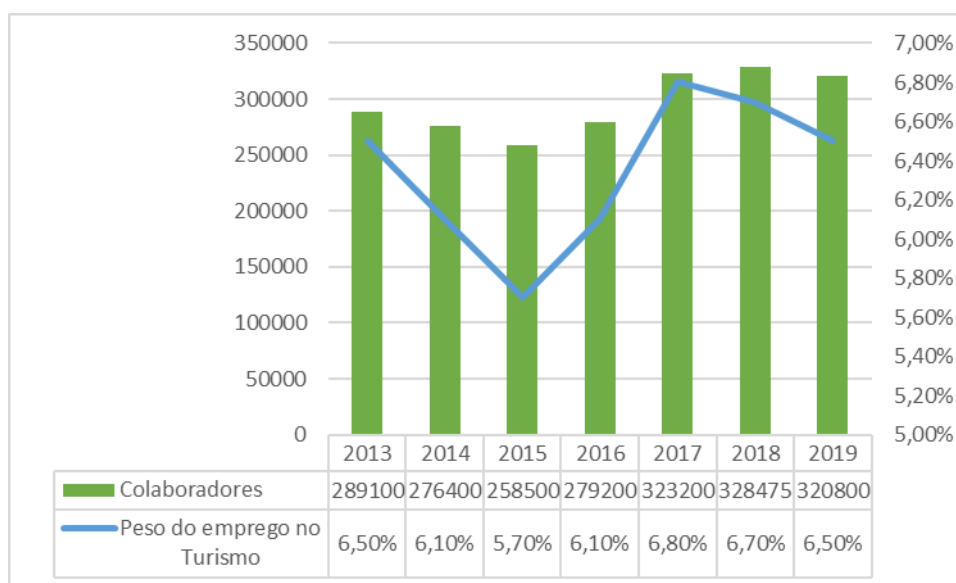
Esse impacto negativo resulta da perda de lucros com o uso insuficiente dos recursos, infraestruturas e equipamentos de apoio (Baum & Lundtorp, 2001; Sutcliffe & Sinclair, 1979; Powers & Manning, 1984). De acordo com Murphy (1985), tanto as empresas como as comunidades locais necessitam de realizar receitas suficientes durante o período de maior movimento, de modo a garantir a sua sobrevivência durante o período de menor movimento.

Ainda assim, Grant, Human, & Le Pelley (1997) argumentam que a sazonalidade também tem um impacto económico positivo. Esse impacto positivo traduz-se numa oportunidade para as empresas e comunidades locais de efetuarem trabalhos de manutenção e renovação na infraestrutura.

Portugal já apresenta a taxa de sazonalidade mais baixa dos países mediterrâneos (Turismo de Portugal, 2020). Ainda assim, o Turismo de Portugal tem feito um esforço pela diminuição desse indicador, reforçando as estratégias de nicho como o golfe, o turismo cultural, o turismo religioso e o segmento *walking & biking*.

No caso prático da Ytravel, a sazonalidade é encarada como uma excelente oportunidade para avaliar a época que terminou e definir novos procedimentos. Todos os anos são realizadas alterações incrementais que têm como resultado uma melhoria no desempenho de todos os membros da equipa na época seguinte.

Gráfico 5 - Número de colaboradores e percentagem de colaboradores afetas ao setor do turismo

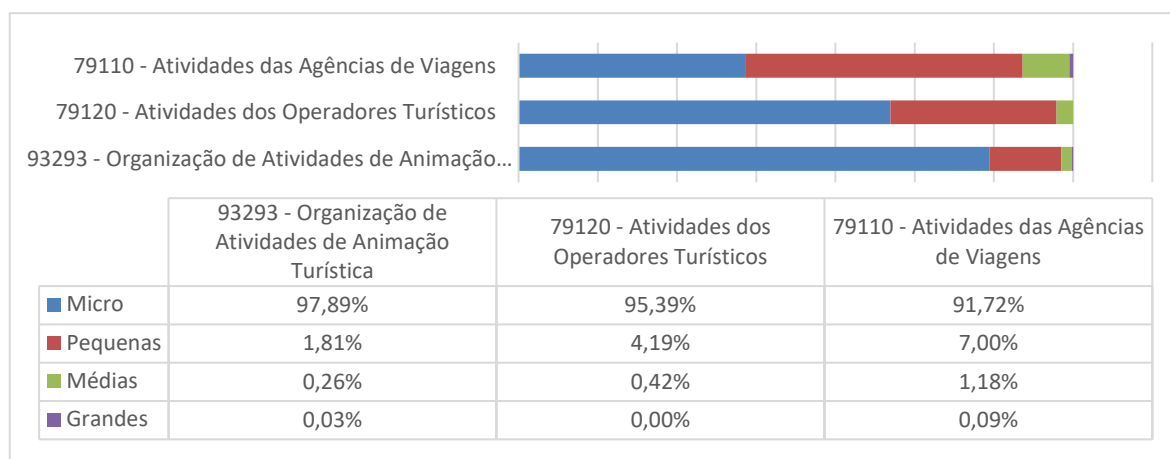


Fonte: modificado de TravelBI (2021).

Em termos globais, em matéria de emprego⁷, o turismo teve um acréscimo de postos de trabalho no período em análise. Para as empresas, a sazonalidade também impacta negativamente os postos de trabalho deste setor. As empresas que optam por recrutar os funcionários apenas na época alta têm mais dificuldade em manter os padrões de qualidade dos serviços, para além da falta de formação dos funcionários (Baum & Lundtorp, 2001; Butler, 1998).

Para os trabalhadores desse setor, a indústria do turismo atualmente não consegue fornecer condições de trabalho favoráveis e sustentáveis (Baum, 2018). Como exemplo, dados do turismo de Portugal indicam que o rendimento médio anual de um trabalhador na hotelaria e restauração é cerca de 33% inferior ao do conjunto da economia.

⁷De acordo com TravelBI (2021), consideram-se colaboradores afetos à área do turismo aqueles que estão afetos a alojamento, restauração, agências de viagens/operadores turísticos e/ou outros serviços de reservas.

Tabela 2 - Percentagem de Empresas por dimensão, em 2019

Fonte: modificado de Banco de Portugal (2021).

De acordo com o Banco de Portugal (2021), a dimensão de uma empresa varia de acordo com o número de colaboradores, volume de negócios ou em função do balanço total anual. Assim, as microempresas são empresas que apresentam um número de colaboradores inferior a 10 e com um volume de negócios e/ou balanço total anual inferior a 2 milhões de euros; as pequenas empresas são empresas que, não sendo microempresas, apresentam um número de colaboradores inferior a 50 e um volume de negócios e/ou balanço total anual inferior a 10 milhões de euros; as médias empresas são empresas que, não sendo microempresas nem pequenas empresas, apresentam um número de colaboradores inferior a 250 e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros; já as grandes empresas são aquelas que, dentro deste enquadramento, não respeitam os critérios acima.

De acordo com a Tabela 2, mais de 90% das empresas do setor são consideradas microempresas. Os CAE de turismo analisados apresentam uma maior percentagem de microempresas a contribuir para a economia, quando comparados com a percentagem de microempresas em todos os setores de atividade (89,01%).

Tabela 3 - Quadros do Setor em Análise

	2016	2017	2018	2019
79110 - Atividades das Agências de Viagens				
Vendas e serviços prestados (média)	1 112 000,00 €	1 165 000,00 €	1 134 000,00 €	1 177 000,00 €
Resultado líquido do período (média)	3 600,00 €	13 200,00 €	11 300,00 €	9 600,00 €
Número de empresas	1704	1872	2057	2114
79120 - Atividades dos Operadores Turísticos				
Vendas e serviços prestados (média)	1 069 000,00 €	890 100,00 €	694 100,00 €	736 600,00 €
Resultado líquido do período (média)	7 500,00 €	5 400,00 €	200,00 €	1 000,00 €
Número de empresas	236	347	475	477
93293 - Organização de Atividades de Animação Turística				
Vendas e serviços prestados (média)	65 000,00 €	84 200,00 €	83 400,00 €	103 500,00 €
Resultado líquido do período (média)	- 4 800,00 €	- 300,00 €	- 800,00 €	2 500,00 €
Número de empresas	1624	2364	3003	3031

Fonte: modificado de Banco de Portugal (2021).

A tabela acima demonstra a contribuição que os três CAE exercem na economia portuguesa, em valores absolutos. É importante mencionar que os valores de vendas e serviços prestados, assim como o resultado líquido do período presente na tabela, são valores médios. Segundo Assaf, Barros, & Dieke (2011), as empresas de maiores dimensões conseguem usufruir de economias de escala, tornando-as mais eficientes e competitivas face aos concorrentes.

A elaboração do quadro relativo aos vários CAE em análise foi limitada apenas a Portugal. Essa limitação é uma consequência da disparidade de critérios aplicados nos países nórdicos para classificar a dimensão das empresas.

3. Revisão de Literatura – Segmentação de Mercado

3.0. Introdução

No seu livro de Marketing Relacional, Marques (2012) menciona que “os clientes estão mais informados, são mais exigentes e têm mais poder”. A autora também menciona que “as relações com os clientes são a fonte fundamental de valor na nova “economia do cliente””. Assim sendo, cabe às empresas adaptarem-se a esta nova realidade, de modo a manterem a sua competitividade junto do seu público-alvo.

Uma vez que a entidade de estágio tem interesse em abordar empresas, é fundamental definir a segmentação de mercado mais adequada. Como tal, neste capítulo será executada uma abordagem da definição e do impacto que a segmentação de mercado causa na estratégia de uma empresa. O objetivo é o de identificar e analisar a abordagem mais adequada para o mercado business to business (B2B).

3.1. Conceito de Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação de mercado pode ser considerado uma das primeiras teorias de marketing (Wind, 1978). Segundo Wedel & Kamakura (2012), o conceito tem sido um tema central na comunidade de profissionais do marketing durante décadas.

Smith introduziu o conceito de segmentação de mercado em 1956 e constatou que os mercados são compostos por vários grupos homogêneos com preferências e necessidades distintas.

De acordo com Smith (1956), a segmentação de mercado consiste em olhar para o mercado heterogêneo (caracterizado por uma procura diferenciada) como um conjunto de mercados homogêneos mais pequenos, em resposta a diferentes preferências entre os vários segmentos.

Outra definição, aceite na literatura, considera a segmentação de mercado como um processo contínuo e interativo de examinar e agrupar potenciais e atuais clientes com necessidades semelhantes em subgrupos, com o objetivo de serem abordados por um marketing mix que facilite os objetivos de ambas as partes (Wilson & Mitchell, 1998).

Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2001) corroboram as posições anteriormente definidas pelos autores já mencionados, defendendo que a segmentação de mercado é um processo através do qual os clientes de um mercado heterogêneo são agrupados em segmentos mais pequenos, similares e homogêneos.

Outros autores, como é o caso de Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (2002) oferecem uma definição semelhante. A segmentação de mercado permite dividir os mercados, grandes e heterogêneos, em segmentos menores que podem ser alcançados de forma mais eficiente, com produtos e serviços que correspondam às suas necessidades específicas.

Já Wind & Cardozo (1974) define a segmentação de mercado como um grupo de atuais ou potenciais clientes com características semelhantes e relevantes em resposta a um estímulo de marketing.

Face ao exposto, é possível verificar que existe convergência nas perspectivas dos autores analisados sobre o conceito de segmentação de mercado. Assim, é possível afirmar que a segmentação de mercado consiste na divisão de mercado em grupo de consumidores relativamente homogêneos de acordo com certos atributos, possibilitando às empresas selecionar os consumidores adequados e concentrar nesse grupo os esforços de marketing.

3.2. Benefícios da Segmentação de Mercado

De acordo com Weinstein (2006) e Sarabia (1996), a segmentação de mercado é essencial por fornecer um entendimento do mercado e a selecionar o mercado alvo. Os atuais e potenciais clientes podem ser caracterizados por terem diferentes necessidades, preferências e comportamentos.

Através da caracterização desses clientes, é possível fazer a divisão de acordo com fatores demográficos, geográficos, psicológicos e comportamentais. Com a identificação dos segmentos de mercado, as empresas têm mais facilidade em identificar as oportunidades de mercado e, conseqüentemente, conseguem obter uma vantagem competitiva face a empresas concorrentes (Smith, 1956).

3.3. Características da Segmentação de Mercado B2B

Através da comparação do número de artigos científicos sobre a segmentação de mercado B2B e B2C, Millier & Palmer (2004) afirmam que existe uma facilidade acrescida na aplicação da segmentação de mercado B2C, uma vez que a informação disponível, a dimensão do mercado e a agilidade na comunicação é maior nesse segmento.

Os autores Shapiro & Bonoma (1994) identificaram a existência de uma dificuldade acrescida na segmentação de mercado B2B. Tanto Brown, Bellenger, & Johnston (2007) como Thomas (2012) defendem que a dificuldade com a segmentação de mercado B2B existe devido à complexidade da estrutura empresarial. Nas relações B2B, não existe um único decisor nas intenções de compra, e os recursos limitados obrigam ao decisor a ser mais racional nas suas aquisições.

No seu livro, Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (1992) indicam que, no mercado B2B, “as empresas apenas compram os produtos necessários e adequados ao seu bom funcionamento e desenvolvimento do negócio”. A prestação de um serviço personalizado faz todo o sentido no mercado B2B.

A crescer à dificuldade com a segmentação de mercado B2B. Cortez, Clarke, & Freytag (2021) identificaram uma tendência decrescente no interesse em estudar a segmentação de mercado B2B. Citando o autor, os “investigadores estão a abandonar a investigação da segmentação de mercado B2B”.

3.4. Bases da Segmentação de Mercado B2B

As bases de segmentação são “as dimensões ou características dos indivíduos, grupos ou organizações, utilizadas para dividir o mercado total em segmentos” (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell, 2001). Já Wedel & Kamakura (2012) define bases de segmentação como um conjunto de variáveis ou características utilizadas para atribuir clientes potenciais a grupos homogêneos.

De acordo com Armstrong & Kotler (2005), as bases de segmentação podem ser classificadas em quatro principais categorias. Quanto à demografia, geografia, psicografia e segmentação comportamental.

A segmentação demográfica divide os clientes em segmentos com base em critérios demográficos, tais como a idade, género, círculo familiar, rendimento, profissão, educação,

religião e nacionalidade (Armstrong & Kotler, 2005). O mesmo autor afirma que a segmentação demográfica é das mais populares formas de segmentar os grupos de consumidores.

Ainda assim, Tkaczynski, Rundle-Thiele, & Beaumont (2009) argumentam que o uso de variáveis demográficas tem sido questionado por vários investigadores, uma vez que esta base de segmentação é incapaz de prever o real comportamento dos consumidores.

A segmentação demográfica, segundo Armstrong & Kotler (2005), consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas (nações, estados, regiões, países e cidades são alguns exemplos). A aplicação deste critério de segmentação é relativamente acessível, uma vez que há dados estatísticos disponíveis em diversas fontes de informação (Kastenholz, 2002). Para Leitão (2004), a formação de grupos geograficamente homogêneos pode ser um fator preponderante na orientação do marketing turístico. Ainda assim, Solomon (1997) alerta que os clientes podem partilhar as mesmas características demográficas e, no entanto, apresentarem diferenças significativas entre si.

A segmentação psicográfica divide clientes de acordo com as suas atitudes, valores, estilos de vida, interesses e opiniões (Pickton & Broderick, 2005). Finotti (2004) menciona que a análise psicográfica tem um elevado valor acrescentado, dado que há a possibilidade de quantificar esse critério de segmentação, permitindo uma aplicação mais objetiva.

Quando comparado com a segmentação demográfica, Solomon (1997) argumenta que a segmentação psicográfica tem mais valor, dado que os clientes podem partilhar as mesmas características demográficas e, ainda assim, apresentarem perfis de segmentação distintos.

Não existe um método universal para segmentar o mercado. Existem modelos igualmente relevantes na literatura e adequados a uma segmentação B2B.

A proposta de Wind & Cardozo (1974) utiliza duas fases de segmentação. Na primeira fase são seleccionados macro segmentos, compostos por oportunidades de mercado. Na segunda fase dividem-se os macro segmentos em micro segmentos relevantes, compostos por grupos com características semelhantes.

Outra proposta relevante veio de Shapiro & Bonoma (1994). Nessa proposta, os autores expandiram as bases de segmentação apresentadas por Wind & Cardozo (1974), e desenvolveram um modelo de segmentação por camadas. Existem cinco camadas, com cada

camada a pertencer ao conjunto da camada anterior. As camadas estão separadas em três níveis: o nível externo, o nível intermedio e o nível interno.

O nível externo compreende três variáveis de segmentação: demográficas, operacionais e relativas à abordagem de compra. Estas variáveis permitem descrever as características gerais da empresa, e apresentam como vantagem os baixos custos de pesquisa de mercado.

O nível intermédio é composto pelas variáveis relacionadas com os fatores situacionais. Tem como desvantagem o maior investimento na pesquisa do mercado, para identificar oportunidades.

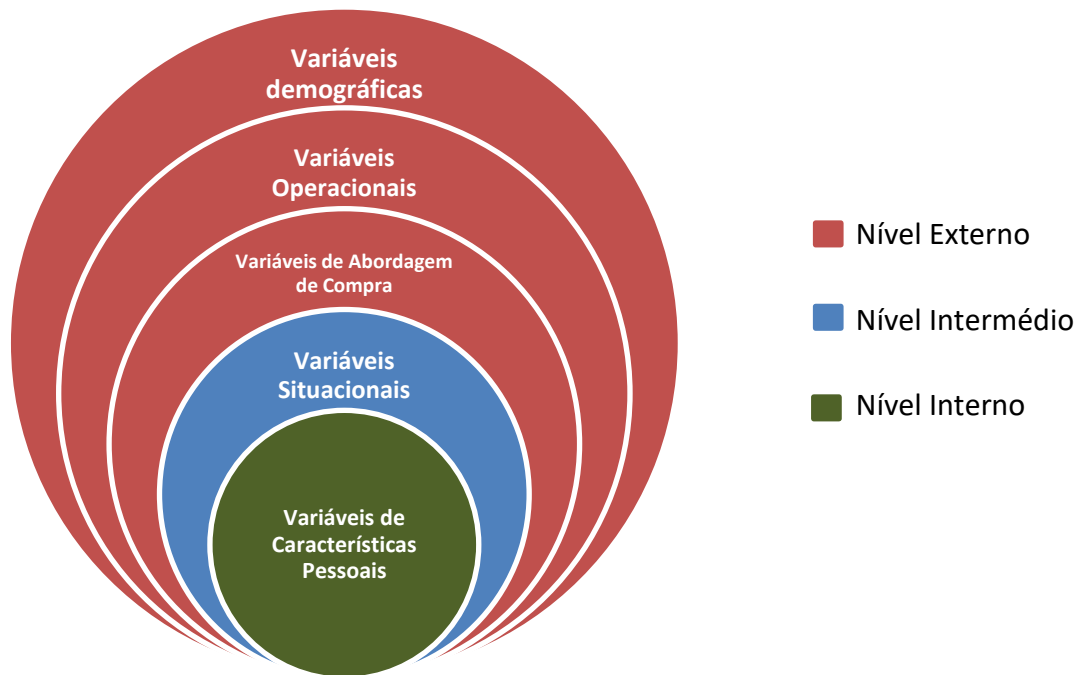
Já o nível interno abrange as variáveis mais transitórias, ligadas às características pessoais dos compradores. É o nível que obriga a um maior investimento, para alcançar o objetivo de conhecer o cliente alvo ao pormenor.

Cada camada é composta por uma única variável. Os autores ordenaram as cinco camadas pela sua abrangência, tendendo para a especificidade com cada subcamada. As variáveis são:

- Variáveis demográficas: compreendem variáveis genéricas, tais como o setor, a dimensão da empresa e a localização do consumidor;
- Variáveis operacionais: incluem a tecnologia utilizada pelas empresas, as funcionalidades dos seus produtos, entre outros;
- Variáveis de abordagem de compra: compõem critérios de compra seguidos pelos clientes, relações entre a empresa e o cliente, entre outros;
- Variáveis situacionais: utiliza métricas como o número de unidades compradas, os objetivos de compra, entre outros;
- Variáveis de características pessoais: apresenta métricas como a lealdade, o carácter do comprador, semelhança com a empresa, entre outros.

A Figura 3 - Níveis de Segmentação permite visualizar as bases de segmentação propostas por Shapiro & Bonoma (1994).

Figura 3 - Níveis de Segmentação



Fonte: modificado de Shapiro & Bonoma (1994).

Em suma, o modelo proposto por Shapiro & Bonoma (1994) permite segmentar o mercado através de uma análise pormenorizada. A utilização de níveis permite escalar o grau de complexidade, segmentação, utilização de variáveis, investimento e proximidade com o cliente de acordo com os objetivos definidos.

Tanto o modelo de Wind & Cardozo (1974) como o de Shapiro & Bonoma (1994) caracterizam-se pela utilização de uma abordagem sofisticada, com base no comportamento do comprador industrial. Ainda assim, a adoção dos modelos de segmentação industrial não é simples. A Tabela 4 - Adaptação da segmentação de mercado (B2C e B2B) foi criada com o intuito de simplificar a adoção do modelo à realidade da Ytravel.

Tabela 4 - Adaptação da segmentação de mercado (B2C e B2B)

Categoria	Segmentação de mercado (B2C)	Segmentação de mercado (B2B)
Demográfica	Idade	Data de constituição de empresa
	Género	-
	Rendimento	Volume de negócios
	Círculo familiar	Dimensão da empresa
Geográfica	Localização do cliente	Localização do cliente
	País	País
	Cidade	Cidade
	Região	Região
	Continente	Continente
Psicográfica	Estilos de vida Traços de personalidade	Propriedade intelectual Certificações Prémios Exportações Participação em eventos Carteira de clientes Pacotes turísticos disponíveis Membros de uma organização governamental
Comportamental	Ocasão Estado de utilização Rácio de utilização Lealdade	Benefícios Sensibilidade ao preço Sensibilidade à entrega Sensibilidade à qualidade

Fonte: modificado de Vahid (2017).

Um mercado B2B poderá ser segmentado da mesma maneira que um mercado B2C, usando as variáveis demográficas, psicográficas e de comportamento (Sun, 2009). Abratt (1993) identificou que as variáveis mais comuns numa segmentação de mercado B2B ocorrem numa perspetiva macro. Tynan e Drayton (1987) verificou que as empresas utilizam pelo menos duas variáveis de segmentação.

A segmentação de mercado poderá ter duas abordagens. A abordagem à priori (utilizando o senso comum), ou à posteriori (corroborado com dados). Na abordagem à

priori, a entidade tem conhecimento dos critérios de segmentação que deverá utilizar para se tornar mais competitiva, antes de efetuar a análise (Mazanec, 2000). Na abordagem à posteriori, a entidade analisa os dados do mercado, de modo a aumentar o conhecimento do mercado alvo, analisando posteriormente os segmentos mais adequados para se posicionar no mercado (Myers & Tauber, 1977).

Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong (2002) defendem que, para se atingirem os objetivos definidos, a segmentação de mercado deve possuir as seguintes características:

- **Mensurabilidade:** os segmentos de mercado definidos devem ser de identificação e medição simples;
- **Acessibilidade:** os segmentos de mercado devem ter uma dimensão considerável, de modo a justificar um desenvolvimento e manutenção de uma estratégia personalizada;
- **Efetividade:** deve ser possível conceber programas/serviços eficazes de modo a atrair e satisfazer os segmentos.

Ainda relativamente à característica da acessibilidade, Sood & Kumar (2017) defende que uma segmentação de mercado B2B deverá ser sempre acompanhada de uma análise custo-benefício, para avaliar se a segmentação é justificada com o potencial lucro futuro. Uma correta segmentação de mercado permite aproximar o marketing mix aos interesses dos consumidores, aumentando a eficiência do investimento em marketing.

4. Caracterização da Entidade de Acolhimento

4.0. Nota Introdutória

A Ytravel Lda. foi fundada em 2006 por Pedro Pedrosa em Castelo Novo, sob a marca A2Z Adventures. Desde a data da fundação que se move pela “paixão por viajar e o gosto pela partilha de locais envolventes que proporcionem experiências inesquecíveis”. A empresa está dividida em 3 marcas, partilhando os recursos e sinergias entre elas. A A2Z Tourism Consulting, o Bikotel e a Portugal A2Z Walking & Biking.

A Ytravel Lda. é uma sociedade por quotas, composta por cinco sócios e com as seguintes CAE: 79120 - Atividades dos operadores turísticos; 91293 - Organização de atividades de animação turística; 43992 - Outras atividades especializadas de construção diversas; 58110 - Edição de livros; 47784 - Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados; 74900 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; 46510 – Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos e programas informáticos; 79110 – Atividades das agências de viagem; 43320 – Montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia e 47640 – Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados.

4.1. Caracterização da agência de viagens

Dado que a agência de viagens está focada em *inbound*⁸, a estratégia de captação dos clientes passa pelo marketing digital. Através do Google Ads ou até de pesquisas orgânicas, os clientes visitam o site da agência e, se tiverem interesse no preço e/ou pacotes, preenchem um formulário que será respondido pela equipa das vendas.

A equipa das vendas partilha que é frequente o cliente não ter ainda uma ideia concreta sobre o programa que deseja. É apenas um cliente que tem interesse em conhecer Portugal entre duas datas e sabe que quer caminhar ou pedalar. A equipa das vendas interage então com o cliente (através de e-mail ou telefone) para entender as suas necessidades e interesses.

⁸ De acordo com o Eurostat (2021), considera-se turismo *inbound* os visitantes que visitam um país onde não residem.

A agência trabalha exclusivamente em regime *on request*⁹ dando mais liberdade aos clientes de escolherem as suas datas, adicionarem noites extra ou escolherem as suas opções, dentro do leque de serviços oferecidos pela Portugal A2Z Walking & Biking.

O cliente tem à escolha três tipos de apoio por parte da Portugal A2Z Walking & Biking:

- ✓ **Autoguiado:** o cliente pedala ou caminha apenas com o apoio de um terminal GPS e documentação de apoio. É feito um briefing no início da viagem, onde é entregue todo o equipamento ao cliente e é explicado o percurso que será realizado durante a sua viagem. Os clientes têm ao seu dispor uma linha de apoio disponível 24 horas por dia para esclarecem questões ou solicitarem apoio;
- ✓ **Guiado:** o cliente tem um guia a seu lado que o acompanha e esclarece durante toda a sua viagem. Poderá ter serviços complementares como piqueniques e/ou refeições incluídas;
- ✓ **Suportado:** o cliente pedala com o apoio de um terminal GPS, tendo sempre um guia e/ou carrinha que vai estar presente em pontos chave do percurso e, em caso de necessidade, pode alcançar o cliente em poucos minutos.

O regime autoguiado é o mais escolhido pelos clientes. É aquele que apresenta um menor custo e dá maior liberdade aos clientes de fazerem o programa ao seu próprio passo. Para garantir que o cliente se sente acompanhado pela empresa é sempre realizado um contacto por dia onde é pedido *feedback* sobre o dia e a sua satisfação.

Quando um cliente adquire um programa, existe sempre uma lista de serviços incluídos, nomeadamente:

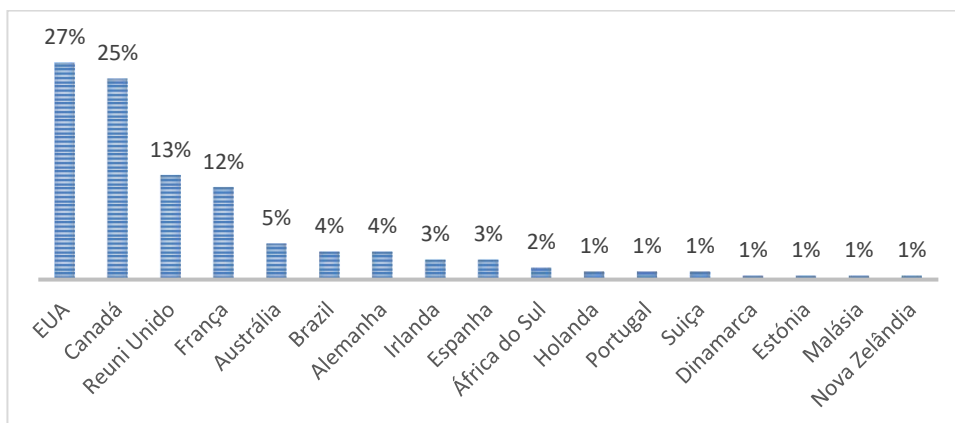
- ✓ Alojamentos em regime de alojamento e pequeno-almoço (APA);
- ✓ Aluguer de bicicleta adequado à sua altura e percurso (em programas de bicicleta);
- ✓ Kit de suporte e kit de ferramentas;
- ✓ Transferes de bagagens entre alojamentos;
- ✓ Terminal GPS com mapa de percursos;
- ✓ Garrafa de água reutilizável e boné.

⁹ O regime *on request* é um termo utilizado no turismo para indicar que qualquer reserva de alojamento ou outro serviço está sempre sujeito à disponibilidade e preço.

4.1.1. Resultados de 2019

No final de 2018 havia uma forte dependência do mercado do Reino Unido. Com a aproximação do Brexit e o conseqüente aumento da dificuldade de viajar, foi equacionada a possibilidade de haver um decréscimo no número de clientes e volume de negócios.

Figura 4 - Origem dos clientes da agência de viagens

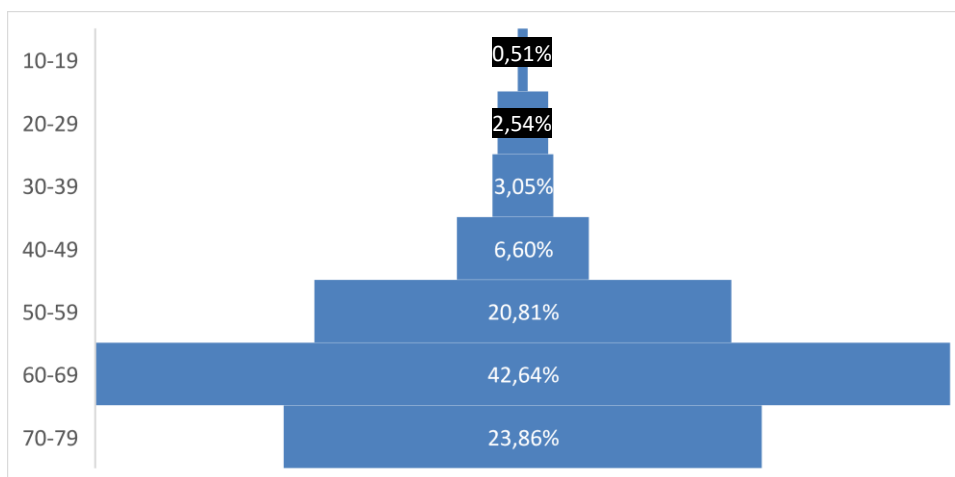


Fonte: elaboração própria.

A forte presença do mercado norte americano nesta estatística revela o esforço que o departamento de marketing fez ao alinhar a sua estratégia de acordo com o plano do turismo de Portugal. Como indica o plano estratégico do Turismo de Portugal (2020), o mercado norte americano é de grande dimensão e o “reforço das ligações aéreas (...) permite criar um contexto mais favorável para um aumento dos fluxos oriundos destes países”.

O objetivo de diversificação dos mercados para o ano de 2019 estava alcançado. O Reino Unido representou apenas 13% do número de clientes da Portugal A2Z Walking & Biking. Ainda assim, a estratégia tem continuidade e o objetivo de conquistar os mercados nórdicos mantém-se em aberto.

Figura 5 - Idade dos clientes da Portugal A2Z Walking & Biking

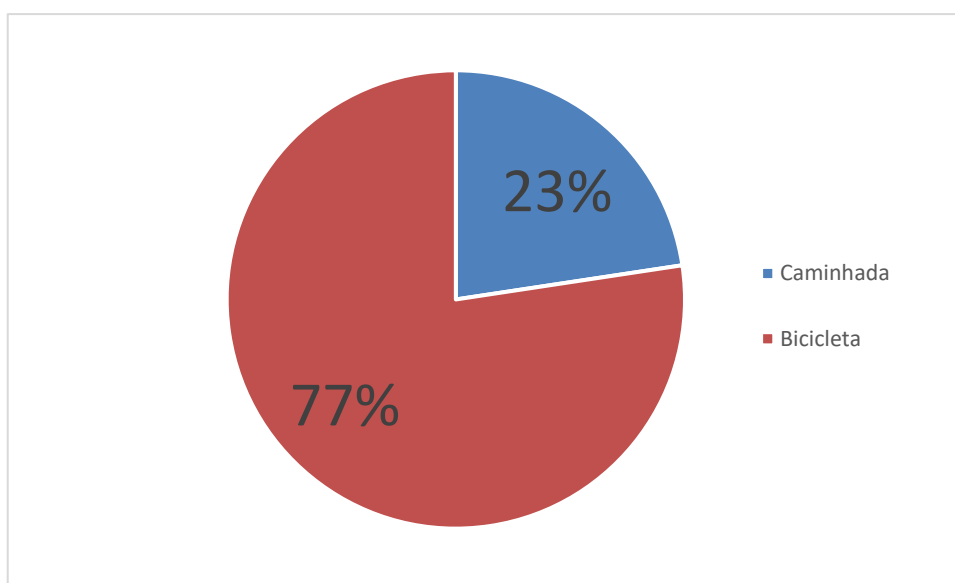


Fonte: elaboração própria.

No que respeita à faixa etária dos clientes não existe diferença face à tendência observada desde 2006. Os clientes alvo deste tipo de programas tende sempre para uma idade superior. É importante referir que não é necessária uma boa forma física para desfrutar dos programas disponíveis.

Este resultado segue em linha com o conhecido na literatura. A população mais idosa está mais saudável e apresenta um interesse cada vez maior em fazer atividades na natureza (Wall-Reinius & Bäck, 2011). Participam em atividades desportivas durante as férias e valorizam que essas atividades sejam desempenhadas ao ar-livre (Amadeus, 2014).

Figura 6 - Percentagem de clientes, por tipologia de programa



Fonte: elaboração própria.

Outra tendência, que não muda desde 2006, é a percentagem de clientes que preferem programas de bicicleta. Em 2019 estavam à venda 20 programas de bicicleta e 10 programas de caminhada. A equipa de vendas explica esta tendência com o interesse por parte dos clientes de conhecer o máximo que Portugal tem para oferecer. A equipa explica também que apenas faz sentido vender programas de caminhada em destinos com infraestrutura adaptada a percursos pedestres, como a “Rota Vicentina”.

4.2. Caracterização do operador turístico

A frota de bicicletas, os materiais e o capital humano é partilhado entre a agência de viagens e o operador turístico. O processo que ocorre desde a chegada de uma *lead* de um novo operador até à assinatura do contrato é bastante trabalhoso, mas muito compensador. Os operadores turísticos trazem um volume de clientes bastante superior quando comparados com o volume das vendas diretas aos clientes. A empresa colabora com dois tipos de operadores turísticos:

- ✓ Sem *allotment*;
- ✓ Com *allotment*¹⁰ e data(s) definida(s).

4.2.1. Sem *allotment*

Os operadores turísticos sem *allotment* funcionam à base do regime *on-request*. Funciona de forma idêntica a uma *lead*, onde a diferença consiste apenas na não negociação do preço. A fatura será de acordo com o valor acordado no início do ano, tendo alguns acréscimos como o suplemento de época alta. Têm como maior vantagem a flexibilidade de datas, adaptando-se às férias dos clientes.

4.2.2. Com *allotment* e data(s) definida(s)

Existem operadores turísticos que pretendem ter a liberdade de efetuar reservas de programas sem solicitarem disponibilidade junto da empresa que recebe os clientes no país destino. Para alcançarem essa liberdade, os operadores negociam datas e preços, com números mínimos e máximos de clientes, de modo a garantir que o programa ocorre dentro

¹⁰ A explicação das várias nomenclaturas está disponível no Anexo C.

do previsto. O fecho da negociação ocorre com a assinatura do contrato entre as duas empresas.

A Portugal A2Z Walking & Biking, por sua vez, verifica a existência de meios humanos e logísticos (viaturas, bicicletas, kits de piquenique, entre outros acessórios). Do lado dos alojamentos, é também assinado um contrato previamente negociado com a tipologia dos quartos bloqueados, onde é discriminado o preço, a data do bloqueio, o número de quartos bloqueado, o tipo de cama, as refeições incluídas e a data de *release*.

4.3. Visão, Missão, Filosofia e Código de Ética da Ytravel

Tem como missão “proporcionar aos viajantes experiências e emoções únicas em sintonia com a natureza e com as comunidades locais, de forma sustentável e com responsabilidade social e ambiental.”

A sua visão é a de “ser uma referência nacional e internacional no mercado do turismo ativo, capaz de proporcionar aos seus clientes experiências turísticas de excelência”. Quer afirmar-se como inovadora nos produtos turísticos, apostando permanentemente em colaboradores altamente motivados e inspirados, que contribuam para a sustentabilidade da empresa e o reconhecimento por todos os parceiros da competência e profissionalismo de uma organização que se dedica com paixão aos seus projetos.”

Possui a filosofia de “lutar para melhorar o nosso desempenho ambiental por meio da implementação de políticas de desenvolvimento sustentável e ambiental; registrar e solucionar as possíveis reclamações de clientes, de acordo com os modelos de serviços apresentados; defender valores de honestidade, parceria e equidade no relacionamento com os (...) parceiros locais; apoiar e incentivar os (...) funcionários a ajudar as organizações das regiões e comunidades locais onde operamos; implementar uma política de igualdade de oportunidades para todos os atuais e futuros colaboradores”.

A empresa também divulga o seu código de ética, onde “promove um contato com realidades genuínas, com a natureza e património cultural mundial, incentivando a sua proteção por meio da sensibilização e conscientização dos viajantes”; tem consciência das consequências associadas ao turismo massivo e por essa razão viaja com grupos pequenos; respeita e envolve as comunidades, construindo parcerias com associações e agentes locais para assim compreender melhor a sua cultura e apoiar o desenvolvimento de programas de

turismo e serviços que preservem a integridade social, económica, política, legal, ambiental e cultural; assume a responsabilidade social e ambiental, contribuindo com 1% do volume de negócios diretamente em projetos ou organizações sem fins lucrativos dedicadas ao desenvolvimento das comunidades locais visitadas; assume a responsabilidade de proteção da privacidade dos clientes, usando apenas imagens e testemunhos quando expressamente autorizados; valoriza a satisfação dos seus clientes e as opiniões expressas na avaliação final de cada viagem são tomadas seriamente em consideração; oferecer aos nossos colaboradores condições de trabalho adequadas e fornecer os recursos necessários ao seu desenvolvimento contínuo; assegurar uma política transparente e justa de remuneração e manter fóruns de consulta e envolvimento dos colaboradores na empresa; salvaguardar a garantia de que todos os funcionários são tratados com respeito e sem qualquer tipo de discriminação e; fornecer um ambiente de trabalho limpo, seguro e saudável.

A empresa mantém a sua sede social em Castelo Novo e detém quatro escritórios ativos em Portugal continental: Porto, Fundão, Penela e Leiria.

4.4. Marcas Relevantes

4.4.1. A2Z Tourism Consulting

Figura 7 - Logotipo da A2Z Tourism Consulting



Fonte: modificado de Ytravel (2020).

A vertente de consultoria dentro da empresa iniciou-se em 2008 e está orientada “para o estudo e desenvolvimento de soluções de turismo ativo à medida”. Em 2011 expandiu-se para Penela para manter os serviços de consultoria centralizados. Em 2012 homologou o seu primeiro centro de Bicicleta Todo-o-Terreno (BBT) na Batalha, com assessoria da Ytravel. Atualmente conta com a experiência em mais de 4500 km implementados em mais de 300 percursos pedestres e 180 percursos desenvolvidos para BTT.

4.4.2. Bikotel

Figura 8 - Logotipo do Bikotel



Fonte: modificado de Ytravel (2020).

A marca Bikotel nasceu em 2012 com a necessidade de criar um standard de boas práticas junto dos seus parceiros. Os alojamentos que aderem à rede Bikotel são reconhecidos pela marca como tendo boas práticas no acolhimento de ciclistas. A marca considera boas práticas obrigatórias a existência de um compartimento fechado e coberto para guardar bicicletas de forma segura, ter condições para lavagem de bicicletas, ter ao dispor uma mini-oficina com ferramentas básicas e uma bomba de ar para pneus, entre outras. A marca tem atualmente 115 alojamentos na sua *bike friendly network*. Segundo a marca, um Bikotel tem “um conjunto de serviços, especialmente criados a pensar nas necessidades daqueles para quem andar de bicicleta (de estrada ou montanha) é a coisa mais importante do mundo”.

4.4.3. Portugal A2Z Walking & Biking

Figura 9 - Logotipo da Portugal A2Z Walking & Biking



Fonte: modificado de Ytravel (2020).

Inicialmente A2Z Adventures e agora Portugal A2Z Walking & Biking, iniciou a sua atividade em 2006 oferecendo viagens em Portugal, Patagónia, Himalaias, Turquia, Roménia, Marrocos, Alpes e Pirenéus. Foi reconhecida pelo Turismo de Portugal como uma empresa que oferece serviços no âmbito do turismo de natureza. Obteve o selo de qualidade

da Apecate¹¹ em 2016 e da Biosphere¹² em 2019. É uma *Destination Management Company (DMC)* e está registada no portal do turismo de Portugal simultaneamente como agência de viagens e operador turístico.

Apesar da equipa afeta a esta marca trabalhar simultaneamente para a agência de viagens e operador turístico, importa referir que, de acordo com o Banco de Portugal (2012), agência de viagens e operador turístico são dois conceitos diferentes. Um operador turístico é uma empresa que elabora pacotes turísticos e as vendem ou propõem para venda (...) através de uma agência vendedora. Uma agência de viagens é uma empresa que vende ou propõe para venda ao cliente final pacotes turísticos/viagens organizadas. Ao estar registado nos dois regimes, a marca tem a liberdade de estar presente tanto diretamente junto ao cliente final, como através de outros operadores turísticos.

Atualmente a Portugal A2Z Walking & Biking concentra-se em clientes *inbound* (estrangeiros que pretendam conhecer o nosso país) e tem como público-alvo famílias, casais, amigos e *solo travelers*¹³, com mais de 30 anos, que pretendam conhecer Portugal e a sua natureza, através de um programa adaptado aos seus interesses.

Segundo a União Europeia (2020), os programas organizados “compreendem todas as vendas de viagens que incluam, pelo menos, dois tipos diferentes de serviços de viagem para a mesma viagem ou período de férias, que sejam reservados ao abrigo de um contrato único com um prestador.” Os programas organizados comercializados são vistos pelos potenciais clientes que, posteriormente, contactam a empresa (através de e-mail ou telefone) para saber mais informações, disponibilidades e preços.

¹¹ A APECATE é a Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos. Para obter o selo de qualidade APECATE, uma empresa tem de cumprir com os requisitos referentes aos deveres de informação ao cliente, a avaliação da prestação do serviço, a segurança, o desempenho ambiental e os recursos humanos (Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, 2019).

¹² A Biosphere é a primeira organização focada na certificação do turismo sustentável. Para obter a certificação da Biosphere é necessário que a empresa cumpra com rigorosos critérios ambientais, sociais, económicos e culturais de modo a garantir um turismo sustentável, ou seja, um turismo que não comprometa as gerações futuras (Biosphere Tourism, 2021).

¹³ Um cliente é considerado *solo traveler* quando viaja sozinho.

Figura 10 - Exemplos de programas organizados

Fonte: modificado de Ytravel (2020).

De acordo com a sazonalidade do turismo, a Portugal A2Z Walking & Biking aloca uma percentagem dos seus recursos humanos para a Área de investigação de desenvolvimento, com o objetivo de criar e modificar programas organizados. Em 2019, a empresa tinha em carteira programas organizados em todas as regiões de Portugal. Os potenciais clientes podem escolher programas a pé ou de bicicleta com o destino “Rota Vicentina”, “costa atlântica”, “Algarve”, “rota Nacional 2”, “Aldeias Históricas”, a “região do Douro”, entre outros, em Portugal continental; poderá também escolher programas de caminhada ou bicicleta na ilha de São Miguel ou Terceira, dentro da Região Autónoma dos Açores; e de programas semelhantes na ilha da Madeira, na Região autónoma da Madeira.

A empresa alocou uma percentagem de capital na utilização de uma marca de bicicletas com renome internacional, e montou a sua frota adaptada às várias tipologias de clientes.

Figura 11 - Frota de bicicletas híbridas da Portugal A2Z Walking & Biking

Fonte: modificado de Ytravel (2020).

É possível observar na figura 7 um pequeno exemplo da frota de bicicletas disponível para os seus clientes. Os clientes têm à sua disposição bicicletas híbridas, bicicletas de entrada, bicicletas elétricas e até BTT. A acompanhar as bicicletas, os clientes levam consigo um pequeno kit de suporte, contendo um equipamento GPS com instruções de navegação e um telefone de suporte. Para garantir que os clientes pedalam sem sobressaltos é também fornecido um kit de ferramentas com câmaras de ar suplentes e um kit de reparação de furos.

Para garantir a segurança dos clientes, a Portugal A2Z Walking & Biking tem à disposição capacetes aos clientes que adquiram pacotes de bicicleta.

Abordando a sustentabilidade e, de acordo com a World Commission on Environment and Development (1987), o desenvolvimento sustentável é entendido como a capacidade de garantir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de cumprir com as necessidades de futuras gerações. A definição do turismo sustentável é semelhante, sendo considerado o turismo que é economicamente e socialmente viável, sem comprometer o meio ambiente e a cultura local (Commission of the European Communities, 2003). A sustentabilidade é o foco da Portugal A2Z Walking & Biking. É por isso que promove proactivamente os seus certificados e orgulha-se de ter os seus programas à venda junto de *websites* especializados em viagens sustentáveis.

4.4.4. Portugal Outdoor Alliance

Figura 12 - Logotipo e mapa da Portugal Outdoor Alliance

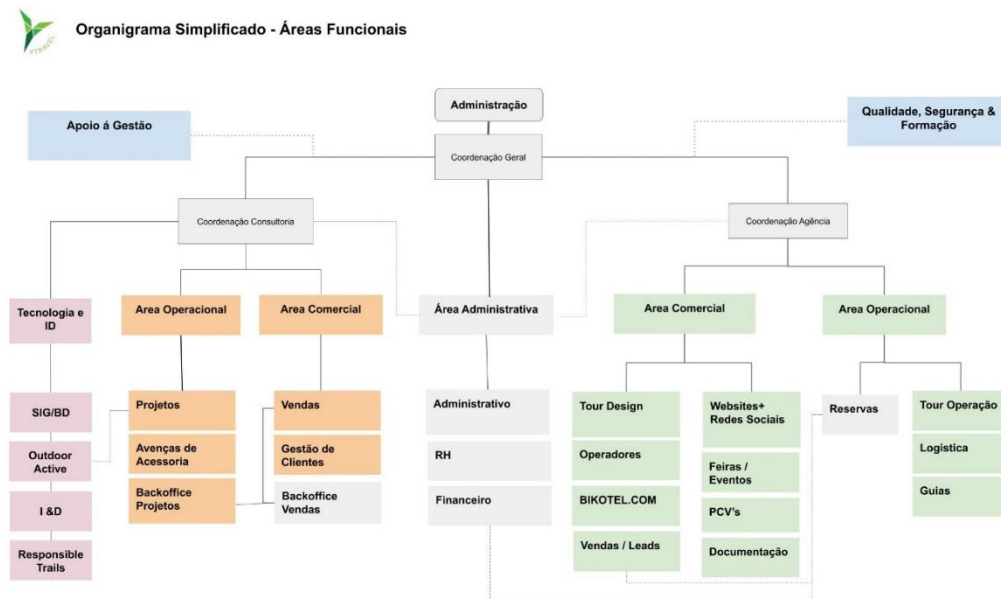


Fonte: modificado de Ytravel (2020).

A Portugal Outdoor Alliance (POA) foi criada em 2018, em conjunto com os 3 operadores mais relevantes de turismo de natureza em Portugal. É composto por 3 membros: Portugal A2Z Walking & Biking no centro do país, Portugal Green Walks no norte e Bike Tours Portugal no sul do território. As 3 empresas complementam a oferta de programas em todo o território nacional.

4.5. Estrutura interna

Figura 13 - Organograma da Ytravel



Fonte: elaboração própria.

A Ytravel é uma pequena e média empresa (PME) com um organograma definido, estável e dividido por várias áreas. Alocou colaboradores a cada área da empresa, garantindo ligações transversais e alguma redundância para o período de férias. Conta com mais de 20 colaboradores, cada um posicionado numa área chave, para garantir a maior segurança e satisfação dos clientes.

É importante destacar que há um grupo de colaboradores multifacetados, para desempenhar diferentes tarefas ao longo das épocas. Uma época ocorre de abril a outubro, onde o foco principal é na correta operação da viagem: preparação de equipamentos, acompanhamento dos clientes para assegurar a sua satisfação. Para garantir que tal acontece é necessária muita preparação, na época dos meses de novembro a março. Nesse período são discutidos novos pacotes de viagem, são traçados novos trajetos de acordo com a opinião dos clientes e é feita a revisão de todos os equipamentos e percursos que serão trilhados novamente por clientes poucas semanas depois.

A opinião dos colaboradores é unânime quando se discute o empenho e motivação nas tarefas desempenhadas. A empresa faz um excelente trabalho e incentiva a que todos os colaboradores participem no planeamento para as épocas seguintes.

4.6. Presença nas redes sociais

Segundo Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre (2011), uma rede social é uma tecnologia interativa que permite tanto a criação como a troca de informação através de comunidades virtuais.

De acordo com Gouveia (2021), as redes sociais são uma das ferramentas mais poderosas no Marketing. É através delas que é possível alcançar e conhecer o público-alvo com mais facilidade.

Tabela 5 - A Ytravel nas redes sociais

	Facebook	Instagram	Twiter	LinkedIn	Youtube	Pinterest	Strava
A2Z Tourism Consulting	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Bikotel	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Portugal A2Z Walking & Biking	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Ytravel Lda.	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fonte: elaboração própria.

Para além dos *websites* institucionais de cada marca, e respetiva empresa, a Ytravel também tem presença nas redes sociais mais adequadas ao seu público-alvo. Nessas redes sociais são partilhados artigos relevantes para a atividade da empresa assim como conteúdos cativantes relacionados com os seus programas.

Todos os clientes são convidados a utilizarem os *hashtags* e a assinalarem a marca nas suas publicações. Em troca, as nossas marcas partilham essa história com o objetivo de mostrar clientes satisfeitos e experiências genuínas.

4.7. Parcerias

Um dos pontos fortes da Ytravel, já referido na análise SWOT, são as suas parcerias. Segundo Porter (1996), os fornecedores desempenham um papel fundamental na competitividade de uma empresa. A Ytravel desempenha um papel ativo na manutenção das parcerias já estabelecidas, com base em valores como a credibilidade, transparência, lealdade e partilha de valores fundamentais.

O foco na sustentabilidade e no desenvolvimento das comunidades locais levam a Ytravel a desenvolver parcerias com fornecedores locais, com o objetivo de desenvolvimento e crescimento mútuo. Esse esforço é percecionado pelos clientes, que ano

após ano, premeiam o esforço da empresa pelo contínuo esforço pela sustentabilidade e desenvolvimento da comunidade.

4.8. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para qualificar a estratégia de uma empresa. Apesar de alguns autores considerarem incerta a origem da análise SWOT, como é o caso de King (2004), é um consenso entre vários autores na literatura que a análise SWOT é uma ferramenta utilizada com mais frequência, quando comparado com outras ferramentas de análise estratégica (Panagiotou, 2003).

Figura 14 - Análise SWOT da Ytravel



Fonte: elaboração própria.

Através da análise SWOT, analisei a presença da Ytravel no setor onde se encontra. Dentro da análise interna, foram analisados os pontos fortes e fracos e, dentro da análise externa, foram analisadas as oportunidades e as ameaças.

Como pontos fortes, destaco as parcerias estabelecidas com empresas locais dentro de todas as áreas de negócio que, junto com a Ytravel, conseguem crescer em simultâneo e, por outro lado, a diversificação da empresa dentro do setor do turismo.

Essa diversificação ocorre com a oferta de programas turísticos a clientes finais e a outras empresas de turismo e, também, com o leque de serviços de consultoria disponíveis a entidades públicas e privadas, que pretendam dinamizar o potencial turístico da região.

A fraca retenção de clientes é outro ponto fraco destacado. Com uma grande oferta de destinos, de atividades disponíveis e das tendências internacionais, a Portugal A2Z Walking & Biking tem dificuldade em influenciar o cliente a experienciar uma outra atividade de pé ou de bicicleta numa outra região de Portugal.

Na análise externa, as oportunidades mencionadas na análise SWOT tiveram origem no PENT do Turismo de Portugal. Todos os indicadores refletem o crescimento do setor já sentido em Portugal.

Como ameaças, destaco a capacidade limitada por parte da atual infraestrutura de transportes e alojamentos, que afeta todas as empresas que operacionalizam um programa turístico.

Outra ameaça é a tendência decrescente nas margens de lucro. Essa tendência é causada, por um lado pela força de negociação dos operadores internacionais e, por outro lado pelas infraestruturas de transporte e de alojamento que limitam a oferta de preços especiais para os agentes de viagem e operadores turísticos. Essas limitações esmagam as margens das agências de viagens.

É importante notar que as variações nos câmbios é uma ameaça indireta, dado que a Ytravel apenas aceita pagamentos em Euros. Ainda assim é considerada uma ameaça, dado que o preço influencia a procura por um destino turístico (Cetin, 2014).

5. Caracterização dos países nórdicos

5.0. Introdução

Segundo Junker & Hallberg (2007), os países nórdicos estão situados na região do atlântico norte e são compostos pela Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia, tendo também incluídas as regiões autónomas das Ilhas Faroé, o arquipélago da Åland e a Gronelândia.

Figura 15 – Países nórdicos no mapa



Fonte: elaboração própria.

Estes países foram apresentados à empresa, que escolheu apenas a Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia. Esta escolha deveu-se a fatores como a população e mercados estratégicos definidos pelo Turismo de Portugal.

Tabela 6 - Dados gerais sobre os países em análise

	Dinamarca	Finlândia	Noruega	Suécia
Capital	Copenhaga	Helsínquia	Oslo	Estocolmo
Superfície (km ²)	42 920	338 450	645 222	447 430
População (estimativa 2019)	5 814 420	5 521 610	5 347 900	10 278 890
Idiomas	Dinamarquês	Finlandês e Sueco	Norueguês	Sueco
Moeda	Coroa Dinamarquesa (DKK)	Euro (EUR)	Coroa Norueguesa (NOK)	Coroa Sueca (SEK)
PIB Milhões € (2019)	312 747,20	240 261,00	362 242,60	476 869,50
PIB <i>per capita</i> (2019)	53 788,20 €	43 512,85 €	67 735,48 €	46 393,09 €

Fonte: modificado de Eurostat (2021) e World Bank (2021).

5.1. Análise PESTAI

De modo a garantir uma análise completa aos países alvo, considerei necessário realizar uma análise PESTAI (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e

Internacional). Inicialmente começou com a sigla ETPS (Económica, Tecnológica Política e Sociocultural e tinha como objetivo a análise de fatores externos que não eram facilmente identificados pelas empresas (Aguilar, 1967).

Esta análise garante que a estratégia da empresa está alinhada com o ambiente externo, que poderá afetar a economia (Porter, 1980). A análise PEST também poderá ser utilizada como método de avaliar os fatores de risco (Kahn, 1979).

No que toca a fatores políticos, a métrica *Intelligence Unit's Democracy Index*, do The Economist é um organismo que analisa o estado da democracia em 165 países independentes. Este índice, que teve início em 2006, baseia-se em cinco categorias: processo eleitoral e pluralismo; o funcionamento do governo; a participação política; a cultura política; e as liberdades dos seus cidadãos. É atribuída uma pontuação a cada categoria, onde é atribuída uma das quatro classificações a cada país: "democracia plena", "democracia imperfeita", "regime híbrido" ou "regime autoritário" (The Economist, 2020). Outro fator político analisado está relacionado com o período de férias obrigatórias disponível a todos os trabalhadores dos países nórdicos analisados.

Tabela 7 - Posições dos países analisados, segundo o *Intelligence Unit's Democracy Index*, em 2019

Posição	País
1	Noruega
...	
3	Suécia
...	
5	Finlândia
...	
7	Dinamarca
...	
22	Portugal

Fonte: modificado de The Economist (2020).

Todos os países na tabela em cima foram considerados por este índice como uma democracia plena. Os países nórdicos situam-se nas primeiras posições da tabela, no ano de 2019.

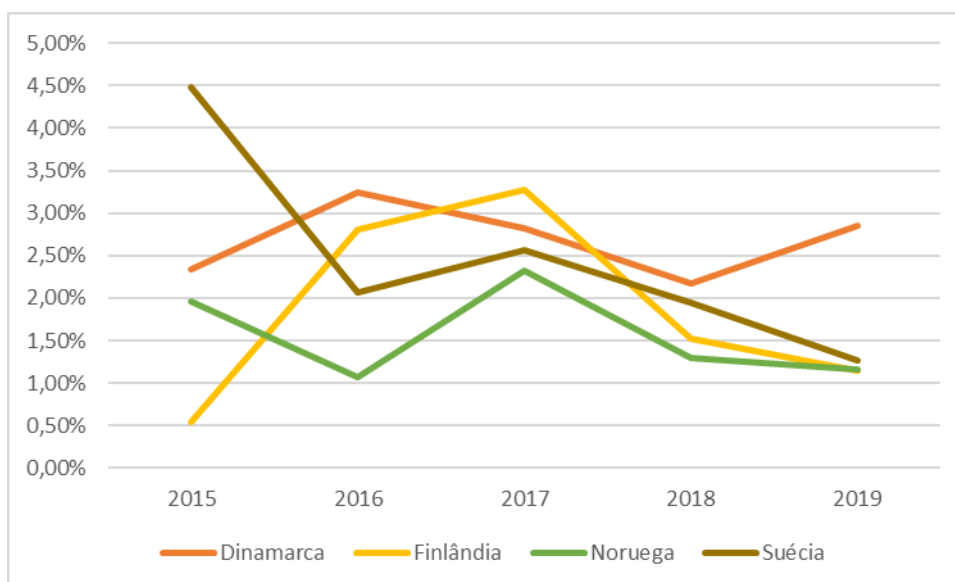
Relativamente ao período de descanso da população ativa, destaca-se o período de férias obrigatório que cada trabalhador residente num dos países em análise tem direito. Cada trabalhador tem direito a 25 dias de férias na Suécia, e até 30 dias de férias na Dinamarca, Finlândia e Noruega (Eurofund, 2014).

O trabalhador também tem direito a distribuir os seus dias de férias do modo que desejar, permitindo-o tirar um mês de férias contínuas nos meses de verão. Este fator permite que os trabalhadores nesses países possam distribuir as suas férias de modo mais conveniente.

Relativamente aos fatores económicos, foi necessário abordar as métricas do PIB, relações comerciais (importações e exportações) e a presença dos países nórdicos nos diversos acordos bilaterais estabelecidos a nível mundial.

Segundo o Eurostat (2021), o PIB é a soma de todo o valor acrescentado de todos os cidadãos, incidindo em todas as fases da economia. A esse valor são somados os impostos e subtrai-se os subsídios que incidem sobre a produção.

Gráfico 6 - Variação no PIB a preços constantes, na moeda local



Fonte: modificado de Eurostat (2021).

De 2015 a 2019 os países analisados apresentaram um crescimento nas suas economias. Abordando o poder de compra dos seus cidadãos, e comparando com a média da UE, os países analisados encontram-se todos acima da média, com Noruega a liderar, seguindo-se Dinamarca, Suécia e depois Finlândia. Esse poder de compra está distribuído de forma uniforme pela população, que canaliza uma parte considerável da poupança ao setor do turismo (Medieministeriet, 2011).

Muito autores tentaram estabelecer uma relação entre o rendimento disponível e as despesas que os visitantes incorrem durante as suas férias (Mudambi & Baum, 1997;

Agarwal & Youchum, 1999; Legohérel & Wong, 2006; Wang, Rompf, Denver, & Peerapatdit, 2006; Eusébio, 2006).

Tanto Mudambi & Baum (1997) como Wang, Rompf, Denver, & Peerapatdit (2006) concluíram que o rendimento das famílias é o fator com mais impacto positivo nos padrões de despesas totais no destino. Também Agarwal & Youchum (1990) concluíram que, quanto maior for o rendimento, maiores serão as despesas dos visitantes.

Sobre as relações comerciais com outros países, os países nórdicos apresentam semelhanças entre si. No global, os países nórdicos têm uma maior relação comercial com a Alemanha, Holanda, França, Rússia, China e EUA (World Bank, 2017).

Em referência a produtos e serviços importados, os países nórdicos importam automóveis, combustíveis tratados, peças de automóveis, medicamentos, entre outros (World Bank, 2017). Já na análise de produtos e serviços exportados, este grupo de países exporta produtos à base de petróleo e outros combustíveis, salmão e metais como alumínio. Claro destaque para a Suécia que exporta automóveis com motores de combustão interna.

Tabela 8 - Acordos bilaterais

	Dinamarca	Finlândia	Suécia	Noruega
Conselho Nórdico	✓	✓	✓	✓
Espaço Económico Europeu	✓	✓	✓	✓
Espaço Schengen	✓	✓	✓	✓
OCDE	✓	✓	✓	✓
ONU	✓	✓	✓	✓
Organização Mundial do Comércio	✓	✓	✓	✓
NATO	✓			✓
União Europeia	✓	✓	✓	

Fonte: elaboração própria.

A tabela acima revela os vários acordos bilaterais assinados pelos países em análise. O objetivo destes acordos bilaterais é o de conduzir a uma maior união entre os países, trazendo diversos benefícios para todos os membros.

A título de exemplo, a adesão à União Europeia trouxe um impacto económico significativo (Campos, Coricelli, & Moretti, 2019). Os autores concluíram que, se os estados-membros que aderiram entre 1973 e 2004 à União Europeia não o tivessem feito, tinham tido um decréscimo aproximado de 10% no seu rendimento per capita.

Relativamente aos fatores socioculturais, foi necessário avaliar a métrica de paz global assim como métricas quantitativas como o Índice de Desenvolvimento Humano, os serviços sociais dos países analisados e as atividades que fazem nos períodos de férias.

Tabela 9 – Top 20 do Índice de Paz Global, em 2020

Posição	País	Pontuação
1	Islândia	1.078
2	Nova Zelândia	1.198
3	Portugal	1.247
4	Áustria	1.275
5	Dinamarca	1.283
6	Canadá	1.298
7	Singapura	1.321
8	República Checa	1.337
9	Japão	1.36
10	Suíça	1.366
11	Eslovénia	1.369
12	Irlanda	1.375
13	Austrália	1.386
14	Finlândia	1.404
15	Suécia	1.479
16	Alemanha	1.494
17	Bélgica	1.496
17	Noruega	1.496
19	Butão	1.501
20	Malásia	1.525

Fonte: modificado de Institute for Economics & Peace (2020).

O Índice de Paz Global foi lançado pela primeira vez em 2008, pelo Institute for Economics & Peace. A pontuação atribuída a um país, anualmente, assenta em 23 indicadores qualitativos e quantitativos. Atualmente, a análise é realizada a 163 dos 195 países do mundo.

De modo a complementar o PIB, foi adicionado o Índice de Desenvolvimento Humano. Esse índice avalia a esperança média de vida, a educação da sua população e o seu rendimento per capita.

Gráfico 7 - Tabela com o Índice de Desenvolvimento Humano apurado, para 2019

Posição	País	Índice de Desenvolvimento Humano	Esperança média de vida	Espectativa de anos de escolaridade	Média de anos de escolaridade
1	Noruega	0,957	82,4	18,1	12,9
7	Suécia	0,945	82,8	19,5	12,5
10	Dinamarca	0,94	80,9	18,9	12,6
11	Finlândia	0,938	81,9	19,4	12,8

Fonte: modificado de United Nations Development Programme (2021).

Os países em análise mostraram uma posição muito favorável face às temáticas de hoje em dia, nomeadamente face à desigualdade de género e desigualdade nos rendimentos.

Tabela 10 - Indicadores sociais

	Dinamarca	Finlândia	Suécia	Noruega	Média UE	Portugal
Índice de fecundidade (2016)	1,79	1,57	1,94	1,71	1,57	1,36
Densidade populacional (km ² , 2017)	137,3	18,1	24,7	17,1	100,6	113,2
% população com educação superior (2016)	31,10%	35,90%	35,30%	36,80%	25,70%	21,50%

Fonte: modificado de Eurostat (2021).

Em termos dos indicadores sociais, o índice de fecundidade que, segundo o Eurostat (2021), mede o número médio de filhos que cada mulher tem em idade fértil, divulgou que os países em análise não vão conseguir garantir a substituição das gerações. Para que tal aconteça, é necessário que cada casal tenha em média 2,1 filhos.

A percentagem da população com educação superior (nível de qualificações 5-8) é superior à média da União Europeia em todos os países nórdicos. Da mesma forma, os países nórdicos analisados apresentaram, em 2019, uma fluência muito elevada do idioma inglês, facilitando a comunicação com países estrangeiros (Education First, 2019).

No seu estudo sobre o impacto económico do turismo na região centro de Portugal, Eusébio (2006) concluiu que o nível de escolaridade influencia positivamente a quantidade e o padrão das despesas efetuadas no destino. Para corroborar, Jang, Bai, Hong, & O'Leary (2004) também concluíram que existe uma relação positiva entre as despesas totais da viagem e as habilitações literárias.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (2020), mais de metade da população dos países nórdicos opta por fazer turismo dentro do próprio país. Mais à frente poderemos observar uma consequência negativa para a

segmentação das empresas de turismo, uma vez que grande parte dessas empresas está direcionada para o mercado doméstico.

De acordo com Medieministeriet (2011), os residentes nestes grupos de países viajam várias vezes por ano e têm preferência por um pacote de viagens em regime tudo incluído. Têm também preferência pelas estadas convencionais (hotéis) quando comparado com outras formas de alojamento (alojamentos locais, acampamentos, caravanas).

Abordando os fatores tecnológicos, verificou-se uma forte utilização da internet, com pelo menos 87% da população dos países analisados a utilizar a internet diariamente, no ano de 2018 (Kemp, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Tabela 11 - Percentagem da população na posse de um equipamento informático

Smartphone			
	2017	2018	2019
Noruega	83%	88%	88%
Suécia	85%	88%	88%
Dinamarca	80%	82%	82%
Finlândia	73%	79%	79%
Computador			
	2017	2018	2019
Noruega	90%	88%	88%
Suécia	90%	92%	92%
Dinamarca	88%	85%	85%
Finlândia	86%	85%	85%

Fonte: modificado de Kemp (2017a, 2017b, 2017c, 2017d, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Através da tabela em cima é possível observar a percentagem da população que está na posse de um smartphone ou de um computador fixo ou portátil. Mais de metade da população utiliza esses equipamentos para aceder às redes sociais, com as plataformas Youtube e Facebook a liderarem a utilização.

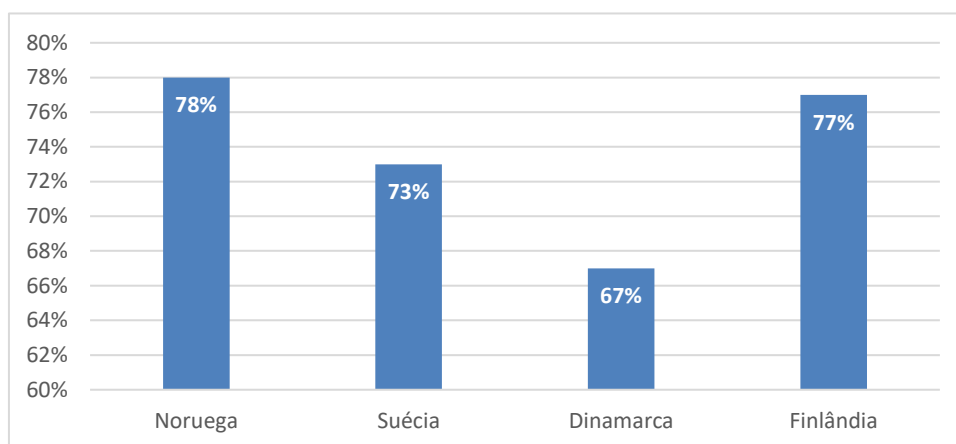
Tabela 12 - Percentagem de penetração da internet junto da população

	2017	2018	2019
Noruega	97%	98%	99%
Suécia	93%	97%	96%
Dinamarca	96%	97%	98%
Finlândia	93%	94%	95%

Fonte: modificado de Kemp (2017a, 2017b, 2017c, 2017d, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Nos três anos de análise verifica-se uma tendência maioritariamente ascendente na percentagem da população que utiliza a internet, acima da média mundial, que se situou em 57%, no ano de 2019. No que toca à velocidade, houve também melhorias, com a velocidade a atingir pelo menos 40 megabits por segundo.

Gráfico 8 - Percentagem da população que fez compras online em 2018



Fonte: modificado de Kemp (2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Da percentagem da população que fez compras pela internet no último mês, o destaque vai para o setor da moda, dos eletrodomésticos e mobiliário. A média mundial situou-se nos 75%.

Novamente, a publicação de Mediemministeriet (2011) divulga que, em média, 60% dos residentes neste grupo de países reserva as suas férias online. Os interessados em viajar ganham inspiração nas pesquisas online que realizam e têm interesse por fazerem planos adequados aos seus interesses. O autor Sastry & Sushil (2018) vai mais longe, ao concluir que a tecnologia aumentou a cadeia de valor das empresas do setor turístico.

Dentro da análise ambiental, a literatura demonstra que os países nórdicos têm sido os pioneiros a exprimir a sua preocupação pelo meio-ambiente (Midttun & Hagen, 1997).

Nas diversas conversas com diferentes colaboradores da Ytravel, foi unânime o destaque para a preocupação pela sustentabilidade que os cidadãos destes países nórdicos exprimem. Vários colaboradores tiveram oportunidade de visitar este grupo de países, com vista à promoção de programas de viagem em feiras de turismo. Destacaram principalmente a utilização de meios de transporte sustentáveis (como a bicicleta) nas suas deslocações, assim como na recusa e até repulsa devido à banca da empresa ter disponíveis folhetos para entregar aos potenciais interessados. A atitude dos potenciais clientes passava pela troca de contactos para posterior envio de material promocional exclusivamente por meio digital.

Nos dias de hoje é possível verificar o desempenho ambiental através do Índice de Desempenho Ambiental. Esse índice categoriza 180 países face às metas estabelecidas nos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). O objetivo deste índice é o de orientar a sociedade na direção de um futuro sustentável (Yale University, 2021).

Tabela 13 - Posições no Índice de Desempenho Ambiental, no ano de 2020

	Dinamarca	Finlândia	Suécia	Noruega	Portugal
Saúde ambiental	8	1	3	2	24
Vitalidade do Ecossistema	1	15	14	21	40
Qualidade do ar	13	1	2	5	15
Qualidade da água	13	1	10	1	28
Utilização de metais pesados	13	1	10	1	28
Gestão dos Resíduos Sólidos Humanos	3	9	3	10	20
Gestão da Biodiversidade	31	47	55	59	52
Gestão dos Ecossistemas	108	157	150	101	174
Gestão do setor das pescas	62	67	83	99	12
Perceção das mudanças climáticas	1	9	8	6	44
Emissões de CO2	1	31	1	23	30
Gestão do setor Agrícola	5	43	21	86	148
Gestão dos recursos hídricos	1	1	1	29	34
Ranking Global	1	7	8	9	27

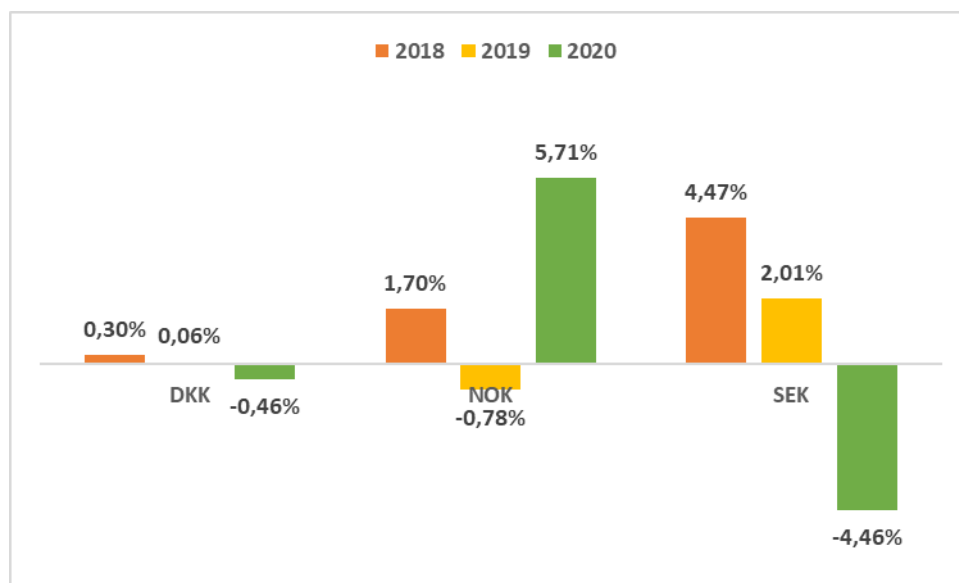
Fonte: modificado de Yale University (2021).

O relatório de 2020 referiu que, apesar dos países nórdicos apresentarem uma posição no ranking global bastante favorável, é urgente refletir sobre a gestão da sua biodiversidade, gestão dos ecossistemas, regular a pesca e agricultura intensivas.

Como fatores internacionais foi realizada uma análise do mercado cambial e à infraestrutura de transportes disponível aos cidadãos dos países em análise.

Sobre o mercado cambial, Record (2004) considera que é um mercado descentralizado para negociar a compra ou venda de uma moeda, face a outra. Considerando o volume de transações, é o maior do mundo. Nesse mercado cambial é possível obter a taxa de câmbio, ou seja, o valor de uma moeda face a outra (O'Sullivan & Sheffrin, 2003). A taxa de câmbio varia tendo em conta vários fatores, entre os quais a política monetária e económica do país, a sua economia, a sua estabilidade social, entre outros (Levinson, 2005).

Gráfico 9 - Variação em % entre o Euro e a moeda do país nórdico



Fonte: modificado de Yahoo Finance (2021).

O gráfico em cima mostra a variação cambial entre o Euro e as moedas dos países analisados. A Coroa Dinamarquesa (DKK), a Coroa Norueguesa (NOK) e a Coroa Sueca (SEK) são as moedas adotadas pela Dinamarca, Noruega e Suécia, respetivamente. Uma variação positiva na taxa de câmbio é considerada negativa para o país. Utilizando o exemplo da Coroa Norueguesa (NOK), o par cambial EUR/NOK foi de 9,8214 no início do ano de 2020 e foi de 10,3824 no fim do ano de 2020. Esta variação de 5,71% foi negativa para um cidadão da Noruega, que precisou de desembolsar mais 0,961 NOK para o mesmo Euro.

A análise da infraestrutura de transportes disponíveis entre os países em análise e Portugal será realizada com recurso à estatística referente ao transporte aéreo.

Segundo Prideaux (2000), o transporte para um destino turístico é escolhido com base no custo e tempo despendido. Assim sendo, a distância entre Portugal e os países em análise faz com que a utilização do avião como meio de transporte seja a escolha acertada. Para

corroborar essa conclusão, a Statista (2019) divulgou que 81% dos dinamarqueses utiliza o avião como meio de transporte para o país turístico destino.

Tabela 14 - Nº de Rotas entre os Aeroportos Portugueses e os Aeroportos dos Países em Análise

	Dinamarca	Finlândia	Suécia	Noruega
Nº de Rotas	6	2	2	1

Fonte: modificado de Google (2019).

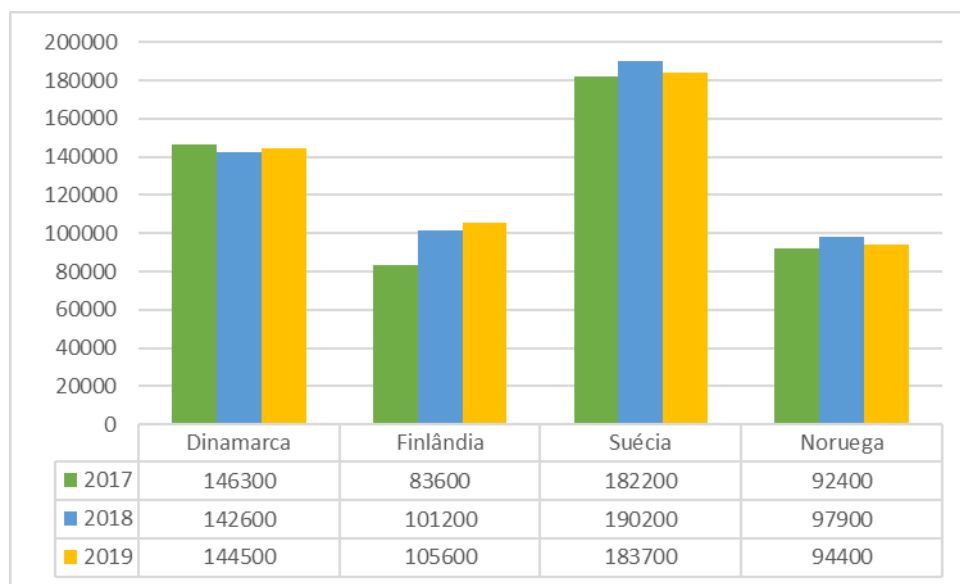
A tabela acima mostra o número de rotas diretas entre os aeroportos portugueses e os aeroportos dos países em análise. A utilização de rotas diretas é corroborada na literatura, com vários autores a concluírem que as rotas diretas é uma das preferências dos turistas na escolha de um destino turístico (Redondi & Bannò, 2014; Cetin, Akova, Gürsoy, & Kaya, 2016).

Para o destino Portugal se tornar mais competitivo face a outros destinos, é necessário melhorar as infraestruturas de transporte, aumentando o número de rotas para os países nórdicos. Para favorecer essa conclusão, o estudo de caso da Turkish Airlines, efetuado por Cetin, Akova, Gürsoy, & Kaya (2016) conclui que o aumento das rotas diretas tem um impacto positivo no fluxo dos turistas.

5.2.O Setor do Turismo

Abordando o setor do turismo dos países nórdicos, os resultados encontrados corroboraram o conhecimento já existente sobre esses países. Os programas que os agentes de viagens e operadores turísticos divulgam são maioritariamente: turismo ativo (caminhada e bicicleta); escapadinhas curtas; destinos exóticos; conferências e eventos de *teambuilding* e; viagens de longa duração.

Gráfico 10 - Hóspedes em Portugal, por país de residência



Fonte: modificado de Instituto Nacional de Estatística (2018, 2019, 2020).

No que toca a alojamentos, os dados estatísticos do INE revelam que os turistas da Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia tendem a escolher hotéis de quatro estrelas, em todas as regiões de Portugal. Face ao número de hóspedes nos três anos analisados, a quota dos quatro países analisados foram, em média, 3,38% do total de hóspedes estrangeiros.

6. Metodologia

6.1. Introdução

A metodologia de investigação causa um impacto direto na validade de um estudo (McGrath & Brinberg, 1983). Neste capítulo será destacada a metodologia aplicada nesta investigação. Será descrita a estratégia, os objetivos, os métodos e técnicas empregues, assim como o processo de recolha de dados.

Essa criação de base de dados englobará 2 etapas distintas: a primeira etapa consiste numa análise exploratória onde será feita uma recolha de dados qualitativos; a segunda etapa incide na recolha de dados secundários, com dados quantitativos. No fim, a base de dados é apresentada, tendo em conta a informação recolhida previamente e os interesses da entidade de estágio.

6.2. Propósito da Investigação

A metodologia deste relatório consiste na criação de uma base de dados de potenciais operadores *outbound* e com sede num dos quatro países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia).

6.2.1. Estratégia Híbrida

De acordo com Robson (1993), uma estratégia híbrida envolve a utilização de mais do que uma estratégia e mais do que um método de recolha de dados. Existem duas vantagens principais na utilização de vários métodos e abordagens no processo de investigação.

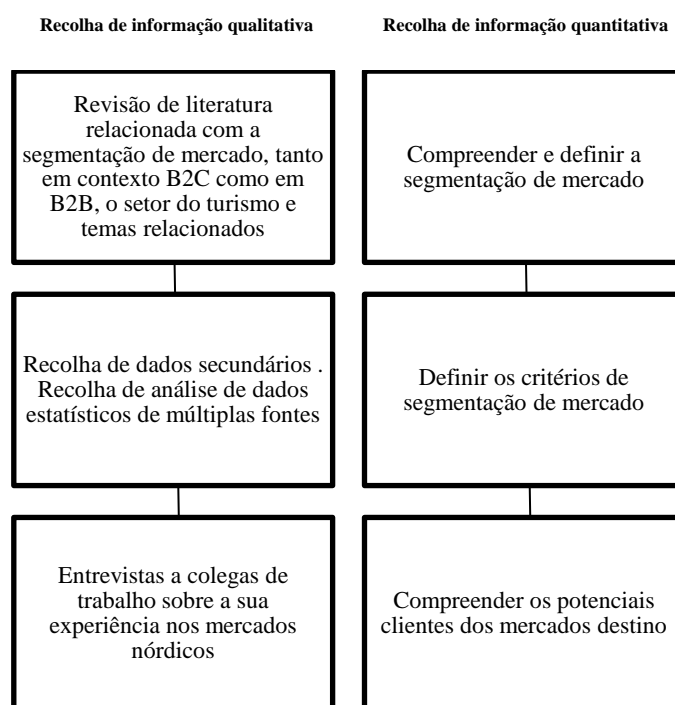
A primeira vantagem consiste no aumento da confiança dos resultados, com a utilização de diferentes métodos de investigação (Smith, 1975). A utilização de diferentes métodos de recolha de dados garante clareza de informação. Métodos diferentes asseguram que o “erro de método” é diluído.

A segunda vantagem de combinar vários métodos e abordagem é a da triangulação da informação. Segundo Denzin (1978), a triangulação é a “combinação de várias metodologias para o estudo do mesmo fenómeno”.

Contudo, Rohner (1977) considera que a eficácia da triangulação da informação assenta na premissa que a fraqueza de um dos métodos será compensada pelas forças do outro método.

Como sugerido por Denzin (1978) em Rodrigues (2002), existem quatro formas diferentes de realizar a triangulação: a) triangulação da fonte de dados, b) triangulação do investigador; c) triangulação da teoria, e d) triangulação metodológica. Com vista à obtenção de uma compreensão mais detalhada sobre o setor do turismo em Portugal, foram utilizadas fontes de dados e métodos de recolha de dados diferentes. Ocorreu a recolha de dados primários e dados secundários (isto é, triangulação da fonte de dados) e foram utilizados métodos qualitativos e métodos quantitativos para a recolha de dados (isto é, triangulação metodológica).

Figura 16 - A Estratégia Híbrida



Fonte: elaboração própria.

6.3. Processo de Investigação

Desde o momento que a entidade aceitou e no decorrer dos seis meses de estágio na entidade, o processo de pesquisa permitiu uma análise global dos tópicos a serem estudados, a definição de um plano e as tarefas a serem desempenhadas.

O processo de pesquisa foi realizado em seis passos. O primeiro passo consistiu numa reunião com a entidade de estágio para determinar os objetivos do estágio, com as necessidades e as tarefas que necessitavam de ser desempenhadas de modo a aumentar a competitividade da empresa no setor. Nessa reunião estiveram presentes um dos sócios-gerentes (Dr. Luis Coelho) e o orientador de estágio (Sr. Carlos Santos) onde, em conjunto, alocavam e calendarizavam as tarefas de acordo com o valor acrescentado do estagiário.

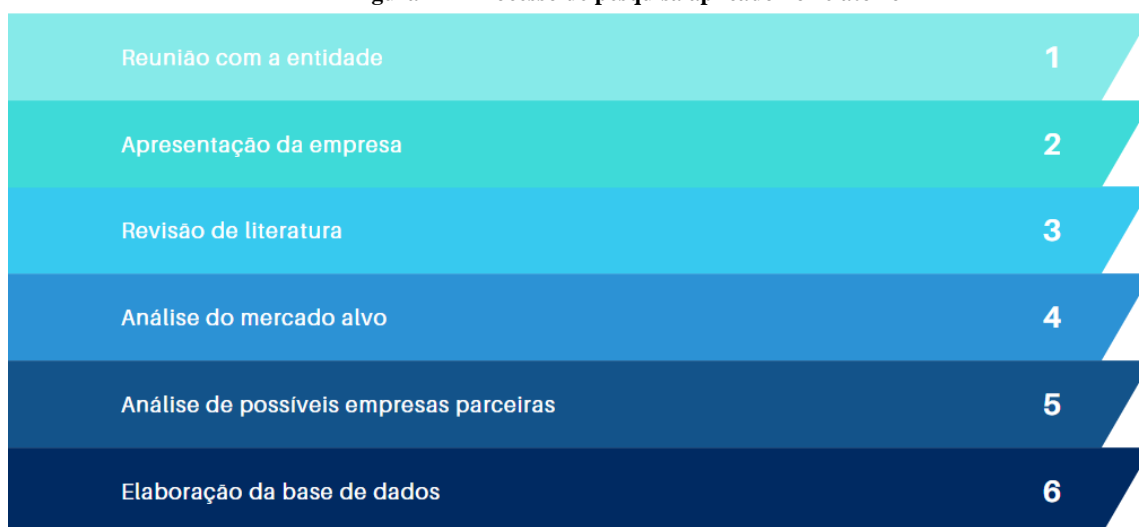
O segundo passo consistiu em apresentar a Ytravel ao estagiário, com entrega de documentação referente à história, missão, visão, valores, filosofia e estratégia da entidade.

De modo a alcançar os objetivos propostos pela entidade, foi necessário analisar os artigos científicos referente a todas as temáticas abordadas durante o estágio. Essa revisão de literatura constitui o terceiro passo no processo de pesquisa. O objetivo nesse passo é o de identificar teorias relevantes que suportassem a criação da base de dados.

Dado que a empresa e o Turismo de Portugal definiram que a estratégia consistiu em apostar nos mercados nórdicos, o quarto passo foi realizar uma análise cuidada a esse grupo de países, abordando o contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e internacional. De modo a aprofundar e conhecer mais ao detalhe o setor turístico de cada um dos países nórdicos, o quinto passo foi analisar todos os agentes de viagens e a todos os operadores turísticos de cada um desses países.

O sexto e último passo consistiu na elaboração de uma base de dados de potenciais clientes a contactar, com base na literatura e na análise aos países nórdicos.

Figura 17 - Processo de pesquisa aplicado no relatório



Fonte: elaboração própria.

6.4.Recolha da Informação

A escolha do método da recolha da informação é determinada por fatores como o acesso à informação, disponibilidade dos vários intervenientes, tipo de estudo e estratégia delineada.

6.4.1. Revisão de Literatura

A análise de artigos relacionados com: a segmentação de mercado no contexto B2C e no contexto B2B; as tendências no setor do turismo e nos países nórdicos; a caracterização das empresas nórdicas e seus residentes promoveu um guia para a investigação atual. A análise identificou a necessidade de promover uma investigação na segmentação de mercado B2B nos países nórdicos, no setor do turismo.

Os artigos científicos analisados tiveram origem em plataformas agregadoras de artigos como a B-On, o Google Scholar e o ResearchGate.

6.4.2. Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias são um método valioso de compreender o que está a acontecer. De procurar novas perspetivas, fazer perguntas e avaliar fenómenos através de uma nova abordagem (Yin, 1994).

Como já foi indicado no capítulo 1.3, este relatório envolve uma temática distinta da já existente na literatura. Assim, para adquirir competências sobre o setor turístico e o mercado nórdico, foram realizadas entrevistas exploratórias.

Este instrumento de recolha de informação promove um melhor conhecimento do fenómeno a ser estudado e o seu contexto. Como desvantagem, pode ser um método de recolha de informação demorado e os dados recolhidos poderão ser de difícil análise e comparação.

As entrevistas exploratórias permitiram formular o objetivo com mais clareza, identificar características distintivas da Ytravel face a empresas concorrentes e compreender qual foi o grau de adaptação da empresa face às novas tendências.

6.4.3. Recolha de Dados Secundários

Durante o decorrer do estágio e elaboração do relatório foram recolhidos dados secundários. Segundo Hakim (1982), os dados secundários são dados que já foram

recolhidos para outros propósitos. A utilização deste método permite ao investigador fazer uma nova interpretação dos dados já existentes, construindo novas ideias (Johnston, 2014).

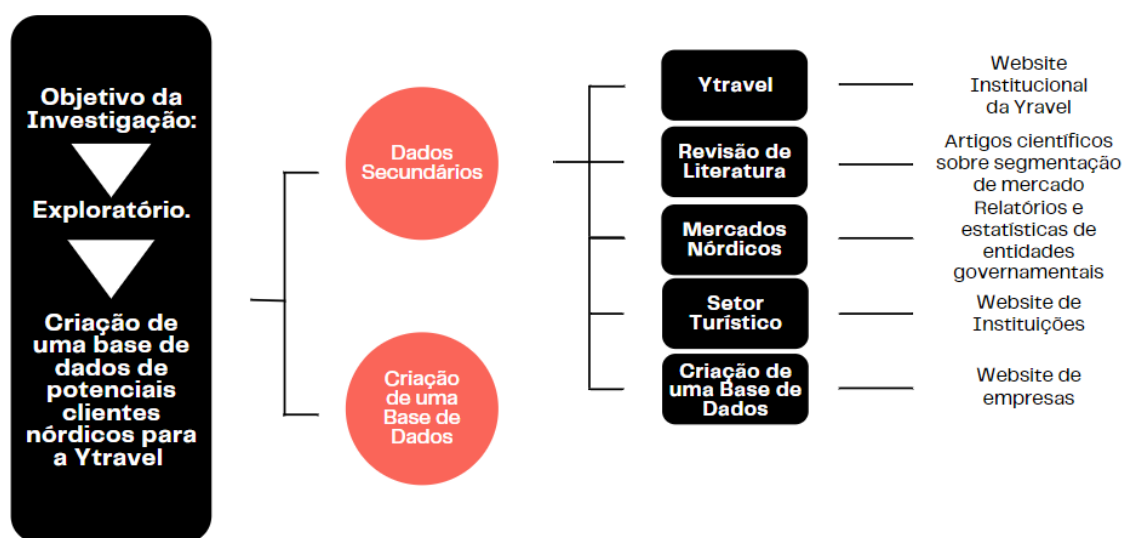
Vantagens e desvantagens de dados secundários

Os dados secundários obtidos permitiram entender o contexto em que a Ytravel opera, o mercado nórdico, a segmentação de mercado e o setor do turismo. Os dados reunidos tiveram origem do *website* institucional da Ytravel, de livros, artigos científicos e de relatórios de entidades governamentais e independentes.

Esta recolha de dados secundários foi fundamental para alcançar os objetivos definidos no início do estágio. Os dados forneceram um termo de comparação entre o setor do turismo português e o setor do turismo dos países analisados. Os dados recolhidos aumentaram a compreensão das necessidades dos potenciais clientes, residentes nos países nórdicos. Os dados secundários permitiram, também, a triangulação da informação recolhida nas entrevistas exploratórias.

Para contextualizar e definir a estratégia da entidade, foram recolhidos dados secundários das seguintes entidades: ANAC, Banco de Portugal, INE, TravelBI (Turismo de Portugal), Datereportal, Education First, Eurostat, Google, Institute for Economics & Peace, Statista, The Economist e World Bank. A metodologia de recolha de dados secundários pode ser observada na Figura 18.

Figura 18 - Metodologia de recolha de dados secundários



Fonte: elaboração própria.

Tabela 15 - Dados secundários utilizados na investigação

Tipo de dados secundários	Entidades	Benefício da informação recolhida
<ul style="list-style-type: none"> Dados documentais gravados, disponíveis em catálogos, relatórios de estágio e artigos de jornal. 	<ul style="list-style-type: none"> Amadeus – Apresenta dados qualitativos sobre a população alvo; ATA – A Associação de Turismo do Algarve fornece dados sobre as empresas de turismo; APECATE - Divulga os seus critérios de qualidade para o setor em análise; Biosphere – Divulga os critérios de sustentabilidade para o setor turístico; Easyjet - Fornece um balanço sobre a operação em Portugal; Politécnico de Leiria - Apresenta os relatórios de estágio da empresa; Turismo de Portugal - Publicou o seu plano estratégico nacional do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Entender o setor do turismo; Entender a entidade de acolhimento; Entender os potenciais clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Dados estatísticos provenientes de organismos governamentais. Dados estatísticos de outras organizações internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ANAC - Autoridade Nacional de Aviação Civil fornece dados estatísticos separado por mercados (países); Banco de Portugal – Divulga estatísticas sobre a dimensão das empresas do setor em análise; INE – O Instituto Nacional de Estatística divulga dados estatísticos do setor turístico; TravelBI – Divulga estatísticas de emprego, sazonalidade e contribuição que o setor do turismo exerce para o PIB português. Datareportal - Divulga dados de consumo online; Education First - Apresenta dados de fluência no idioma inglês, para os países em análise; Eurostat - Fornece dados sobre o PIB, esperança média de vida, nível de educação da população, densidade populacional, índice de fecundidade dos países analisados; Google - Fornece dados sobre o número de rotas entre os aeroportos portugueses e os aeroportos dos países em análise; Institute for Economics & Peace - Apresenta dados estatísticos sobre a paz nos países em análise; Statista - Apresenta estatísticas sobre o impacto do setor do turismo para o PIB dos países em análise e, também, sobre a utilização do meio de transporte nas viagens realizadas pelos dinamarqueses; The Economist - Divulga dados estatísticos sobre a democracia nos países; World Bank - Possui dados sobre a população mundial, importações e exportações e indicadores de desenvolvimento; Yale University - Divulga dados estatísticos sobre o índice de desempenho ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Entender as tendências do setor turístico em Portugal; Entender a contribuição que o setor turístico exerce em Portugal. Entender as tendências do setor turístico a nível mundial e nos países nórdicos; Entender os hábitos de consumo online dos países em análise; Entender as rotas existentes entre os países analisados; Entender a influência da sustentabilidade nos países nórdicos; Analisar os países nórdicos a nível político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e internacional.

Fonte: elaboração própria.

Fiabilidade e validade dos dados secundários

Segundo Carmines & Zeller (1979), a fiabilidade ocorre quando um teste, experiência ou outro método de medição obtém os mesmos resultados em futuras repetições. O mesmo autor considera validade a capacidade em que qualquer instrumento de medição mede o que se destina a medir.

Os dados secundários foram recolhidos de organizações governamentais e/ou internacionais, reconhecidas pela fiabilidade dos dados apresentados. Os recursos e disponibilidade dessas organizações é reconhecida como sendo fiável e credível.

De acordo com Dale, Arber, & Procter (1988) em Rodrigues (2002), os dados secundários requerem uma cuidada análise à fiabilidade e credibilidade dos dados recolhidos, envolvendo os métodos de recolha dos dados apresentados. Esta análise é necessária, uma vez que os dados secundários foram recolhidos para um objetivo diferente (Mulhern, 2011).

6.5.Vantagens e Desvantagens da Metodologia Adotada

O método de recolha de dados promoveu um melhor conhecimento do ambiente contextual dos países analisados e do setor do turismo.

Uma das vantagens da metodologia adotada está relacionada com a estratégia adotada. A estratégia híbrida das entrevistas exploratórias, aliadas à recolha de dados secundários permitiu limitar a margem de erro.

Uma das desvantagens da metodologia adotada é a não utilização de critérios alternativos para avaliar as empresas a constar na base de dados. Devido à limitação de tempo, não foi possível adicionar à base de dados fatores como a satisfação dos clientes com a empresa nórdica ou a inovação tecnológica.

7. Análise de dados – Criação da Base de Dados

7.0. Nota Introdutória

O capítulo 7 apresenta a criação da base de dados de empresas. De acordo com a revisão de literatura, a criação da base de dados envolveu a segmentação de mercado. A segmentação de mercado foi adaptada ao setor do turismo.

7.1. Segmentação de Mercado – Variáveis Utilizadas

Segundo Hlavacek & Reddy (1985), a decisão dos segmentos chave é uma decisão de gestão fundamental para qualquer empresa. Consequentemente, os gestores da Ytravel foram consultados para avaliar as variáveis mais adequadas para o processo de segmentação.

De acordo com o delineado com a entidade de estágio, o processo de criação da base de dados envolveu as seguintes variáveis (Kotler & Keller, 2012):

- Segmentação geográfica – A segmentação geográfica refere-se à divisão do mercado em diversas áreas geográficas. Este processo de divisão ocorre devido às possíveis diferenças nas necessidades e interesses dos clientes (Gunter & Furnham, 1992);
- Segmentação psicográfica – Este tipo de segmentação aborda o estilo de vida e traços de personalidade. A segmentação psicográfica divide pessoas (neste caso empresas) de acordo com as suas atitudes, valores, estilos de vida, interesses e opiniões (Pickton & Broderick, 2005).

Tabela 16 - Adaptação da segmentação de mercado (B2C e B2B)

Categoria	Segmentação de mercado (B2C)	Segmentação de mercado (B2B)
Geográfica	País.	País.
Psicográfica	Estilos de vida; Traços de personalidade.	Pacotes turísticos disponíveis; Membros de uma organização governamental.

Fonte: elaboração própria.

7.2.Criação da base de dados

No capítulo 3 foi apresentada a revisão de literatura, que permitiu criar a base de dados de acordo com os interesses da empresa. Com vista a salvaguardar uma alteração nos critérios de segmentação de mercados no futuro, a base de dados partilhada com a empresa compreende todos os membros das organizações (Association of Danish Travel Agents and Tour Operators, 2021; Association of Finnish Travel Industry, 2021; Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators, 2021; Reisesgarantifondet, 2021).

Na Finlândia utilizou-se a Association of Finnish Travel Industry [SMAL] (2021). A SMAL é a associação finlandesa de turismo, agregando agentes de viagem, operadores de turismo, alojamentos e transportes. Essa associação é membro da European Travel Agents' and Tour Operators' Association (ECTAA), uma organização europeia que agrega as associações nacionais de agentes de viagem e operadores turístico de todos os 27 países da UE, assim como a Suíça e a Noruega (European Travel Agents' and Tour Operators' Association, 2021).

Na Suécia utilizou-se a Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators [SRF] (2021). É uma associação, membro da ETAA, que representa mais de 80% dos agentes de viagem e operadores turísticos no país. Ser membro desta associação representa uma camada extra de proteção, uma vez que estas empresas cumprem com critérios de qualidade e têm uma boa saúde financeira.

Na Noruega utilizou-se o Reisesgarantifondet (2021). É uma organização governamental cujo objetivo é proteger o consumidor de possíveis perdas causadas por um agente de viagem ou operador turístico. Esta fonte foi escolhida, dado que todos os agentes de viagem e operadores turísticos a operar na Noruega estão obrigados a ser membros dessa organização.

Na Dinamarca utilizou-se a Association of Danish Travel Agents and Tour Operators [DRF] (2021). É uma associação, membro da ECTAA, cuja missão é a de criar condições económicas e políticas atrativas para o setor do turismo da Dinamarca. É a associação que representa os agentes de viagem da Dinamarca.

Na base de dados constam 37 potenciais empresas, provenientes da Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia.

A tabela abaixo promove uma síntese da base de dados partilhada com a empresa.

Tabela 17 - Base de dados de agentes de viagens e operadores turísticos

	Dinamarca	Suécia	Noruega	Finlândia
Agentes de Viagens e Operadores turísticos	42	168	135	168
Potenciais clientes identificados	5	9	21	2

Fonte: elaboração própria.

As 37 potenciais empresas, provenientes da Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia podem ser consultadas aplicando os filtros de segmentação de mercado definidos pela empresa, e partilhados neste relatório.

A base de dados é composta pela seguinte informação:

- Nome da empresa;
- Localização da empresa (país e cidade);
- Descrição da empresa (tipos de programas divulgados);
- Tipo de entidade (unidades de alojamento, restauração, agentes de viagem e operadores turísticos *inbound*, empresas de transporte de passageiros, empresas de animação turística com atividades dentro do país, entre outros);
- Contactos (telefone e e-mail);
- Presença online.

Para a Ytravel, o número de potenciais clientes identificados correspondeu às expectativas iniciais. Para contextualizar os números apresentados com a realidade da entidade, é necessário fazer uma avaliação dos operadores turísticos parceiros.

Figura 19 - Número de viagens em 2019, por operador turístico

Fonte: elaboração própria.

Durante o ano de 2019, a Ytravel teve quinze operadores turísticos como clientes. Dez desses operadores turísticos apenas realizaram uma viagem nesse ano. Oito desses operadores turísticos trouxeram para a entidade menos de uma dezena de clientes.

No global, apesar da Ytravel demonstrar preferência na criação de parcerias com operadores turísticos de maior dimensão, com capacidade para trazer centenas de clientes, também aceita colaborar com operadores turísticos de menor dimensão.

8. Atividades do Estágio

8.0. Introdução

Para além da criação de uma base de dados, foram atribuídas outras tarefas com base nas seguintes variáveis:

1. Valor acrescentado nas tarefas;
2. Divisão do tempo pelas tarefas;
3. Urgência na execução.

As tarefas foram definidas com base na criação do maior valor acrescentado. Foram atribuídas as seguintes tarefas: apoio no Planos de Comercialização e Vendas; na revisão do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD); na Análises dos *websites*; na perceção do *Employer branding*; na criação e distribuição de *Newsletters*; e na Criação de um modelo de comunicação.

Tabela 18 - Plano de estágio

Atividades	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Aquisição de conhecimento da empresa, sistema e seus procedimentos internos	X	X					
Estudo do setor e do nicho de mercado de <i>Walking & Biking</i>		X	X				
Estudo dos <i>stakeholders</i> da empresa (operadores, clientes alvo e fornecedores)			X	X			
Tratamento do número de clientes para efeitos estatísticos				X	X		
Avaliação da presença online da empresa				X	X	X	
Procura de novos operadores junto dos mercados alvo					X	X	X
Atividades de Estágio	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaboração própria.

Com a lista de tarefas fechada, foi elaborado o plano de trabalho do estágio.

8.1. Planos de Comercialização e Vendas

De forma a garantir a correta interpretação desta tarefa, é necessário contextualizar em que consistem os Planos de Comercialização e Vendas (PCV), assim como a estrutura do Turismo de Portugal.

O Turismo de Portugal está fragmentado em sete associações de turismo, tendo o nome de Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). Cada ARPT representa a sua região de Portugal (Porto e Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região autónoma da Madeira e Região autónoma dos Açores).

Uma vez que cada região de Portugal apresenta as suas particularidades, o Turismo de Portugal deu autonomia para que cada região criasse uma agência e desenvolvesse o seu plano regional de promoção turística. Cada uma das 7 regiões de Portugal (Porto e Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região autónoma da Madeira e Região autónoma dos Açores) são representadas pelas suas próprias Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). Todas as ARPT, no seu conjunto, contribuem para a execução do Plano Nacional de Promoção Externa.

Cada ARPT tem associados de várias categorias (desde profissionais da restauração ao transporte de passageiros) onde, após o pagamento da sua quota, terá acesso a benefícios como *leads*, presença em *newsletters* e promoção do associado.

Os associados, de forma individual ou em conjunto, podem comprometer-se com a ARPT a desenvolver um plano de comunicação que promova o destino dessa agência regional. Após uma avaliação pela ARPT, as despesas apresentadas, afetas a esse plano de comunicação, serão comparticipadas numa percentagem pré-definida. Cada associado terá de apresentar relatórios semestrais de desempenho, com provas documentais¹⁴ do que foi realizado.

De acordo com o protocolo que regula a promoção externa de Portugal, revisto a cada três anos, a verba destinada à Promoção e Comercialização Turística Externa é distribuída pelas ARPT.

¹⁴ Exemplos de provas documentais poderão ser cópias de *newsletters*, no caso de publicidade online; fotografias de folhetos impressos e afixados, no caso de publicidade offline.

O Turismo de Portugal recebe, com uma periodicidade anual, fundos comunitários para promover o destino Portugal nos mercados externos. Como cada ARPT é responsável por executar o seu plano regional de promoção turística, são atribuídas verbas a cada ARPT de acordo com os objetivos a alcançar.

Figura 20 - Exemplo de comunicação elegível para PCV

VIAGENS NA NOSSA TERRA

DESCUBRA O CENTRO DE PORTUGAL

HOTEL 3*	ALOJAMENTO ESPAÇO RURAL	HOTEL 4*
89€	99€	109€

2 NOITES PARA 2 PESSOAS
Pequeno-Almoço incluído

DESCONTO 20% EM CARTÃO

VÁ DE CARTÃO

Venda exclusiva em Agências TopAtlântico e GeoStar

Saiba mais em www.cartaocontinente.pt
Campanha válida para reservas até 30 de junho, para estadias até 30 de outubro (excluindo o período entre 1 de agosto e 15 de setembro).
Oferta sujeita a disponibilidade. Não dispensa a consulta das condições de campanha.

Co-financiado por:

CENTRO 2020 **PORTUGAL 2020** **TopAtlântico** **GeoStar**

Fonte: Continente (2021).

A título de curiosidade, é possível observar acima um exemplo retirado do Continente (2021), com uma comunicação elegível de ser comparticipada pelo PCV ligado à ARPT da região centro de Portugal. A comparticipação poderá incidir, neste caso, no design e na produção do *flyer*. A Portugal A2Z Walking & Biking produz *flyers* com um design semelhante ao observado na figura 20.

Dado que o estágio curricular se desenvolveu entre o segundo semestre de 2019 e o primeiro semestre de 2020, foi-me dada a oportunidade de realizar todas as fases relacionadas com os PCV.

No final do segundo semestre de 2019, foi-me dada a tarefa de agrupar todas as evidências e documentos contabilísticos desde o fim do primeiro semestre, separando cada PCV. Da vasta lista da comunicação desenvolvida, destaco a presença em feiras internacionais, elaboração e tradução de programas de viagem guiadas e design de folhetos alusivos às várias regiões.

No início do primeiro semestre de 2020, tive oportunidade de presenciar e participar no processo de ajuste do plano de comunicação estratégico da marca com os PCV das várias ARPT. Segundo Samuelson & Nordhaus (1985), existe uma escassez de recursos face às necessidades ilimitadas. De acordo com os recursos limitados, é necessário desenvolver PCV que garantam o maior retorno económico face ao montante orçamentado.

Tendo em conta a limitação de recursos, elaborei uma lista de feiras nacionais e internacionais relacionadas com o setor e, em conjunto com a restante equipa e membros da gestão, foram selecionadas as feiras onde a Portugal A2Z Walking & Biking irá estar presente em 2020.

A estratégia de anúncios online é subcontratada a empresas líder em Portugal, que estudam constantemente o mercado e preveem tendências no setor e no comportamento dos potenciais clientes. Não tive qualquer intervenção nesse processo.

O processo de aprendizagem desta tarefa consistiu em coordenar vários membros da equipa, cumprindo os prazos de entrega junto das associações. Da equipa subcontratada foi necessário solicitar os relatórios das campanhas de anúncios online. Da contabilidade foi necessário solicitar as faturas mensais, emitidas pelos fornecedores das campanhas online. Da minha parte, foi necessária uma atenção minuciosa na verificação e reunião dos documentos, antes de serem entregues junto de cada ARPT.

O ponto mais desafiante relacionado com esta tarefa está relacionado com a fragmentação das ARPT. Uma vez que cada ARPT é livre de estabelecer o seu próprio regulamento, é possível observar diferenças relevantes que poderão impactar negativamente as despesas elegíveis, passíveis de participação.

8.2.Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)

Segundo a Presidência do Conselho de Ministros (2018), o RGPD entrou em vigor a 25 de maio de 2018.

De acordo com a formação que obtive no decorrer do mestrado de marketing relacional, foi-me sugerido que fizesse uma revisão do cumprimento do RGPD sobre todos os *stakeholders*. Apesar da empresa já cumprir integralmente com o RGPD desde a sua entrada em vigor, a equipa de gestão sentiu a necessidade de rever se as políticas descritas nas diversas presenças online continuavam atualizadas.

Através da minha experiência como utilizador de algumas start-ups na Europa, decidi replicar a tendência de simplificação dos termos e condições que estavam disponíveis aos clientes, de forma a tornar uma leitura mais agradável.

Considerei esta tarefa complexa, não pelo grau de dificuldade, mas sim pelo elevado número de subtarefas necessárias para concluir o processo de revisão. As subtarefas consistiram em: ler a legislação em vigor; consultar as políticas de privacidade e de cookies das várias presenças online da empresa; solicitar junto das associações empresariais por um modelo dessas políticas; analisar exaustivamente as presenças online, consultando os cookies ativos e os formulários; refazer as políticas de privacidade e de cookies, solicitando a revisão do texto pelos colegas de equipa mais sénior e com conhecimento da legislação; traduzir as diferentes políticas para os vários idiomas.

Assim, para cumprir com o artigo 30º do RGPD¹⁵, foi criada uma pasta encriptada com o detalhe das comunicações originadas pelos números de telefone da entidade. Já em relação à troca de correspondência eletrónica, a mesma já está acessível pelo administrador informático da entidade.

8.3.Análises dos *websites*

Uma vez que a Ytravel detém várias marcas, através das quais explora os seus serviços, foram analisados no total sete *websites*. Para garantir um bom *Search Engine Optimization*

¹⁵ O Artigo 30º do RGPD é referente aos registos das atividades de tratamento. A entidade é obrigada a conservar um registo de todas as atividades de tratamento sob a sua responsabilidade. A título de exemplo, se um colaborador da Ytravel contactar um candidato para uma entrevista, é necessário manter esse registo pois, caso haja uma auditoria por parte da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) e se verifique que a entidade não esteja em conformidade, tal é considerado uma coima grave, sendo alvo de uma sanção.

(SEO), cada *website* foi analisado tendo em conta os seguintes parâmetros: todas as páginas relevantes têm uma *tag* de descrição meta; os *Uniform Resource Locator* (URL) são bem estruturados; todas as imagens têm texto alternativo; velocidade de carregamento¹⁶ do *website*; se o *website* é *responsive*¹⁷ e; presença de links 404¹⁸.

Como cada parâmetro pode impactar negativamente a presença nos primeiros resultados dos motores de busca, todos os resultados foram imediatamente reencaminhados para os restantes colegas do departamento de marketing e, caso a manutenção do *website* seja subcontratada, junto das entidades parceiras.

Para além das análises aos *websites* da empresa, a equipa de marketing referiu uma necessidade sentida pela equipa de gestão. Foi-me solicitada a colaboração para verificar toda a estrutura do *website* da agência de viagens (www.portugal-a2z.com).

Esse objetivo proposto é bastante complexo, dado que não existe uma estrutura universalmente correta para um *website* de turismo. Ainda assim, existem componentes essenciais para aumentar a probabilidade do potencial cliente reservar as suas férias com um agente de viagens. Exemplos de componentes essenciais são: *website user-friendly*; permite filtrar várias componentes; tem um carregamento rápido.

¹⁶ A velocidade de carregamento foi analisada através da ferramenta online Page Speed Insights.

¹⁷ Dentro da linguagem do marketing, um *website* é *responsive* quando se adapta a todos os dispositivos.

¹⁸ O código 404 ocorre quando um *website* apresenta uma hiperligação que já não existe. A análise de links 404 foi analisada com a ferramenta online Broken Link Checker.

Figura 21 - Wireframe proposto para o website Portugal A2Z Walking & Biking



Fonte: elaboração própria.

Segundo Brown (2007), um *website wireframe* é um guia visual que representa a estrutura de um *website* e a relação entre as várias páginas web. O desenho de um *wireframe* permite ao seu criador analisar de uma forma global como é que o utilizador interage com o *website*. O objeto da análise consiste em garantir que a navegação do utilizador apresenta fluidez, coerência, e é dada a informação que necessita, antes de formalizar uma venda.

Através do *website wireframe*, verificou-se que a estrutura do *website* estava em conformidade. O método alternativo escolhido para corroborar essa conclusão foi através do Google Analytics. O indicador *bounce rate* não apresentou um valor acima do esperado, durante o período em análise.

8.4. Employer branding

Segundo Amber & Barrow (1996), *employer branding* é definido como um conjunto de benefícios funcionais, emocionais e psicológicos, proporcionados pelo emprego e identificados com a entidade empregadora.

O livro *The War for Talent* de Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones (2001) revelou os desafios de recrutamento e retenção de recursos humanos para as organizações. Com uma

oferta limitada de talento, é necessário que as empresas se tornem atrativas para os potenciais colaboradores, com vista a uma melhoria de desempenho e retenção de talento.

Sendo o *employer branding* um método de diferenciação e de criação de valor acrescentado face à concorrência, a Ytravel utiliza esse método com o objetivo de conquistar colaboradores talentosos e promover a retenção dos colaboradores já existentes, aumentando a sua produtividade e satisfação. Um dos métodos utilizados para aumentar o *employer branding* são as atividades de *team building*.

Figura 22 – Ação de voluntariado na MONTIS



Fonte: modificado de Montis (2021).

No dia 15 de novembro de 2019, a empresa decidiu realizar uma ação de *team building* com todos os seus colaboradores. Nesta ação de voluntariado ao ar livre, os colaboradores tiveram oportunidade de plantar árvores num terreno recém-adquirido pela associação MONTIS – Associação para a Gestão e Conservação da Natureza. Segundo a Montis (2021), as atividades gerais dessa ação de voluntariado permitiram “garantir o desenvolvimento dos processos naturais, promover a conservação de espécies autóctones, gerir de forma inteligente os fogos florestais e outros riscos naturais e aumentar o valor de mercado da biodiversidade”.

Através da minha participação nesta atividade, consegui observar, em primeira mão, a importância que fatores como o fortalecimento das relações e o trabalho de equipa exercem no sucesso de uma atividade. Foi com esta atividade que os colaboradores conseguiram

libertar as suas energias num ambiente descontraído e aberto, contribuindo para o seu foco no objetivo maior, que é o sucesso da empresa.

Na maior parte das vezes, o volume de trabalho não permite a partilha de interesses entre os vários colaboradores. Neste evento, foi possível cultivar as relações, através da partilha de interesses e gostos, fortalecendo toda a equipa. Após esta atividade, testemunhei a quebra de algumas barreiras entre os colaboradores, e um aumento no esforço e interesse pelo trabalho em equipa.

8.5. Newsletters

Segundo Validity (2021), o Email marketing continua a ser crucial para várias organizações, tendo como vantagens a sua acessibilidade e eficácia ao atingir os grupos-alvo.

Segundo Marques (2012), o “e-mail é a ferramenta mais poderosa que as empresas alguma vez tiveram à sua disposição para estabelecer comunicações quer internas quer externas”.

A abordagem face às *newsletters* foi diferente da que estava a ser utilizada. Como o design das *newsletters* é interno, tive a oportunidade de participar e lançar campanhas de acordo com métricas pré-estabelecidas.

Antes de lançar as campanhas, considerei essencial analisar a base de dados de clientes subscritos à *newsletter*. Separei os países alvo, com base na estratégia da empresa e analisei as tendências de pesquisa desses países.

Figura 23 - Exemplo de uma *newsletter* Bikotel



Para 2020, oferecemos os melhores Bikotels para cicloturismo em Portugal. Pode reservar diretamente com o alojamento ou com a marca Bikotel, como preferir.

Todos os Bikotels possuem rotas de cicloturismo em torno do alojamento, alguns deles são também especializados em passeios de BTT e Estrada.

COMUNICAÇÃO BIKOTEL



A Estrada Nacional Nº 2 (EN2) tornou-se numa rota turística nacional e internacional e é a única estrada a atravessar o país de norte a sul pelo interior. Ao longo dos seus 738.5 km, de Chaves a Faro, proporciona diferentes paisagens, passando pelas vinhas do Douro, às planícies alentejanas ou praias algarvias. Uma viagem por esta estrada que também é uma viagem pelo país.

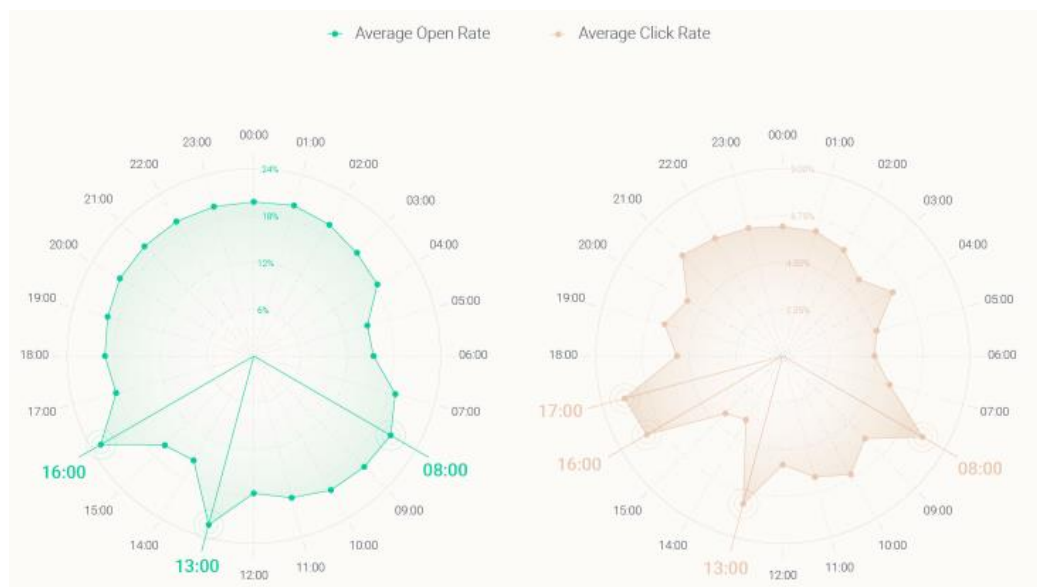
[VÊTA AQUI O ARTIGO COMPLETO](#)

Fonte: modificado de Ytravel (2021).

As campanhas foram desenhadas com o objetivo de aumentar a taxa de abertura da *newsletter*, assim como aumentar a taxa de cliques¹⁹.

Segundo Petraškienė (2019), as horas de envio das campanhas de marketing por email podem comprometer o seu sucesso. É necessário, por isso, fazer testes de forma a garantir uma hora que tenha mais sucesso.

Figura 24 - Estatística sobre as horas de envio ideais para as campanhas de email marketing



Fonte: modificado de Petraškienė (2019).

Na figura acima é possível observar a estatística divulgada pela Petraškienė (2019). Essa estatística divulgou as horas de envio de emails onde as campanhas tiveram mais sucesso. Foi, assim, possível observar que a melhor hora para garantir a abertura do email é às 8H00. A melhor hora para garantir o máximo de cliques é às 17H00.

Ainda assim, o artigo alertou para um detalhe que poderá comprometer o sucesso da campanha: os resultados para a nossa audiência podem ser diferentes. No caso da Ytravel, dado que a base de dados tende mais para uma população mais sénior, a estatística mostrou-nos que emails enviados de manhã têm mais sucesso, quando comparados a emails enviados à noite.

¹⁹ Cliques, dentro do email marketing é uma métrica mais conhecida como *Click Through Rate* (CTR). Segundo Hayes (2021), é a taxa de clientes que carregam no conteúdo do email depois de o visualizarem. É uma métrica que mede se o conteúdo despertou o interesse do leitor.

Este elemento prático mostrou-me o desafio de gerir campanhas de emails marketing no setor turístico. Com clientes de vários fusos horários distintos e do segmento sénior, habituados a abordagens de comunicação diferentes, foi necessário ser-se criativo para garantir o sucesso das várias campanhas propostas.

8.6.Criação de um modelo de comunicação

Um dos pontos verificados durante a análise aos métodos de trabalho de todos os colaboradores da agência foi o meio e a forma de comunicação. A Ytravel mantém um esforço por manter uma comunicação individualizada e personalizada a todos os seus parceiros. Esse esforço implica uma análise cuidada da informação que chega por parte do parceiro, e um esforço oposto na escrita de uma resposta adequada. Esse esforço tem, no entanto, um impacto negativo com a multiplicação de mails: a impossibilidade de desenvolver uma economia de escala.

Uma vez que o *Customer Relationship Management* (CRM) foi subcontratado e ainda não estava desenvolvido, elaborei um método transitório de escrita de emails: a criação de respostas enlatadas.

As respostas enlatadas permitem criar um standard onde o colaborador não necessita de consumir o seu tempo na escrita do mail, mas apenas na análise e recolha da informação.

Segundo Knox & Ryals (2011), a boa comunicação tem um efeito significativo na retenção, interação e confiança do cliente.

A título de exemplo, quando um membro da equipa de reservas pretende comunicar uma nova reserva junto do operador, necessita de informar: data de *check-in e check-out*; número de pessoas; nome do titular da reserva; tipo de quarto (*standard, premium, suite*); regime de alojamento (SA ou APA); tipologia de quarto (duplo ou *twin*) e tipo de reserva (dentro ou fora do *allotment*). Também necessita de questionar o preço e confirmação do lado do alojamento.

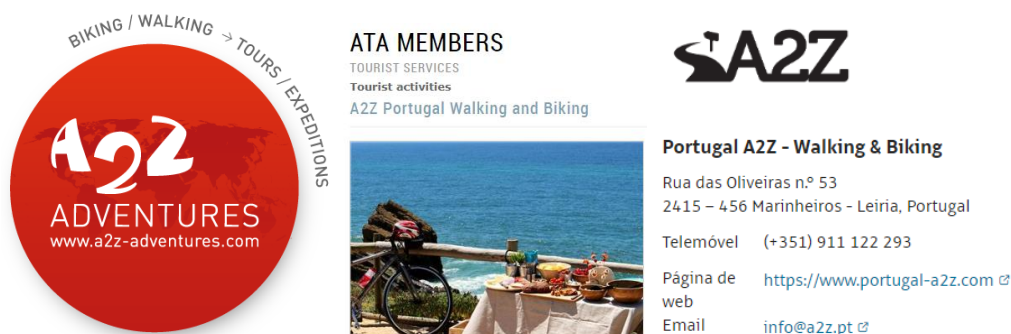
9. Análise crítica e proposta de melhorias

Este estágio de 6 meses na Ytravel permitiu-me ter uma visão global, tanto do setor como dos mercados alvo. Durante as sucessivas reuniões houve oportunidade para debater estratégias de longo prazo que, apesar de não poderem ser incluídas neste relatório, foram contribuições proveitosas para o crescimento da empresa.

Neste capítulo serão apresentadas as propostas de melhoria identificadas no decorrer do estágio. A passagem pelos vários departamentos da empresa permitiu registar propostas de melhoria que podem ser implementadas para garantir uma contínua eficiência dos colaboradores e da empresa, no seu global.

9.1. Uniformização da marca Portugal A2Z Walking & Biking

Figura 25 - Diferenças na Presença Online da Portugal A2Z Walking & Biking



Fonte: modificado de Associação de Turismo do Algarve (2020) e Portal Aventuras (2020).

Segundo Aaker (1991), uma marca “é um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência”.

A estratégia da marca sofreu alterações de acordo a identidade da marca. Segundo Aaker (1996), a identidade da marca deverá ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o consumidor, gerando uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais e expressivos. Essas alterações no nome e logotipo da marca têm como objetivo valorizar a proposta de valor da empresa. É, por isso, necessário promover essas alterações em todos os canais de comunicação utilizados.

No entendimento de Joel (2009), a utilização de diferentes marcas pela mesma empresa poderá causar confusão aos potenciais e atuais clientes. É essencial mostrar uma marca uniforme entre os vários canais de comunicação, divulgando a correta identidade da marca.

9.2. Adaptação dos formulários de leads

Para garantir uma correta expansão para os países nórdicos, é importante garantir que todas as oportunidades de comunicação são tratadas da maneira mais correta, para evitar desentendimentos.

Segundo Meyer (2014), as diferenças subtis nos padrões da comunicação entre vários países e culturas podem ter um impacto tremendo na comunicação, e no potencial sucesso da venda de produtos ou serviços.

Apesar de ser relevante para uma empresa formar os seus colaboradores para se familiarizarem com as culturas com quem trabalham, a abordagem neste caso será focada nos formulários de lead usado pelos clientes. É através de email que se conquistam os clientes.

Para contextualizar, é necessário entender as diferenças na forma de apresentação da pessoa e do seu nome noutras culturas. De acordo com Merriam-Webster Inc (1995), e ao contrário com as culturas ocidentais, as culturas orientais como a cultura chinesa, coreana, vietnemesa e húngara utilizam a ordem de apelido e só depois o seu nome próprio.

Como o objetivo é a de expansão da venda de serviços para os países nórdicos, é necessário abordar a forma como os nomes são construídos na Islândia. A Islândia está a ser utilizada como exemplo, apesar de outros países nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suécia) apresentarem uma ligeira variação. Na Islândia, o apelido de uma pessoa é a junção do primeiro nome do seu pai ou mãe, seguido de “-son” (filho de) ou “-dóttir” (filha de)²⁰. O nome para os Islandeses é, assim, redigido como se se tratasse de uma descrição. Essa abordagem alastra para as apresentações formais, onde membros do governo são tratados pelo seu primeiro nome ou pelo seu nome completo, sem utilizar um título de cortesia como “Senhor”, comum nos países ocidentais.

²⁰ A título de curiosidade, a lista telefónica da Islândia está ordenada pelo nome próprio seguido da sua profissão, por oposição ao sistema adotado pelos países ocidentais, que ordenam a lista telefónica pelo apelido.

Figura 26 - Formulário de lead, no website da Portugal A2Z Walking & Biking

BOOK THIS TRIP

Please enter the necessary information to proceed with the booking of this trip.

After booking the trip you will be contacted by one of our team members to confirm your trip details and payment procedure.

It is important that the information submitted is as accurate as possible.

Please use the comment field for any special requirement.

First Name*

Last Name*

Email*

Phone*

Country

Number of travellers

Preferred date to start the trip

Authonomy

Comment or special requirement

I agree with the Privacy Policy

* Required Fields

Fonte: modificado de Ytravel (2020).

Na figura acima é possível observar o formulário de lead utilizado pelos potenciais clientes. Como foi abordado na página anterior, a utilização de “Primeiro Nome” e de “Último Nome” poderá gerar alguma confusão nesse potencial cliente. A minha proposta passa por adaptar o formulário a estas particularidades, alterando as duas caixas para uma única caixa a solicitar o nome completo e eventualmente uma segunda caixa a solicitar como é que gosta de ser tratado. O objetivo é o de não causar uma perceção negativa da empresa, diminuindo as dificuldades de preenchimento do formulário. Todas as empresas analisadas, com sede em países nórdicos, tinham um formulário com apenas uma caixa para escrever o nome.

9.3.Criação de viagens surpresa dentro da Rota Vicentina

As viagens surpresa têm despertado interesse por parte do público mais jovem. A proposta de valor é interessante, dado que o cliente apenas necessita de escolher as datas e apresentar limitações genéricas ao agente de viagens.

Analisando as possibilidades de aplicação deste tipo de viagens dentro do nosso país, a Rota Vicentina destaca-se por vários motivos:

- **Diversidade:** o destino Rota Vicentina tem várias tipologias de percurso disponíveis, podendo ser alargado ou diminuído de acordo com os dias disponíveis, assim como o interesse de cada turista. Existe também a possibilidade do cliente realizar a sua viagem a pé ou de bicicleta;
- **Facilidade:** os turistas têm à sua disposição um guia e um mapa de apoio ao percurso. Apesar desses documentos de apoio não serem necessários, poderão ser interessantes para acompanhar os percursos. Os percursos estão sinalizados e são alvos de vistorias contínuas;
- **Comodidade:** cada associado da Rota Vicentina está preparado para receber os turistas da melhor forma. Existem pontos estratégicos de dormida, de restauração e outras comodidades de acordo com as necessidades dos turistas;
- **Acessibilidade:** existe uma oferta de transporte rodoviário e ferroviário para o início e fim da viagem;
- **Região:** sendo a região do Alentejo desaconselhada no verão pelas altas temperaturas, os clientes poderão desfrutar do seu período de férias em meses atípicos;
- **Preço:** a região da Rota Vicentina é um destino com um preço competitivo.

Pelos pontos acima indicados, poderá ser interessante avaliar a viabilidade desse projeto.

9.4. Formulários de avaliação

Todos os clientes que viajaram com a empresa em 2019 foram convidados a preencher um formulário de avaliação. Nesse formulário de avaliação é feita uma avaliação quantitativa e separada por cada programa, onde são avaliados os alojamentos, percursos, equipamentos entregues, acompanhamento e satisfação global.

Essa avaliação dos clientes é percebida como de elevada importância. Apesar dos esforços na constante avaliação dos alojamentos e percursos, são os clientes que se deparam com situações genuínas. Situações essas que podem causar um impacto positivo ou negativo na sua viagem.

No decorrer da época o formulário é acompanhado ao detalhe para garantir que as falhas apontadas serão corrigidas em viagens futuras, dentro da mesma época. O processo de melhoria contínua tem como foco principal a satisfação do cliente.

Optei por não apresentar os dados estatísticos referentes à avaliação dos clientes pois a satisfação global foi positiva. Através do *feedback* dos clientes, a empresa focou a atenção na alteração de um alojamento que causava um impacto negativo na percepção dos clientes, devido à idade e qualidade percebida. Prevê-se que, após essa alteração, o *feedback* global dos clientes seja superior.

Como considerei a informação constante nos formulários de avaliação insuficientes, sugiro um formulário de avaliação onde é dada a oportunidade ao cliente de se expressar abertamente sobre algo que sinta necessidade de transmitir. Causa um impacto negativo na análise dos formulários pois as métricas qualitativas não podem ser transformadas em dados estatísticos, mas é dada uma oportunidade para o cliente transmitir uma falha que poderá ser corrigida em futuros programas de viagem.

Foi também referido outro método de correção, referente às avaliações negativas deixadas pelos clientes. De acordo com Dantas (2013), quando um cliente é confrontado com falhas no serviço e obtém uma excelente resposta à reclamação, é um cliente que fica mais leal face a um cliente a quem o serviço foi prestado corretamente. Assim, é necessário acompanhar em permanência os formulários de avaliação, com vista a melhorar a fidelização dos clientes.

10. Conclusão

Neste capítulo serão divulgadas as notas finais. Será incluído o propósito de estágio, a contribuição para o conhecimento e entidade, as limitações do estudo e as futuras linhas de investigação.

10.1. Propósito do Estágio

Tive oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado de marketing relacional e adaptá-los às necessidades da empresa e seus clientes. O contexto prático de trabalho na Ytravel permitiu-me praticar as *soft-skills* e o *networking* junto dos colegas de trabalho e pessoas chave no setor.

Colaborei com membros da equipa que partilham os mesmos valores. Como em qualquer projeto, termino o meu estágio passando o testemunho aos colegas de trabalho para alcançarem o objetivo de melhorarem a proposta de valor da empresa, diversificando os mercados em que opera.

10.2. Relevância do Estágio e Tarefas Realizadas

O estágio é uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado de marketing relacional num setor com uma elevada probabilidade de crescimento e transformação.

Durante este estágio, foi obtida experiência em trabalho de equipa, capacidade de comunicação, atenção ao detalhe, gestão de tempo, coordenação de tarefas, relacionamento interpessoal, sentido de responsabilidade e realização de tarefas sob pressão.

As tarefas referentes aos planos de comercialização e vendas, a análise do RGPD, a análise dos *websites*, a participação na criação de *newsletters* e a criação de um modelo de comunicação foram realizadas com o constante apoio dos colegas de equipa.

Todos os membros da equipa demonstraram uma vontade genuína em partilhar as suas aprendizagens com a restante equipa, com o objetivo de fomentar o crescimento de toda a equipa, e alavancar os resultados da empresa.

10.3. Contribuição para a Teoria

Com o aumento da preocupação pelo meio ambiente e pelo turismo sustentável, é previsto que o segmento *walking & biking* cresça nos próximos anos. Para as empresas estimularem a sua competitividade, poderá ser necessário criarem parcerias com empresas de outros países. A escolha de empresas parceiras deverá ser fundamentada com uma segmentação de mercado.

Esta investigação pretende contribuir para uma melhor perceção da segmentação de mercado para a indústria do turismo, na medida em que a investigação sobre a segmentação de mercado para essa indústria não foi encontrada.

10.4. Contribuição para a Entidade

O estágio permitiu à entidade compreender os países analisados dentro do mercado nórdico e seus residentes. Todos os métodos de pesquisa, estratégia empregue e processo de recolha de dados foram partilhados com a entidade, com o propósito de ser consultado e replicado sempre que necessário.

O conhecimento partilhado deu à entidade um aumento na competitividade, uma vez que houve um esforço por entender o mercado-alvo. A segmentação de mercado não só confere à entidade um ganho na eficiência (através da diminuição dos custos ou aumento no preço aos clientes), como também pode promover um aumento na satisfação e retenção dos clientes.

Através das propostas de melhorias apresentadas, a Ytravel poderá aumentar a sua competitividade através da uniformização da sua marca, adaptação dos vários formulários aos potenciais clientes e criação de um novo tipo de produto pioneiro na promoção de um destino estratégico.

10.5. Limitações do Estudo

Durante o período do estágio, pesquisa e escrita do relatório, foram identificadas várias limitações.

O idioma foi, sem dúvida, uma limitação sentida. Não há alternativas viáveis para conseguir dados atualizados no idioma nativo falado nesse grupo de países. As traduções

automáticas poderão causar problemas de interpretação que não se admitem num contexto académico ou profissional.

A segunda limitação está relacionada com a falta de contacto com os potenciais operadores turísticos identificados na base de dados. A empresa considera, e bem, que a primeira abordagem é a mais importante no processo de criação de uma parceria com outra empresa. A falta de conhecimento das regiões de Portugal, do idioma falado nos países em análise e das margens de lucro a serem praticadas foram fatores determinantes para terminar o estágio com a criação e entrega da base de dados.

A terceira limitação, encadeada na limitação já identificada, é a não realização da análise custo-benefício, de modo a avaliar se a segmentação é trará benefícios económicos futuros. De acordo com Sood & Kumar (2017), a segmentação deverá ser sempre acompanhada dessa análise.

Como quarta limitação, destaco a ausência de abertura na partilha de informação estatística por parte de empresas concorrentes. Essa limitação não permitiu avaliar com o devido cuidado o segmento *walking & biking*. Não existindo uma associação dedicada a esse segmento, com a divulgação de dados estatísticos, a identificação de segmentos de mercado estratégicos é dificultada.

10.6. Futuras Linhas de Investigação

De modo a aumentar a proposta de valor junto dos turistas nórdicos, a Ytravel poderá adquirir um estudo mais intensivo desses mercados. Em alternativa, um método mais personalizado para obter a mesma informação poderá ocorrer através do acolhimento de um estagiário europeu (com a ajuda de fundos comunitários) residente num dos países mencionados neste relatório.

Um terceiro método de recolha de informação desse grupo de países ocorre através da abertura de um diálogo com as empresas mencionadas na base de dados entregue. Através de uma demonstração de interesse na criação de uma parceria, é bastante provável que ocorra uma troca de informação que beneficie ambas as entidades.

Caso a Ytravel adapte os seus programas aos clientes finais, residentes no grupo de países analisados, poderá utilizar a seguinte estratégia: criar uma conta de e-mail e registar-se nas *newsletters* que compõem a base de dados entregue à entidade, retirando os filtros da

segmentação de mercado. As *newsletters* angariadas permitirão entender as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas na promoção dos seus programas turísticos. A equipa de marketing poderá estudar *keywords* utilizadas, horas e dias de envio dos e-mails, produtos destacados, entre outros. Essa estratégia poderá ser vencedora, na medida em que está a cativar a população desses países através da familiaridade.

11. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of Brand Name*. New York. *The Free Press*.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. *The Free Press*.
- Agarwal, V., & Youchum, G. (1999). Tourist Spending and Race of Visitors. *Journal of Travel Research*.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Alsumairi, M., & Tsui, K. W. (2017). A case study: The impact of low-cost carriers on inbound tourism of Saudi Arabia. *Journal of Air Transport Management*.
- Álvarez-Díaz, M., González-Gómez, M., & Otero-Giráldeza, M. S. (2019). Low cost airlines and international tourism demand. The case of Porto's airport in the northwest of the Iberian Peninsula. *Journal of Air Transport Management*.
- Amadeus. (2014). *Trending with seniors. Understanding the active senior consumer traveler*. Obtido de Amadeus. Consultado a 7 de outubro de 2021 em: https://extranets.us.amadeus.com/pdf/amadeus_active_seniors_report.pdf
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: An Introduction*. Prentice Hall.
- Assaf, G., Barros, C. P., & Dieke, P. U. (2011). Portuguese Tour Operators: A Fight for Survival. *Journal of Air Transport Management*.
- Associação de Turismo do Algarve. (2020). *A2Z Portugal Walking & Biking*. Obtido de Associação de Turismo do Algarve. Consultado a 10 de março de 2020 em: <https://www.algarvepromotion.pt/pt/1767/a2z-portugal-walking-and-biking.aspx>
- Associação Portuguesa de Empresas de Congressos. (2019). *Home Page*. Obtido de Associação Portuguesa de Empresas de Congressos. Consultado a 10 de março de 2020 em: <https://apecate.pt/>

- Association of Danish Travel Agents and Tour Operators. (2021). *Active Members*. Obtido de Association of Danish Travel Agents and Tour Operators. Consultado a 20 de janeiro de 2021 em: https://www.travelassoc.dk/avada_portfolio/aktive-medlemmer/
- Association of Finnish Travel Industry. (2021). *Tour Operators and Travel Agencies*. Obtido de Association of Finnish Travel Industry. Consultado a 21 de janeiro de 2021 em: <https://www.smal.fi/fi/topmenu/In-English/Tour-Operators-and-Travel-Agencies>
- Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators. (2021). *List of members*. Obtido de Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators. Consultado a 21 de janeiro de 2021 em: <https://srf-org.se/medlemssidor/medlemsfor-teckning/>
- Autoridade Nacional de Aviação Civil. (2017). *Boletins estatísticos trimestrais 2016*. Obtido de Autoridade Nacional de Aviação Civil. Consultado a 25 de janeiro de 2020 em: https://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/BET/BET_32_4TRIM_16.pdf
- Banco de Portugal. (2012). *Apresentação - Agências de Viagens e Operadores de Turismo*. Obtido de Banco de Portugal. Consultado a 18 de novembro de 2020 em: <https://www.bportugal.pt/FormacaoOnline/COPE/docs/AgenciasViagens.pdf>
- Banco de Portugal. (2021). *Quadros do Setor*. Obtido de Banco de Portugal. Consultado a 3 de outubro de 2021 em: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barros, C. P. (2014). The Nordic Tourism in the Atlantic Island of Azores, Madeira and Canaries. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). Seasonality in Tourism: An Introduction. *Seasonality in Tourism*.
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism - Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*.
- Biosphere Tourism. (2021). *Home Page*. Obtido de Biosphere Tourism. Consultado a 4 de outubro de 2021 em: <https://www.biospheretourism.com/>
- Brown, B. P., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2007). The Implications of Business-to-Business and Consumer Market Differences for B2B Branding Strategy. *Journal of business market management*.

- Brown, D. M. (2007). *Communicating Design: Developing Web Site Documentation for Design and Planning*. Peachpit Press.
- Butler, R. (1998). Seasonality in tourism: Issues and implications. *The Tourist Review*.
- Campos, N. F., Coricelli, F., & Moretti, L. (2019). Institutional integration and economic growth in Europe. *Journal of Monetary Economics*.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage Publications.
- Cetin, G. (2014). Sustaining Tourism Development Through City Tax: The case of Istanbul. *E-review of Tourism Research*. Obtido de E-review of Tourism Research.
- Cetin, G., Akova, O., Gürsoy, D., & Kaya, F. (2016). Impact of Direct Flights on Tourist Volume: Case of Turkish Airlines. *Journal of Tourismology*.
- Commission of the European Communities. (2003). Basic orientations for the sustainability of European tourism. *Commission of the European Communities*.
- Continente. (2021). *Descubra o Centro de Portugal. Fim de semana desde 89€, com 20% em desconto em Cartão Continente!* Obtido de Newsletter Cartão Continente. Consultado a 7 de abril de 2021 em: <https://newslettercartao.continente.pt/go/3658-f-ce0c46b--a979f287cd5207c4bb8bb9292e49a8f11c1depzp1ejHe2xue4joxn>
- Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Dale, A., Arber, S., & Procter, M. (1988). *Doing secondary analysis*. London, Allen and Unwin.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lidel.
- Dennis, N., & Graham, A. (2010). The impact of low cost airline operations to Malta. *Journal of Air Transport Management*.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act*. Aldine Transaction.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell, O. (2001). *Marketing Concepts and Strategies*. Cengage Learning.

- Divisekera, S. (2003). A model of demand for international tourism. *Annals of Tourism Research*.
- Donzelli, M. (2010). The effect of low-cost air transportation on the local economy: Evidence from Southern Italy. *Journal of Air Transport Management*.
- Education First. (2019). *English Proficiency Index*. Obtido de Education First. Consultado a 21 de maio de 2021 em: https://www.ef-danmark.dk/assetscdn/WIBIwq6RdJvcD9bc8RMd/legacy/___/~~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-english.pdf
- Eurofund. (2014). Developments in collectively agreed working time: 2013. *European industrial relations observatory on-line*.
- European Travel Agents' and Tour Operators' Association. (2021). *About Us*. Obtido de European Travel Agents' and Tour Operators' Association. Consultado a 5 de janeiro de 2021 em: <https://www.ectaa.org/en/about-us>
- Eurostat. (2021). *GDP*. Obtido de Eurostat. Consultado a 4 de fevereiro de 2021 em: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table?lang=en
- Eurostat. (2021). *Glossary: Tourism*. Obtido de Eurostat. Consultado a 4 de fevereiro de 2021 em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tourism>
- Eurostat. (2021). *Life expectancy*. Obtido de Eurostat. Consultado a 4 de fevereiro de 2021 em: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_mlexpec/default/table?lang=en
- Eurostat. (2021). *Total fertility rate*. Obtido de Eurostat. Consultado a 25 de fevereiro de 2021 em: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00199/default/table?lang=en>
- Eusébio, M. C. (2006). Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional: O caso da Região Centro de Portugal. *Universidade de Aveiro*.
- Finotti, M. A. (2004). Estilos de vida: uma contribuição ao estudo da segmentação de mercado. *São Paulo: FEA/USP*.

- Fletcher, J., Cooper, C., Shepherd, R., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2001). *Turismo - Princípios e Práticas*. Bookman.
- Galloway, S. (2020). *Post Corona: From Crisis to Opportunity*. Portfolio.
- Google. (2019). *Portal de Procura de Voos*. Obtido de Google Flights. Consultado a 20 de outubro de 2019 em: <https://www.google.com/travel/explore?tfs=CBwQAxp7agwIAxIIL20vMDRsbGJqDAgDEggvbS8wcG1uN2oNCAMSCS9tLzAyOXY0amoNCAMSCS9tLzAycGhjMWOncAMSCS9tLzAzMV9yNmoNCAMSCS9tLzAxOTlsbGoHCAESA1BYTxIKMjAyMS0xMi0wNnIMCAQSCC9tLzB6d3FsGntqDAgEEggvbS8wendxbBIKMjAyMS0xMi0xMHIMC>
- Gouveia, M. (2021). *Marketing Digital no Turismo*. Obtido de Marco Gouveia - Digital Marketing Consultant. Consultado a 28 de março de 2021 em: <https://www.marcogouveia.pt/marketing-digital-turismo/>
- Grant, M., Human, B., & Le Pelley, B. (1997). Seasonality. *Insights–Tourism Intelligence Papers*.
- Gunter, B., & Furnham, A. (1992). *Consumer profiles: An introduction to psychographics*. Routledge.
- Hakim, C. (1982). Secondary Analysis in Social Research: A Guide to Data Sources and Methods with Examples. *Journal of Public Policy*.
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2010). Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial marketing Management*.
- Hayes, A. (2021). *Click-Through Rate (CTR) Definition*. Obtido de Investopedia. Consultado a 18 de maio de 2021 em: <https://www.investopedia.com/terms/c/clickthroughrates.asp>
- Hlavacek, J. D., & Reddy, N. M. (1985). Identifying and Qualifying Industrial Market Segments. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Hylleberg, S. (1992). *Modelling Seasonality*. Oxford University Press.

- Institute for Economics & Peace. (2020). *Global Peace Index 2020*. Obtido de Institute for Economics & Peace. Consultado a 20 de junho de 2020 em: https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2020/08/GPI_2020_web-1.pdf
- Instituto Nacional da Aviação Civil. (2012). *Impacto nas transportadoras de baixo custo no transporte aéreo nacional (1995-2011)*. Obtido de Instituto Nacional da Aviação Civil.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas do Turismo - 2017*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 15 de setembro de 2020 em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=337818474&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo - 2018*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 15 de setembro de 2020 em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=384574055&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do Turismo - 2019*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 15 de setembro de 2020 em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=445429000&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Perguntas Frequentes*. Obtido de Sistema de Informação de Classificação Portuguesa de Atividades Económicas. Consultado a 10 de outubro de 2021 em: <http://www.sicae.pt/faqs.aspx>
- International Air Transport Association. (2006). *Airline Cost Performance IATA Economics Briefing N°5*. Obtido de International Air Transport Association. Consultado a 15 de janeiro de 2021 em: http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_cost_performance.pdf
- Jang, S., Bai, B., Hong, G.-S., & O’Leary, J. (2004). Understanding travel expenditure patterns: A study of Japanese pleasure travellers to the United States by income level. *Tourism Management*.

- Joel, M. (2009). *Six Pixels of Separation*. Hachette Book Group.
- Johnston, M. P. (2014). Secondary Data Analysis: A Methods of which the Time has come, Qualitative and Quantitative Methods in Libraries. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*.
- Junker, U., & Hallberg, A. (2007). *Norden*. Albert Bonniers Förlag.
- Kahn, R. L. (1979). A Concept of Pest Risk Analysis. *EPPO Bulletin*.
- Kastenholz, E. (2002). O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing - o caso do Norte de Portugal. *Universidade de Aveiro*.
- Kemp, S. (2017a). *Digital 2017: Denmark*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2017-denmark>
- Kemp, S. (2017b). *Digital 2017: Finland*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2017-finland>
- Kemp, S. (2017c). *Digital 2017: Norway*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2017-norway>
- Kemp, S. (2017d). *Digital 2017: Sweden*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2017-sweden>
- Kemp, S. (2018a). *Digital 2018: Denmark*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2018-denmark>
- Kemp, S. (2018b). *Digital 2018: Finland*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2018-finland>
- Kemp, S. (2018c). *Digital 2018: Norway*. Retrieved from Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2018-norway>
- Kemp, S. (2018d). *Digital 2018: Sweden*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2018-sweden>
- Kemp, S. (2019a). *Digital 2019: Denmark*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-denmark>

- Kemp, S. (2019b). *Digital 2019: Finland*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-finland>
- Kemp, S. (2019c). *Digital 2019: Norway*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-norway>
- Kemp, S. (2019d). *Digital 2019: Sweden*. Obtido de Datareportal. Consultado a 10 de setembro de 2021 em: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-sweden>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*.
- King, R. K. (2004). *Enhancing SWOT analysis using TRIZ and the bipolar conflict graph: A case study on the Microsoft Corporation*. Retrieved from TRIZ Journal. Consultado a 18 de novembro de 2020 em: <https://triz-journal.com/enhancing-swot-analysis-using-triz-bipolar-conflict-graph-case-study-microsoft-corporation/>
- Knox, S., & Ryals, L. (2011). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*.
- Kotler, P. T., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education International.
- Legohérel, P., & Wong, K. (2006). Market Segmentation in the Tourism Industry and Consumers' Spending: What About Direct Expenditures? *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*.
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management*. Pearson Education Australia.

- Leiria, I., & Bastos, J. (2017). *Turismo. O segredo do nosso sucesso*. Obtido de Expresso. Consultado a 25 de novembro de 2020 em: <https://expresso.pt/sociedade/2017-06-17-Turismo.-O-segredo-do-nosso-sucesso>
- Leitão, M. L. (2004). Análise do mercado turístico do Parque Natural da Serra da Estrela: Estudo de segmentação e implicações para o planeamento de marketing de áreas-destino. *Universidade de Aveiro*.
- Levinson, M. (2005). *Guide to Financial Markets*. Profile Books LTD.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., & Dionísio, P. (1992). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Machado, A. R. (2019). Internship report: Sustainable Tourism Certification in Tour Operators. *Politécnico de Leiria*.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional - Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva*. Edições Sílabo.
- Mazanec, J. A. (2000). Market Segmentation. *Encyclopedia of Tourism*.
- McGrath, J. E., & Brinberg, D. (1983). External validity and the research process: A comment on the Calder/Lynch dialogue. *Journal of Consumer Research*,.
- Medieministeriet. (2011). *The Nordic outbound travel market – Potential and possibilities*. Obtido de Medieministeriet. Consultado a 7 de outubro de 2021 em: <https://www.yumpu.com/en/document/read/54361908/the-nordic-outbound-travel-market>
- Merriam-Webster Inc. (1995). *Merriam-Webster's encyclopedia of literature*. Merriam-Webster, Inc.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map*. PublicAffairs.
- Michaels, E., Axelrod, B., & Handfield-Jones, H. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Midttun, A., & Hagen, O. (1997). Environmental Policy as Democratic Proclamation and Corporatist Implementation: A Comparative Study of Environmental Taxation in the

- Electricity Sector in the Nordic Countries. *Scandinavian Political Studies*. Obtido de Scandinavian Political Studies.
- Millier, P., & Palmer, R. A. (2004). Segmentation: Identification, intuition, and implementation. *Industrial Marketing Management*.
- MONTIS. (2020). Obtido de Montis – Associação para a Gestão e Conservação da Natureza. Consultado a 11 de outubro de 2020 em: <https://montisacn.com/>
- Mudambi, R., & Baum, T. (1997). Strategic segmentation: An empirical analysis of tourist expenditures in Turkey. *Journal of Travel Research*.
- Mulhern, F. J. (2011). Criteria for Evaluating Secondary Data. *Integrated Marketing Communications*.
- Müller, J. M., Pommeranz, B., Weisser, J., & Voigt, K.-I. (2018). Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *Industrial Marketing Management*.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*. Routledge.
- Myers, J. H., & Tauber, E. (1977). Market structure analysis. *Chicago: American Marketing Association*.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Obtido de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Consultado a 7 de outubro de 2021 em: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>
- O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in Action*. Upper Saddle River.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*. Obtido de Business Strategy Review.
- Petraškienė, K. (2019). *The Best Time to Send Emails (Omnisend Research)*. Obtido de Omnisend. Consultado a 17 de outubro de 2019 em: <https://www.omnisend.com/blog/best-time-to-send-email/>

- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). Integrated marketing Communications. *Present Hall*.
- Portal Aventuras. (2020). *A2Z Adventures*. Obtido de Portal Aventuras. Consultado a 20 de novembro de 2020 em: <http://portalaventuras.pt/a2z-adventures/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Powers, L. A., & Manning, R. E. (1984). Peak and Off-Peak Use: Redistributing the Outdoor Recreation/Tourism Load. *Journal of Travel Research*.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2018). *Regulamento Geral de Proteção de Dados*. Obtido de Comunicados. Consultado a 5 de novembro de 2019 em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABAAzMba0BACR7qEpBAAAAA%3d%3d>
- Prideaux, B. (2000). The role of the transport system in destination development. *Tourism Management*. Consultado a 21 de novembro de 2020 em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517799000795>
- Rebollo, J., & Baidal, J. (2009). Spread of Low-Cost Carriers: Tourism and Regional Policy Effects in Spain. *Regional Studies*.
- Record, N. (2004). *Currency Overlay*. Wiley Finance.
- Redondi, R., & Bannò, M. (2014). Air connectivity and foreign direct investments: economic effects of the introduction of new routes. *European Transport Research Review*.
- Reisegarantifondet. (2021). *Reisegarantifondet*. Obtido de Reisegarantifondet. Consultado a 21 de janeiro de 2021 em: <https://reisegarantifondet.no/>
- Rey, B., Galera, A., & Sánchez, R. M. (2011). Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model. *Journal of Air Transport Management*.
- Robson, C. (1993). Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers. *Blackwell Publishers Inc*.

- Rodrigues, S. C. (2002). Business Strategy and Organisational Performance: An Analysis of the Portuguese Mould Industry. *University of Wolverhampton*.
- Rohner, R. P. (1977). Advantages of the Comparative Method of Anthropology. *Behaviour Science Research*.
- Romano, R. M. (2018). Relatório de Estágio na Ytravel: Marketing Digital. *Politécnico de Leiria*.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1985). *Economics*. McGraw-Hill.
- Sarabia, F. J. (1996). Model for market segments evaluation and selection. *European Journal of Marketing*.
- Sastry, G. V., & Sushil. (2018). Tourism Industry Depends on the Technological Integration: A Study of Product Integration Enhanced Performance with Banking and Insurance Products. *Journal of Tourism & Hospitality*.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1994). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Publishing*.
- Smith, H. W. (1975). Strategies of Social Research: The Methodological Imagination. *Englewood*.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative. *Journal of Marketing*.
- Solomon, M. R. (1997). *Consumer behavior: buying, having, and being*. Pearson Education Limited.
- Sood, A., & Kumar, V. (2017). Analyzing Client Profitability across Diffusion Segments for a Continuous Innovation. *Journal of Marketing Research*.
- Sousa, M. R. (2020). *Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020*. Obtido de Diário da República Eletrónico. Consultado a 2 de dezembro de 2020 em: <https://dre.pt/home/-/dre/130399862/details/maximized>
- Statista. (2019). *Which means of transport did you use to reach your travel destination?* Obtido de Statista. Consultado a 21 de novembro de 2020 em:

- <https://www.statista.com/statistics/827845/distribution-of-transport-modes-used-by-travelers-from-denmark/>
- Statista. (2021). *Share of GDP generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2019*. Obtido de Statista. Consultado a 22 de maio de 2021 em: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>
- Sun, S. (2009). An analysis of the conditions and methods of market segmentation. *International Journal of Business and Management*.
- Sutcliffe, C., & Sinclair, M. (1979). The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain. *Applied Economics*.
- Talwar, P. (2006). *Travel and Tourism Management*. Isha Books.
- The Economist. (2020). *Democracy Index 2019*. Obtido de The Economist Intelligence Unit Consultado a 3 de junho de 2021 em: <https://www.in.gr/wp-content/uploads/2020/01/Democracy-Index-2019.pdf>
- Thomas, R. J. (2012). *Business-to-Business Market Segmentation*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S., & Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*.
- TravelBI. (2021). *Emprego no Turismo*. Obtido de TravelBI. Consultado a 23 de maio de 2021 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/emprego-no-turismo-por-escolaridade.aspx>
- TravelBI. (2021). *Taxa de Sazonalidade*. Obtido de TravelBI. Consultado a 23 de maio de 2021 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/taxa-de-sazonalidade.aspx>
- TravelBI. (2021). *Turismo em Portugal 2019*. Obtido de Turismo de Portugal. Consultado a 23 de maio de 2021 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/Turismo%20em%20Portugal%20e%20NUTS%20II%20-%202019.pdf>

- Tsui, K. (2017). Does a low-cost carrier lead the domestic tourism demand and growth of New Zealand? *Tourism Management*.
- Turismo de Portugal. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para revisão no horizonte 2015*. Obtido de Guimarães Turismo. Consultado a 6 de outubro de 2019 em: https://www.guimaraesturismo.com/uploads/writer_file/document/114/PENT_Revis_o.pdf
- Turismo de Portugal. (2019). *Turismo em Portugal - 2018*. Obtido de TravelBI. Consultado a 23 de maio de 2021 em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf>
- Turismo de Portugal. (2020). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido de Turismo de Portugal. Consultado a 6 de outubro de 2020 em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf
- União Europeia. (2020). *Viagens organizadas e serviços de viagem conexos*. Obtido de União Europeia. Consultado a 27 de outubro de 2020 em: https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/package-travel/index_pt.htm
- United Nations Development Programme. (2021). *Human Development Report 2020*. Obtido de United Nations Development Programme. Consultado a 15 de setembro de 2021 em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>
- United Nations World Tourism Organization. (2001). Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo. *United Nations World Tourism Organization*.
- United Nations World Tourism Organization. (2017). UNWTO Annual Report 2016. *United Nations World Tourism Organization*, p. 80.
- United Nations World Tourism Organization. (2020). *International Tourism Highlights: 2019 Edition*. Obtido de United Nations World Tourism Organization. Consultado a 15 de setembro de 2021 em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284421152>

- United Nations World Tourism Organization. (2021). *International Tourism Highlights: 2020 Edition*. Obtido de United Nations World Tourism Organization. Consultado a 15 de setembro de 2021 em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
- Vahid, M. (2017). The Turkish Market: Creating a Customer Database for Potential Market Development; A Need for the Socem Molding Group. *Instituto Politécnico de Leiria*.
- Validity. (2021). *The State of Email Marketing - 2021 Benchmark Report*. Obtido de Validity. Consultado a 3 de outubro de 2021 em: <https://www.validity.com/resource-center/state-of-email-2021/>
- Vieira, J., Couto, G., Pimentel, P., Menezes, A., Moniz, A., & Sousa, F. (2014). The Satisfaction of the Nordic Tourist with the Azores as a Destination. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*.
- Wall-Reinius, S., & Bäck, L. (2011). Changes in Visitor Demand: Inter-year comparisons of Swedish hikers' characteristics, preferences and experiences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*.
- Wang, Y., Rompf, P., Denver, D., & Peerapatdit, N. (2006). Examining and Identifying the Determinants of Travel Expenditure Patterns. *International Journal of Tourism Research*.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer Science & Business Media.
- Weinstein, A. (2006). A strategic framework for defining and segmenting markets. *Journal of Strategic Marketing*.
- Whang, T., & Chung, J. Y. (2011). The impact of low cost carriers on Korean Island tourism. *Journal of Transport Geography*.
- Wilson, D. F., & Mitchell, V.-W. (1998). Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*.

- Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- World Bank. (2017). *Denmark Trade*. Obtido de World Bank. Consultado a 2 de julho de 2020 em: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/DNK>
- World Bank. (2017). *Norway Trade*. Obtido de World Bank. Consultado a 2 de julho de 2020 em: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/NOR>
- World Bank. (2021). *Total Population*. Obtido de World Bank. Consultado a 2 de julho de 2021 em: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- World Bank. (2021). *World Development Indicators: Travel and tourism*. Obtido de World Bank. Consultado a 22 de maio de 2021 em: <http://wdi.worldbank.org/table/6.14#>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. *Oxford University Press*.
- World Travel & Tourism Council. (2017). *The Economic Impact of Travel and Tourism*. Obtido de World Travel & Tourism Council. Consultado a 6 de julho de 2020 em: <http://www.databank.com.lb/docs/The%20Economic%20Impact%20of%20Travel%20and%20Tourism,%20March%202017,%20WTTC.pdf>
- World Travel & Tourism Council. (2021). Economic Impact Report. *World Travel & Tourism Council*. Retrieved from WTTC.
- Worx. (2019). *WMarket '19 Review*. Obtido de Worx. Consultado a 25 de maio de 2021 em: <https://www.worx.pt/uploads/2019/04/5ca2205e5f1da.pdf>
- Yahoo Finance. (2021). *Currency chart*. Obtido de Yahoo Finance. Consultado a 5 de setembro de 2021 em: <https://finance.yahoo.com/quote/EURDKK%3DX/chart?p=EURDKK%3DX#eyJpbnRlcnZhbCI6IndlZWsiLCJwZXJpb2RpY2l0eSI6MSwidGltZVVuaXQiOm51bGwsImNhbmRsZVdpZHRoIjozLjA3ODc2NzEyMzi4NzY3MSwiZmxpcHBlZCI6ZmFsc2UsInZvbHVtZVVuZGVyYbGF5Ijp0cnVILCJhZGoiOnRydWUsImNyb3NzaGFpciI6d>

Yale University. (2021). *Environmental Performance Index 2020*. Obtido de Yale Center for Environmental Law & Policy. Consultado a 12 de outubro de 2021 em: <https://epi.yale.edu/downloads/epi2020report20210112.pdf>

Yin, R. K. (1994). Case Study Research. *Design and Methods*.

Ytravel. (2020). *A2Z Consulting*. Consultado a 14 de outubro de 2020 em: <https://www.a2z-consulting.com.pt/>

Ytravel. (2020). *Bikotel*. Consultado a 14 de outubro de 2020 em: <https://biketels.com/>

Ytravel. (2020). *Portugal A2Z Walking & Biking*. Consultado a 14 de outubro de 2020 em: <https://www.portugal-a2z.com/>

Ytravel. (2020). *Portugal Outdoor Alliance*. Consultado a 14 de outubro de 2020 em: <https://www.poa.pt/>

12. Anexos

Anexo A. Tabela de apoio ao Gráfico 1 - Chegadas de turistas internacionais, em 2019 (milhares de pessoas)

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Albânia	6406
Argélia	2371
Samoa Americana	53
Andorra	8235
Angola	218
Antígua e Barbuda	1035
Argentina	7399
Arménia	1894
Aruba	1951
Austrália	9466
Áustria	31884
Azerbaijão	317
Bahamas	725
Bahrein	11061
Bangladesh	323
Barbados	966
Bielorrússia	11832
Bélgica	9343
Belize	1674
Benim	337
Bermudas	805
Butão	316
Bolívia	1239
Bósnia e Herzegovina	1198
Brasil	6353
Brunei	333
Bulgária	12552
Burquina Fasso	143
Cabo Verde	758
Camboja	6611
Canadá	3243
Ilhas Cayman	2334
Chile	5431
China	162538
Hong Kong	55913
Macau	39406

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Colômbia	4529
Comores	45
Costa Rica	3366
Costa do Marfim	207
Croácia	60021
Cuba	4276
Curaçau	1293
Chipre	4117
Dinamarca	32903
Domínica	322
República Dominicana	755
Equador	2108
Egipto	13026
El Salvador	2639
Estónia	6103
Etiópia	812
Fiji	969
Finlândia	329
Polinésia Francesa	300
Gâmbia	619
Geórgia	7726
Alemanha	39563
Grécia	34005
Granada	526
Guam	1667
Guatemala	256
Guiné-Bissau	52
Guiana	315
Haiti	938
Honduras	2315
Hungria	61397
Islândia	2202
Índia	17914
Indonésia	16107
Irão	9107
República da Irlanda	10951

Anexos

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Israel	4905
Itália	95399
Jamaica	4233
Japão	31882
Jordânia	5361
Cazaquistão	8515
Quênia	2049
Kiribati	12
Coreia do Sul	17503
Kuwait	8565
Quirguistão	8508
Laos	4791
Letónia	8342
Líbano	1936
Lesoto	1142
Liechtenstein	98
Lituânia	615
Luxemburgo	1041
Macedónia do Norte	758
Madagáscar	486
Malásia	26101
Maldivas	1703
Mali	217
Malta	3519
Ilhas Marshall	6
Maurícia	1418
México	97406
Estados Federados da Micronésia	18
Moldávia	174
Mónaco	363
Mongólia	637
Montenegro	251
Marrocos	13109
Moçambique	2033
Myanmar	4364
Namíbia	1651
Nepal	1197
Países Baixos	20129
Nova Caledónia	474
Nova Zelândia	3888
Nicarágua	1455
Níger	192
Ilhas Marianas Setentrionais	487

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Noruega	5879
Omã	3506
Palau	94
Panamá	2494
Papua-Nova Guiné	211
Paraguai	4368
Peru	5275
Filipinas	8261
Polónia	88515
Portugal	17174
Porto Rico	4931
Catar	2137
Romênia	12815
Rússia	24419
Ruanda	1634
Samoa	181
San Marino	1904
Arábia Saudita	20292
Sérvia	1847
Seicheles	428
Serra Leoa	71
Singapura	19116
São Martinho	1952
Eslovénia	4702
Ilhas Salomão	29
África do Sul	14797
Espanha	12617
Sri Lanka	2027
São Cristóvão e Nevis	1107
Santa Lúcia	122
São Vicente e Granadinas	392
Essuatíni	1226
Suécia	7616
Suíça	11818
Síria	2424
Tanzânia	1527
Tailândia	39916
Timor-Leste	75
Togo	876
Tonga	94
Trindade e Tobago	480
Tunísia	9429
Turquia	51747

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Ilhas Turcas e Caicos	1599
Ucrânia	1371
Emirados Árabes Unidos	21553
Reino Unido	40857
Estados Unidos	166009
Uruguai	348

País	Chegadas de turistas (milhares de pessoas)
Uzbequistão	6749
Vanuatu	256
Vietname	18009
Ilhas Virgens Americanas	2074
Zâmbia	1266
Zimbabwe	2294

Anexo B. Definição de LCC

A International Air Transport Association (IATA) admite que não existe uma definição concreta para *Low Cost Carrier* (LCC). Tal desafio deve-se às claras diferenças nos níveis de serviço entre as diferentes companhias aéreas.

A título de exemplo, enquanto a Ryanair utiliza aeroportos secundários e coloca à venda passagens aéreas com pouco lucro por passageiro, já a JetBlue utiliza aeroportos principais e oferece sistemas individuais de entretenimento a bordo. Apesar das duas empresas apresentarem claras diferenças nos serviços oferecidos aos seus passageiros, ambas são vistas como LCC.

Assim, a International Air Transport Association (2006), considera que as LCC incluem algumas das seguintes características:

- Competem pelo preço;
- Operação sem escalas;
- Frota de um único modelo de aeronave;
- Presença única da classe económica a bordo;
- Disponibilidade de um serviço a bordo limitado e com custos adicionais;
- Maximização das aeronaves, com o objetivo de permanência de um tempo mínimo em terra;
- Disponibilidade de ligações aéreas para aeroportos secundários e com uma duração limitada (2-3horas);

Anexo C. Nomenclatura de termos turísticos

Existem termos utilizados majoritariamente em empresas do setor turístico. Dado que as nomenclaturas não são amplamente conhecidas, este capítulo é dedicado a contextualizar algumas nomenclaturas que são utilizadas.

- ✓ **Allotment** – No setor do turismo, um *allotment* ocorre quando é estabelecido um contrato entre um alojamento e um agente de viagens ou operador turístico. O alojamento bloqueia um determinado número de quartos por um período limitado, destinados à revenda por parte de um agente de viagens ou operador turístico, mediante condições de preços e políticas de venda especiais. Esses contratos têm normalmente associados políticas de stop sales, datas de *release*, preços NET, métodos de pagamento, tipos de quarto e políticas de cancelamento;
- ✓ **Preço NET** – É um preço especial acordado entre um alojamento e um agente de viagens ou operador turístico, diferente da tabela de preços definida para o cliente final. Consiste numa partilha de margens entre os alojamentos e os agentes de viagem ou operadores turísticos, que sacrificam o preço pelo volume de clientes que o agente ou operador poderá trazer;
- ✓ **Release** – É um período definido no contrato, em dias, no qual o agente ou operador é obrigado a libertar os quartos não vendidos de volta ao alojamento. O alojamento fica, assim, com a oportunidade de vender os seus próprios quartos através dos seus próprios meios e preços. Podem ocorrer datas de *release* a 60, 45 ou 30 dias antes da data de *check-in* do cliente, previamente definida em contrato;
- ✓ **Stop Sales** – É uma salvaguarda que os alojamentos utilizam para garantir a maior ocupação da sua unidade hoteleira. O alojamento informa o agente ou operador através de email que, para determinadas datas, não garantem disponibilidade dos quartos em bloqueio. Deve ser utilizado pontualmente para garantir que não compromete as vendas dos seus parceiros. É sempre possível encontrar soluções alternativas, quer através de *upgrades*, *downgrades* ou a escolha de outro alojamento nas proximidades. Antes de efetuar um *upgrade* ou *downgrade*, é solicitada aprovação da alteração junto do cliente. Essa alteração difere no preço e, muitas vezes, na vista ou tamanho do quarto.