



ESTRATÉGIA PARA O TURISMO DA MADEIRA

REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

2017-2021



Região Autónoma
da Madeira
Governo Regional

SRETC

SECRETARIA REGIONAL DA ECONOMIA,
TURISMO E CULTURA

ESTRATÉGIA PARA O TURISMO DA MADEIRA

REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

2017-2021

NOTA INTRODUTÓRIA /006

SUMÁRIO EXECUTIVO /010

PARTE I: TURISMO DA MADEIRA /023

1. Caraterização geográfica /024
2. Caraterização demográfica /025
3. Caraterização macroeconómica /026
4. Desempenho do turismo /028
 - 4.1. Procura /028
 - 4.2. Oferta /036
5. Transportes /040
 - 5.1. Aéreos /040
 - 5.2. Marítimos /045
 - 5.3. Rent-a-car /047
6. Restauração e bebidas /048
7. Animação turística /049
 - 7.1. Empresas /049
 - 7.2. Calendário anual de animação /051
8. Capital humano /052
9. Distribuição /054
10. Promoção /055
11. Importância do turismo na economia /051
12. Perfil do visitante /059
13. Concorrentes /060

PARTE II: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO /063

1. Visão estratégica e missão /064
 - 1.1. Pressupostos /064
 - 1.2. Visão estratégica /065
 - 1.3. Missão /066

- 2. Prioridades de desenvolvimento estratégico /067
- 3. Objetivos - Estratégicos e Específicos /068
- 4. Portfólio de produtos turísticos /073
- 5. Identificação e seleção de mercados-alvo /076
- 6. Posicionamento /087
 - 6.1. Elementos centrais do posicionamento futuro /087
 - 6.2. Por ilha-produto /088

PARTE III: POLÍTICAS DE MARKETING /091

- 1. Produto /092
- 2. Preço /097
- 3. Distribuição /101
- 4. Comunicação /104

PARTE IV: PLANO DE AÇÃO /111

- 1. Programas de ação /112
 - 1.1. P1: Qualificar e consolidar a oferta /112
 - 1.2. P2: Promover o desenvolvimento sustentável da atividade turística /117
 - 1.3. P3: Reforçar o posicionamento e a notoriedade do destino /119
- 2. Orientações para investimento em comunicação /123
- 3. Gestão da implementação e monitorização /126
 - 3.1 Estrutura do processo /126
 - 3.2 Monitorização de indicadores de controlo da estratégia e do Plano de Ação /127
 - 3.3 Atualização de ferramentas/estratégia /129

APÊNDICE /130

BIBLIOGRAFIA /134

NOTA INTRODUTÓRIA



A elaboração do presente documento, que teve por base os princípios e as linhas orientadoras constantes em documentos de referência regional e setorial, incluindo os relativos à estratégia nacional para o setor, informação estatística e qualitativa atualizada, e, ainda, os mais recentes estudos internacionais, surge perante a necessidade premente de rever, atualizar e adequar a estratégia para o setor, dadas as transformações entretanto verificadas no contexto e na própria evolução do produto.

As várias alterações ocorridas na conjuntura regional, nacional e internacional determinam uma reapreciação global e uma reorientação estratégica na abordagem ao setor e às suas diversas componentes, de modo a reforçar e consolidar o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo Governo Regional da Madeira, pela Associação de Promoção da Madeira, pelos Agentes Privados do setor e por todas as demais entidades relacionadas, enquadrando-o e lançando as bases necessárias para o futuro.

A atualização em causa teve por base os seguintes pressupostos:

1. Novo ciclo governativo da RAM, a partir de 20 de abril de 2015, iniciado com a tomada de posse de um novo executivo governamental.
2. Concretização da segmentação e definição de macro competências: Direção Regional do Turismo – estruturação do produto; Associação de Promoção da Madeira – exclusivo de toda a promoção turística.
3. Nova política de mobilidade desenvolvida pelo Governo Regional, na Região Autónoma da Madeira.
4. Alteração considerável das estatísticas do turismo regional no último ano, com uma recuperação significativa dos números do turismo verificados até 2014, colocando 2015 na posição de melhor ano de sempre do turismo da RAM.
5. Transformação nos hábitos de consumo turístico provocadas pelos conflitos internos em destinos mediterrânicos, pela insegurança resultante dos ataques terroristas e pela instabilidade criada pelo BREXIT.
6. Consolidação da posição da Europa como a Região/destino mais visitada do mundo, justificada com os resultados fortíssimos ao nível da evolução das chegadas internacionais (OMT, maio 2016).

7. Crescimento e consolidação de uma nova tipologia de turismo: o novo ciclo e o consumidor consciente pós-recessão.
8. Necessidade de informação atualizada para suportar a revisão do Programa de Ordenamento Turístico (POT).
9. Novo perfil do turista e papel/peso/influência da tecnologia.

Segundo o barómetro da Organização Mundial do Turismo (OMT), o fluxo turístico no mundo, em 2015, atingiu os 1.184 milhões de turistas, mais 50 milhões comparativamente ao mesmo período de 2014.

A procura turística exponencial, no período de verão, em muito contribuiu para os resultados notáveis da Europa. A área do euro continua a beneficiar de uma moeda mais fraca e de uma recuperação económica sustentada. A Europa Oriental e Central viu uma recuperação de 7%, tendo recuperado da queda verificada em 2014. O Norte da Europa cresceu 6%; o Sul da Europa/Mediterrâneo cresceu 5%; e a Europa Ocidental, 4%. Todos os resultados foram muito positivos atendendo a que todas as sub-regiões contam com destinos muitos maduros.

Embora a procura tenha sido de um modo geral positiva, os fluxos de turismo foram determinados, em certa medida, pelo teor relativamente forte das flutuações cambiais. Muitos destinos estão a beneficiar de taxas de câmbio mais favoráveis, enquanto que outros se tornaram mais caros, vendo, contudo, um aumento do seu poder de compra no estrangeiro. Outro fator que condicionou a procura resulta do risco de insegurança associado a alguns destinos. A incerteza causada pelo BREXIT poderá também ter impactos futuros significativos ao nível da procura do mercado britânico. Sendo o Reino Unido um dos principais mercados emissores de turistas, a desvalorização da libra, a redução do poder de compra e a diminuição do crescimento económico, caso aconteçam, levarão a uma quebra dos fluxos de outbound deste mercado.

Relativamente aos mercados emissores mais importantes do mundo, a China continua a apresentar um crescimento de dois dígitos em viagens ao exterior, beneficiando o Japão, a Tailândia, os Estados Unidos e vários destinos europeus. Entre os outros mercados emergentes, a Índia, a África do Sul e o Egito registaram crescimentos de dois dígitos nas despesas turísticas. Enquanto isso, os gastos da Federação Russa e do Brasil reduziram significativamente, refletindo os constrangimentos económicos em ambos os mercados, devidos à depreciação da moeda local (Rublo e Real respetivamente) relativamente a quase todas as outras moedas.

Quanto aos mercados tradicionais das economias mais avançadas, os dados da OMT, referentes a 2015, sobre as despesas do turismo internacional, revelam uma forte procura proveniente dos Estados Unidos da América (+ 9%) e do Reino Unido (+ 5%), refletindo a força destas economias e das suas moedas. Os gastos da Alemanha e da Itália também

cresceram (+3%), enquanto que a procura da França, do Canadá e da Austrália baixou, em parte como resultado da depreciação das suas moedas em relação ao dólar norte-americano.

Perante este cenário, é fundamental que os destinos acompanhem a evolução da economia internacional, cujas oscilações impactam grandemente nas dinâmicas dos fluxos turísticos, na medida em que influenciam o comportamento dos mercados consumidores. Assim, é importante o desenvolvimento de estratégias dinâmicas, com linhas de orientação claras, mas flexíveis, capazes de responder, rapidamente, às mutações do mercado, garantindo a posição competitiva dos destinos.

Neste ambiente altamente competitivo e perante uma oferta internacional vastíssima, que compreende uma amálgama de recursos e atividades que se confundem, assiste-se, hoje, a um fenómeno de clara disputa entre destinos turísticos, pela atenção dos consumidores, os quais se promovem como “tendo tudo para todos”, recorrendo a estratégias aguerridas de diversificação, com uma oferta multi-produto, para um conjunto alargado de consumidores.

O grande desafio dos destinos, nesta fase, é sobressair e chamar a atenção para alcançar o “top of mind” dos 1.2 mil milhões de turistas que viajam pelo mundo.

Neste contexto, pretende-se que este documento se assuma como referência para todos os stakeholders da RAM, na implementação e prossecução dos princípios estratégicos aqui referidos, de modo a que a Região Autónoma da Madeira possa reforçar o seu posicionamento, aumentar a quota nos seus mercados prioritários e naqueles que apresentam potencial de desenvolvimento, requalificando, simultaneamente, a sua oferta, através do progressivo alcance das metas aqui estabelecidas que, atendendo à sustentabilidade económica, social e ambiental, visam a maior valorização do próprio setor.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021 integra as orientações que deverão instruir a atuação do setor, tendente a assegurar o desenvolvimento turístico regional. Assume-se, assim, que esta estratégia responde e materializa um novo paradigma para o Turismo da Região, na medida em que preconiza objetivos que visam consolidar e reforçar o ciclo de crescimento que o setor atravessa, devido à fase em que se encontra - maturidade.

Os resultados extremamente positivos que foram alcançados em 2015 e já ultrapassados no primeiro semestre de 2016, revertem a tendência de decréscimo sentida no passado. Crescimentos que merecem uma reflexão, na medida em que traduzem, em parte, as alterações verificadas no contexto internacional, nomeadamente ao nível das oscilações cambiais dos mercados, da dinâmica resultante das alterações no âmbito da geopolítica, da insegurança que se vive nalguns destinos e da instabilidade criada pela saída do Reino Unido da União Europeia (BREXIT).

A atenção e o acompanhamento à conjuntura internacional deverão ser, pois, uma constante.

Neste enquadramento, convirá ter presente as consequências do BREXIT para a RAM. Uma eventual quebra do crescimento económico do Reino Unido, associada a uma desvalorização da libra e a uma redução do poder de compra dos britânicos, poderão vir a ter um efeito negativo no desempenho deste importante mercado emissor para a Madeira. Em sentido inverso, existem mercados com potencial que requerem uma maior atenção e que devem ser assumidos como oportunidades a desenvolver.

A presente estratégia reflete, precisamente, todos estes cenários e traça, fundamentalmente, a orientação que o destino deve seguir, neste novo ciclo de afirmação em que se encontra.

O documento está organizado em quatro partes. A Parte I apresenta a atualização do diagnóstico do Turismo Regional, incluindo os dados mais recentes, disponíveis à data de maio de 2016. A Parte II, apresenta a estratégia de desenvolvimento turístico, que reflete os resultados do diagnóstico e a necessidade de mudança do paradigma atual de atuação. A Parte III fornece as orientações para o desenvolvimento das políticas de marketing turístico da RAM, em alinhamento com a estratégia proposta; e a Parte IV encerra o documento, apresentando o Plano de Ação, que inclui uma proposta de programas de implementação da estratégia, respetivo orçamento e gestão da implementação e monitorização.

I - TURISMO DA MADEIRA

O presente documento analisa o contexto em que se encontra o setor do turismo na Madeira, cujas principais conclusões se apresentam de seguida.

Procura turística:

- Em 2015, o turismo da Região registou o seu melhor ano de sempre, em todos os seus indicadores de produção, confirmando os crescimentos da procura que se vinham registando desde 2012. Tendência positiva que se mantém no primeiro semestre de 2016, com taxa de variação homóloga de dois dígitos, o que deixa antever uma evolução altamente satisfatória do turismo regional para o corrente ano.
- Depois dos decréscimos registados até 2010, a estada média recupera progressivamente e desde este ano para valores acima dos de 2004. Por sua vez, as dormidas cresceram 21% entre 2010 e 2015, sendo os hotéis responsáveis por 61% do total de dormidas na RAM.
- A taxa de ocupação cresce, sustentadamente, desde 2010, atingindo, em 2015, os 64,3%.
- Em 2015, o RevPAR atingiu o valor mais alto da última década (41,28€), numa evolução favorável especialmente sentida desde 2010.
- O peso dos proveitos totais e de aposento tem-se mantido relativamente constante entre os 60% e os 63%, tendo-se assistido a uma recuperação desde 2010.
- No que concerne à sazonalidade, verifica-se um aumento de 31,5% nas dormidas produzidas na época baixa, entre 2010 e 2015, significando um efetivo combate à mesma.

Alojamento:

- A capacidade de alojamento da RAM em empreendimentos turísticos atinge, em 2015, mais de 30,5 mil camas, sendo que cerca de 60% desta capacidade concentra-se em estabelecimentos hoteleiros, maioritariamente localizados no Funchal.
- Em outubro de 2016, esta capacidade, nos empreendimentos turísticos, passa para as 30.694 camas, às quais se somam as 5.918 camas do Alojamento local. No total, a oferta global de alojamento da RAM perfaz, assim, as 36.612 camas.

Transportes:

- No que concerne ao transporte aéreo, é evidente o aumento do número de passageiros, mas, também, de movimentos, nos Aeroportos da RAM.
- A oferta total de lugares disponíveis nos aviões tem vindo a aumentar, sucessivamente, nos últimos anos atingindo, em 2015, mais de 3,33 milhões de lugares. Incremento que tem vindo a ser acompanhado pela evolução positiva da taxa de ocupação dos aviões, que também tem crescido, rondando, em 2015, os 82% no Aeroporto do Funchal e 80% no Porto Santo.
- A capacidade instalada nos aeroportos da RAM não se apresenta, no momento, como limitação ao desenvolvimento turístico da Região, sendo que, conforme se verifica pelo número de passageiros, as ligações entre as ilhas ocorrem, sobretudo, por via marítima.
- O número de cruzeiristas em trânsito no Porto do Funchal teve um aumento significativo, na última década, passando de 280 mil para 575 mil passageiros, em 2015.

Restauração e bebidas:

- O número de estabelecimentos em atividade tem vindo a aumentar, desde 2010, a uma taxa de crescimento média anual de 6%, destacando-se o aumento de 18% na oferta de restauração e bebidas, de 2014 para 2015.

Promoção:

- O orçamento para promoção da Região Autónoma da Madeira, em 2016, atingiu o valor de 9,65€ milhões de euros, sendo cerca de 83% executado pela Associação de Promoção da Madeira, enquanto os restantes 17% referem-se a investimento direto, executado pela DRT. No Orçamento para promoção da RAM, a comparticipação pública regional total é muito significativa (73,2%), rondando, em 2016, os 7,1€ milhões de euros, segue-se a contribuição do Turismo de Portugal (21,4%), cerca de 2 milhões de euros, e por último, a contribuição das entidades privadas, com 5,4%, aproximadamente 0,5 milhões de euros nos esforços de promoção e comercialização do destino.

Turismo na economia:

- Sendo responsável por cerca de 15% do emprego regional e com um contributo estimado para o PIB da RAM que ronda os 25%, o setor do turismo revela-se como o principal motor e alavanca da economia regional.
- Em termos do seu contributo para o VAB empresarial regional, mantém a sua tendência de crescimento, tendo passado de 14,5% em 2010, para 18,3% em 2014.
- Os setores do alojamento, restauração e similares contribuíram, em 2014, com 218,5 milhões de euros para o VAB empresarial da RAM, o que representa 18,3% do VAB empresarial total da Região.

Perfil do visitante:

- Cerca de 84% dos passageiros do Aeroporto da Madeira residem fora do Arquipélago. Destes destacam-se os Portugueses, Alemães, Ingleses e Franceses.
- Por via aérea, os passageiros chegam maioritariamente à RAM via TAP, Easyjet, Transavia e Air Berlin e são, na sua maioria casados, possuem o ensino secundário ou superior, auferindo de rendimentos mensais superiores a 1.001€.
- No caso dos turistas de cruzeiros, os passageiros que passam pelo Porto do Funchal acabam por pertencer, maioritariamente, ao espaço europeu, sendo que o Reino Unido e a Alemanha lideram, em regra, a tabela.

Concorrentes:

- Partindo do posicionamento proposto de “Natureza complementada com a Cultura”, consideram-se como concorrentes diretos da RAM: Açores, Canárias, Baleares, Malta, Grécia e Croácia.

II - ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

A estratégia de desenvolvimento turístico da Madeira baseia-se nas seguintes prioridades:

1. Requalificar transversalmente o setor do turismo (oferta, atividade económica, infraestruturas, formação, legislação e fiscalização, monitorização da atividade turística, e sustentabilidade ambiental).
2. Definir e promover o posicionamento estratégico da RAM, em alinhamento com a capacidade da oferta e com as tendências de consumo dos mercados prioritários e de desenvolvimento.
3. Investir na “brand awareness” junto dos mercados prioritários, colocando a Madeira no “top of mind” dos segmentos consumidores potenciais.
4. Atingir o reconhecimento internacional de destino “must visit” da Europa.

No contexto das prioridades estratégicas do destino, apresenta-se a visão e a missão que orientam o posicionamento de suporte à estratégia, baseando-se nos seguintes pressupostos:

1. Traduzir a essência do destino, de forma simples e atual, que reflita a realidade da sua oferta e que o diferencie, claramente, dos principais destinos concorrentes (nacionais e internacionais);
2. Resumir objetivamente o posicionamento que é projetado para a RAM, de modo a que todos os agentes, públicos e privados, se sintam envolvidos, se revejam e se identifiquem com a estratégia;
3. Refletir interna e externamente a vontade e o compromisso de todos os *stakeholders* no desenvolvimento sustentado do turismo, no que concerne ao perfil e motivações dos turistas atuais, e da perspetiva dos agentes do setor; e
4. Integrar os valores de ética universais, baseando-se nos princípios contidos no Código Mundial de Ética do Turismo.

Visão estratégica

Um destino para todo o ano, de beleza natural ímpar, seguro, de fácil acesso, cosmopolita, reconhecido como um “must visit” da Europa, com sol e clima ameno, forte tradição de bem receber e vasta oferta de experiências, capaz de superar as expectativas mais exigentes.

A visão que é definida para a RAM reflete o conjunto de atributos que, atualmente, é privilegiado pela procura turística. Ao mesmo tempo, evidencia duas características que, de acordo com os principais mercados, são, presentemente, as mais valorizadas, constituindo a motivação central da viagem: natureza preservada e clima.

Missão

Consolidar a Região como um destino turístico diferenciado, pela autenticidade da oferta, baseada no genuíno e na qualidade do serviço, visando a sustentabilidade económica, social e ambiental.

Objetivos estratégicos

1. Qualificar e Consolidar a oferta
2. Reforçar a Notoriedade e a Atratividade do destino
3. Melhorar os indicadores de desempenho do destino

Para a prossecução destes objetivos, foram definidas metas quantitativas e qualitativas a 2021 e três programas de desenvolvimento turístico que se detalham no plano de ação.

Portfólio de produtos turísticos

Para facilitar as dinâmicas associadas à organização e promoção da oferta, na lógica do posicionamento proposto na visão estratégica para o destino, os produtos foram categorizados em três níveis: estratégicos (produtos centrais tendo por base a experiência do destino, os recursos, as infraestruturas e a oferta das empresas locais), complementares (aqueles que não sendo principais, constituem-se como fundamentais no enriquecimento da experiência Madeira) e secundários (produtos existentes, com qualidade, mas comparativamente aos estratégicos e complementares apresentam uma posição condicionada pela falta de dimensão/expressão).

Produtos estratégicos

Natureza; desportos de natureza e aventura; touring cultural e paisagístico; náutica e desportos; e sol e mar

Produtos complementares

Saúde e bem-estar; e gastronomia e vinho da Madeira

Produtos secundários

Meeting Industry (MI); golf; resort e residencial

Mercados Alvo

A análise e seleção dos mercados emissores da Região Autónoma da Madeira teve por base critérios de: consumo atual do destino e global, situação demográfica e situação económica.

De acordo com estes resultados, os mercados foram categorizados em: mercados de aposta, de desenvolvimento e de diversificação.

Mercados de aposta

São mercados que detêm um bom conhecimento do destino e apresentam predisposição para o consumo dos seus produtos turísticos:

Reino Unido | Alemanha | França | Portugal

Mercados de desenvolvimento

São os que demonstram motivação para experienciar destinos com ofertas semelhantes à Madeira e cujos resultados, no destino, revelam potencial de crescimento, comparativamente aos mercados designados de aposta:

Holanda | Espanha | Polónia | Dinamarca | Suécia | Bélgica | Finlândia
Suíça | Noruega | Áustria | Itália

Mercados de diversificação

São os que, apresentando potencial de desenvolvimento, exigem, pela sua dimensão e tradição de viagem, acompanhamento e um esforço de investimento significativo ou específico:

Rússia | E.U.A | Brasil | Canadá | China

Além das recomendações genéricas, esta análise aprofunda a adequação da oferta de cada uma das ilhas – Madeira e Porto Santo – aos mercados consumidores identificados, atendendo às diferenças encontradas ao nível da representatividade dos mesmos, nos dois territórios.

Posicionamento

O posicionamento que é assumido para o turismo da Madeira assenta no pressuposto de que o destino se diferencia dos demais concorrentes pelo conjunto dos seus atributos. Qualidades que, somadas, tornam-no perfeitamente distinto e genuíno no panorama mundial da oferta de destinos turísticos. Deste modo, este documento traça um posicionamento que pretende afirmar a Madeira como um destino “must visit” na Europa, tendo por base as seguintes características:

- Natureza exuberante (património da humanidade)
- Clima ameno ao longo de todo o ano
- Qualidade do serviço superior
- Tradição turística (hospitalidade genuína das pessoas)
- História e Cultura
- Variedade de atividades de mar e montanha
- Próximo e acessível aos mercados
- Seguro

III - POLÍTICAS DE MARKETING

1. Produto

A política de produto ora considerada objetiva o aumento dos fluxos de turistas e do consumo turístico, através da diversificação de mercados e segmentos, tendo em vista a redução da dependência de alguns países emissores e o fortalecimento de outros, com potencial significativo. A estruturação da oferta, de forma dirigida e de acordo com o perfil e comportamento de compra dos mercados consumidores potenciais, revela-se fundamental.

Para o desenvolvimento dos produtos turísticos foram considerados 4 eixos centrais:

1. Identificação de **valências distintivas de cada produto**
2. Estruturação da oferta com base nos **recursos existentes**
3. Adequação da oferta aos **segmentos de mercado-alvo**
4. **Consolidação e uniformização do padrão de qualidade do serviço** em todo o território

As ilhas da Madeira e do Porto Santo continuarão a desenvolver os seus produtos turísticos em consonância com a sua vocação central, atendendo aos recursos existentes no território e identificando os atrativos primários (âncora para o desenvolvimento da ilha), que sirvam de alavanca para despertar o desejo inequívoco de visita ao destino.

2. Preço

Para a estratégia de preço do destino foi considerada a evolução dos principais indicadores do desempenho do turismo, ao longo dos últimos anos. Ainda que em franco crescimento no ano de 2015 e primeiro semestre de 2016, as quebras registadas no RevPar, entre 2008 e 2010, sugerem a necessidade de uma reflexão em torno da política de preços da Região Autónoma da Madeira.

Neste âmbito, assume-se a necessidade do destino e dos seus vários agentes adotarem, no curto-prazo, uma estratégia de preço com base na concorrência, assente numa proposta equilibrada de alto valor acrescentado. A longo-prazo, será desejável que todos os stakeholders contribuam empenhadamente para que o destino continue a ser reconhecido pela sua qualidade e diferenciação, permitindo a adoção de uma estratégia de preço premium, em correspondência com as características da oferta.

3. Distribuição

No plano da comercialização, este documento preconiza a necessidade de serem maximizados os principais canais de acesso utilizados pelos diferentes mercados, relativamente a cada produto turístico.

Apesar da crescente tendência para a reserva independente de serviços, nomeadamente voos e alojamento, verifica-se que o setor intermediário continua a ser relevante, sobretudo se se considerar o seu know-how e contato com o cliente.

Sem descurar a relevância de todos os canais, diretos e indiretos, a distribuição nos canais online, segundo esta proposta estratégica para 2017-2021, deverá ser reforçada, não só porque estes minimizam os custos no contato com os potenciais clientes, mas também porque permitem um maior alcance junto do público, de forma direcionada e num menor espaço de tempo. Ao mesmo tempo, o destino ganha poder negocial junto da intermediação comercial, uma vez conseguida a inversão estratégica – passagem de uma lógica push para uma lógica pull.

4. Comunicação

Ao nível da comunicação este documento considera cinco objetivos específicos:

1. Apresentar ao mercado a marca Madeira na sua abrangência (Região, produtos e turismo), lançando-se uma imagem renovada e consentânea com o posicionamento definido para o destino;
2. Estimular o desejo inequívoco de visita;
3. Informar e dar a conhecer a Madeira aos segmentos de mercado com apetência potencial ao seu consumo, aumentando a sua notoriedade;
4. Captar o interesse dos consumidores potenciais para o destino Madeira;
5. Incutir o desejo de regressar ao destino, junto dos turistas que nos visitam.

Estes objetivos traduzirão ações de comunicação a levar a efeito em períodos diferentes para mercados e segmentos igualmente distintos, tendo a finalidade de informar e dar a conhecer o destino - a variedade e singularidade da oferta. A sua concretização materializar-se-á através do incremento da notoriedade da Madeira; da captação de novos visitantes e repetentes, aumentando a quota de mercado relativa em cada origem; e da promoção da fruição e vivência de outros produtos.

A estratégia de comunicação prevê ações globais e específicas, de acordo com a singularidade dos produtos e segmentos de mercado, privilegiando, cada vez mais, o contacto direto com o consumidor final.

IV - PLANO DE AÇÃO

O presente documento encerra com um plano de ação que orientará a implementação de três programas:

P1. QUALIFICAR E CONSOLIDAR A OFERTA

P2. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ATIVIDADE TURÍSTICA

P3. REFORÇAR O POSICIONAMENTO E A NOTORIEDADE DO DESTINO

Cada um destes programas incide sobre diferentes prioridades, nomeadamente a organização dos produtos, o reforço da qualidade e uniformização do serviço prestado, os recursos humanos e as infraestruturas dos principais pontos turísticos; a adoção de boas práticas, o envolvimento da comunidade local e a proteção do património cultural, natural e construído; e a comunicação do destino.





PARTE I

TURISMO DA MADEIRA

1. CARATERIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A Região Autónoma da Madeira integra quatro conjuntos de ilhas principais, das quais apenas duas são habitadas (Madeira e Porto Santo), correspondendo a cerca de 98% do território do Arquipélago (Figura 1.1).

Figura 1.1 – Mapa da RAM



Concentração geográfica e intensidade turística:

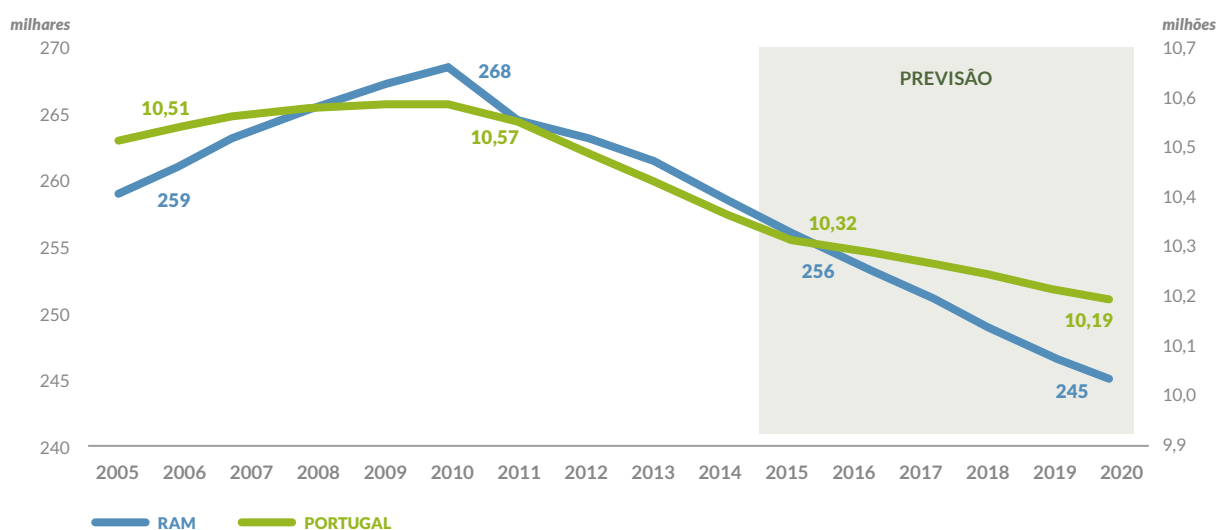
- 90% da população concentra-se na Costa Sul (entre Machico e Calheta), na ilha da Madeira.
- 41% da população vive no Funchal.
- O Funchal tem uma densidade populacional similar à Grande Lisboa (1.426 habitantes/km²).

2. CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA

Em Portugal, verificou-se uma tendência de forte crescimento populacional entre 2000 e 2010. Após este último ano, a tendência inverteu-se, tanto a nível nacional como regional, iniciando-se, assim, uma fase de redução da população (Figura 1.2).

As previsões¹ continuam a apontar para um decréscimo da população, na Região Autónoma da Madeira e no país, em geral. Em 2020, de acordo com a análise efetuada, a população deverá atingir, na RAM, as 245 mil pessoas e, em Portugal, os 10,19 milhões.

Figura 1.2 – População total e perspetivas de evolução até 2020



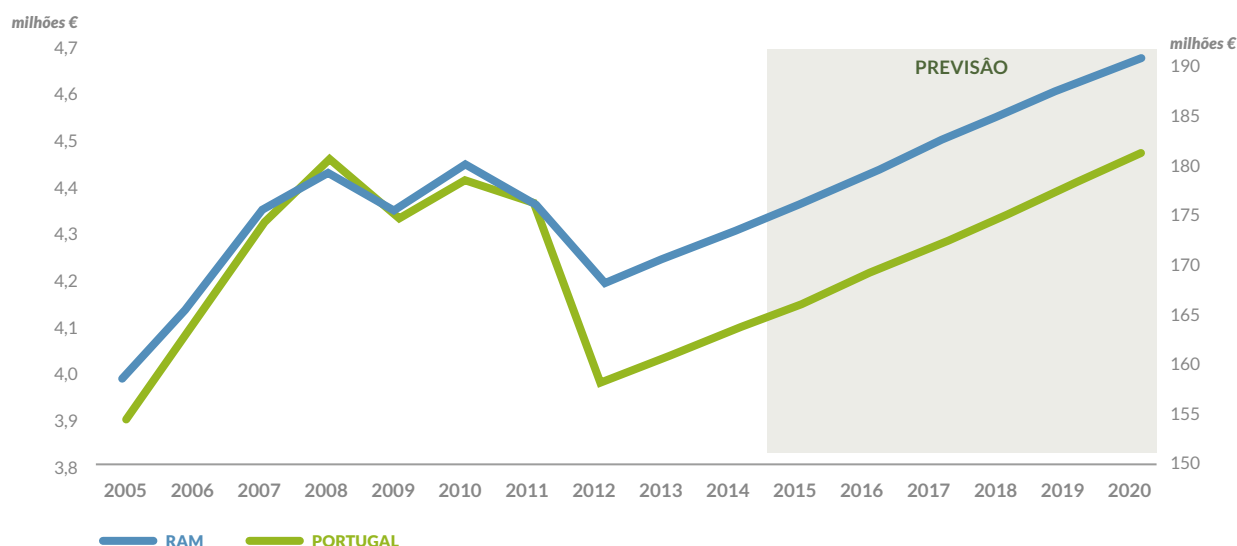
Fonte: The World Bank (2016) , Pordata (2016); análise IPDT

¹. Com base na evolução dos últimos anos e nas estimativas de crescimento do INE. O valor de 2015 é já estimado, pois 2014 é o último ano com dados disponíveis.

3. CARATERIZAÇÃO MACROECONÓMICA

Em 2013 e 2014, a RAM voltou a apresentar uma tendência de crescimento do PIB, tal como o resto do país, conforme apresentado na Figura 1.3. As previsões relativamente à evolução do PIB², até 2020, apontam para um crescimento generalizado.

Figura 1.3 – PIB a preços correntes da Madeira em relação ao PIB nacional (milhões €)

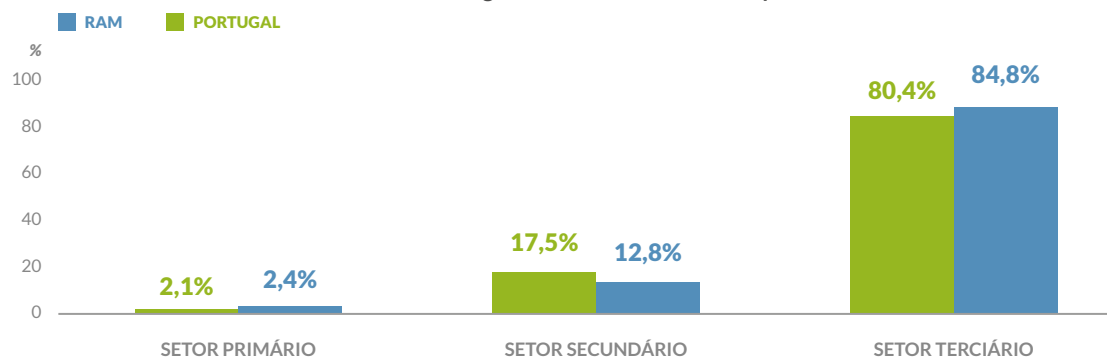


Fonte: The World Bank (2016), Pordata (2016); análise IPDT

No que diz respeito aos diferentes setores de atividade na Madeira (Figura 1.4), o setor terciário revela-se como sendo o mais importante para a economia da Região e aquele que tem vindo a ganhar maior peso no que diz respeito à contribuição para o VAB madeirense.

² Com base na evolução dos últimos anos e nas estimativas de crescimento do Conselho de Finanças Públicas/ Governo/Eurostat. O valor de 2015 é já estimado, pois 2014 é o último ano com dados disponíveis.

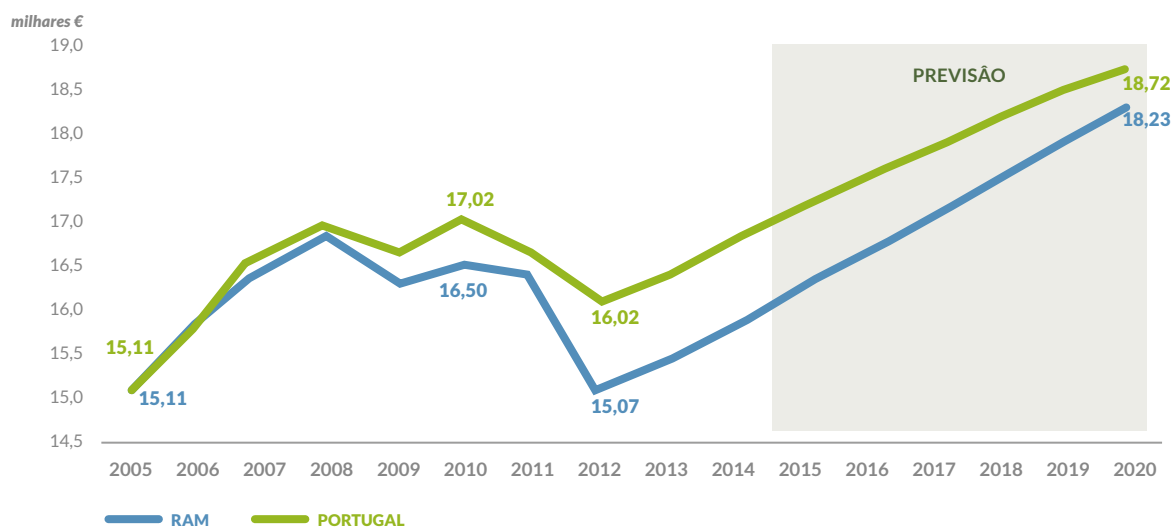
Figura 1.4 – Distribuição do Valor Acrescentado Bruto (VAB) na Região Autónoma da Madeira por setor de atividade



Fonte: INE (2015), ES Research – Research Setorial (2015)

Até 2008, o PIB per capita nacional e da RAM atingiram níveis muito semelhantes (Figura 1.5). Contudo, a partir deste ano, os números começaram a distanciar-se, sendo que os valores nacionais se tornaram mais elevados. As projeções apontam a redução desta diferença.

Figura 1.5 – PIB per capita (milhares €)



Fonte: The World Bank (2016), Pordata (2016); análise IPDT

³. Com base na evolução dos últimos anos e nas estimativas de crescimento do Conselho de Finanças Públicas/ Governo/Eurostat. O valor de 2015 é já estimado, pois 2014 é o último ano com dados disponíveis.

4. DESEMPENHO DO TURISMO

4.1. Procura

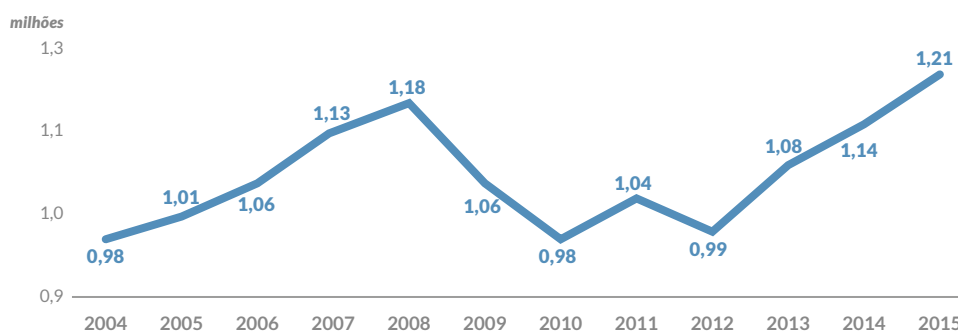
Estabelecimentos Hoteleiros

A procura pelos estabelecimentos hoteleiros atingiu, em 2015, o valor recorde de 6,63 milhões de dormidas, numa tendência de crescimento que vinha a acentuar-se desde 2012. Os dados do primeiro semestre de 2016 confirmam a manutenção desta evolução positiva, observando-se um aumento de 11,1% nas dormidas, face ao período homólogo de 2015.

As quebras registadas nos hóspedes e dormidas entre 2008 e 2010 (Figura 1.6 e 1.7), já largamente ultrapassadas, resultaram de fatores exógenos e endógenos, nomeadamente relacionados com a deterioração das condições económicas nos mercados emissores ou, por exemplo, com ocorrências extraordinárias, como foi o caso do vulcão na Islândia, da dengue ou do “20 de fevereiro de 2010”, na Região.

O Porto Santo apresenta um padrão, entre 2004 e 2014, que se diferencia do total da RAM, verificando-se um aumento do número de hóspedes de 18% (contra 16% da RAM) e das dormidas de 57% (contra 14% da RAM).

Figura 1.6 – Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM (milhões)



Fonte: DREM (2016)

TOP 5 Mercados em 2015 – Reino Unido (21,0%), Alemanha (20,2%), Portugal (17,8%), França (11,2%) e Espanha (3,3%) – DREM (2016)

Nota: Adota-se a definição de alojamentos hoteleiros utilizados pela Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) que incluem: hotéis, hotéis apartamentos, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, pensões, estalagens e pousadas; excluem-se o turismo em espaço rural, o alojamento local, as pousadas da juventude, as colónias de férias e os parques de campismo.

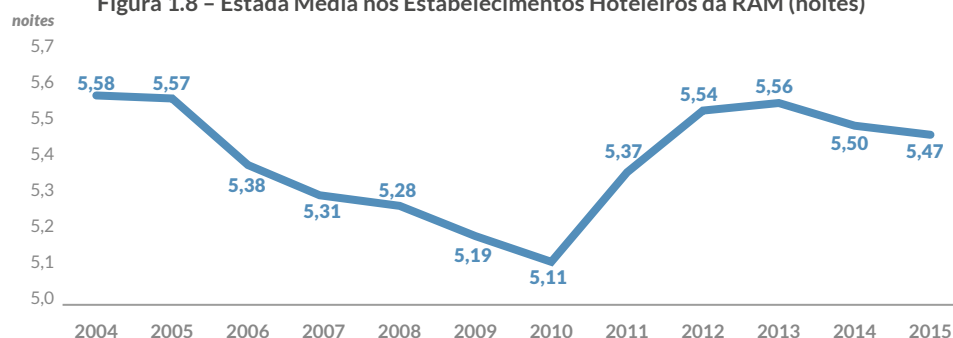
Figura 1.7 – Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM (milhões)



Fonte: DREM (2016)

TOP 5 mercados em 2015 – Reino Unido (24,7%), Alemanha (24,7%), França (10,2%) Portugal (9,7%) e Holanda (3,5%) – DREM (2016)

Figura 1.8 – Estada Média nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM (noites)



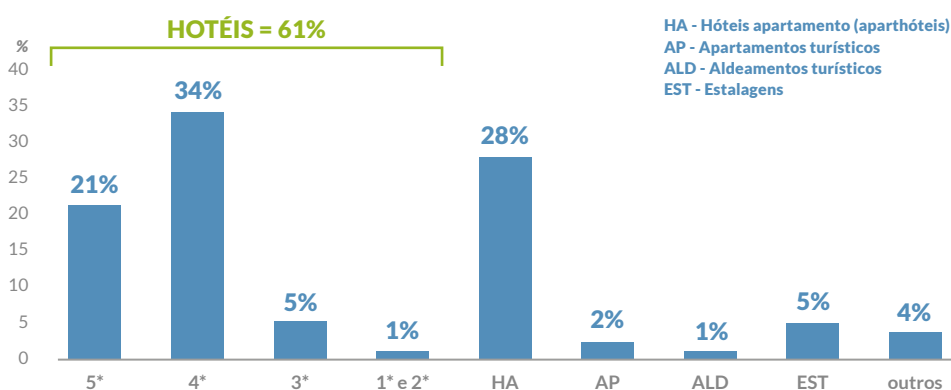
Fonte: DREM (2016)

TOP 5 mercados em 2015 – Alemanha (6,69), Noruega (6,64), Finlândia (6,54), Reino Unido (6,44) e Dinamarca (6,31) – DREM (2016)

Em 2015, a estada média na RAM atingiu as 5,47 noites, refletindo uma estabilização face a 2012. A estada média seguiu uma tendência de crescimento negativo até 2010, atingindo as 5,1 noites nesse ano (Figura 1.8). Contudo, até 2013 o valor deste indicador chegou às 5,56 noites. O crescimento das dormidas na RAM desde 2010 (+21%) foi alavancado não só pelo aumento do número de hóspedes (+11%), como também pelo aumento generalizado da estada média.

De acordo com a Figura 1.9, os hotéis apresentam um peso muito significativo no total de dormidas em estabelecimentos hoteleiros da RAM (61%), com especial destaque para os hotéis de 4 e 5 estrelas (responsáveis por 55% das dormidas). Os aparthóteis representam também uma quota de dormidas muito relevante (28%).

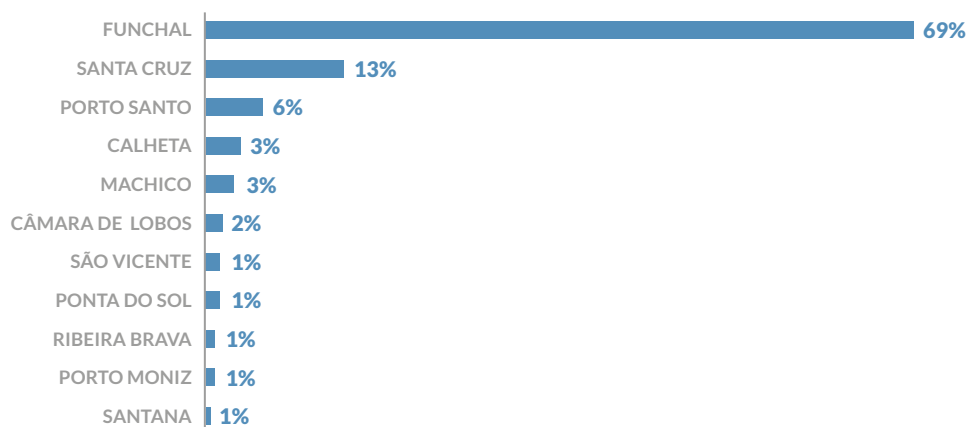
Figura 1.9 – Dormidas na RAM por categoria de Estabelecimentos Hoteleiros (2015)



Fonte: DREM (2016)

Em 2015, o Funchal foi o município que mais dormidas recebeu (cerca de 69%), conforme se pode verificar na Figura 1.10. Santa Cruz e Porto Santo são os municípios que se seguem, registando 13% e 6% do total das dormidas, respetivamente.

Figura 1.10 – Dormidas na RAM por Município (2015)

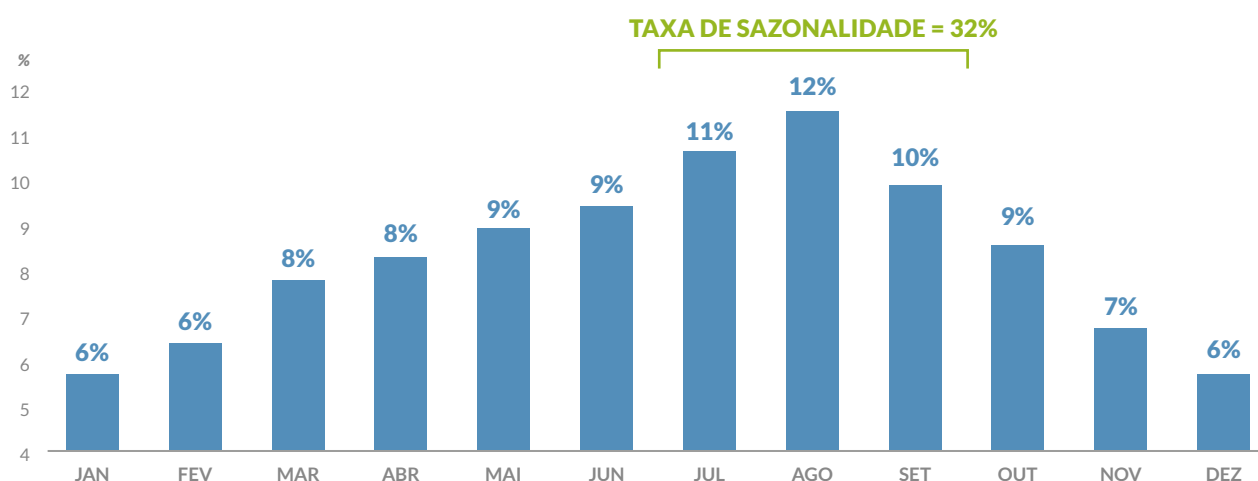


Fonte: DREM (2016)

Relativamente à taxa de sazonalidade⁴, verifica-se um aumento na ordem dos 4%, na última década, passando de 28% em 2004 para 32%, em 2014 (Figura 1.11). Pese embora esta circunstância, é de realçar o aumento de dormidas verificado na época baixa (meses de janeiro, fevereiro, março, novembro e dezembro) desde 2010. Em 2015 e nos meses atrás referidos, registaram-se 2,16 milhões de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, o que representa um aumento de 31,5% face a 2010 e 8,4% em relação a 2014.

Aliás, os meses de julho, agosto e setembro de 2015 foram os mais movimentados, superando os meses de março e abril que tradicionalmente eram dos que apresentavam as afluências mais elevadas.

Figura 1.11 – Desagregação Mensal das Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM (2015)



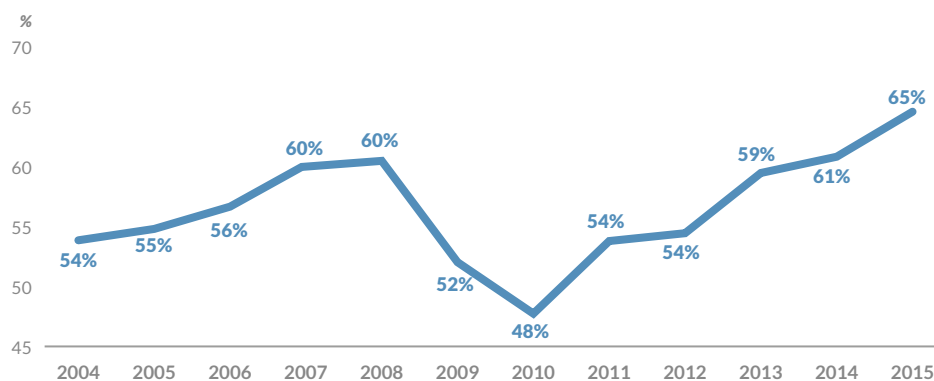
Fonte: DREM (2016)

Desde 2004 que a evolução da taxa de ocupação-cama, nos estabelecimentos hoteleiros, apresenta-se inconstante, tal como é visível na Figura 1.12. Os períodos entre 2004 e 2008 e entre 2010 e 2015 apresentaram um crescimento da ocupação média, atingindo, no último ano em análise, o valor de 64,6%, enquanto que, entre 2008 e 2010, este indicador cai significativamente de 60,4% para 47,9%.

No primeiro semestre de 2016, a ocupação média atinge um valor de 66,9%, traduzindo a evolução positiva que se tem vindo a sentir no turismo da RAM.

⁴ Quota de dormidas realizada entre julho e setembro.

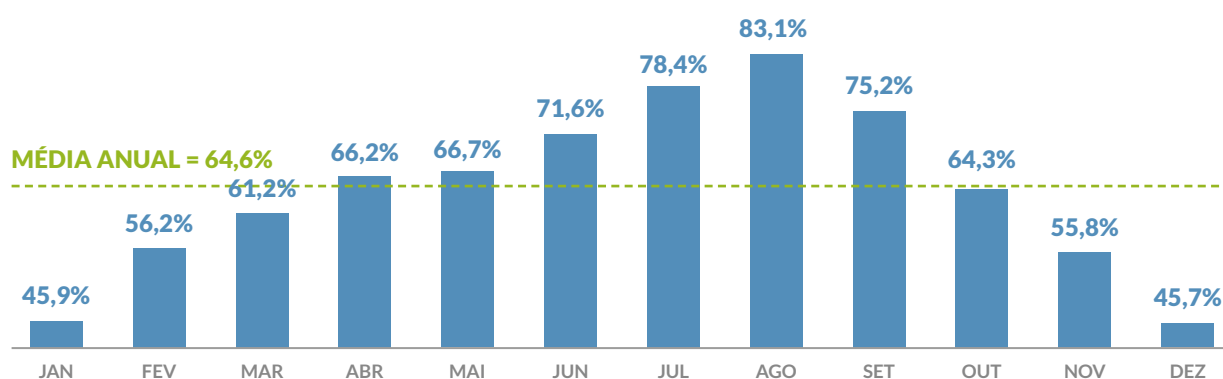
Figura 1.12 – Taxa de Ocupação Cama Anual na RAM (2015)



Fonte: DREM (2016)

Relativamente às taxas de ocupação mensais e considerando o ano de 2015, os valores apresentados coincidem com os da desagregação mensal das dormidas. Todavia, convém notar que esta aferição diz respeito à capacidade disponível nos empreendimentos, à data da recolha da informação e, não, à capacidade instalada/classificada (Figura 1.13).

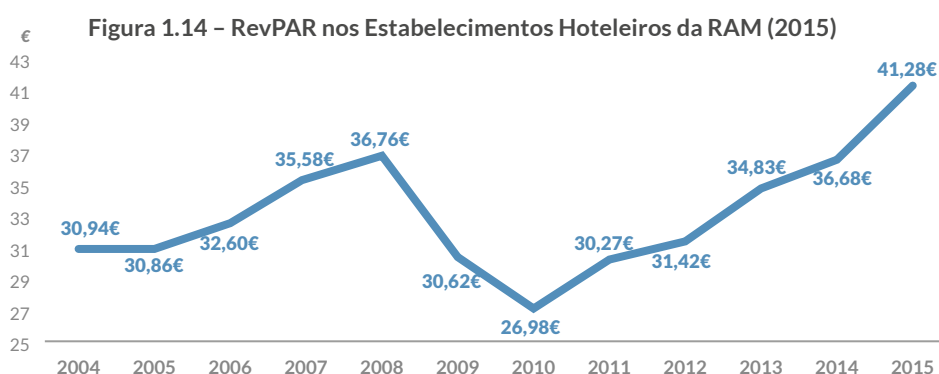
Figura 1.13 – Taxa de Ocupação Cama Mensal na RAM (2015)



Fonte: DREM (2016)

Tal como os indicadores da procura turística já apresentados, a evolução do RevPAR tem sido, igualmente, pouco constante (Figura 1.14). O seu valor aumenta dos 30,94€, em 2004, para os 36,76€, em 2008, sendo que nos dois anos seguintes cai até aos 26,98€.

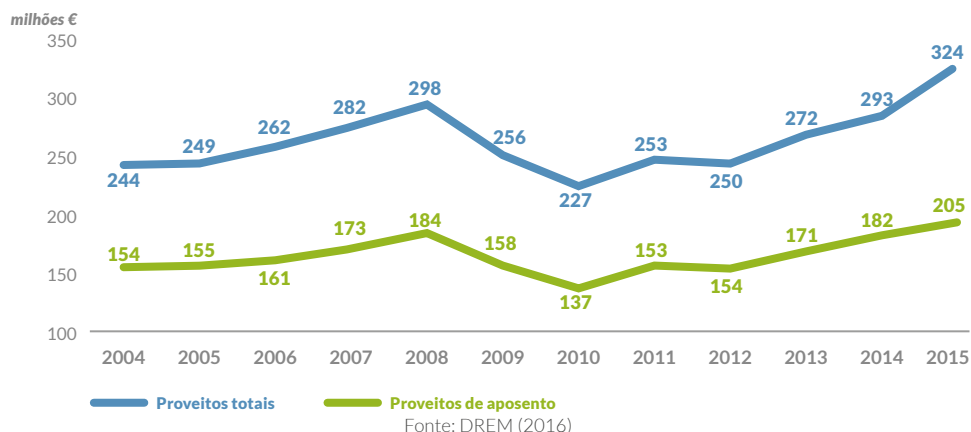
No entanto, a partir de 2010 o RevPAR aumenta consecutivamente, atingindo, em 2015, os 41,28€ e, no primeiro semestre de 2016, os 44,40€, sendo este último valor, que cresceu 16% face ao período homólogo de 2015, o mais elevado da última década.



Fonte: DREM (2016)

Relativamente aos proveitos totais e de aposento (Figura 1.15), verificam-se aumentos de 33% em ambos os indicadores entre 2004 e 2015 (último ano para o qual existem valores disponíveis), respetivamente. O peso dos proveitos de aposento nos proveitos totais tem-se mantido relativamente constante entre os 60% e os 63%, tendo-se assistido a uma redução de 2008 a 2010 e a uma recuperação de 2010 a 2014.

Figura 1.15 – Proveitos Totais e de Aposento nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM



Até 2008, a procura pela Madeira teve um período de maior fulgor: verificou-se um crescimento positivo anual no número de hóspedes (5,2%) e de dormidas (3,3%), assim como na ocupação (3,3%) e no RevPAR (6,0%), pese embora o aumento ligeiro da sazonalidade (0,6%). Em sentido inverso, a estada média registou um decréscimo de 1,8% neste período (2005-2008).

O segundo período, entre 2008 e 2010, foi de quebra acentuada na maioria dos indicadores, sobretudo do RevPAR, que decresceu 14,3%. Este período foi fortemente influenciado pela crise económica e financeira de 2008 e pelo trágico temporal de fevereiro de 2010 na Ilha da Madeira, prolongando-se a fase de declínio e de alguma instabilidade, no caso da maioria dos indicadores, até 2012. Além da diminuição do volume de dormidas e hóspedes (que naturalmente afetou os restantes parâmetros de desempenho), a Região viu crescer a sazonalidade na sua atividade turística.

No período entre 2010 e 2015, a atividade turística da Região retoma e supera os resultados atingidos no início da última década, com taxas de crescimento superiores e com uma redução da taxa de sazonalidade nos anos de 2014 e 2015. Esta tendência mantém-se no primeiro semestre de 2016, com taxas de crescimento homólogas de dois dígitos para os vários indicadores analisados.

No conjunto dos valores de desempenho obtidos, a Região regista, na última década, um período de maturidade e de consolidação da sua atividade turística, o que, naturalmente, determina a adoção de estratégias criativas que evitem o declínio do seu desempenho, enquanto destino, assim como o impacto do mesmo na economia regional.

Figura 1.16 – Evolução dos indicadores da procura turística nos estabelecimentos hoteleiros da Madeira

INDICADOR	TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIA ANUAL (TCMA)			
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Acumulado
	2005-2008	2008-2010	2010-2015	2005-2015
Hóspedes	5,2%	-8,9%	4,4%	1,8%
Dormidas	3,3%	-10,3%	5,8%	1,6%
Estada Média	-1,8%	-1,6%	1,4%	-0,2%
Taxa de Ocupação-Cama	3,3%	-10,9%	5,4%	1,7%
RevPAR	6,0%	-14,3%	8,8%	2,9%
Taxa de Sazonalidade	0,6%	3,5%	-0,2%	0,8%

Fonte: DREM (2016); análise IPDT

Alojamento Local e Turismo Rural

Em 2015, as unidades de Alojamento Local registaram cerca de 63 mil hóspedes e 313 mil dormidas (Figura 1.17). O desempenho destas unidades apresenta um crescimento notável, sendo que o valor de dormidas, nos últimos quatro anos, triplicou (aumento de 206% entre 2012 e 2015). De realçar que, em 2015, registaram-se mais 117 mil dormidas do que em igual período de 2014, com uma estada média situada nas 4,97 noites e com uma taxa de ocupação-cama a rondar os 23%.

Já no que diz respeito aos estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural (TER), os números são significativamente inferiores (Figura 1.17). De acordo com dados de 2015, este tipo de unidades recebeu cerca de 18 mil hóspedes, os quais deram origem a 79 mil dormidas, resultantes numa estada média de 4,34 noites. A taxa de ocupação-cama nestas unidades foi de 34%. Desde 2012 que a evolução dos hóspedes e dormidas tem sido positiva, com crescimentos de 86% e 80%, respetivamente. O crescimento mantém-se entre janeiro e maio 2016, com as dormidas a registarem um incremento homólogo de 19,8% no TER e de 28,1%, no Alojamento Local.

Figura 1.17 – Indicadores da procura turística nos estabelecimentos de TER e Alojamento Local da Madeira

TIPOLOGIA	INDICADOR	2012	2013	2014	2015	VAR (12/15)	TCMA
Alojamento Local	Hóspedes	19 296	27 210	41 241	63 094	227%	48%
	Dormidas	102 291	142 815	206 076	313 290	206%	45%
	Estada média	5,30	5,25	5,00	4,97	-6,3%	-2,2%
	Taxa ocupação cama	18%	20%	22%	23%		
TER	Hóspedes	9 716	13 770	15 745	18 091	86%	23%
	Dormidas	43 712	60 055	68 004	78 531	80%	22%
	Estada média	4,50	4,36	4,32	4,34	-3,5%	-1,2%
	Taxa ocupação cama	20%	26%	34%	34%		

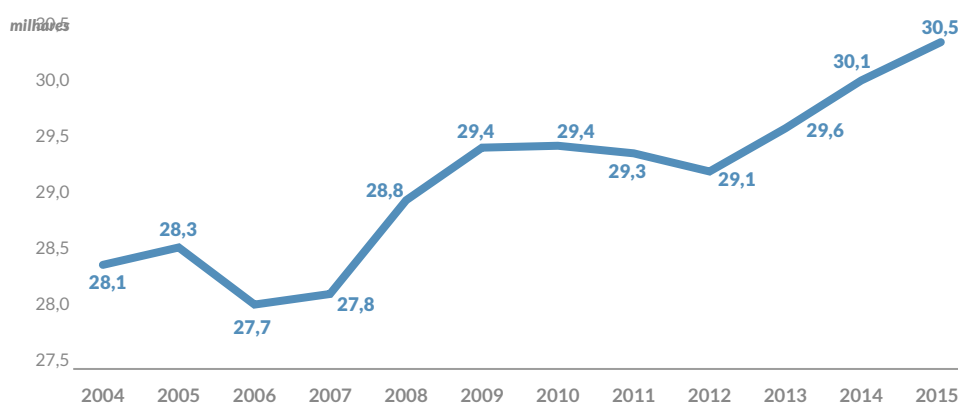
Fonte: DREM (2016); análise IPDT

4.2. Oferta

Estabelecimentos Hoteleiros

De acordo com a Figura 1.18, o número de camas em estabelecimentos hoteleiros cresceu entre 2007 e 2009, caindo depois até 2012. Desde então, verifica-se um aumento consecutivo do valor deste indicador, que atinge mais de 30,5 mil camas em 2015.

Figura 1.18 – Capacidade de alojamento em Estabelecimentos Hoteleiros da RAM

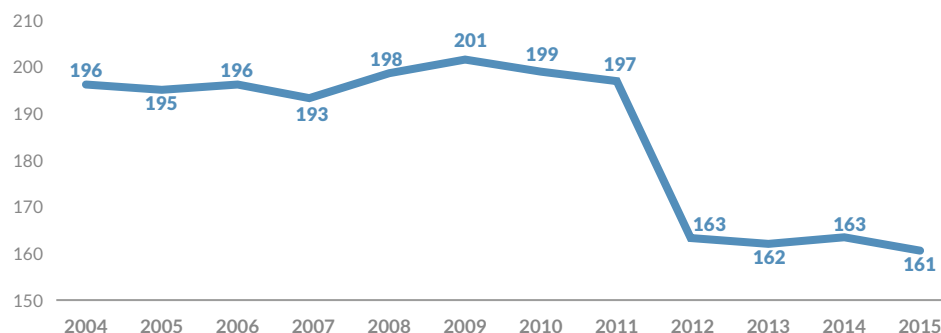


Fonte: DREM (2016)

Nota: Número de camas nos meses de época alta (julho/agosto)

No que diz respeito ao número de estabelecimentos hoteleiros da Madeira (Figura 1.19), no período em análise, verifica-se uma diminuição significativa – de 197 para 161 (2011 para 2012), quebra que fica a dever-se ao processo de reconversão de classificação dos empreendimentos turísticos. Alguns dos empreendimentos turísticos foram reconvertidos para unidades de alojamento local, por não deterem as condições mínimas determinadas pela legislação em vigor.

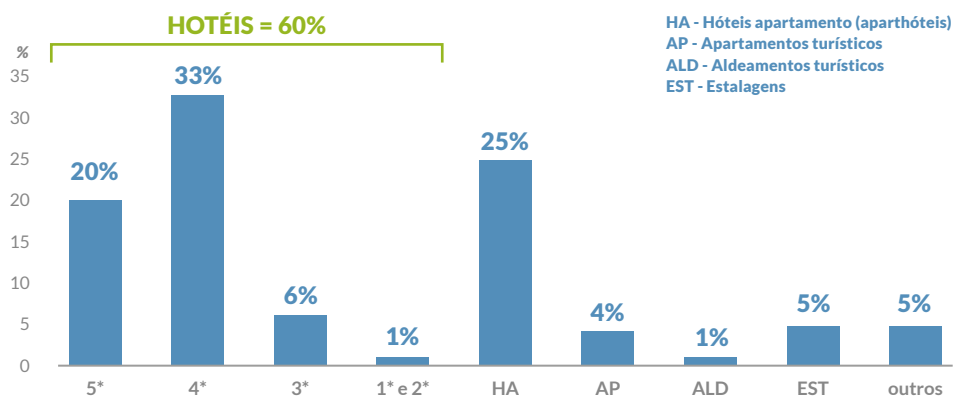
Figura 1.19 – Número de Estabelecimentos Hoteleiros da RAM



Fonte: DREM (2016)

De acordo com a Figura 1.20, cerca de 60% da capacidade de alojamento da RAM concentra-se nos hotéis, com destaque para os de 4 estrelas (33%). Os Hotéis-Apartamento (HA) surgem em segundo lugar, detendo de $\frac{1}{4}$ da capacidade de alojamento de todo o Arquipélago.

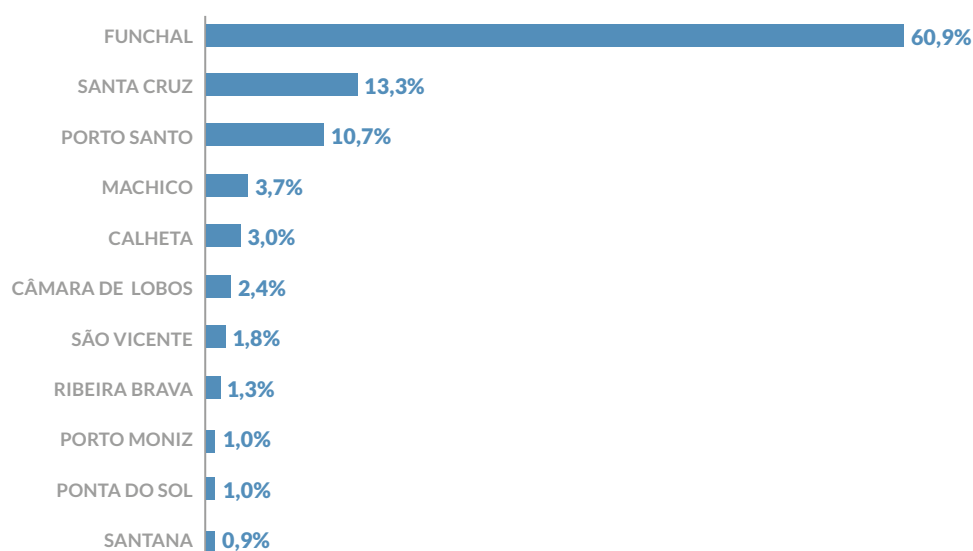
Figura 1.20 – Número de Camas por tipologia nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM



Fonte: DREM (2016)

Em termos espaciais, o alojamento está concentrado no Funchal (60,9%), sendo que 30,1% se distribui pela restante Região, onde se inclui a Ilha de Porto Santo, com 10,7% (Figura 1.21).

Figura 1.21 – Distribuição do número de Camas por município nos Estabelecimentos Hoteleiros da RAM



Fonte: DREM (2016)

Alojamento Local e Turismo Rural

A oferta de alojamento na Madeira também considera os 58 estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural registados em 2015 que disponibilizam, no seu conjunto, 782 camas, assim como a oferta das unidades de alojamento local, que, neste ano, ascendia a 3.731 camas, num aumento, nesta última tipologia, de cerca de 1100 camas face a 2014 e de 1800 camas relativamente a 2013, segundo dados reportados pela DREM.

Relativamente ao Alojamento Local, as estatísticas atestam o seu crescimento exponencial na RAM, fruto das alterações legais, ocorridas em 2014, das quais se destacam: i) os Empreendimentos Turísticos e as Unidades de Alojamento Local (AL) passaram a ser duas figuras jurídicas devidamente autónomas; ii) o registo das unidades de AL passou a ser efetuado, pelas Câmaras Municipais, no Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), através do Balcão Único Eletrónico, plataforma disponível no site do Turismo de Portugal I.P.

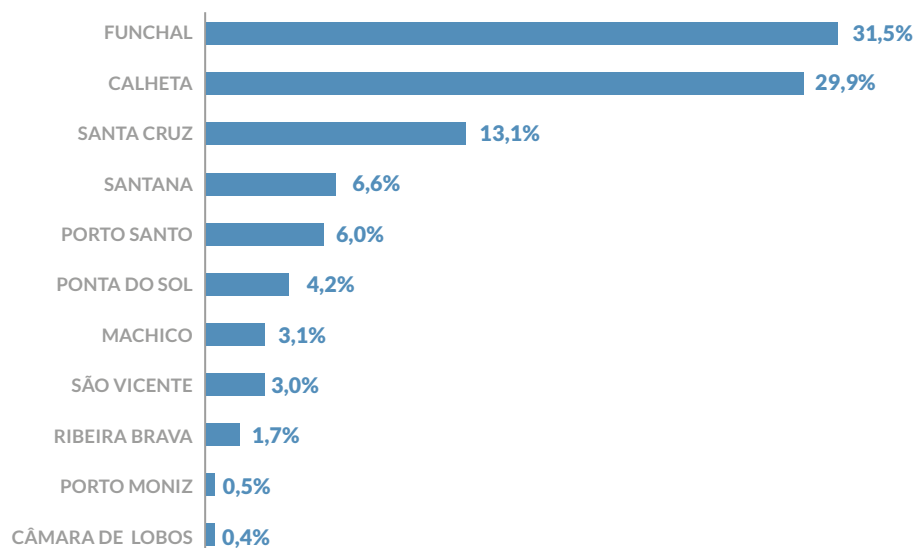
Atendendo à necessidade de monitorizar a atividade destas unidades, foi criado, em setembro de 2015, pela Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, um grupo de trabalho composto por representantes da Direção Regional do Turismo e de todas as Autarquias da Região. O trabalho desenvolvido por esta equipa, até setembro de 2016,

permitiu atingir as 1.343 unidades reportadas no Registo Nacional de Alojamento Local. A metodologia de trabalho utilizada envolveu a identificação das unidades comercializadas nas plataformas digitais e o cruzamento destes dados com os registos e pedidos de licenciamento nas Autarquias.

Os resultados alcançados são notáveis, atendendo a que todos os intervenientes tiveram que adequar procedimentos consentâneos com um sistema de registo inovador, associado a uma realidade de alojamento turístico diferente, tanto para o setor público como para o privado.

As 1.343 unidades de Alojamento Local, registadas até setembro de 2016, contam com uma capacidade de alojamento de 5.656 camas, distribuídas, maioritariamente, pelos concelhos do Funchal (40,73%) e da Calheta (22,86%) (Figura 1.22).

Figura 1.22 – Distribuição do número de Camas por município nas unidades de Alojamento Local da RAM



Fonte: DREM (2016)

Nota: Em 2015, a Região contava ainda com 6 colónias de férias e pousadas da juventude, com uma capacidade de 271 camas e 2 parques de campismo com possibilidade de alojar diariamente 1000 campistas (DREM, 2016).

Capacidade de Alojamento na RAM

Com base nos dados disponíveis, a DRT estima que, em outubro de 2016, a capacidade de alojamento total da Região ascenda a 36.612 camas, das quais 28.418 em empreendimentos turísticos, 5.918 em unidades de Alojamento Local e 2.276 em estabelecimentos em regime de *time sharing*.

5. TRANSPORTES

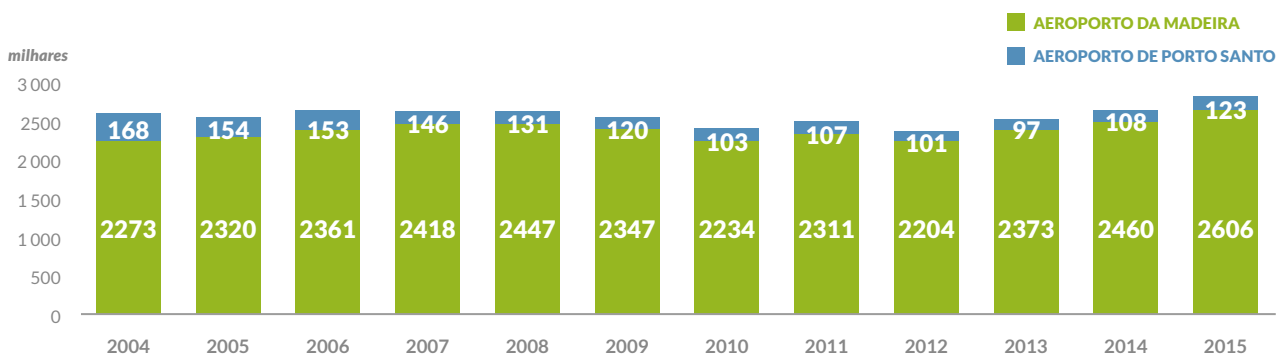
5.1. Aéreos

Evolução do tráfego comercial nos Aeroportos da Madeira

Em 2015, verifica-se que o movimento de passageiros (Figura 1.23) atingiu o valor mais alto da última década, numa tendência de crescimento que se assinala desde 2012, situação que difere do padrão registado no movimento de aviões (Figura 1.24), o qual apresenta uma ligeira redução, com tendência para a sua inversão neste ano. Esta diferença é justificada pela utilização de aeronaves com maior capacidade e melhores taxas de ocupação nas rotas de e para a Madeira. Verifica-se também um menor contributo do Aeroporto do Porto Santo a partir de 2006.

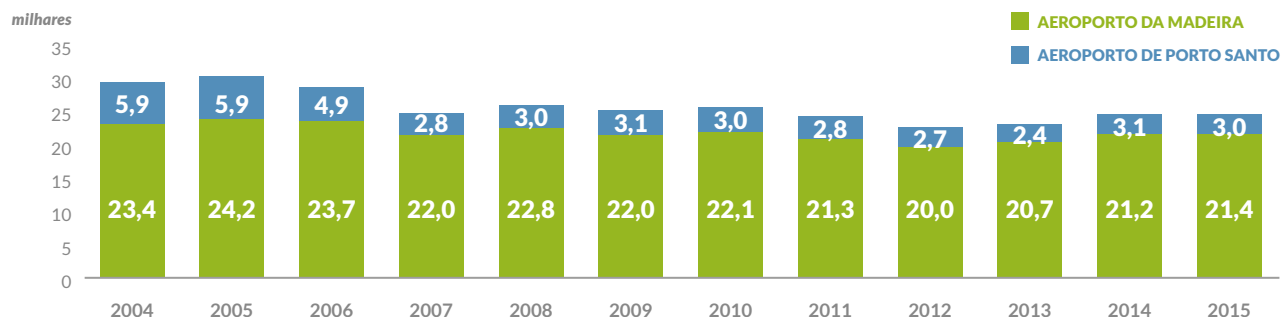
O bom desempenho do transporte aéreo mantém-se e acentua-se no primeiro semestre de 2016. O movimento de passageiros regista aumentos face ao período homólogo de 2015, com crescimentos de 14% e 42%, nos aeroportos do Funchal e do Porto Santo, respetivamente. Também nos primeiros seis meses de 2016, o movimento de aviões apresenta crescimento, de 14% no Funchal e de 7,8% no Porto Santo.

Figura 1.23 – Movimento de Passageiros



Fonte: DREM (2016)

Figura 1.24 – Movimento de Aviões

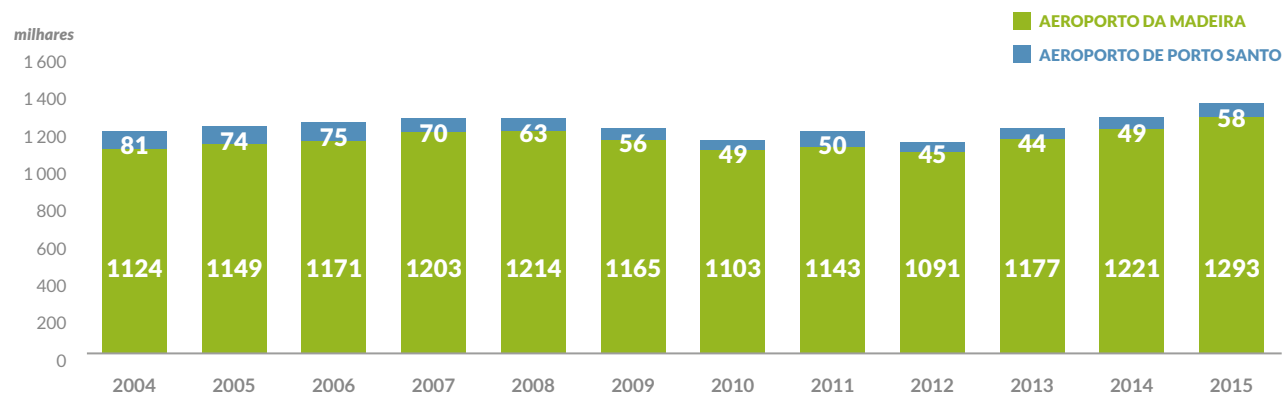


Fonte: DREM (2016)

Conforme a Figura 1.25, a evolução do movimento de passageiros desembarcados é pouco constante, desde 2004. De 2008 a 2010, os números sofrem uma quebra significativa à qual se seguem várias oscilações, verificando-se, em 2015, uma recuperação mais expressiva. Neste ano registam-se, aliás, os valores mais elevados no período analisado: 1,35 milhões de passageiros desembarcaram nos aeroportos da RAM, dos quais 1,29 milhões no Aeroporto da Madeira e os restantes no Aeroporto de Porto Santo. Deve-se ainda destacar a evolução deste indicador para o caso de Porto Santo: em 2004 desembarcaram cerca de 81 mil passageiros, sendo que, em 2013, foram 44 mil. Em 2015, os números aumentaram para os 58 mil passageiros.

Em 2016, a tendência de crescimento dos passageiros desembarcados mantém-se, tendo sido contabilizados, no primeiro semestre, 716.300 desembarques, o que representa um crescimento homólogo de 15% nos fluxos dos Aeroportos da RAM.

Figura 1.25 – Passageiros Desembarcados

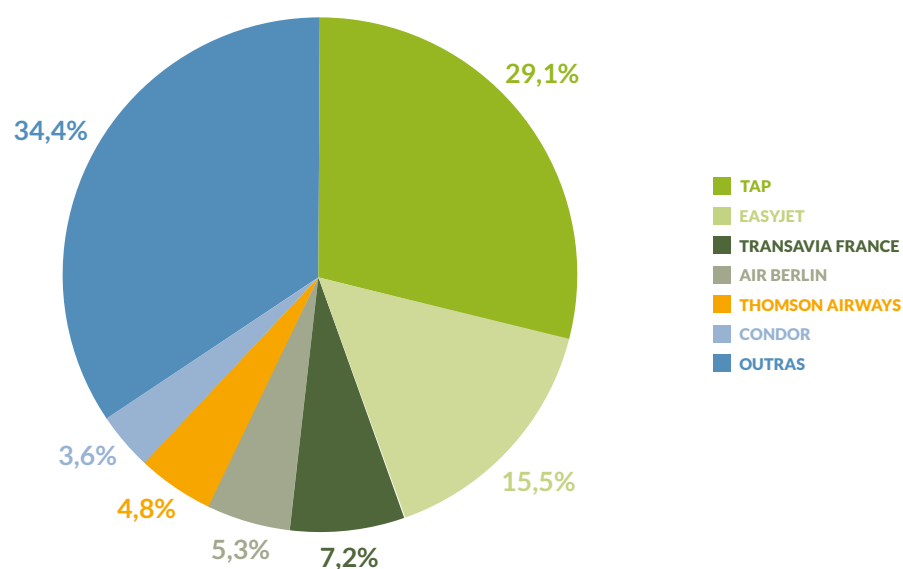


Fonte: DREM (2016)

A TAP tem sido, ao longo dos anos, a principal companhia aérea a operar nos aeroportos da RAM, transportando 29% dos passageiros em 2015 (Figura 1.26). As companhias Low Cost são também muito relevantes nos fluxos aéreos de e para a Madeira, destacando-se, neste grupo, a Easyjet e a Transavia France. Os voos charter para o destino são igualmente importantes, sendo a Thomson e a TUI as principais operadoras do mercado.

Em 2015, a taxa média de ocupação dos aviões atingiu os 82,4% nos voos do aeroporto do Funchal e os 79,9%, no Porto Santo. Valores que aumentaram para 83% e 81%, respetivamente, no primeiro semestre de 2016, alinhados com a evolução positiva da atividade turística da RAM, observada neste período.

Figura 1.26 – Distribuição de passageiros transportados em 2015 por companhia aérea



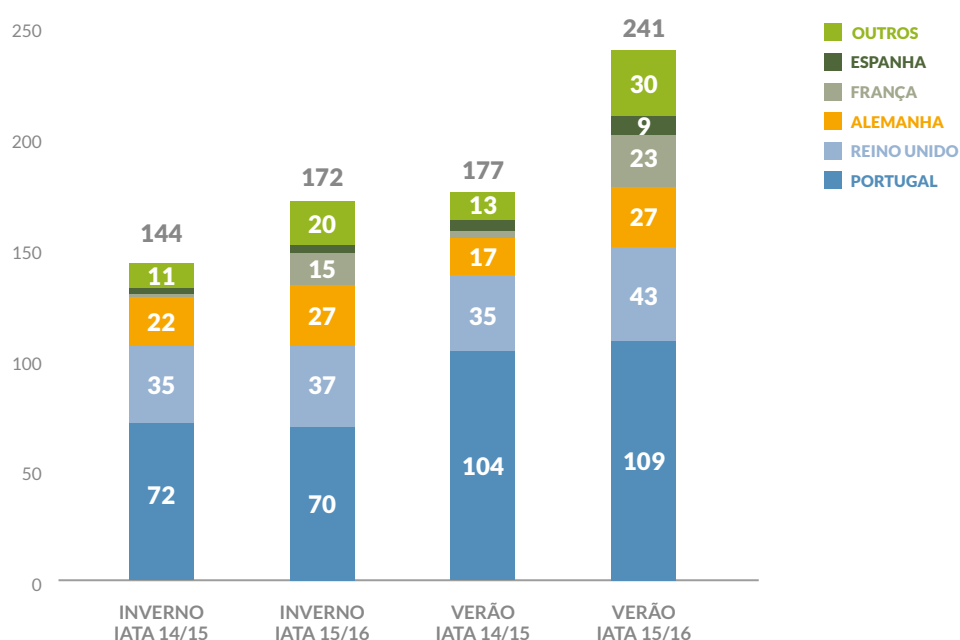
Fonte: ANA (2016). Análise IPDT

A oferta total de lugares disponíveis nos aviões aumentou 5,3%, de 2014 para 2015, atingindo mais de 3,33 milhões de lugares. Em 2016, prevê-se um aumento ainda maior da capacidade global, estimando-se um crescimento de 15% nos voos para o Funchal e, de 22%, para o Porto Santo.

Em linha com este acréscimo da oferta no transporte aéreo observa-se um aumento do número de frequências semanais nos períodos do inverno e verão IATA deste ano, face aos valores homólogos (Figura 1.27).

De realçar que, o Verão IATA de 2016 considera 241 movimentos semanais, um incremento de 36% relativamente ao período homólogo de 2015. Destaca-se ainda o crescimento, no último ano, da oferta de voos para o mercado Francês, o que coloca este mercado na 4ª posição ao nível da oferta de transporte aéreo para a RAM. O mercado aéreo é dominado pelas ligações a Portugal continental, seguindo-se o Reino Unido e a Alemanha, países emissores tradicionais do turismo regional.

Figura 1.27 - Frequências semanais de voos nos Aeroportos da RAM



Fonte: Turismo Portugal (2016). Análise IPDT

Nota: Excluem-se os voos entre a Madeira e Porto Santo

A capacidade instalada no aeroporto da Madeira não apresenta, atualmente, limitação para o desenvolvimento turístico da Região, uma vez que a sua capacidade máxima, estimada em cerca de 3,5 milhões de passageiros/ano, só foi utilizada em cerca de 74% durante o ano de 2015. De notar que, com pequenas intervenções no terminal, a capacidade deste aeroporto pode vir a aumentar até cerca de 15%. Os investimentos a realizar para promover este reforço da oferta no Aeroporto da Madeira implicam apenas pequenas obras não estruturais. A mesma situação ocorre no Aeroporto do Porto Santo, já que apenas foi utilizada 10% da capacidade máxima (1,2 milhões de passageiros/ano).

Acrescente-se ainda que, desde janeiro de 2016, a ilha do Porto Santo estabeleceu novas ligações charter com a Escandinávia, para a época de inverno, o que deverá aumentar os seus fluxos turísticos, de forma significativa, até pelo recente esforço desta operação para todo o período de inverno IATA 2016/2017.

Ligação aérea Madeira – Porto Santo

O serviço público de ligação aérea entre a Madeira e o Porto Santo é assegurado pela companhia Aero Vip, com recurso a uma aeronave com capacidade para 18 pessoas, efetuando um número diferente de voos diários consoante a época do ano (Figura 1.28).

Figura 1.28 – Ligação Aérea Madeira – Porto Santo

	REGULAR	FIM DE ANO	VERÃO
Número de ligações diárias (ida e volta)	2	3	4
Capacidade (passageiros/dia)	72	90	108

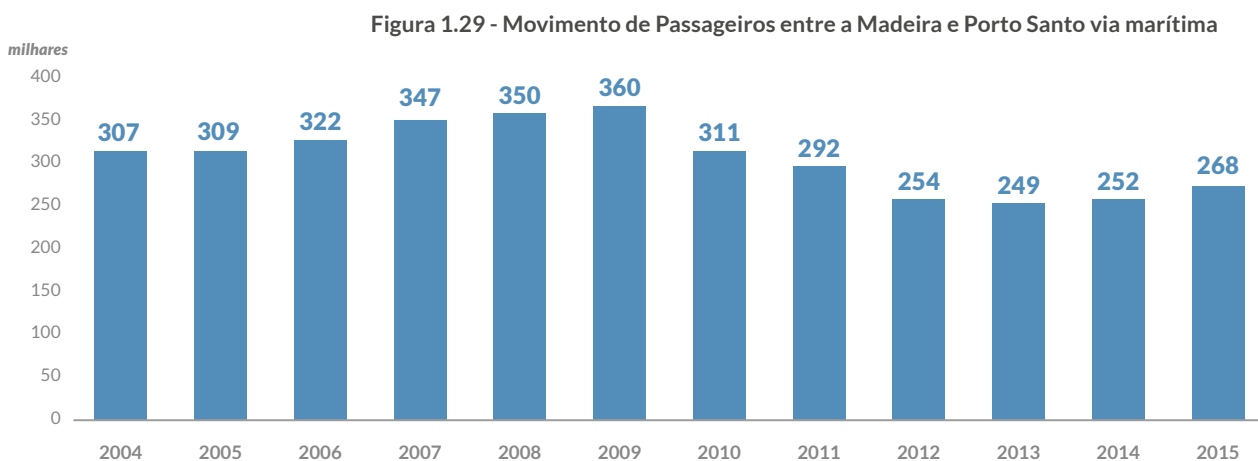
Fonte: Aero Vip (2015), cit in Documento Estratégico para o Turismo na RAM (ACIF/KPMG 2015)

A utilização deste meio de transporte entre a Madeira e o Porto Santo tem relativamente pouca procura quando comparada com o volume do tráfego aéreo na RAM. Uma das razões apontadas para este facto é a fraca competitividade dos respetivos preços e a existência de alternativa, via marítima.

5.2. Marítimos

O movimento de passageiros por via marítima entre as ilhas tem oscilado durante os últimos anos (Figura 1.29). A partir de 2009, o volume cai substancialmente, sendo que, em 2015, confirmam-se os sinais de inversão desta tendência.

Esta ligação é realizada pela Empresa Porto Santo Line. Em regra, são efetuadas oito rotas semanais (ida e volta) durante a maior parte do ano (capacidade semanal de 18 mil pessoas e 2,3 mil carros). Entre o final de julho e o mês de agosto, na época alta, são realizadas nove rotas (capacidade semanal de 21 mil pessoas e 2,6 mil carros) (DRT, 2015).



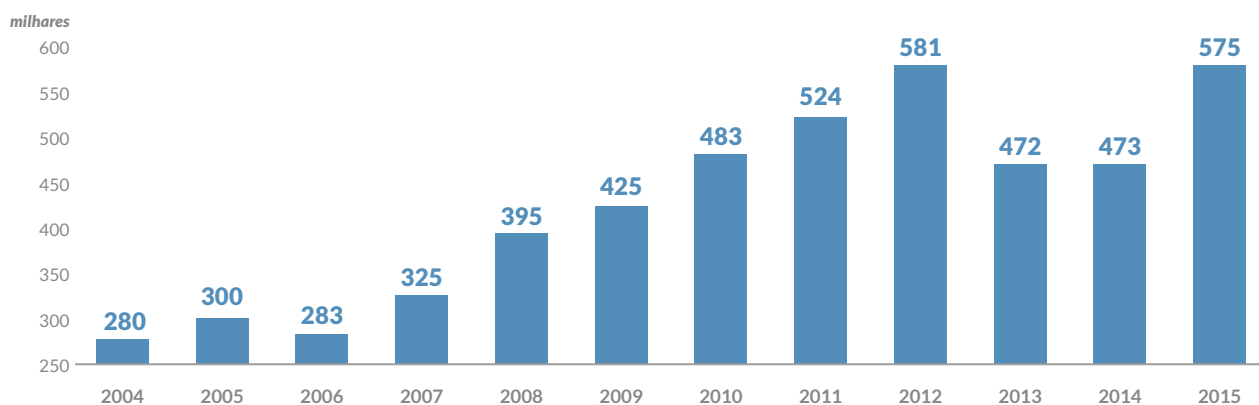
Fonte: DREM (2016)

Nota: Movimentos de passageiros correspondem à soma entre passageiros Desembarcados e Embarcados em Porto Santo, valor este que corresponde a uma estimativa muito aproximada dos passageiros transportados anualmente na ligação marítima Madeira – Porto Santo, em virtude da realidade verificada no Porto Santo.

Cruzeiros

O número de passageiros de cruzeiro em trânsito, no Porto do Funchal, teve, na última década, um aumento significativo (Figura 1.30), atingindo o seu valor mais alto em 2012. 2013 e 2014 registaram um decréscimo, seguido de uma recuperação significativa em 2015 (de 473 para 575 mil), recuperação essa que significou uma aproximação aos valores atingidos em 2012 (581 mil).

Figura 1.30 – Passageiros em trânsito em cruzeiros no Funchal

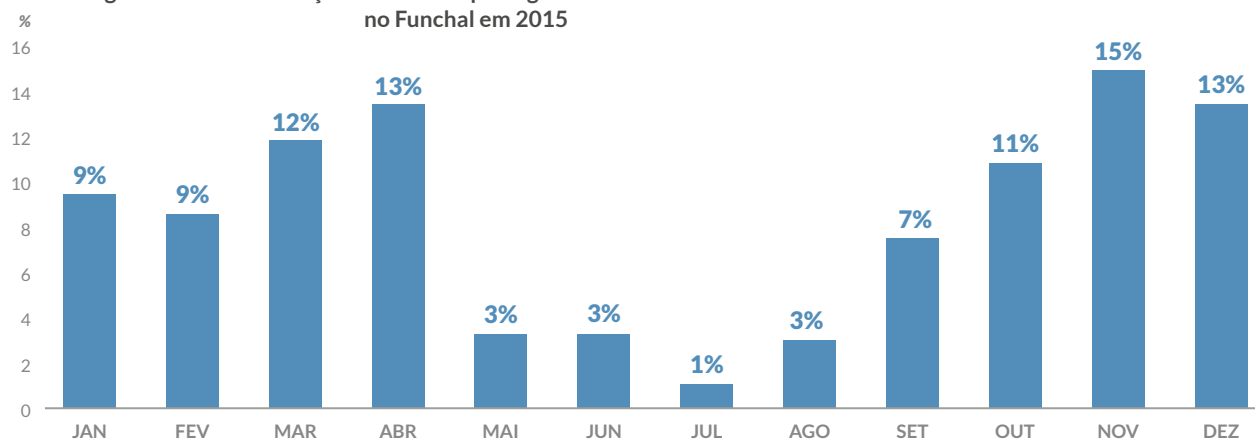


Fonte: DREM (2016)

TOP 3 mercados: Reino Unido (37%), Alemanha (33%) e Itália (7%)DREM (2016)

A Figura 1.31 apresenta a distribuição dos passageiros em trânsito nos cruzeiros no Funchal, por mês. novembro, dezembro, março e abril são os meses em que o Porto do Funchal regista maior número de passageiros em trânsito. Por outro lado, maio, junho, julho, agosto e setembro são os meses com menor procura, embora, em 2016, esta sazonalidade tenha tido menor expressão, concretamente no mês de julho.

Figura 1.31 – Distribuição mensal dos passageiros em trânsito em cruzeiros no Funchal em 2015



Fonte: DREM (2016)

Nas épocas de maior concentração dos fluxos dos cruzeiros é esperada a existência de eventos importantes para a atração dos visitantes. Todavia, esse cruzamento entre planeamento dos cruzeiros e eventos realizadas não tem sido efetuado.

Em termos comerciais, a Madeira tem vindo a promover **ações de dinamização** do segmento de cruzeiros. Entre estas, destaca-se:

- Articulação da estratégia da Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira (APRAM) com a estratégia comum da Marca Madeira, visando maximizar a notoriedade.
- Desenvolvimento de estratégias de aproximação aos principais *decision makers*.
- Presença conjunta com a APRAM nas principais feiras do setor.
- Desenvolvimento de ações de charme e fidelização ao turista de cruzeiros.

5.3. Rent-a-car

Na Madeira, existem cerca de 70 empresas de rent-a-car, entre as quais se encontram grandes grupos multinacionais e pequenas empresas locais. Esta é uma atividade relativamente estável durante todo o ano e a duração média de um aluguer é de 7,9 dias, sendo este valor mais baixo no inverno.

Considerações relativamente às Rent-a-Car:

- Total transparência nos preços praticados pelas diferentes companhias, disponíveis online.
- Os clientes habituais consoante a época do ano são: Nórdicos e Alemães de faixa etária superior/um pouco mais seniores (inverno); Ingleses e Alemães, entre os 40 e 50 anos (outono e primavera); Espanhóis e Italianos, um pouco mais jovens (verão).

6. RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

Desde 2010 e até julho de 2016, o número de estabelecimentos de restauração e similares em atividade na RAM tem vindo a aumentar, a uma taxa de crescimento média anual de 6,4% (Figura 1.33).

Figura 1.33 – Evolução do número de estabelecimentos de restauração e similares em atividade na RAM (2010-2014)

TIPO DE ESTABELECIMENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Número de estabelecimentos em atividade	946	1 014	1 090	1 108	1 141	1354	1376
Variação anual	-	7,2%	7,5%	1,7%	3,0%	18,7%	1,6%
Restaurantes tradicionais	414	458	497	507	516	597	608
Restaurantes com lugar de balcão	220	225	230	229	224	243	241
Restaurantes sem serviço de mesa	10	10	11	11	11	13	12
Restaurantes típicos	31	31	31	32	33	38	41
Restaurantes com espaço de dança	11	12	12	15	16	19	21
Confeção de refeições prontas a levar a casa	7	9	11	11	13	22	22
Outros restaurantes	153	153	173	169	183	239	241
Cafés	53	64	69	76	81	97	104
Pastelarias e Casas de Chá	47	52	56	58	64	86	86
Constituições	66	79	86	120	112	173	104
Dissoluções	9	8	64	66	66	105	70
Insolvências	11	15	30	30	25	41	24

* dados até julho de 2016

Fonte: Observatório Racijs (2016)

Em 2015, o crescimento do número de restaurantes e similares é muito significativo (18,7%), observando-se também uma tendência de incremento até julho de 2016.

Tal como apresentado na Figura 1.33, enquanto o número de constituições de estabelecimentos de restauração tem registado um crescimento consecutivo, o número de insolvências e, principalmente, de dissoluções aumentou em larga escala entre 2011 e 2012.

7. ANIMAÇÃO TURÍSTICA

7.1. Empresas

Em 2015, existiam cerca de 208 empresas associadas ao setor da animação turística na RAM. Em outubro de 2016, já se encontravam em atividade 238. Trata-se, assim, de uma oferta em constante evolução desde 2011 (Figura 1.34).

Tendência positiva que se mantém no primeiro semestre de 2016, tendo sido registadas, neste período, mais 21 empresas, das quais 7 são marítimo-turísticas, 7 de passeios a pé e as restantes mais genéricas, de visitas culturais e rotas temáticas.

Figura 1.34 – Número de empresas de animação turística

ANO	2011	2012	2013	2014	2015
Número de Empresas	129	138	157	180	208

Fonte: SRETC (2016)

As empresas de animação turística estão distribuídas pelas seguintes atividades:

Modalidade de animação turística-ambiental:

- Passeios turísticos pedonais em veredas, levadas e outros percursos em contacto com a natureza;
- Passeios turísticos em contacto com a natureza em veículos todo o terreno;
- BTT, coasteering e geocaching;
- Observação de aves;
- Observação de fauna, flora e formações geológicas, montanhismo, alpinismo, espeleologia, escalada, orientação, pesca em cursos de água, rappel, trekking, canyoning, rafting, asa delta e parapente.

Modalidades de animação marítimo-turística:

- Passeios marítimo-turísticos organizados;
- Mergulho, escafandrismo, caça submarina e snorkeling;
- Observação e natação com cetáceos;
- Pesca turística ou pesca desportiva;
- Aluguer de embarcações com ou sem tripulação;
- Serviços efetuados por táxis marítimos;
- Esqui aquático, vela, remo, canoagem, windsurf, surf, bodyboard, wakeboard e kitesurfing;
- Stand-up paddle;
- Aluguer de motos de água e de pequenas embarcações dispensadas de registo;
- Outros serviços, nomeadamente os de reboque de equipamento de carácter recreativo.

Modalidades de animação turística-geral:

- Passeios turísticos em veículo com ou sem motor e em carros de cesto;
- Passeios turísticos em teleférico, helicóptero e aeronave com ou sem motor desde que a sua capacidade não exceda um máximo de seis passageiros e tripulantes;
- Atividades desportivas, nomeadamente golfe, hipismo, ciclismo, karting e paintball;
- Atividades de índole histórico-cultural, etnográficas e de ambiente temático recriado;
- Atividades de saúde e bem-estar, nomeadamente spas e talassoterapia;
- Passeios turísticos em segways;
- Outras atividades recreativas, culturais ou desportivas destinadas predominantemente ao mercado turístico.

7.2. Calendário anual de animação

Ainda no campo da animação turística, mas no respeitante aos eventos, a Região, enquanto destino turístico, dispõe de um calendário anual de animação que é rico e diversificado, centrado em eventos âncora, o que permite ir ao encontro de diferentes gostos e preferências, ao longo de quase todo o ano. A estes, associam-se um sem número de outras manifestações, desenvolvidas um pouco por toda a ilha, muitas das quais assentes na cultura e tradição das localidades em que se promovem.

Os eventos mais emblemáticos e que merecem maior destaque são os que se apresentam de seguida:

- Festas de Carnaval – (fevereiro ou março, conforme calendário civil)
- Festa da Flor – (duas semanas após a Páscoa, conforme o calendário civil)
- Festival do Atlântico – junho
- Festa do Vinho Madeira – agosto/setembro
- Festival Colombo – setembro (ilha do Porto Santo)
- Festival da Natureza – outubro
- Festas de Natal e Fim de Ano – dezembro/janeiro

O Apêndice, contido neste documento, lista todos os eventos realizados na Região, ao longo de todo o ano.

8. CAPITAL HUMANO

A formação e a qualificação profissional neste setor assumem-se prioritárias, atendendo ao peso e importância que representam para o sucesso de um destino que também se reconhece, no mercado, pela via da personalização e da cultura de bem acolher os seus turistas.

A formação para o turismo na RAM ganhou outra profissionalização, a partir de 1992, graças à Escola de Hotelaria e Turismo da Madeira.

Todavia, o grande impulso para a reflexão em torno do setor e para a criação de uma consciência coletiva mobilizadora para a sua progressiva melhoria nasce em 2006, com a realização da primeira Conferência Anual do Turismo, promovida pela Delegação Regional da Madeira da Ordem dos Economistas. Atualmente, já na sua décima edição, esta iniciativa é consensualmente reconhecida como o principal fórum de debate do turismo que é desenvolvido na Região Autónoma da Madeira e um dos mais importantes a nível nacional.

Complementou-se com a realização de duas edições de MBA em turismo, promovidas pela Delegação Regional da Madeira da Ordem dos Economistas.

Em 2015, a Universidade da Madeira, em colaboração com a Delegação Regional da Ordem dos Economistas, lança a Formação para Executivos em Gestão do Turismo. Programa que atravessa a sua segunda edição em 2016.

O ISAL (Instituto Superior de Administração e Línguas) opera na Madeira desde 1984 e tem todas as licenciaturas aprovadas pelo Ministério da Ciência e Ensino Superior (despacho nº 2457/2007, 19 fevereiro) em conformidade com o processo de Bolonha. A nível do turismo oferece 3 cursos de ensino superior: licenciatura em turismo; licenciatura em organização e gestão hoteleira; e pós-graduação em gestão hoteleira.

Mais recentemente e em articulação com o Plano Madeira 2020 – Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) e com o Plano de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da RAM (PIDT&I), o Centro de Formação e Investigação em Turismo da Universidade da Madeira (CFIT-UMa) tem vindo a desenvolver um trabalho que, em estreita colaboração com a Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, visa promover a sustentabilidade e a competitividade do turismo e reforçar competências a nível de recursos humanos, através de uma base de formação comum e transversal a todos os profissionais do sector, bem como da definição de políticas de educação e formação para o turismo, desenvolvendo parcerias interinstitucionais regionais, nacionais e internacionais.

Segundo a informação relativa aos colaboradores nos empreendimentos turísticos da RAM apresentada na Figura 1.36, nos últimos três anos, a atual percentagem de colaboradores efetivos em empreendimentos turísticos na Região é sempre superior à média nacional (78% vs. 72%). Quanto à formação específica em Turismo e Hotelaria é inferior à média Nacional (22% vs. 27%).

Quanto à antiguidade dos colaboradores ao serviço, a RAM é aquela que detêm os números mais elevados (13 anos) relativamente à média nacional (10 anos).

Figura 1.35 – Colaboradores nos Empreendimentos Turísticos Efetivos

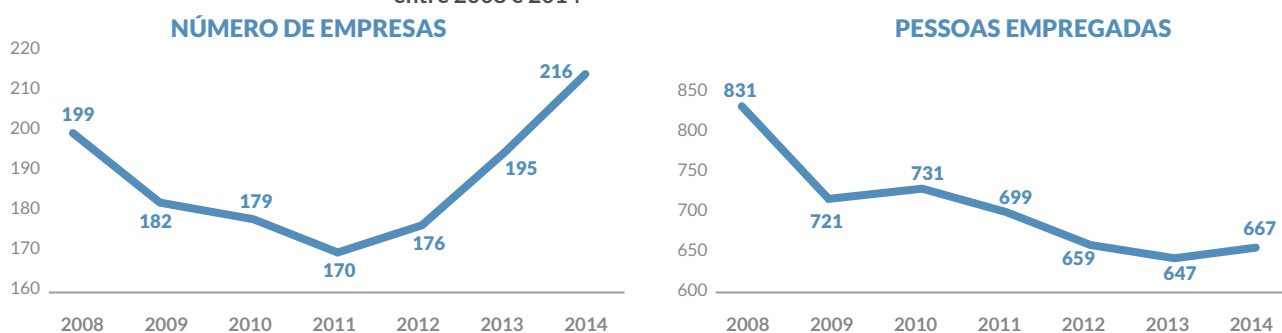
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		2010	2011	2012
Percentagem de colaboradores efetivos em empreendimentos turísticos	Portugal	69%	57%	72%
	RAM	76%	65%	78%
Idade média dos colaboradores	Portugal	38	38	38
	RAM	39	40	40
Antiguidade dos colaboradores	Portugal	10	11	10
	RAM	13	13	13

Fonte: Turismo de Portugal, Inquérito "Impacte Ambiental e Responsabilidade Social dos Empreendimentos Turísticos", cit in Documento Estratégico para o Turismo na RAM (ACIF/KPMG 2015)

9. DISTRIBUIÇÃO

Apartir de 2011 e depois de algumas oscilações sentidas até este ano, o número de empresas do subsetor dos intermediários em turismo (agências de viagem, operadores turísticos e outras atividades relacionadas) tem vindo a crescer, passando de 199 para 216 empresas constituídas. No que diz respeito ao volume de pessoas empregadas verifica-se um ligeiro aumento entre 2013 e 2014, apesar do decréscimo dos anos anteriores. (Figura 1.36).

Figura 1.36 – Evolução do subsetor dos Intermediários Turísticos da Madeira entre 2008 e 2014



Fonte: Eurostat (2016)

Os *stakeholders* do turismo da RAM confirmam o seguinte cenário a propósito da distribuição:

- O canal de distribuição tem vindo a diversificar-se, com o canal direto a ganhar peso, sendo que os Operadores Turísticos representam cerca de 70% do cliente que vem para a Madeira.
- Verifica-se uma elevada dependência de Operadores Turísticos de grande dimensão, sendo que existe uma consciência generalizada de que esta dependência, pelo menos no curto-prazo, é vital para o setor, uma vez que estes grandes OT's são, em simultâneo, responsáveis pelos movimentos existentes.
- Estão a surgir operadores de menor dimensão na comercialização de atividades relacionadas com a Natureza.
- Existem projetos em curso de desenvolvimento de plataformas digitais de venda integrada do destino, com venda direta ao turista.
- Verifica-se um eventual desalinhamento do posicionamento do Operador Turístico com o produto que o destino pretende vender.

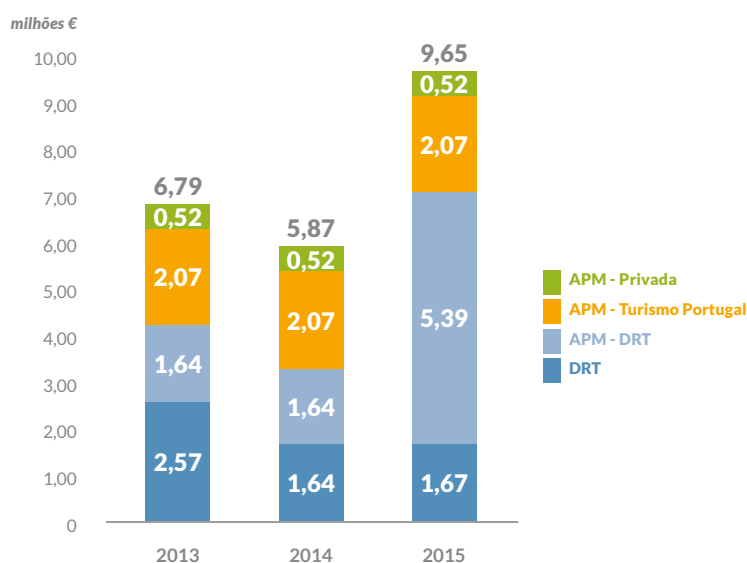
10. PROMOÇÃO

Até 2015, a promoção turística da Região encontrava-se repartida entre duas entidades: a Direção Regional do Turismo e a Associação de Promoção da Madeira. Cabia à primeira a promoção no mercado português e nos mercados ditos emergentes, nomeadamente: Polónia, Rússia, Brasil, República Checa, Canadá, Estados Unidos, entre outros. A Associação de Promoção da Madeira era responsável pela promoção do destino junto dos seus mercados emissores mais tradicionais, com destaque para o Reino Unido, Alemanha, França, Espanha e a Escandinávia.

A atividade da Associação de Promoção da Madeira é financiada pelo Governo Regional da Madeira, pelo Turismo de Portugal, I.P. e ainda pelos seus Associados Privados.

Dando prossecução a uma das orientações estratégicas para a promoção turística consagradas no Programa do Governo Regional da Madeira, concretizou-se, em 2015, a concentração da promoção numa única entidade com a transferência, por parte do Governo Regional para a Associação de Promoção da Madeira, das competências atribuídas ao Governo Regional em matéria de promoção da RAM. Para o efeito, verificou-se um reforço da verba transferida do Orçamento Regional para a Associação de Promoção da Madeira, incluída nos montantes representados na Figura 1.37. Por outro lado, o peso do orçamento em promoção executado diretamente pela Direção Regional do Turismo diminuiu de 2014 para 2015, o que se justifica pela transferência de verbas do Orçamento Regional para a Associação de Promoção da Madeira.

Figura 1.37 – Evolução e Fontes de Financiamento do Investimento em Promoção Turística da Madeira



Fonte: DRT (2016); Associação de Promoção da Madeira (2016); Análise IPDT

Em 2014 e 2015, o valor do investimento da Direção Regional do Turismo para promoção, seja direto ou através da APM, foi sempre substancialmente superior ao dos associados privados e do Turismo de Portugal. Em 2015 a contribuição do Turismo de Portugal foi de 21,4% enquanto a componente privada situou-se em 5,4% do montante investido na Região, em promoção. A contribuição pública regional tem sido a principal fonte de financiamento da promoção turística do destino nos últimos anos, com uma quota que ronda os 73,2% do investimento, acima do que resulta do modelo de contratualização em vigência.

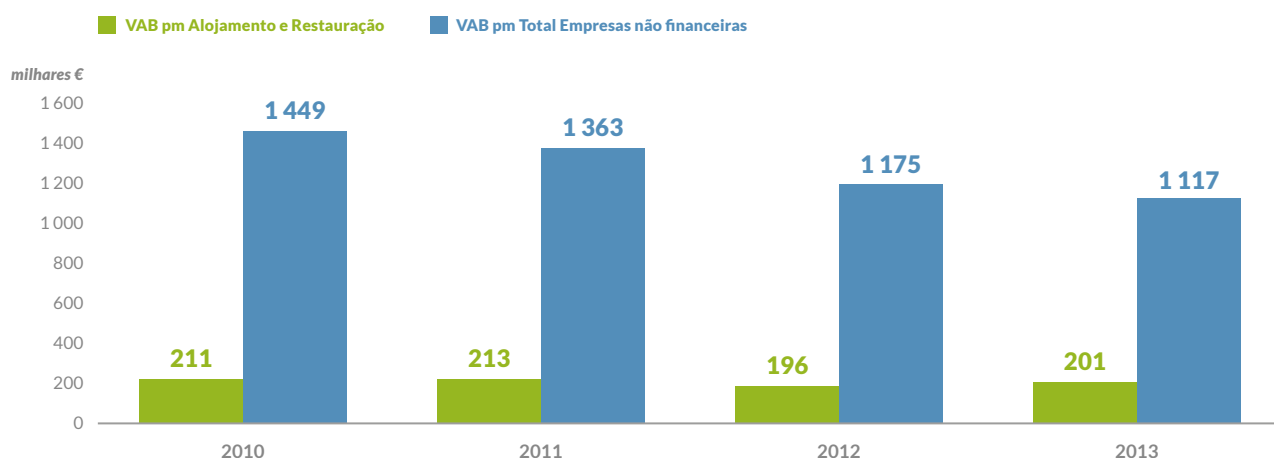
11. IMPORTÂNCIA DO TURISMO NA ECONOMIA

Em 2014, os setores do alojamento, restauração e similares (que, ainda assim, não representam a totalidade do setor do turismo) contribuíram, aproximadamente, com 218,5 milhões de euros para o VAB (a preços de mercado) da RAM (Figura 1.38). Este valor representa 18,3% do VAB total da Região. Em 2002 (Conta Satellite), o peso do turismo rondava os 25% do PIB regional.

Em termos do seu contributo para o VAB regional (a preços de mercado), o setor mantém a sua tendência de crescimento, tendo passado de 14,5% em 2010 para 18,3%, em 2014.

A importância do turismo é igualmente visível quer na criação e manutenção do emprego na RAM, quer na evolução positiva do número de empresas.

Figura 1.38 – Evolução do Valor Acrescentado Bruto (a preços de mercado) na RAM



Fonte: INE (2014)

Entre 2010 e 2014, os dados disponíveis confirmam o crescimento no número de empresas, passando de 2.176 para 2.292. As empresas do setor de alojamento e restauração correspondem a 9,7% do total de empresas não financeiras, no ano de 2014, na RAM.

Será pertinente referir que, em 2014, o setor de alojamento e restauração empregava mais de 11,8 mil pessoas, representando 19,4% do total de postos de trabalho da Região. Desde 2002 que se vem a verificar um crescimento positivo, sendo que, nesse ano, o turismo representava entre 12 e 15% do emprego regional.

Figura 1.39 – Número de empresas e pessoal ao serviço no setor de Alojamento e Restauração na RAM

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
Número de empresas	2.176	2.212	2.148	2.155	2.292
Pessoal ao serviço	12.468	12.269	11.547	11.610	11.893

Fonte: DREM (2015)

O pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros da RAM tem acompanhado a tendência de crescimento observada no turismo na Região, passando de 5.569 profissionais, em 2012, para 5.960 profissionais, em 2015.

Os dados revelam que, em 2015, o número médio de colaboradores nestas unidades era de 5.960, enquanto que, em 2012, o valor reportado era de 5.569. Em maio de 2016, este valor aumentou para 6.389, o que significa um incremento de 820 postos de trabalho face a 2012.

O número de colaboradores ao serviço das unidades do turismo em espaço rural e do alojamento local também aumentou a partir de 2012, atingindo, em 2015, 117 e 542 trabalhadores, respetivamente. O aumento é mais significativo no alojamento local, seguindo a tendência de maior crescimento observada na oferta destas unidades na RAM - o valor cresceu 181%, passando de 193 colaboradores em 2012, para 542 em 2015.

Para reforçar ainda mais a importância do Turismo na Economia da Madeira, não se deve ignorar a evolução positiva dos Proveitos Totais e de Aposento nos Estabelecimentos Hoteleiros da Região. Em 2015, estas unidades de alojamento geraram perto de 300M€ em Proveitos Totais.

12. PERFIL DO VISITANTE

Segundo o Estudo do Perfil do Passageiro do Aeroporto da Madeira (inverno 2014/15), cerca de 84% dos passageiros deste Aeroporto residem fora do Arquipélago da Madeira. Este valor é semelhante à quota de hóspedes internacionais nos estabelecimentos hoteleiros que, em 2015, foi de 82%. Destes, as nacionalidades que mais se destacam são a portuguesa, a alemã, a britânica e a francesa.

Em termos sociodemográficos, o passageiro não residente é casado e tem concluído o ensino secundário ou superior. Nota ainda para o facto de, em cerca de 88% dos casos, este indivíduo auferir rendimentos mensais superiores a 1.001€ e ter uma condição ativa perante o trabalho.

As companhias aéreas mais utilizadas são a TAP, a Easyjet e a Air Berlín. Em termos de motivação, o lazer predomina junto dos inquiridos (76%). Em mais de 50% dos casos, o passageiro viaja acompanhado do cônjuge ou companheiro. No que diz respeito à estada média na Madeira, 77% afirmam ficar pelo menos 7 noites.

A larga maioria dos indivíduos faz mais do que um período de férias por ano. Verifica-se ainda uma significativa percentagem de indivíduos que estão a repetir a viagem à Madeira (49%), ao mesmo tempo que 81% dos mesmos pretende regressar.

A DREM realizou o estudo “Gastos turísticos internacionais na Região Autónoma da Madeira: ano de 2013” com informação discriminada por mercado emissor (Figura 1.41). O gasto médio diário total ronda os 116€, sendo que é ligeiramente superior na época alta. Entre os mercados analisados, a Rússia destaca-se com um gasto médio diário de 163€. Por outro lado, o Reino Unido tem o gasto médio diário mais baixo, 98€.

Figura 1.40 – Gasto médio diário per capita na RAM por país de residência

	ÉPOCA ALTA (€)	ÉPOCA BAIXA (€)	TOTAL (€)
Alemanha	111,56	124,06	120,08
Bélgica / Holanda	122,15	128,95	124,56
Espanha	111,56	149,97	120,33
França	106,44	121,50	112,74
Reino Unido	90,18	101,56	97,63
Rússia	165,66	157,27	163,37
Suíça	120,12	156,87	135,76
Zona da Escandinávia	126,79	124,31	124,88
TOTAL	112,36	119,49	116,27

Fonte: DREM (2014)

13. CONCORRENTES

Por forma a comparar a posição da Madeira com outros destinos turísticos é imperativo identificar os seus principais concorrentes. Tomando por base o DET (2015) os concorrentes são identificados conforme o posicionamento proposto de “Natureza complementada com a Cultura e Gastronomia”.

São considerados concorrentes diretos da RAM: Canárias, Grécia, Croácia, Malta, Baleares, Açores e França. O caso dos Açores é particular, pois este destino foi incluído por ser percecionado como concorrente pelos turistas e não pelas semelhanças no posicionamento. De acordo com a metodologia usada no DET, a França também surge como concorrente, contudo, este destino suscita muitas dúvidas no papel de concorrente, dada a sua dimensão e diversidade de recursos turísticos do seu vasto território. Por este motivo, o presente documento não considera a França como um concorrente direto da Madeira.

A Figura 1.41 apresenta a análise efetuada e resume a atratividade da Madeira face aos destinos concorrentes.

Figura 1.41 – Análise da Concorrência face à Madeira

	AÇORES	CROÁCIA	CANÁRIAS	BALEARES	GRÉCIA	MALTA
I. Pricing	+	+	+	-	+	-
II. Produto Natureza	+	-	+	+	+	+
III. Produto de Cultura, modernidade, atividades e atrações urbanas	+	+	-	+	+	+
IV. Clima ameno/quente durante todo o ano	+	+	-	+	-	+
V. Procura	+	-	-	-	-	-
VI. Oferta Hoteleira	+	+/-	+/-	+/-	+	+
VII. Segurança	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-
VIII. Atitude da população para com o turista	+/-	+	+	+	+/-	+/-
IX. Distância	<5h	<5h	<5h	<5h	<5h	<5h
X. Perceção dos turistas (inquéritos) + muito competitivo; - pouco competitivo	+	+	+	+	+	-

+ Madeira é mais atrativa que o destino | - Madeira é menos atrativa que o destino | +/- Madeira é tão atrativa quanto o destino

Fonte: Documento Estratégico para o Turismo na RAM (ACIF/KPMG 2015)

Decorre da análise da concorrência inferir que:

- Face ao “Produto Natureza”, os Açores e a Croácia apresentam uma oferta mais estruturada e diversificada face aos restantes concorrentes.
- No produto complementar - Cultura, Modernidade, Atividades e Atrações Urbanas, as Canárias revelam um trabalho diferenciado face aos restantes concorrentes.

Como nota adicional, é de referir que a Madeira, além da concorrência direta, os destinos designados na atual análise de principais concorrentes (que se caracterizam por apresentar uma oferta semelhante à Madeira ao nível do produto), apresenta um conjunto de outros concorrentes, que se definem pela lógica de distribuição e comercialização atual e que vão variando consoante as estratégias comerciais dos operadores turísticos. Esta tipologia de concorrência está associada ao nível de destaque dado pelos operadores a destinos que, num determinado momento, estão a ser vendidos a par com a Madeira, cuja oferta é diferente, mas que apresentam preços semelhantes ou mais competitivos, com condições de acessibilidade semelhantes e que servem os clientes menos informados acerca do destino de férias que pretendem.

Além destes, consideram-se igualmente concorrentes os destinos cujos incidentes de insegurança, associados a questões políticas, económicas e sociais, contribuem para o desvio de turistas para locais mais seguros. No caso específico da Madeira, destinos como o Egito, Turquia e Tunísia também são assumidos como concorrentes, pese embora não existam dados oficiais que qualifiquem a relação causa-efeito aqui referida.



PARTE II

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVI- MENTO TURÍSTICO



Nota Introdutória

Partindo dos vários estudos e diagnósticos sectoriais desenvolvidos, ao longo dos últimos anos; das respetivas atualizações de dados quantitativos e qualitativos referentes a 2015 e 2016; do comportamento dos mercados internacionais (turistas e concorrentes) e do desempenho da RAM em 2015; das variações nas tendências de consumo e das intenções do atual executivo do Governo, surge como imperativa a introdução de diferentes elementos à abordagem estratégica, a implementar e reforçar a partir de 2016.

1. VISÃO ESTRATÉGICA E MISSÃO

1.1. Pressupostos

A visão e a missão da RAM têm que:

1. Traduzir a essência do destino, de forma simples e atual, que reflita a realidade da sua oferta e que o diferencie claramente dos principais destinos concorrentes (nacionais e internacionais);
2. Resumir objetivamente o posicionamento que é projetado para a RAM, de modo a que todos os agentes, públicos e privados, se sintam envolvidos, se revejam e se identifiquem com a nova estratégia;
3. Refletir interna e externamente a vontade e o compromisso de todos os stakeholders no desenvolvimento sustentado do turismo, no que concerne ao perfil e motivações dos turistas atuais, e da perspetiva dos agentes do setor; e
4. Integrar os valores de ética universais, baseando-se nos princípios contidos no Código Mundial de Ética do Turismo.

1.2. Visão estratégica

Um destino para todo o ano, de beleza natural ímpar, seguro, de fácil acesso, cosmopolita, reconhecido como um “must visit” da Europa, com sol e clima ameno, forte tradição de bem receber e vasta oferta de experiências, capaz de superar as expetativas mais exigentes.

Figura 2.1 - Dimensões da Visão estratégica da RAM

MENSAGENS	DIMENSÕES DA VISÃO	IMPACTOS ESPERADOS
Beleza natural	Natureza e paisagem	
De fácil acesso	Próximo dos mercados, com ligações regulares à Europa e hub Lisboa	
Seguro	Segurança no sentido lato (criminalidade, apoio na doença através das unidades de saúde)	Elevar a Madeira a destino, diferenciado, de elevada qualidade, com tradição turística
Com sol e clima ameno durante todo o ano	Luminosidade e clima propício a atividades outdoor mesmo no inverno	Captar segmentos de mercado de elevado valor (elevado sentido de preservação dos locais e com propensão ao consumo das experiências da Madeira)
Reconhecido como um “must visit” da Europa	Um lugar especial, muito desejado, a não perder	Capitalizar a questão “clima” na captação de novos segmentos dos mercados de sol de inverno e diferenciar-se de concorrentes diretos
Tradição de bem receber	Qualidade de serviço superior associado à tradição e à hospitalidade genuína dos madeirenses	Demonstrar a capacidade da Madeira para satisfazer diversas necessidades turísticas com base nas suas condições naturais, na experiência turística e na qualidade da oferta
Destino cosmopolita	Tradição e cultura aliadas a modernidade	
Com uma vasta oferta de experiências	Oferta diversificada de atividades em paisagens de mar e montanha únicas	
Capazes de superar as expetativas mais exigentes	Qualidade, segurança, experiência	

A visão que é definida e assumida para a RAM reflete o conjunto de atributos que, atualmente, é privilegiado pela procura turística. Ao mesmo tempo, evidencia duas características que, de acordo com os principais mercados, são, presentemente, as mais valorizadas, constituindo a motivação central da viagem: natureza preservada e clima.

1.3. Missão

Consolidar a Região como um destino turístico diferenciado, pela autenticidade da oferta, baseada no genuíno e na qualidade do serviço, visando a sustentabilidade económica, social e ambiental.

Princípios da Missão:

- Aposta decisiva num posicionamento de destino turístico que se diferencia pela sua autenticidade, pela sua oferta natural e pela sua qualidade de serviço. Um destino ativo, assente numa variedade de atividades que podem ser experienciadas e desfrutadas em clima ameno e com sol, ao longo de todo o ano, de forma única.
- Valorização do património cultural, material e imaterial, na experiência turística, transformada, simultaneamente, numa descoberta da história e da identidade do próprio destino, numa lógica de diferenciação dos concorrentes.
- Reforço e incremento do nível de serviço, enquanto um dos elementos centrais de diferenciação do destino, numa perspetiva de definição e formalização de padrões, ao mesmo tempo que é desenvolvido um trabalho de consolidação e uniformização ao longo de toda a cadeia de valor do turismo.
- Desenvolvimento e crescimento sustentado da atividade turística enquanto contributo para a preservação e melhoria do ambiente natural, económico e social da Madeira, respeitando os princípios contidos no Código Mundial de Ética do Turismo e na Carta do Turismo Sustentável.

2. PRIORIDADES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

1. Requalificação transversal do setor do turismo (oferta, atividade económica, Legislação e fiscalização, monitorização da atividade turística, e sustentabilidade ambiental).
2. Definir e promover o posicionamento estratégico da RAM, em alinhamento com a capacidade da oferta e com as tendências de consumo dos mercados prioritários e de desenvolvimento.
3. Investir na “brand awareness” junto dos mercados prioritários, colocando a Madeira no “Top of mind” dos segmentos consumidores potenciais.
4. Atingir o reconhecimento internacional de destino “must visit” da Europa.

Estas prioridades têm por objetivo elevar a qualidade global do destino, tornando-o mais competitivo relativamente aos principais concorrentes e mais atrativo e seletivo a novos segmentos de mercado, visando, através desta estratégia, aumentar as receitas turísticas diretas e indiretas e a procura, atenuando a sazonalidade, numa lógica de sustentabilidade.

Por forma a respeitar as prioridades de desenvolvimento estratégico da atividade turística da Região e os recursos e potencialidades do território, são assumidos os objetivos estratégicos e específicos para o turismo regional.

3. OBJETIVOS - ESTRATÉGICOS E ESPECÍFICOS

A definição dos objetivos estratégicos teve por base as necessidades que foram diagnosticadas no âmbito do presente trabalho, designadamente:

1. a necessidade de imprimir uma nova dinâmica à promoção, divulgação e disponibilização, junto do mercado, dos recursos e experiências disponíveis, a favor da progressiva afirmação de uma nova imagem e posicionamento para o destino.
2. a necessidade de maximizar os benefícios do turismo para todos os stakeholders, minimizando impactos potencialmente negativos e harmonizando as esferas natural, económica e sociocultural. Entende-se que esta Estratégia deve contribuir para o levantamento das necessidades do destino e consequente implementação de boas práticas, nomeadamente ao nível dos recursos naturais e histórico-culturais, sensibilizando, simultaneamente, a população e todos os agentes do turismo para a necessária correspondência entre a oferta e os segmentos de mercado a que se destina, visando a sua sustentabilidade.
3. a necessidade de ajustar, continuamente, os recursos e experiências disponíveis às motivações dos mercados e segmentos-alvo, de modo a que esta permanente adequação fortaleça a maior atratividade do destino e favoreça o novo ciclo que se vislumbra na história do turismo da Madeira.

Neste contexto, definem-se **três objetivos estratégicos**, cujo alcance conduzirá ao início de um **novo ciclo do Turismo da Madeira** (novo crescimento, representado pela inversão da tendência descendente da curva do ciclo de vida, típica de um destino maduro):

1. **Qualificar e Consolidar a oferta**
2. **Reforçar a Notoriedade e a Atratividade do destino**
3. **Melhorar os indicadores de desempenho do destino**

Objetivo Estratégico 1: Qualificar e Consolidar a oferta

- a) Promover a inovação e modernização da oferta turística (produto e serviço associados)
- b) Aumentar e dirigir formação específica aos profissionais do setor
- c) Aumentar o nível de satisfação dos turistas em toda a cadeia de valor do turismo da Madeira
- d) Consolidar a qualidade do serviço e da cultura madeirense de “bem-receber”
- e) Preservar e valorizar o património natural, histórico e cultural da Região
- f) Regulamentar o setor, na medida do necessário.

Figura 2.2 - Objetivo Estratégico 1: objetivos específicos e metas

OBJETIVO ESPECÍFICO	FATOR CRÍTICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	VALOR BASE *	METAS		
				2017	2019	2021
Promover a inovação e modernização da oferta turística (produto e serviço associados)	Espírito empreendedor e inovador do setor público e privado	Investimento público e privado no setor	n.d.			
Aumentar e dirigir formação específica aos profissionais do setor	Profissionalização do setor	Nível académico e profissional dos setores turísticos	n.d.			
Aumentar o nível de satisfação dos turistas em toda a cadeia de valor do turismo da Madeira	Prestação de um serviço de qualidade superior ao esperado	Índice de satisfação do turista ao longo de todo o ciclo de viagem	70%	72%	75%	80%
Sensibilizar e formar a população e agentes do turismo para a importância económica e social do setor, do posicionamento da RAM e do “bem-receber”	Maximização dos benefícios gerados pelo setor	Perceção da importância do turismo para a qualidade e estilo de vida locais	n.d.			
Preservar e valorizar o património natural, histórico e cultural da Região	Sustentabilidade da atividade turística	Nível de satisfação dos visitantes com a proteção e gestão ambiental	79%	80%	83%	85%
		Nível de satisfação dos visitantes com o programa cultural e a interação com a realidade local	65%	70%	75%	80%
Regulamentar o setor	Legislação dos subsectores do turismo para proteção do território e experiência turística		n.d. (indicador qualitativo)			

* Para valores de base não disponíveis, não é possível o estabelecimento de metas. Contudo, a referência destes indicadores serve para assumir a necessidade de, a breve prazo, se iniciar a sua monitorização.

Objetivo Estratégico 2: Reforçar a Notoriedade e Atratividade do Destino

- a) Aumentar o nível de reconhecimento do destino “Brand Awareness”
- b) Aumentar a intenção de visita e o nível de fidelização ao destino
- c) Promover a maior atratividade da RAM, reforçando e renovando a aposta em mercados e segmentos com apetência para o consumo do “Produto Madeira”

Figura 2.3 - Objetivo Estratégico 2: objetivos específicos e metas

OBJETIVO ESPECÍFICO	FATOR CRÍTICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	VALOR BASE *	METAS		
				2017	2019	2021
Aumentar o nível de reconhecimento do destino	Notoriedade do destino	Nível de reconhecimento da imagem do destino	n.d.			
Aumentar a intenção de visita e o nível de fidelização ao destino		Intenção de visita ao destino nos próximos três anos	n.d.			
Promover a atratividade da RAM, reforçando e renovando a aposta em mercados e segmentos com apetência para o consumo do “Produto Madeira”	Atratividade do destino	Índice de repetição do destino	35%	35%	36%	37%
		Índice de satisfação global da oferta	n.d.			

* Para valores de base não disponíveis, não é possível o estabelecimento de metas. Contudo, a referência destes indicadores serve para assumir a necessidade de, a breve prazo, se iniciar a sua monitorização.

Objetivo Estratégico 3: Melhorar os indicadores de desempenho do destino

- a) Aumentar o RevPAR
- b) Aumentar a taxa de ocupação
- c) Diminuir a sazonalidade
- d) Aumentar o gasto médio diário do visitante
- e) Aumentar o fluxo de visitantes

Figura 2.4 - Objetivo Estratégico 3: objetivos específicos e metas

OBJETIVO ESPECÍFICO	FATOR CRÍTICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	VALOR BASE *	METAS	
				ESTIMATIVA 2016	2017 a 2021
Aumentar o RevPAR	Política de preço ajustada ao mercado	RevPAR**	41,28€	47 €	TCMA: 2,5% a 5,0%
Aumentar a taxa de ocupação	Atratividade dos atributos diferenciadores do destino	Taxa líquida de ocupação-cama**	64,6%	69%	70% a 75%
Diminuir sazonalidade	Calendário cultural mais rico e disperso ao longo do ano	Taxa de sazonalidade**	32,0%	31%	30%
Aumentar o gasto médio do visitante	Atratividade dos serviços prestados ao visitante	Gasto médio turístico diário (via aérea)	116 €	119 €	TCMA: 2,0% a 2,5%
Aumentar fluxo de visitantes	Atratividade dos atributos diferenciadores do destino	Volume de hóspedes (milhares)**	1 211	1 340	TCMA: 1,0% a 1,5%
		Volume de dormidas (milhares)**	6 629	7 240	TCMA: 1,0% a 1,5%
Aumentar o contributo do turismo para a economia da Região	Maximização dos benefícios gerados pelo setor	VAB do setor (milhões)	218,5 €	220 €	TCMA: 1,5% a 2,5%

* Valor base diz respeito a valores de 2015, à exceção do VAB do turismo (2013) e gasto médio (2013)

** Os valores referem-se aos Estabelecimentos Hoteleiros

As projeções apontam para que os indicadores do turismo continuem a crescer, de forma positiva, até 2021. Paralelamente ao aumento dos fluxos turísticos, observados pelo crescimento dos hóspedes, entre 2% a 4% ao ano, das dormidas e da estada média (de 0,5% ao ano), é expectável um aumento dos preços, da ocupação e das receitas. Também é previsível que a sazonalidade baixe neste período, fruto do aumento dos fluxos, mais significativo na época baixa face à alta.

Estas estimativas tiveram por base a evolução do turismo da Madeira nos últimos anos e o resultado esperado da implementação desta nova estratégia, assim como as perspetivas da Organização Mundial do Turismo, organismo que prevê um crescimento dos fluxos internacionais para a Europa em 2,7%, por ano, até 2020 (apesar de a um ritmo inferior ao mundial).

4. PORTFÓLIO DE PRODUTOS TURÍSTICOS

A Região Autónoma da Madeira dispõe de um vasto portfólio de produtos turísticos que, complementares entre si e a favor de uma oferta que a distingue dos demais destinos, diferenciam-se quer do ponto de vista do estado de maturidade em que se apresentam, da respetiva capacidade de evolução e, naturalmente, do interesse e procura que suscitam.

Para facilitar a estratégia de promoção e venda de cada um dos produtos, entendidos enquanto recursos e experiências, optou-se por uma priorização que os distingue entre si, possibilitando, através desta organização em diferentes patamares, a adequação das medidas preconizadas à posição em que os mesmos se encontram.

Neste enquadramento, considera-se que a oferta existente no destino divide-se em produtos estratégicos (produtos centrais tendo por base a experiência do destino, os recursos, as infraestruturas e a oferta das empresas locais), complementares (aqueles que não sendo principais, constituem-se como fundamentais no enriquecimento da experiência da Madeira) e secundários (produtos existentes, com qualidade, mas comparativamente aos estratégicos e complementares apresentam uma posição enfraquecida por falta de dimensão). A Figura 2.5. representa a organização hierarquizada dos produtos referidos.

Figura 2.5 - Portfólio de produtos turísticos da Madeira



Produtos Estratégicos

No contexto da diversidade de atividades e experiências disponíveis ao visitante, a Natureza assume-se como o produto central do destino, constatação que ganha ainda mais força quando se considera o conjunto das ilhas que integram a Região Autónoma da Madeira – Ilha da Madeira, Ilha do Porto Santo, Ilhas Selvagens e Ilhas Desertas. Em todo o território, a Natureza é o recurso predominante que, organizado e estruturado para satisfazer as várias motivações associadas, possibilita a vivência de experiências únicas e diferenciadoras, para diferentes públicos e níveis de exigência.

Neste contexto, o produto Desportos de Natureza e Aventura é estratégico para a oferta turística da Madeira. As condições naturais do território, o clima ameno que se faz sentir ao longo de todo o ano e os recursos associados criam o cenário ideal para a prática de atividades desportivas no seio da natureza, capazes de satisfazer um importante segmento de mercado em crescimento exponencial - desportos outdoor (running, trail, btt).

Com associação direta à natureza e aos recursos naturais da Madeira, considera-se igualmente estratégico o Touring Cultural e Paisagístico, um produto que é de grande relevância para a Região, na medida em que associa e relaciona a natureza às vivências histórico-culturais e que se dirige a um leque alargado de segmentos, permitindo um conjunto diversificado de experiências, numa lógica de conhecimento e visitação dos vários atrativos.

À semelhança do Touring Cultural e Paisagístico, considera-se, igualmente, a Náutica e Desportos como produto estratégico, pela sua associação ao mar, um dos principais ativos naturais da Madeira. Apesar de ainda não estar tão desenvolvido como o Touring ou o Turismo de Natureza, este produto apresenta um enorme potencial de crescimento, assente na multiplicidade de atividades que se podem desenvolver e na apetência natural de alguns mercados estratégicos do destino por este tipo de oferta.

O produto Sol e Mar é, também, assumido como estratégico, dado ser aquele que é mais procurado no mundo e ao facto da RAM reunir as condições necessárias para que este funcione como a âncora para alguns segmentos de mercado, nomeadamente famílias e casais sénior. A ilha da Madeira apresenta condições e infraestruturas para oferecer este produto, ao longo de todo o ano, concretamente aos mercados de sol de inverno. Já o Porto Santo oferece o produto no período de verão, para segmentos que pretendem aliar a praia ao relaxamento e aos tratamentos de saúde e bem-estar.

Produtos complementares

Consideram-se produtos complementares os que, não tendo força para se apresentar como produtos âncora do destino, são, todavia, fundamentais para enriquecer a experiência turística, contribuindo para aumentar os níveis globais de satisfação dos visitantes. Na

RAM, consideram-se complementares a Saúde e Bem-estar e a Gastronomia e Vinho da Madeira.

A Saúde e Bem-estar merece o destaque de produto complementar, pela oferta de serviços existentes na Madeira e no Porto Santo; pelos recursos naturais com propriedades terapêuticas e curativas; e pelas características do clima. Esta oferta associa-se às infraestruturas existentes, nomeadamente as exploradas por unidades hoteleiras que primam pela inclusão de spas e pelos reconhecidos tratamentos de talassoterapia. A importância deste produto justifica-se (1) pela harmonia existente entre as atividades ligadas à natureza e ao mar, (2) pela utilização do recurso mar - clima marinho atlântico e derivados com fins terapêuticos e (3) pela tradição da Madeira que outrora ficou reconhecida como um centro de recuperação de doenças pulmonares (tuberculose) devido às propriedades do seu clima ameno.

A Gastronomia, sendo um dos produtos turísticos mais característicos do nosso país, atualmente em franca projecção através do Turismo de Portugal, encontra, na Região Autónoma da Madeira, atributos singulares e uma fusão harmoniosa entre iguarias provenientes da serra e do mar, na maior parte das vezes confeccionadas com base na tradição que, também nesta área, se renova para surpreender os visitantes. Nessa lógica, considera-se como complemento da demais oferta, porque se constitui como uma experiência inevitável a qualquer turista que visita a Região. Além disso, a gastronomia é uma das principais variáveis a considerar, pelos turistas, aquando do relato das suas experiências de viagem. Do mesmo modo, e integrado no mesmo produto, o Vinho Madeira é outro elemento de natureza fundamental da experiência turística da RAM que, além do reconhecimento internacional, se assume como um dos cartões-de-visita mais importantes do destino, estando diretamente associado à sua história, produção agrícola e clima.

Produtos Secundários

Os produtos considerados secundários são aqueles que também têm presença na Madeira, mas não são competitivos relativamente a destinos concorrentes. Não constituem, assim, argumentos tão fortes de venda como os estratégicos e complementares.

Consideração final

É de considerar, ainda, a importância do elemento humano na constituição dos produtos turísticos, independentemente da sua categorização e níveis de aposta. As pessoas fazem parte integrante da oferta turística de qualquer destino, contribuindo fortemente para a sua diferenciação. Assume-se como fundamental que todos os Madeirenses e Portosantenses estejam devidamente sensibilizados para este facto e para que continuem envolvidos, ativamente e ainda com maior afincamento, no desenvolvimento do produto Madeira e na sua progressiva afirmação positiva, pela diferença, no mercado.

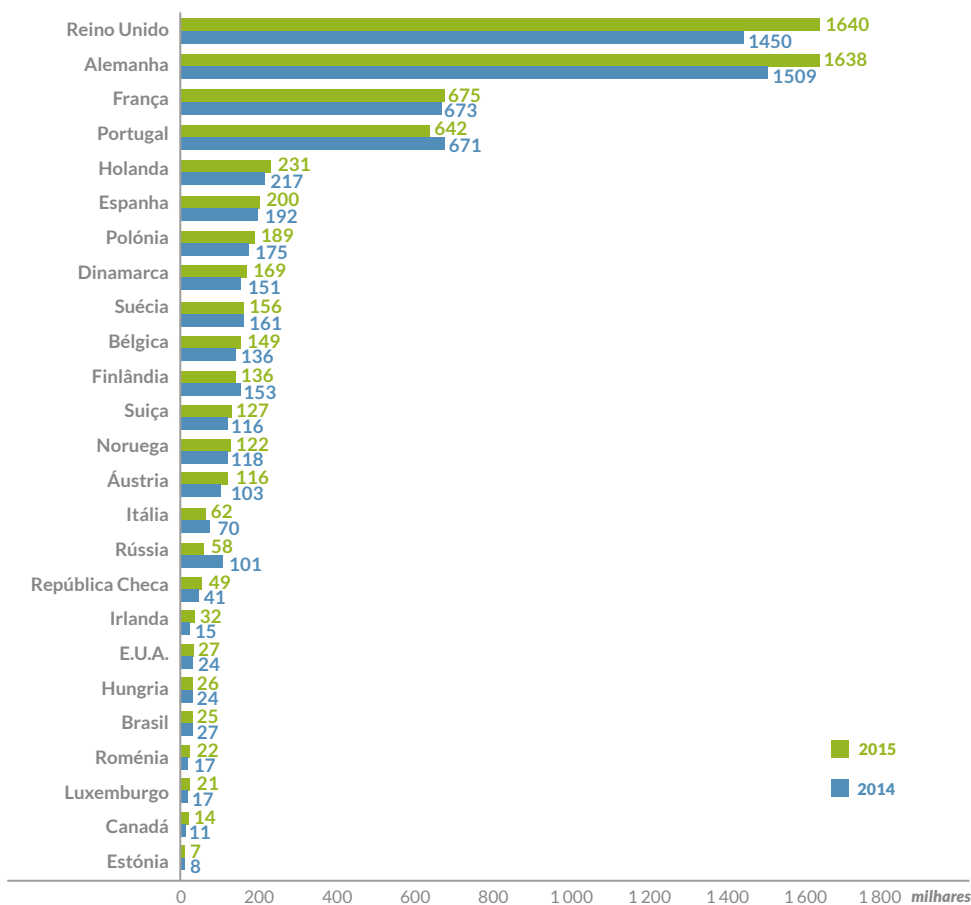
5. IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO

Descrição da situação atual

Em 2015, os estabelecimentos hoteleiros da Madeira registaram 6,6 milhões de dormidas. O Reino Unido e a Alemanha foram os mercados que mais se destacaram, com 1,6 milhões de dormidas, cada um, sendo que, no seu conjunto, estes dois mercados representaram cerca de metade do valor total das dormidas realizadas neste ano. A França (10%) foi o terceiro mercado mais relevante e Portugal (10%) o quarto.

A Figura 2.6 apresenta as dormidas realizadas por todos os mercados indicados pela DREM em 2014 e 2015. Estes representam 98,5% das dormidas no ano de 2015.

Figura 2.6 – Volume de dormidas na Madeira por mercado em 2014 e 2015



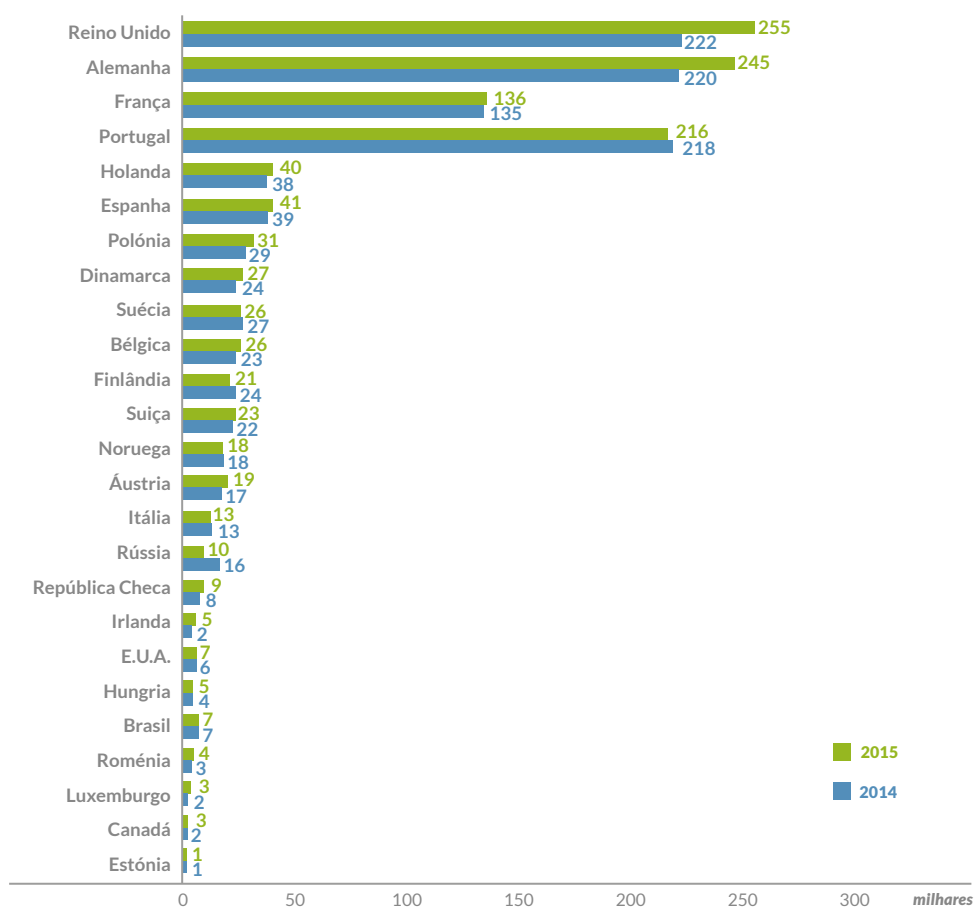
Fonte: DREM (2016)

Entre 2014 e 2015, o Reino Unido e a Dinamarca aumentaram as suas dormidas na Região em mais de 10%. Em sentido inverso, Portugal, Suécia e Finlândia foram alguns dos mercados que registaram um crescimento negativo. Contudo, o Reino Unido e a Dinamarca aumentaram as dormidas na Região em mais de 10%.

No que diz respeito aos hóspedes, a situação apresenta uma diferença significativa. Portugal, que deteve 10% das dormidas em 2015, concentrou cerca de 18% dos hóspedes. Esta diferença deve-se que se justifica face à reduzida estada média destes turistas. Tal como nas dormidas, o Reino Unido e a Alemanha continuam a ser os mercados mais importantes ao nível dos hóspedes, representando, em 2015, 21% e 20% do total de hóspedes, respetivamente.

Na Figura 2.7 estão representados os mercados emissores que contabilizam cerca de 98,2% dos hóspedes em 2015 na Madeira.

Figura 2.7 – Volume de hóspedes na Madeira por mercado em 2014 e 2015



Fonte: DREM (2016)

Entre 2014 e 2015, verifica-se que os principais mercados do destino cresceram em termos de hóspedes, sendo de destacar os números alcançados pelo Reino Unido e Alemanha, com crescimentos de 15% e 11%, respetivamente. Portugal, Suécia e Finlândia são a exceção nesta tendência positiva.

Categorização dos mercados

Para a categorização dos mercados emissores da Madeira, foram considerados indicadores relacionados com a atividade turística e com aspetos demográficos e económicos.

No que diz respeito ao turismo e à procura pelo destino, observou-se o peso dos mercados, em termos de dormidas em 2015, a variação das dormidas entre 2014 e 2015 e o retorno do investimento em promoção, na perspetiva das dormidas para o mesmo ano (e a variação face a 2014). Em termos de procura turística global, foi utilizado o fluxo outbound (número de saídas internacionais) em 2014 e a variação face ao ano anterior.

O crescimento do PIB entre 2014 e 2015 e a taxa de desemprego neste último ano foram os indicadores escolhidos para a categorização da performance económica. Dada a relação positiva existente entre o número de pessoas que viajam e a população residente, também foi considerada a população total de cada mercado analisado.

Os critérios de categorização dos mercados podem ser verificados na Figura 2.8.

Figura 2.8 – Caracterização dos mercados emissores da Madeira

MERCADO	PROCURA TURÍSTICA					DEMOGRAFIA E ECONOMIA		
	PELA MADEIRA			GLOBAL		CRESCIMENTO PIB 14/15	TAXA DE DESEMPREGO (EM 2015)	POPULAÇÃO (MILHÕES EM 2015)
	% DORMIDAS (EM 2015)	VARIAÇÃO DORMIDAS 14/15	ROI DORMIDAS 2015	FLUXO OUTBOUND (MILHÕES EM 2014)	VARIAÇÃO FLUXO OUTBOUND 13/14			
Reino Unido	24,7%	13,1%	1,01	60,1	4,0%	2,5%	5,4%	64,1
Alemanha	24,7%	8,5%	1,30	83,0	-5,1%	1,5%	4,8%	80,9
França	10,2%	0,3%	2,05	28,2	7,4%	1,2%	9,9%	66,6
Portugal	9,7%	-4,3%	0,43	-	-2,4%	1,6%	12,6%	10,8
Holanda	3,5%	6,7%	1,29	17,9	-0,9%	1,8%	6,9%	16,9
Espanha	3,0%	3,8%	0,48	11,8	4,8%	3,1%	22,5%	48,1
Polónia	2,9%	8,2%	1,88	56,0	6,5%	3,5%	10,6%	38,6
Dinamarca	2,5%	12,0%	*	8,5	22,2%	1,6%	4,7%	5,6
Suécia	2,4%	-2,9%	*	-	2,4%	2,8%	7,4%	9,8
Bélgica	2,2%	9,6%	0,83	-	13,0%	1,3%	8,6%	11,3
Finlândia	2,1%	-11,2%	*	8,7	2,0%	0,4%	9,4%	5,5
Suíça	1,9%	9,1%	3,72	-	2,5%	1,0%	3,3%	8,1
Noruega	1,8%	3,8%	*	-	-	0,9%	4,4%	5,2
Áustria	1,8%	13,1%	5,55	11,0	3,0%	0,8%	5,8%	8,7
Itália	0,9%	-10,8%	20,39	28,5	2,4%	0,8%	12,2%	61,9
Rússia	0,9%	-43,2%	19,17	45,9	-15,1%	-3,9%	5,4%	142,4
República Checa	0,7%	17,4%	12,05	-	-2,1%	3,9%	6,5%	10,6
Irlanda	0,5%	114,1%	1,08	6,7	1,5%	4,8%	9,4%	4,9
E.U.A.	0,4%	11,9%	**	68,3	10,4%	2,6%	5,2%	321,3
Hungria	0,4%	7,7%	-	16,3	1,9%	3,0%	6,8%	9,9
Brasil	0,4%	-8,0%	0,49	9,1	0,7%	-3,0%	6,4%	204,2
Roménia	0,3%	30,5%	3,53	12,3	8,2%	3,7%	6,7%	21,7
Luxemburgo	0,3%	26,7%	-	1,5	-6,7%	4,4%	6,9%	0,6
Canadá	0,2%	27,7%	**	33,5	1,7%	1,2%	6,9%	35,1
Estónia	0,1%	-17,7%	0,68	1,4	22,3%	1,2%	6,2%	1,3

ROI Dormidas: valor médio de dormidas por cada € investido em promoção pela Madeira (APM, 2016).

Fluxo Outbound: número de saídas internacionais

Nota: Variação do fluxo outbound para Portugal, Suécia, Bélgica, Suíça e República Checa diz respeito aos anos 2012 e 2013, dado não estarem disponíveis os valores para 2014.

* Escandinávia teve ROI de 0,51

** América do Norte teve ROI de 2,11

Fonte: DREM (2016), APM (2016), UNWTO (2016), CIA (2016)

Observados os critérios de avaliação incluídos na Figura 2.9, os mercados foram divididos em três grupos: os de aposta, os de desenvolvimento e os de diversificação.

Mercados de aposta

Estes são mercados que detêm um bom conhecimento do destino e que apresentam predisposição para o consumo dos seus produtos turísticos. As acessibilidades para a Madeira, em termos gerais, são também potenciadoras da viagem. Os mercados deste grupo, apesar de já serem muito representativos para o destino, continuam a apresentar potencial de crescimento, existindo margem de progressão (Figura 2.9).

Figura 2.9 – Categorização dos destinos: aposta

CATEGORIA	MERCADO	PROCURA TURÍSTICA		DEMOGRAFIA E ECONOMIA
		PELA MADEIRA	GLOBAL	
APOSTA	Reino Unido	+	+	+
	Alemanha	+	-	+
	França	+/-	+	+
	Portugal	+	+/-	+/-

+ Avaliação positiva | - Avaliação negativa | +/- Avaliação média

Fonte: análise IPDT

Reino Unido

Mercado turístico a crescer na Madeira, à semelhança do que ocorre globalmente. Os aspetos demográficos e económicos auguram um futuro a curto-prazo que é promissor para o Reino Unido, após os efeitos nocivos da recente crise económica e financeira. Entre os destinos concorrentes, apenas os Açores têm uma quota mais baixa, o que confirma a margem de progressão da Madeira neste mercado.

A instabilidade criada pela saída do Reino Unido da União Europeia (BREXIT) pode ter consequências negativas na procura turística dos britânicos, resultante da eventual quebra do crescimento económico deste país, associada a uma desvalorização da libra e a uma redução do poder de compra. Esta circunstância faz merecer equacionar medidas específicas para lidar com este mercado.

Alemanha

A procura pela Madeira aumentou, contrariando a redução do número total de viagens para o estrangeiro, por parte deste mercado. A economia alemã continua a crescer, sendo de esperar que a situação dos valores do outbound se reverta, aumentando nos próximos anos. Dada a predisposição deste mercado para o consumo dos produtos turísticos mais atrativos da Madeira, a Alemanha é considerada aposta para a estratégia do turismo na Região.

França

O crescimento da procura pela Madeira aumenta substancialmente entre 2012 e 2014, sendo mais ténue em 2015. Contudo, o fluxo outbound aumenta a uma taxa superior (para tal pode ter contribuído a recuperação da economia). Neste mercado, o destino propõe-se a ganhar quota de mercado aos seus concorrentes. A evolução futura também dependerá da confiança da população francesa, retraída e abalada pelos sucessivos ataques terroristas àquele país.

Portugal

O mercado português teve um comportamento negativo em 2015, no que diz respeito à procura turística global e pela Madeira, em particular. Contudo, a estratégia desenvolvida pelo Turismo da Madeira permitiu inverter esta tendência, numa recuperação que é evidente nos primeiros seis meses de 2016. Pelo conhecimento da Madeira, pela proximidade e pelo peso que representa, este mercado é considerado como aposta.

Mercados de desenvolvimento

Os mercados a desenvolver são os que demonstram motivação para experienciar destinos com ofertas semelhantes à Madeira e cujos resultados, no destino, revelam potencial de crescimento (Figura 2.10).

Figura 2.10 – Categorização dos mercados: desenvolvimento

CATEGORIA	MERCADO	PROCURA TURÍSTICA		DEMOGRAFIA E ECONOMIA
		PELA MADEIRA	GLOBAL	
DESENVOLVIMENTO	Holanda	+	-	+
	Espanha	+	+	+/-
	Polónia	+	+	+/-
	Dinamarca	+	+	+
	Suécia	-	+	+
	Bélgica	+	+	+
	Finlândia	-	+	+/-
	Suíça	+	+	+
	Noruega	+	n.a.	+
	Áustria	+	+	+
	Itália	-	+	+/-

+ Avaliação positiva | - Avaliação negativa | +/- Avaliação média | n.a. – informação não disponível

Fonte: análise IPDT

Ainda que agrupados, alguns destes mercados apresentam um comportamento dispar entre si, no que concerne à procura turística e aos aspetos demográficos e económicos. O fluxo outbound da Holanda, por exemplo, registou um crescimento negativo, apesar do cenário económico positivo e do aumento da procura pela Madeira. A situação do mercado espanhol é diferente, pois a sua economia continua longe dos seus pares europeus. Ainda assim, o fluxo outbound tem vindo a crescer, assim como a procura pela Madeira, o que demonstra a predisposição para gastos no turismo.

Pese embora a distância cultural e geográfica, a Polónia é um dos principais mercados emissores para a Madeira. O esforço promocional realizado neste mercado, que não foi muito elevado em 2015 (100 mil €), resultou em cerca de 2 dormidas por cada € investido, o que evidencia a boa aplicação deste valor, independentemente da situação económica do país que, em 2015, tinha uma taxa de desemprego superior a 10%.

Os países que constituem a Escandinávia também fazem parte deste grupo: Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega. Estes são mercados com tradição de viajar para fora do seu país, contribuindo, com uma parte substancial, para a procura pela Madeira. Ainda que a Suécia e a Finlândia tenham apresentado, entre 2014 e 2015, algumas quebras na procura pelo destino, a situação económica da Escandinávia, em termos gerais, permite prever a recuperação desses valores. Neste sentido, têm sido desenvolvidos esforços de promoção, nestes mercados, visando a recuperação e o aumento da procura, registando-se já uma evolução positiva nos primeiros seis meses de 2016.

Bélgica, Suíça, Áustria e Itália são os restantes mercados categorizados para “desenvolver” no futuro do turismo da Madeira. À exceção da Itália, os demais mercados apresentam boas perspetivas de desenvolvimento – crescimento do fluxo outbound, da procura pela Madeira e das condicionantes económicas e demográficas. O caso da Itália distingue-se dos demais devido ao comportamento da sua procura pela Região e atendendo à sua situação económica, ainda débil.

Mercados de diversificação

Os mercados incluídos na categoria “diversificar” são aqueles que apresentam potencial de desenvolvimento, mas que, pela sua dimensão e tradição de viagem, implicam um esforço de investimento mais significativo. No caso do Brasil, coloca-se ainda a agravante da atual instabilidade política e financeira. (Figura 2.11). Nesta perspetiva, estes são mercados para acompanhar, no contexto da necessidade de uma futura diversificação de mercados e segmentos.

Figura 2.11 – Categorização dos mercados: diversificação

CATEGORIA	MERCADO	PROCURA TURÍSTICA		DEMOGRAFIA E ECONOMIA
		PELA MADEIRA	GLOBAL	
DIVERSIFI- CAÇÃO	Rússia	-	-	+/-
	E.U.A.	+	+	+
	Brasil	+	+/-	-
	Canadá	+	+	+
	China	+	+	+

+ Avaliação positiva | - Avaliação negativa | +/- Avaliação média

Fonte: análise IPDT

A Rússia faz parte do grupo de mercados considerados de diversificação. Apesar dos números mais recentes demonstrarem que a performance deste mercado tem vindo a cair, tanto na Madeira como em termos globais, a sua elevada dimensão populacional e a possível retoma da sua economia poderão fazer recuperar (ou mesmo aumentar) os níveis de procura turística significativamente.

Os E.U.A. e o Canadá representam um peso atual, no total das dormidas do destino, que oscila entre os 0,2% e os 0,4%, respetivamente, significando reduzida relevância para a Madeira. Contudo, a sua dimensão populacional (juntos concentram mais de 350 milhões de pessoas e mais de 100 milhões de visitas ao estrangeiro por ano), associada à conjuntura económica e social favorável, faz destes mercados importantes referências para o futuro do turismo da Madeira. A isto, acresce a nova estratégia comercial da TAP, que possibilita ligações aéreas privilegiadas aos Estados Unidos da América, bem como um relacionamento estratégico que tem vindo a ser promovido, pelo Governo Regional, junto destes países, estreitando relações diplomáticas que têm servido, também, de suporte para a promoção do destino.

O Brasil é também incluído na análise como importante, numa estratégia de diversificação do destino. Porém, a sua situação atual não é positiva, dada a instabilidade política que enfrenta e que, naturalmente, se reflete na economia e nas viagens de turismo. Ainda assim, a situação deve continuar a ser monitorizada para eventual abordagem futura.

Já a China se afigura como uma oportunidade a ter em atenção, dado o crescimento das saídas daquele país e a maior aproximação que tem vindo a ser desenvolvida, concretamente do ponto de vista das relações comerciais e económicas, entre este mercado e Portugal, o que levou ao incremento das ligações aéreas estabelecidas a Lisboa, através da TAP.

Quotas de mercado comparativas

Uma das formas de se compreender o desempenho da Madeira, enquanto destino turístico, é através da **comparação da sua quota de mercado nos seus principais mercados com a dos concorrentes**⁵. Para o cálculo da quota de mercado foram utilizados os valores do fluxo outbound dos seis mercados mais importantes em dormidas para a Madeira e o número de chegadas aos seus destinos concorrentes. Em alguns casos, foi utilizado o número de hóspedes no destino, como variável aproximada das chegadas, devido à ausência de dados estatísticos – Figura 2.12 e 2.13.

Figura 2.12 – Quota de Mercado dos Destinos Concorrentes para os Principais Mercados Emissores

MERCADO	QUOTA DE MERCADO						
	MADEIRA	AÇORES	CROÁCIA	CANÁRIAS	BALEARES	GRÉCIA	MALTA
Reino Unido	0,37%	0,02%	0,71%	6,63%	5,63%	3,48%	0,81%
Alemanha	0,27%	0,05%	2,40%	3,28%	4,99%	2,96%	0,17%
França	0,48%	0,04%	1,57%	1,57%	1,70%	5,19%	0,45%
Portugal	-	-	1,96%	-	4,76%	1,00%	-
Holanda	0,21%	0,08%	1,86%	2,72%	2,13%	3,67%	0,25%
Espanha	0,33%	0,16%	1,58%	12,88%	18,47%	1,16%	0,36%

Fonte: World Bank (2016), DREM (2016), SREA (2016), Croatian Bureau of Statistics (2016), ISTAC (2016), IBESTAT (2016), Hellenic Statistical Authority (2016), National Statistics Office Malta (2016)

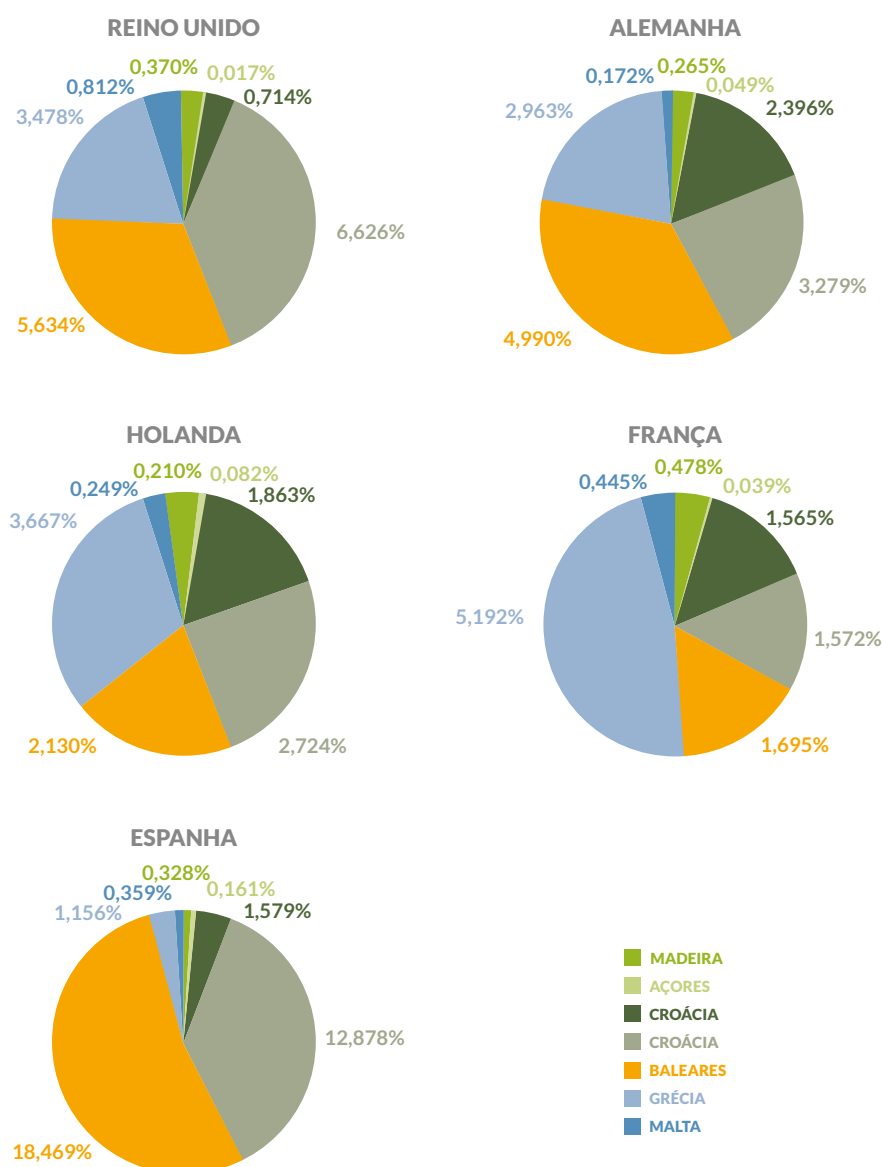
As quotas de mercado da Madeira rondam os 0,21% e os 0,48%, facto que se pode verificar na Figura 2.8. Em comparação com os demais concorrentes, as quotas de mercado da Madeira são inferiores às da concorrência, com exceção dos Açores e de Malta que, em alguns mercados, apresentam quotas mais baixas.

⁵ De acordo com a análise de concorrentes apresentada na Parte I, os concorrentes diretos são os Açores, a Croácia, as Canárias, as Baleares, a Grécia e Malta.

Em termos gerais, os concorrentes da Madeira apresentam quotas de mercado superiores em todos os mercados analisados. Estes resultados permitem refletir acerca da possibilidade de crescimento do destino, através da conquista de quotas dos seus concorrentes, com base em critérios de produtos em oferta similares aos da Madeira e respetivas motivações indutoras da escolha.

A Figura 2.13 apresenta graficamente as diferenças verificadas de quotas por mercado entre destinos concorrentes.

Figura 2.13 - Quota de Mercado dos Destinos Concorrentes para os Principais Mercados Emissores (Representação Gráfica)



Fonte: World Bank (2016), DREM (2016), SREA (2016), Croatian Bureau of Statistics (2016), ISTAC (2016), IBESTAT (2016), Hellenic Statistical Authority (2016), National Statistics Office Malta (2016)

Reflexões finais

- Alguns dos mercados inicialmente analisados não foram incluídos nos grupos definidos. República Checa, Irlanda, Hungria, Roménia, Luxemburgo e Estónia não foram considerados, devido à reduzida significância atual no turismo da Madeira e/ou à ausência de perspetivas de crescimento.
- A verificação das condições que levam à consideração de oportunidades junto destes mercados motivará, no âmbito da dinâmica que se reconhece à presente estratégia, um entendimento diverso e sempre focado no benefício para o destino Madeira.
- Esta estratégia contempla a concentração dos esforços nos mercados de “aposta”, dado o potencial de crescimento identificado e o conhecimento que o destino detém dos mesmos. Todavia e ainda que com níveis de prioridade diferentes, os mercados de “desenvolvimento” e de “diversificação” devem continuar a ser acompanhados, de modo a que a Madeira possa estar preparada para retirar o melhor partido dos mesmos, sempre que se justifique a oportunidade. Progressivamente, será necessário melhorar/incrementar as acessibilidades ao destino, assim como a sua notoriedade, iniciando-se um processo de “brand awareness”, para que, no futuro, estes mercados se aproximem da importância dos mercados de aposta. Destaca-se, neste caso, o mercado americano, face ao aumento das ligações aéreas da TAP.

6. POSICIONAMENTO

6.1. Elementos centrais do posicionamento futuro

A estratégia de posicionamento assumida para o turismo da Madeira tem por base os resultados do diagnóstico ao nível do posicionamento dos últimos anos; da oferta atual e dos seus elementos diferenciadores; e da tendência de consumo dos mercados, com apetência ao produto turístico da Região. Neste contexto, orienta-se pela declaração da visão estratégica, cujos elementos representam, no seu conjunto, a unicidade da Madeira. Assim, constituem-se como elementos centrais de posicionamento as seguintes referências:

- **Oferta** – Experiências e atividades de natureza diversas (mar e montanha), com muita luz (sol), em clima ameno (propício a atividades outdoor o ano inteiro), com serviço superior
- **Mercados** – Segmentos médio/alto, com experiência de viajar, que colocam no topo das suas preferências viagens que aliam ambiente natural a clima ameno
- **Elementos de diferenciação** – conjunto de atributos que tornam o destino exclusivo e único: clima, natureza, história e cultura, tradição, proximidade, segurança, hospitalidade e serviço

A evolução futura do turismo na RAM em muito depende da mudança de paradigma de desenvolvimento a adotar, estando associada à requalificação da oferta e à consolidação do seu posicionamento, de modo a que sejam dadas indicações claras ao mercado relativamente à demais oferta concorrente. A Figura 2.14 apresenta o posicionamento que deriva desta nova abordagem estratégica.

Figura 2.14 - Posicionamento Proposto

POSICIONAMENTO PROPOSTO NA LÓGICA DO NOVO CICLO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DA MADEIRA

- Um destino “must visit” da Europa
- Natureza exuberante (património da humanidade)
- Clima ameno ao longo de todo o ano
- Qualidade do serviço superior
- Tradição turística (hospitalidade genuína das pessoas)
- História e cultura
- Variedade de atividades de mar e montanha
- Próximo e acessível aos mercados
- Seguro
- Bem-estar

Fonte: análise IPDT

6.2. Por Ilha-Produto⁶

Esta estratégia de desenvolvimento é válida para o Arquipélago da Madeira, encarado como um todo. Todavia, e no sentido de assegurar uma intervenção que atenda às especificidades que cada ilha apresenta, quer ao nível dos recursos quer das infraestruturas existentes para a fruição das diferentes atividades, apresenta-se a seguir, na Figura 2.15, o posicionamento diferenciado por ilha/produto, distinguindo-se os produtos e atrativos primários e secundários, tendo em conta a vocação turística da Madeira e do Porto Santo.

⁶ No caso específico das Ilhas Desertas e das Ilhas Selvagens, a presente Estratégia do Turismo não contempla qualquer opção para estes territórios, tendo em consideração que as suas particularidades e especificidades implicam um planeamento técnico diferenciado.

Figura 2.15 - Posicionamento de ilha por produto e atrativo

PRODUTO/ATRATIVO	MADEIRA	PORTO SANTO
TURISMO DE NATUREZA		
ESPECIALISTA		
Birdwatching		
Turismo científico		
SOFT		
Passeios equestres		
Património da Humanidade - Floresta Laurissilva		
Reserva da Biosfera		
Reservas naturais e áreas protegidas		
DESPORTOS DE NATUREZA E AVENTURA		
Asa Delta e Parapente		
BTT		
Canyoning		
Escalada, Rapel e Slide		
Jeep Tours		
Orientação		
Passeios a pé - levadas e veredas		
Trail Running		
Trekking		
TOURING CULTURAL E PAISAGÍSTICO		
Cultura - Festas e Tradições		
Património e paisagem		
NÁUTICA E DESPORTOS		
ATIVO		
Coasteering		
Iatismo / Náutica de Recreio		
Kayaking / Canoagem		
Mergulho		
Pesca desportiva		
Stand Up Paddle		
Surf		
Vela		
Windsurf		
SOFT		
Cruzeiros		
Observação de cetáceos		
Passeios de barco		
SOL E MAR		
Piscinas e complexos balneares		
Praia		
SAÚDE E BEM-ESTAR		
SPA		
Atividades Holísticas		
Talassoterapia		
Areias terapêuticas		
GASTRONOMIA		
Gastronomia		
Vinho Madeira		
MICE		
GOLFE		
RESORT		
RESIDENCIAL		

atrativo primário (âncora para o desenvolvimento da ilha)
 atrativo secundário (existem empresas e infraestruturas/loais ideais para a prática de atividades relacionadas)

Fonte: visitmadeira.com (2016); exploremadeira.com (2016); análise IPDT

Nota: a divisão da oferta em atividades soft e especialistas serve para instruir as campanhas dirigidas aos diferentes públicos alvo cujas motivações, interesses e capacidade física têm que ter considerados.





PARTE III

POLÍTICAS DE MARKETING

1. PRODUTO

Assume-se o produto turístico como o resultado da conjugação de recursos de um dado território com valor e de infraestruturas associadas que permitam o seu consumo, como o alojamento, a restauração ou a animação. Entende-se esta estruturação como essencial para o sucesso do destino turístico, uma vez que a comercialização de um produto sem recursos de valor associados, ou sem infraestruturas de apoio, não permite o desenvolvimento turístico.

A acrescentar, enfatiza-se o facto de que a política de produto definida está obrigatoriamente coadunada com o posicionamento pretendido, não sendo boa prática vender a imagem do destino a potenciais visitantes sem que exista esta correspondência à realidade.

Sendo assim, a política de produto do destino Madeira preconiza a estruturação e organização da sua oferta, de acordo com os recursos e infraestruturas existentes, definindo-se as diretrizes de adequação da oferta turística a segmentos de mercado específicos (de acordo com apetência e forma de consumo, potencial de gasto turístico, capacidade de contrariar sazonalidade, entre outros).

As Figuras 3.1 e 3.3 apresentam os produtos estratégicos e os respectivos atrativos primários e secundários, por ilha. As Figuras 3.2 e 3.4, apresentam as motivações a explorar associadas aos produtos, assim como os respectivos segmentos de mercado com maior apetência ao seu consumo.

Estratégia de Produto por ilha

ILHA DA MADEIRA – Produtos e atrativos

Figura 3.1 - Portfólio de produtos e atrativos da Ilha da Madeira

PRODUTO ESTRATÉGICO	TIPOLOGIA	ATRATIVOS PRIMÁRIOS	ATRATIVOS SECUNDÁRIOS
Turismo de Natureza	Especialista	Birdwatching	
	Soft	Património da Humanidade - Floresta Laurissilva Reserva da Biosfera Reservas naturais e áreas protegidas	Passeios equestres
Desportos de Natureza e Aventura		BTT Canyoning Jeep Tours Passeios a pé – levadas e veredas Trail Running Trekking	Asa Delta e Parapente Escalada, Rapel e Slide Orientação
Touring Cultural e Paisagístico		Cultura – Festas e Tradições Património e Paisagem	
Náutica e Desportos	Ativo	Mergulho Pesca desportiva Stand Up Paddle Surf Vela Windsurf	
	Soft	Cruzeiros Observação de cetáceos Passeios de barco	
Sol e mar		Mar Piscinas e complexos balneares	Praia
Saúde e bem-estar		SPA Atividades Holísticas	Talassoterapia
Gastronomia e vinhos		Gastronomia Vinho Madeira	
MI			Centros de congressos e outras facilidades
Golfe			Campos de golfe
Resort			
Residencial			Residencial

Fonte: análise IPDT

Figura 3.2 - Motivações a explorar e segmentos da Ilha da Madeira

PRODUTO ESTRATÉGICO	MOTIVAÇÕES A EXPLORAR
Turismo de Natureza	Contactar com a natureza e praticar atividades ao ar livre de baixa intensidade, além de descansar e usufruir de paisagens inéditas.
Desportos de Natureza e Aventura	Ser um visitante com elevada sensibilidade ambiental. Conhecer o meio natural, praticar desportos e atividades específicas em cenários únicos (fauna e flora terrestre e marítima).
Touring Cultural e Paisagístico	Tours ou circuitos organizados para descobrir e explorar os atrativos do destino.
Náutica e Desportos	Lazer e entretenimento relacionados com atividades ligadas ao mar, experiências e paisagens únicas. Realizar visitas marítimas para observação de cetáceos e passeios marítimos.
Sol e mar	Procurar sol de inverno e temperaturas amenas em ambiente de relaxamento e descanso para repor energias.

Fonte: análise IPDT

Atendendo ao volume de dormidas, na ilha da Madeira, em 2015, os mercados com maior procura são:

- Reino Unido, Alemanha, França, Portugal e Holanda.

Os mercados com maior predisposição ao consumo dos produtos estratégicos da ilha da Madeira (natureza, desportos de natureza e aventura, touring cultural e paisagístico e náutica e desportos), além dos mercados com procura efetiva e consolidada, são:

- Áustria, Bélgica, Espanha, República Checa, Itália, Brasil, Canadá, EUA, Suécia, Finlândia, Polónia e Dinamarca.

ILHA DO PORTO SANTO – Produtos e atrativos

Figura 3.3 - Portfólio de produtos e atrativos da Ilha do Porto Santo

PRODUTO ESTRATÉGICO	TIPOLOGIA	ATRATIVOS PRIMÁRIOS	ATRATIVOS SECUNDÁRIOS
Turismo de Natureza	Especialista		Birdwatching Turismo científico
	Soft		Passeios equestres
Desportos de Natureza e Aventura		Passeios a pé – levadas e veredas	Asa Delta e Parapente BTT Jeep Tours
Touring Cultural e Paisagístico			Cultura – Festas e Tradições Património e paisagem
Náutica e Desportos	Ativo	Mergulho Stand Up Paddle Vela Windsurf	Iatismo / Náutica de Recreio Kayaking / Canoagem Pesca desportiva Surf
	Soft	Passeios de barco	
Sol e mar		Praia	
Saúde e bem-estar		Talassoterapia Areias terapêuticas	SPA Atividades Holísticas
Gastronomia e vinhos			Gastronomia
MI			Centros de congressos e outras facilidades
Golfe			Campo de golfe
Resort			Resorts
Residencial		Residencial	

Fonte: análise IPDT

Figura 3.4 - Motivações a explorar e segmentos da Ilha do Porto Santo

PRODUTO ESTRATÉGICO	MOTIVAÇÕES A EXPLORAR
Náutica e Desportos	Lazer e entretenimento relacionados com atividades ligadas ao mar, experiências e paisagens únicas. Observação de cetáceos e passeios marítimos. Praticar desportos e atividades muito específicos em cenários únicos, fauna e flora marítima.
Sol e mar	Procurar um destino que ofereça um ambiente de relaxamento e de descanso para repor energias em clima ameno de praia. Férias de resort e turismo residencial. Não ter preocupações com logística da viagem para a fruição plena da experiência.

Fonte: análise IPDT

Atendendo ao volume de dormidas, na ilha do Porto Santo, em 2015, os mercados com maior procura são:

- **Portugal, Alemanha, Reino Unido, Itália, França e Espanha.**

No caso do mercado nacional, há a destacar a importância dos residentes na ilha da Madeira nos fluxos turísticos, altamente potenciada face aos novos incentivos de mobilidade introduzidos, em fevereiro de 2016, pelo Governo Regional. Os dados reportados pela Direção Regional de Economia e Transportes dão conta de que, entre fevereiro e junho deste ano (período em que vigorou o referido subsídio) passaram pela ilha do Porto Santo mais de 107.530 madeirenses, o que significa mais 26.310 do que no período homólogo de 2015, isto só no que concerne às ligações marítimas, representando um crescimento global na ordem dos 32,4%.

Os mercados com maior predisposição para o consumo dos produtos estratégicos da ilha do Porto Santo (náutica e desportos; e sol e mar), além dos mercados com procura efetiva e consolidada, são:

- **Dinamarca, Finlândia, Suécia, Áustria, Holanda e Polónia.**

Apesar destes mercados, de um modo geral e tradicionalmente, terem atualmente pouca expressão no turismo do Porto Santo, apresentam potencial de desenvolvimento, partindo do pressuposto de que os atributos do destino constam das principais motivações de viagens que lhes são associadas.

Convém aqui referir que, em janeiro de 2016, a ilha do Porto Santo estabeleceu novas ligações charter com a Escandinávia, para a época de inverno, concretamente com a Dinamarca, numa operação de sucesso que acabou por ser antecipada e reforçada para todo o período de inverno IATA 2016/2017.

Esta operação inédita revolucionou a atividade turística do Porto Santo. Nascida no âmbito do programa de apoio ao desenvolvimento de rotas aéreas, de carácter turístico, para a ilha do Porto Santo – que envolve, para além da Associação de Promoção da Madeira, a ANA, a Sociedade de Desenvolvimento do Porto Santo e alguns hoteleiros locais – esta ligação veio reforçar o necessário combater à sazonalidade nesta ilha e a exploração de novas potencialidades que extravasam a oferta que é disponibilizada no verão, com contributos claros e diretos para a economia portosantense.

2. PREÇO

O preço é um dos elementos mais relevantes na tomada de decisão sobre viajar. Contudo, não é um elemento facilmente controlável pelos órgãos gestores dos destinos - a definição de preços é da competência dos operadores/agentes do setor e tem, na sua génese, várias componentes, entre as quais o custo da operação. Por esse motivo, ao nível do destino, a estratégia a seguir passa por associar um valor ao posicionamento pretendido, reconhecido pelo mercado como um valor justo.

Neste contexto, o destino continuará a acautelar a sua competitividade, o posicionamento pretendido e o nível de preço a praticar, melhorando o seu desempenho. Para o efeito, deve-se, em primeiro lugar, compreender os pressupostos que estão na base da definição dos seus preços:

- O preço é uma das determinantes mais relevantes na tomada de decisão sobre a viagem.
- A procura turística é sensível ao fator preço, o que leva a uma comparação entre o custo de vida no destino face ao seu local de residência.
- Nos mercados onde há maior oferta de destinos de viagem, a sensibilidade a variações no preço é superior.
- A procura turística é menos exigente e sensível ao preço quando existe uma oferta diferenciada, distintiva e exclusiva.
- A taxa de câmbio interfere na probabilidade de visita, sendo que, quanto mais alta for a taxa de câmbio a favor do país de origem, maior é a probabilidade de visita ao destino.
- A comparação entre destinos concorrentes recai maioritariamente sobre a comparação do preço das ofertas.

Além destes, os preços praticados no destino consideram, ainda, os seguintes fatores:

- Os custos fixos e variáveis
- As margens de lucro
- Os custos do sistema de distribuição
- Os preços dos concorrentes dentro e fora da Região
- As necessidades do mercado
- A sazonalidade

Tendo em consideração os pressupostos e fatores da formação dos preços, o posicionamento pretendido e a fase do ciclo de vida em que o destino se encontra, desenvolveu-se uma análise às opções de *pricing*, conforme se verifica na Figura 3.5.

Figura 3.5 - Opções de *pricing* para a RAM

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS	OBSERVAÇÕES	RELAÇÃO COM O POSICIONAMENTO FUTURO DA RAM
Penetração	Preços baixos com o intuito de aumentar os fluxos de turistas e as receitas	Tendo em conta a notoriedade do destino no mercado e a necessidade de reposicionamento, associado ao fluxo crescente de visitantes, considera-se que esta estratégia não se coaduna com a fase do ciclo de vida atual.	O posicionamento pretendido para o destino não deve estar associado a preços baixos, uma vez que se pretende uniformizar e elevar o padrão de qualidade do destino e assim diferenciar a oferta dos demais concorrentes
Premium	Preços elevados que reflitam a qualidade e exclusividade do destino/ produtos, atraindo segmentos de elevado poder económico	Tendo em consideração a sensibilidade ao preço do mercado, sobretudo com o despoletar da crise económico-financeira e a instabilidade que se vive na Europa – principal mercado consumidor, considera-se que esta estratégia não se ajusta às necessidades do mercado no curto prazo.	A consolidação e transversalidade da qualidade do serviço e da experiência turística que se pretende para o destino implica que, no longo prazo, o destino caminhe para um preço mais elevado, oferecendo um produto diferenciado pela elevada qualidade.
Concorrência*	Preços estabelecidos com base na prática dos concorrentes – acima (diferenciação), iguais (concorrência direta) ou abaixo (conquista de quota de mercado)	Tendo em conta o vasto leque de destinos concorrentes diretos e indiretos da RAM – que oferecem produtos similares, considera-se esta a abordagem mais ajustada, realizando ao mesmo tempo diferentes objetivos: recuperar e conquistar mercados (sobretudo em detrimento dos concorrentes) e oferecer um produto diferenciado e de elevado valor acrescentado.	Estima-se que, pela fase de maturidade do destino, os preços sejam relativamente reduzidos, não só pela consolidação da oferta existente na Região, como também devido à intensa concorrência de produtos similares. Contudo, o preço a praticar deverá ser mais elevado face aos concorrentes, apresentando, de acordo com o posicionamento pretendido, um produto/serviço/experiência diferenciados.
Desnatação	Preço elevado que justifique a exclusividade atual, baixando à medida que o destino se vai abrindo ao mercado	Esta estratégia apenas se justifica com o lançamento de novos produtos, a um preço elevado que permita conquistar segmentos mais alocêntricos. Além disso, aplica-se nos casos onde não existam ou existam poucos produtos concorrentes. Neste caso o preço vai diminuindo com o lançamento de novos produtos.	No caso específico da RAM, apesar do novo posicionamento lançar uma perspetiva diferente da Região, os produtos turísticos disponíveis mantêm-se e concorrem com diversos destinos nacionais e internacionais, pelo que esta opção não é sustentável.

* Na Parte I deste relatório é apresentada na seção de "13. Concorrentes" uma tabela que contém a comparação da competitividade dos preços da Madeira relativamente aos destinos identificados como concorrentes.

Fonte: análise IPDT

Paralelamente ao reposicionamento que esta nova estratégia de desenvolvimento turístico traduz, refletindo uma aposta clara na contínua qualificação e na integração dos princípios do desenvolvimento sustentável, os preços praticados devem servir para reforçar a nova imagem do destino no mercado. Atendendo à evolução do RevPar, ao longo dos últimos anos, para patamares nunca antes verificados, assume-se a necessidade da adoção de uma política de preço que permita e potencie a manutenção da tendência de crescimento, neste indicador.

Assim sendo, no imediato, o destino e os seus agentes devem prosseguir uma estratégia de preço com base na concorrência, assente numa proposta de alto valor acrescentado – para a recuperação e conquista do mercado e para diferenciação dos seus produtos, serviços e experiências (Figura 3.6). Neste ponto, a requalificação das unidades hoteleiras tem um papel fulcral no aumento da qualidade. No futuro, a aposta deve recair no reconhecimento do destino pela sua qualidade e diferenciação, de modo a que se evolua para uma estratégia de preço premium.

Figura 3.6 - Política de Preço para a RAM



Fonte: análise IPDT

A estratégia de alto valor acrescentado permite fortalecer o reposicionamento, associado à ideia de que vale a pena visitar/revisitar o destino – elevada qualidade por um preço justo leva ao aumento da taxa de ocupação e do gasto turístico.

Todos os atores do turismo da Região devem envolver-se ativamente e assumir este compromisso para com o destino, cabendo ao Governo Regional, concretamente à Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, sensibilizar para a necessidade do desenvolvimento de programas de formação e sensibilização interna, que integrem instruções acerca da política de *pricing* a ser adotada pela Região, assim como a criação de mecanismos de controlo e monitorização periódica deste indicador, num trabalho conjunto que envolva as Associações do Setor.

3. DISTRIBUIÇÃO

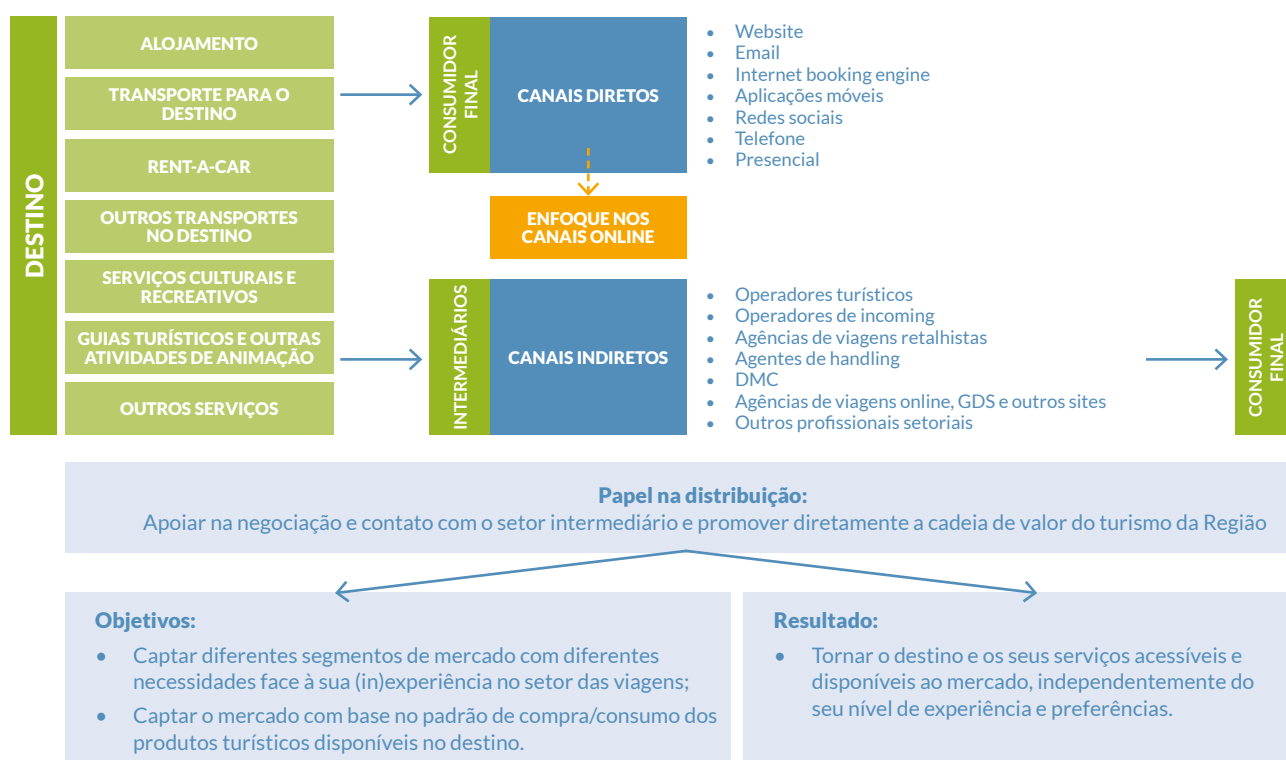
No plano da comercialização, a estratégia a implementar compreende os principais canais de acesso utilizados pelos diferentes mercados de cada produto turístico.

Apesar da crescente tendência para a reserva independente de serviços, nomeadamente voos e alojamento, o setor intermediário continua a ser relevante, sobretudo se se considerar o seu *know-how* e contato com o cliente.

Sem descurar a relevância de todos os canais de distribuição, diretos e indiretos, esta estratégia enfatiza a continuidade e o reforço do digital, apostando-se, cada vez mais, nos canais online e consolidando, desta forma, a estratégia que tem vindo a ser desenvolvida pela Associação de Promoção da Madeira, através de uma estruturação e organização das ações levadas a cabo.

Esta aposta traduz uma minimização dos custos no contacto com o consumidor final, ao mesmo tempo que permite um alcance alargado ao público, de forma direcionada e num menor espaço de tempo (Figura 3.7). Simultaneamente, o destino ganha poder negocial junto da intermediação comercial, uma vez conseguida a inversão estratégica – passagem de uma lógica push para uma lógica *pull*.

Figura 3.7 - Política de Distribuição para a RAM



Fonte: análise IPDT

Figura 3.8 - Canais de distribuição a considerar de acordo com os produtos, mercados e segmentos potenciais⁷

PRODUTO	TIPOLOGIA	ATRATIVO PRIMÁRIO	PRINCIPAIS MERCADOS COM MAIOR PREDISPOSIÇÃO AO CONSUMO	DISTRIBUIÇÃO
Natureza	Especialista	Birdwatching	DE, ES, FR, NL, UK, PT	AVT/OT Online
	Soft	Passeios a pé – levadas e veredas Património da Humanidade		
Desportos de Natureza e Aventura		BTT Canyoning	DE, ES, FR, NL, UK, PT	AVT/OT especializado Associações desportivas / recreativas Online
Touring Cultural e Paisagístico		Cultura – Festas e Tradições Património e paisagem	DE, ES, FR, NL, UK, PT	AVT/OT Online
Náutica e Desportos	Ativo	Mergulho Pesca desportiva Stand Up Paddle Surf Vela Windsurf	DE, ES, UK, FR	AVT/OT especializado Associações desportivas / recreativas Online
	Soft	Cruzeiros Observação de Cetáceos Passeios de barco		
Sol e Mar		Praia Piscinas e complexos balneares	DE, FR, NL, PT, UK, ES	AVT/OT Online
Gastronomia e Vinho Madeira		Gastronomia Vinho Madeira	FR, NL, UK, DE, ES	AVT especializadas Online
Saúde e Bem-Estar		SPA Talassoterapia Areias Terapêuticas	DE, ES, UK, FR	AVT/OT Online
MI			DE, UK, FR, ES, NL	AVT Especializadas Incentive Houses Professional Congress Organizers
Golfe			UK, DE, FR	AVT especializadas Online
Resort			UK, DE	AVT/OT Online
Residencial				

Fonte: Turismo de Portugal; Acorn Consulting Partnership; análise IPDT

⁷ A Figura 3.8 apresenta, de uma forma genérica, as alternativas de segmentos passíveis de serem considerados e as opções de canais de distribuição mais adequadas, de acordo com os principais produtos e mercados atuais da Madeira.

Atendendo às especificidades do mercado de cada produto turístico, a política de distribuição da RAM, enquanto destino turístico, deve, assim, assentar numa estratégia multicanal (canais diretos e indiretos), na qual se destaque a aposta nos canais online, pelos resultados que esta representa, constituindo-se como uma ferramenta fundamental para alavancar a “brand awareness”.

Os canais de distribuição apresentados na Figura 3.8 devem servir de referência para todos os agentes responsáveis pelo desenvolvimento do turismo, ainda que, à semelhança do que se verifica no preço, também aqui a responsabilidade das opções e ações da distribuição do produto seja da competência do setor privado.

4. COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação da Região Autónoma da Madeira, enquanto destino turístico, tem como objetivo a promoção do destino como um todo, apresentando cada parte do território de acordo com a riqueza e singularidade da sua oferta, numa dupla vertente – junto dos operadores turísticos (dar continuidade ao trabalho de relação com a operação turística) e diretamente ao consumidor final (desenvolvimento e implementação de campanhas dirigidas ao consumidor final).

Na lógica de reposicionamento que se defende, a atenção e o alcance ao consumidor final serão apostas reforçadas para despertar o interesse e desejo de visita, invertendo-se a estratégia atual de uma lógica *push*⁸, para uma lógica *pull*. Esta inversão apresenta quatro objetivos específicos:

1. Informar e dar a conhecer a Madeira aos segmentos de mercado com apetência potencial ao seu consumo, aumentando a sua notoriedade
2. Captar o interesse dos consumidores potenciais para o destino Madeira
3. Estimular o desejo inequívoco de visita
4. Incutir o desejo de regressar ao destino, junto dos turistas atuais

Estes quatro objetivos traduzirão ações de comunicação a levar a efeito em períodos diferentes, para mercados e segmentos igualmente distintos. A Figura 3.9 apresenta a estratégia de comunicação a adotar para o destino:

⁸ Estratégia PULL: o destino dirige-se diretamente aos seus clientes finais
Estratégia PUSH: o destino procura chegar junto dos seus clientes "comunicando em cascata" com os mercados intermediários até chegar aos clientes finais

Figura 3.9 - Estratégia de Comunicação

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	MERCADOS ALVO	LOCAL DA COMUNICAÇÃO	MEIOS DE COMUNICAÇÃO
1. Informar e dar a conhecer o destino – aumentar a sua notoriedade	Não visitantes	No mercado de origem	<ul style="list-style-type: none"> • Online • Imprensa especializada • Rádio
2. Captar o interesse dos consumidores potenciais	Não visitantes	No mercado de origem	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshows/ações de charme • Feiras (generalistas e por produto)
3. Estimular o desejo de visita	Não visitantes	No mercado de origem	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de promoção com operadores turísticos e companhias aéreas
4. Despertar a vontade de voltar	Visitantes	No destino Nos mercados de origem	<ul style="list-style-type: none"> • Muppies/outdoors com informação específica de ex-líbris e/ou eventos da Região (campanhas temporárias de acordo com pertinência)

Fonte: análise IPDT

A estratégia de comunicação deve concretizar estes quatro objetivos, através:

- do incremento da notoriedade do destino em geral e, das suas ilhas, em particular;
- da captação de novos visitantes e repetentes, aumentando a quota relativa em cada mercado de origem;
- da promoção do usufruto e vivência mais alargada de produtos complementares e secundários; e
- do lançamento da Marca “Madeira” renovada.

A comunicação deve centrar-se, com maior ênfase, nos mercados e segmentos com maior predisposição ao consumo dos seus produtos estratégicos. A Figura 3.10 apresenta a comunicação da Madeira por produto estratégico do destino e respetivos mercados alvo.

Figura 3.10 - Estratégia de Comunicação por produto

PRODUTOS	A QUEM COMUNICAR?
	MERCADOS DE APOSTA E DESENVOLVIMENTO COM MAIOR PREDISPOSIÇÃO
Natureza	DE, ES, FR, NL, UK, PT
Desportos de Natureza e Aventura	DE, ES, FR, NL, UK, PT
Touring Cultural e Paisagístico	DE, ES, FR, NL, UK, PT
Náutica e Desportos	DE, ES, UK, FR
Sol e Mar	DE, FR, NL, PT, UK, ES
Gastronomia e Vinhos	FR, NL, UK, DE, ES
Saúde e Bem-Estar	DE, ES, UK, FR
MI	DE, UK, FR, ES, NL
Golfe	UK, DE, FR
Resort	UK, DE, FR
Residencial	

Fonte: Turismo de Portugal; Acorn Consulting Partnership; análise IPDT

Mensagem global de comunicação:

As mensagens de comunicação para promover a Região Autónoma da Madeira destacarão os seus elementos diferenciadores, deixando claro o seu posicionamento, de modo a atrair os segmentos que apresentam potencial ao seu consumo. Ainda que esta promoção deva incidir sobre o todo, as particularidades de cada subdestino (Ilha da Madeira e Ilha do Porto Santo), devem ser devidamente potenciadas, em função do público a atingir e do produto que estiver em causa.

Elementos genéricos a incluir na mensagem promocional da Região Autónoma da Madeira:

- Clima ameno ao longo de todo o ano
- Sol/luminosidade
- Natureza exuberante (património da humanidade)
- Qualidade de serviço superior
- Tradição turística (bem-receber natural e genuíno, pessoas hospitaleiras e afáveis)
- História e cultura
- Cosmopolita
- Variedade de atividades de mar e montanha
- Um destino “must visit”, a não perder
- Próximo e acessível aos mercados
- Seguro
- Bem-estar e saúde

Estes elementos funcionarão como briefing à comunicação genérica do destino, sendo que a sua inclusão não tem que ser direta nem simultânea em cada uma das mensagens a passar. Deve existir, nesta ótica, uma especial atenção ao público destinatário, de modo a que, sempre que se comunique, seja possível transmitir um cenário global composto por um conjunto de atributos que fazem da Madeira um destino único, comparativamente aos seus concorrentes.

A Figura 3.11 apresenta as três vertentes da estratégia de comunicação que podem ser adotadas pela Região Autónoma da Madeira, em função da realização de todos os seus objetivos. Assim, sugere-se que a alocação de esforços seja dividida e dirigida para 2 canais distintos: empresas distribuidoras do produto Madeira (B2B); turistas atuais e potenciais (B2C e C2C).

Figura 3.11 - Opções Estratégicas de Comunicação (B2B, B2C e C2C)

COMUNICAÇÃO	PÚBLICOS	OBJETIVOS
B2B	Operadores turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Manter relações no mercado da operação turística • Estreitar relações com operadores especializados • Promover oferta ao longo do ano • Promover complementaridade entre produtos/experiências • Alcançar segmentos de mercado que compram pacotes de viagens organizadas
	Online Travel Agents	
	Agências de Viagens e Turismo (AVT)	
	Outros intermediários	
B2C	Potenciais visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer o destino e estimular o desejo de visita • Dirigir a promoção a segmentos de mercado específicos • Promover cada subdestino (Madeira e Porto Santo) aos mercados com maior predisposição para o consumo dos seus produtos • Estimular o desejo de repetir a visita
	Visitantes efetivos	
C2C	Potenciais visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a partilha e difusão de informação entre visitantes (potenciais e efetivos) nas redes sociais; difundir conhecimento sobre a Região e promover a marca do destino
	Ex-visitantes	
	Visitantes atuais	

Fonte: análise IPDT

Em termos do mix de comunicação, apresentam-se, na Figura 3.12, os canais de comunicação a considerar de acordo os mercados com maior potencial de desenvolvimento para o destino, destacando-se o canal online como o de maior aposta, pela eficácia dos resultados que pode gerar.

Figura 3.12 - Mix de Comunicação por produto

	MERCADOS COM MAIOR PREDISPOSIÇÃO	CANAIS POSSÍVEIS
RAM (Global)	DE, UK, FR, PT, PL, CH, SE, FI, NL, DK, AU, BE, ES, IT	Online; Feiras; <i>Fam e Presstrips</i> ; Roadshows e relações públicas.
Natureza	DE, ES, FR, NL, UK, PT	Online; Feiras; <i>Fam e Presstrips</i> .
Desportos de Natureza e Aventura	DE, ES, FR, NL, UK, PT	Online; Feiras; <i>Fam e Presstrips</i> ; Imprensa especializada.
Touring Cultural e Paisagístico	DE, ES, FR, NL, UK, PT	Online; Feiras; <i>Fam e Presstrips</i> .
Náutica e Desportos	DE, ES, UK, FR	Online; Feiras (especialistas); <i>Fam e Presstrips</i> .
Sol e Mar	DE, FR, NL, PT, UK, ES	Online; Feiras; <i>Fam e Presstrips</i> .
Gastronomia e Vinhos	FR, NL, UK, DE, ES	Online; <i>Fam e Presstrips</i> .
Saúde e Bem-Estar	DE, ES, UK, FR	Online; <i>Fam e Presstrips</i> .
MI	DE, UK, FR, ES, NL	Online; Visitas de inspeção a <i>meeting planners</i> .
Golfe	UK, DE, FR	Online; <i>Fam e Presstrips</i> .
Resort	UK, DE, FR	Online; <i>Fam e Presstrips</i> .
Residencial		Online; Feiras e Imprensa especializada.

Fonte: análise IPDT





PARTE IV

PLANO DE AÇÃO

1. PROGRAMAS DE AÇÃO

Este capítulo apresenta três programas de ação a implementar no âmbito do desenvolvimento da estratégia definida para o Turismo da Madeira, preconizada no presente plano e que vai permitir concretizar os objetivos estratégicos definidos (Figura 4.1). Para a prossecução dos objetivos, cada programa prevê um conjunto de ações que serão detalhadas a seguir.

Figura 4.1 - Programas e objetivos estratégicos para o horizonte 2017-2021

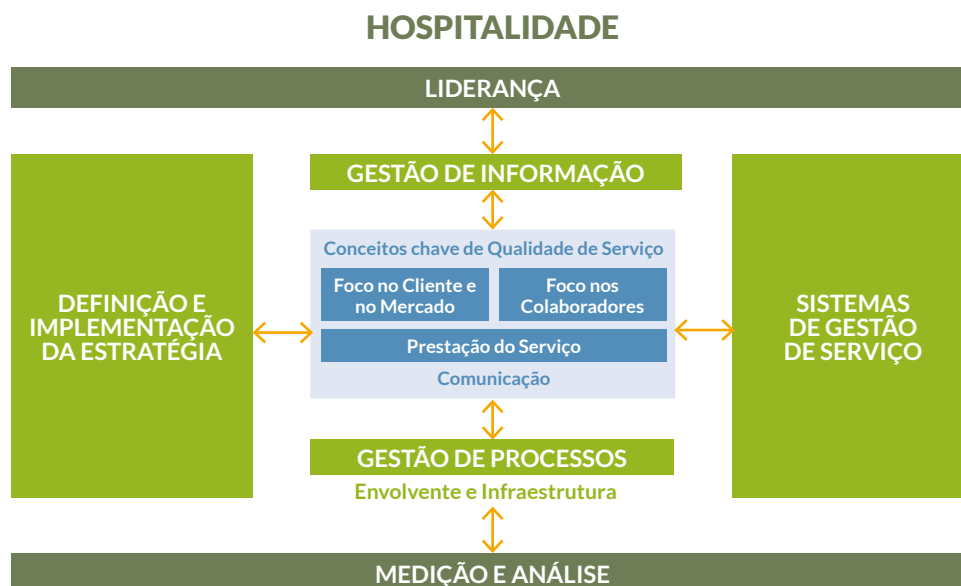
PROGRAMAS DE AÇÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O HORIZONTE 2017-2021		
	O1: Reforçar a Notoriedade e Atratividade do Destino	O2: Qualificar, e Consolidar a oferta	O3: Melhorar os indicadores de desempenho do destino
P1: QUALIFICAR E CONSOLIDAR A OFERTA			
P2: PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ATIVIDADE TURÍSTICA			
P3: REFORÇAR O POSICIONAMENTO E NOTORIEDADE DO DESTINO			

1.1 PROGRAMA 1 (P1): QUALIFICAR E CONSOLIDAR A OFERTA

P1.1 Reforço da qualidade do serviço

A Região Autónoma da Madeira apresenta uma tradição de serviço superior, reconhecida por todos os agentes. Qualidade a capitalizar por forma a fazer parte integrante do posicionamento do destino. Neste enquadramento, segue-se um trabalho de reforço, upgrade e uniformização transversal a toda a cadeia de valor do turismo, para que se incremente essa qualidade e para que a Madeira se afirme peremptoriamente com uma posição superior no mercado. Entre outras medidas, refira-se a implementação de um sistema de qualidade de serviço, para fomentar o desenvolvimento de um modelo e uma aplicação generalizada nas organizações da RAM no domínio de boas práticas, em particular nos subsetores económicos do turismo: alojamento, restauração, animação turística, transportes, rent-a-cars, AVT e OT e serviços culturais. O modelo (Figura 4.2) pretende reforçar o posicionamento da Madeira enquanto “Região de Excelência”, reconhecida como líder a nível Nacional e uma referência Internacional em Qualidade de Serviço e Hospitalidade.

Figura 4.2 - Modelo Global para a Qualidade de Serviço



Este programa terá associado um sistema de registo e qualificação que, por um lado permita acompanhar e monitorizar as empresas turísticas da Região e, por outro, identificar e avaliar aquelas que são elegíveis ao sistema de incentivos proposto na ação P1.4.3 (direcionado ao setor privado) ou que concluíram/iniciaram o processo de certificação proposto na ação que se segue.

P1.2 Uniformização e certificação do serviço

No seguimento da ação anterior, os critérios de qualidade, ao longo dos vários subsectores, serão uniformizados, de modo a dissipar, no tempo e no espaço, as diferenças de qualidade do serviço entre empresas.

Preconiza-se um referencial para a autoavaliação da qualidade de serviço, assente numa ferramenta de questionário, destinado a ser utilizado pelas organizações da Região (públicas e privadas), constituindo um veículo de sensibilização e promoção da melhoria da qualidade de serviço e hospitalidade. A partir deste referencial, será concebido um sistema multinível de reconhecimento das boas práticas das organizações regionais no que concerne à qualidade de serviço.

P1.3 Formação e qualificação do capital humano

Ao nível do reforço da qualidade do serviço, a formação a desenvolver deverá ser cada vez mais ajustada às necessidades transversais, diagnosticadas como centrais para a perceção de qualidade global, sendo fundamental o envolvimento das áreas de ensino e formação que, neste novo posicionamento, devem ser ministradas aos responsáveis pelo *delivery* do serviço.

Paralelamente à realização de programas de formação, a organização de workshops temáticos para os agentes do setor, assume a maior relevância no sentido de debater o tema do serviço e das competências associadas, bem como a sua importância para a competitividade dos negócios e do destino como um todo. Entre outros temas, a Inovação, o Empreendedorismo, a Qualidade do Serviço, o Comportamento do Consumidor, o Marketing Digital e as Tecnologias de Informação, apresentam-se como exemplos válidos para estas sessões.

P1.4 Desenvolvimento e melhoria das infraestruturas das principais zonas turísticas

De modo a assegurar a melhoria e manutenção das principais zonas turísticas da Região, basear-se-á no levantamento que avalie o estado atual das infraestruturas e zonas turísticas quanto à sua utilidade turística. Este levantamento permitirá georreferenciar todos os lugares e zonas de interesse e interpretar o território quanto a novas oportunidades de desenvolvimento.

Esta inventariação permitirá proceder aos trabalhos de melhoria e modernização ou reabilitação de infraestruturas, zonas turísticas e zonas de interesse histórico-turístico, em parceria com as entidades responsáveis. Para o setor privado resulta a oportunidade de recorrer aos Sistemas de Incentivos existentes, visando a modernização e requalificação dos negócios turísticos da Região, com o intuito de tornar a atividade turística mais competitiva.

Os diversos locais da Madeira em que se pode disfrutar de paisagens únicas serão alvo, em regra, de uma gestão específica, liderada pelo Instituto de Conservação da Natureza em estreita colaboração com a Direção Regional do Turismo.

P1.5 Melhoria das acessibilidades e da mobilidade dos visitantes

As acessibilidades para a Região assumem uma importância vital para a competitividade do destino. Em estreita colaboração com a ANA - Aeroportos de Portugal, concessionária dos Aeroportos da Madeira, continuará a ser desenvolvida uma permanente análise ao sector, consubstanciada numa atuação que, simultaneamente, garanta a sustentabilidade das atuais ligações e permita explorar permanentemente oportunidades de desenvolvimento do tráfego turístico, quer para a Madeira, quer para o Porto Santo. A colaboração entre a ANA, SRETC, APM e Turismo de Portugal, é assumida como vital para a permanente monitorização deste setor bem como para a operacionalização das ferramentas existentes (ex: programa Vip.Pt e Programa de desenvolvimento de rotas turísticas para o Porto Santo) ou outras que venham a ser criadas.

A estratégia de transportes da RAM será sintonizada com os objetivos estratégicos de mercados e promoção da RAM. Ao nível do mercado inter ilhas (Madeira e Porto Santo), será consolidado o recente modelo de mobilidade, integrando-o e potenciando-o enquanto estratégia complementar para o combate à sazonalidade do Porto Santo.

As campanhas co-branding com Companhias aéreas e Tour Operadores e OTA'S deverão continuar a ser uma opção para comunicar ao consumidor final através dos operadores de transporte.

P1.6 Organização dos produtos turísticos

A organização da oferta turística, a partir da inventariação de todos os recursos, atividades e serviços conexos disponíveis na Região, assim como da sua avaliação do aproveitamento turístico, permitirá identificar ações de melhoria e de inovação dos produtos estratégicos e complementares do destino. Importa estimular, dinamizar e apoiar a criação de conteúdos e experiências relevantes e com um nível de excelência para o turista, potenciando a autenticidade e especificidade dos recursos turísticos, naturais, paisagísticos, humanos e culturais ligadas ao Destino bem como assegurar a estruturação, o desenvolvimento, a dinamização e a qualificação dos produtos e nichos turísticos, com especial enfoque naqueles que distinguem e diferenciam o Destino Madeira dos demais destinos concorrentes. Neste âmbito, será dada continuidade à consolidação de produtos como os Jardins da Madeira, A Rota do Vinho, o Turismo Náutico, bem como desenvolver outros, entre os quais a Rota do Açúcar, o Turismo de Aventura, o Geocaching e o Turismo Científico. Assim, se afirmam circuitos multiprodutos ou de complementaridade entre os mesmos, de forma a comunicar a oferta disponível ao visitante.

P1.7 Requalificação dos empreendimentos turísticos existentes

A requalificação dos empreendimentos turísticos da Madeira assume-se como uma das prioridades para o turismo na Região. Esta ação visa apoiar os empreendimentos com dificuldade nos investimentos de substituição, em termos de equipamentos, mobiliário e decoração, assegurando a necessária reclassificação nos termos da legislação vigente.

Paralelamente à promoção e divulgação de todos os instrumentos de financiamento e linhas de crédito disponíveis, que podem sustentar a requalificação das unidades de alojamento, os empresários continuarão a ser sensibilizados e alertados para os riscos associados à desclassificação dos seus empreendimentos turísticos.

P1.8 Inspeção e fiscalização da atividade turística

A qualidade elevada que se espera manter e incrementar no destino Madeira requer, naturalmente, uma inspeção e fiscalização interventivas, em continuidade e que, simultaneamente, assegurem o cumprimento da legislação em vigor, avaliem e identiquem as situações de risco e, naturalmente, façam respeitar a livre concorrência do mercado.

Pela sua transversalidade, a inspeção a desenvolver no setor do turismo não se concentrará, apenas, nas áreas que são da sua competência efetiva, devendo por isso, em estreita colaboração com a Autoridade Regional das Atividades Económicas (ARAE), considerar toda a oferta, através, também, de ações de sensibilização, dissuasão e correção tendentes a assegurar a resolução das problemáticas que condicionem a satisfação e superação das expectativas dos turistas.

Figura 4.3 - Programa de Ação 1: Horizonte 2017-2021

REF. AÇÃO	AÇÃO	PROMOTOR E ENTIDADES A ENVOVER	HORIZONTE 2017-2021				
			2017	2018	2019	2020	2021
P1.1	REFORÇO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	SRETC – DRT APM DROTA IFCN AMRAM Setor Privado					
	P1.1.1 Adoção do sistema de gestão da qualidade e competitividade turística						
	P1.1.2 Elaboração de um sistema de registo, qualificação e inspeção de estabelecimentos turísticos						
P1.2	UNIFORMIZAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SERVIÇO	SRETC – DRT APM DROTA IFCN AMRAM AREAM Setor Privado					
	P1.2.1 Definição do conceito de serviço da Madeira						
	P1.2.2 Adoção de processo de certificação para um turismo sustentável e de qualidade superior						
P1.3	P1.2.3 Criação de selo de qualidade de serviço a atribuir às empresas turísticas						
	FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	SRETC – DRT APM DRIVE DRRHAE DRQP AMRAM UMa Setor Privado					
	P1.3.1 Identificação das áreas de ensino e formação mais adequadas ao posicionamento pretendido e respetiva organização por área						
P1.3.2 Formação/qualificação do setor público e privado para a qualidade do serviço							
P1.4	P1.3.3 <i>Workshops</i> temáticos para o Trade Local para aquisição de competências inerentes à sua atividade: Inovação, Empreendedorismo, Qualidade do Serviço, Comportamento do Consumidor, Marketing Digital e Tecnologias de Informação						
	DESENVOLVIMENTO E MELHORIA DAS INFRAESTRUTURAS DAS PRINCIPAIS ZONAS TURÍSTICAS	SRETC – DRT-DRC DRIVE DRPRI AMRAM Setor Privado					
	P1.4.1 Levantamento e avaliação de infraestruturas e zonas turísticas quanto à utilidade turística						
P1.4.2 Melhoria e modernização/reabilitação de infraestruturas, zonas turísticas e zonas de interesse histórico-turístico							
P1.5	P1.4.3 Adaptação de sistema de incentivos à modernização e requalificação no setor privado						
	MELHORIA DAS ACESSIBILIDADES E DA MOBILIDADE DOS VISITANTES	SRETC – DRT APM DRET ANA AREAM Setor Privado					
	P1.5.1 Avaliar as necessidades de acessibilidades e mobilidade na perspetiva turística						
P1.5.2 Avaliar estratégias individuais das companhias aéreas							
P1.6	ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTOS TURÍSTICOS	SRETC – DRT APM AMRAM DROTA IFCN Setor Privado					
	P1.6.1 Inventariação de recursos, atividades e serviços conexos disponíveis						
	P1.6.2 Programa de melhoria e de inovação do produto						
P1.7	P1.6.3 Criação e exploração de circuitos multiprodutos						
	REQUALIFICAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS EXISTENTES	SRETC – DRT APM ACIF IDE Setor Privado					
	P1.7.1 Sensibilização da importância da requalificação						
P1.7.2 Divulgação dos instrumentos financeiros disponíveis							
P1.8	INSPEÇÃO E FISCALIZAÇÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA	SRETC – DRT e ARAE ACIF AMRAM Capitania Setor Privado					
	P1.8.1 Inspeção e fiscalização da atividade turística						

1.2 PROGRAMA 2 (P2):

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ATIVIDADE TURÍSTICA

P2.1 Adoção de boas práticas na gestão sustentável no turismo

O conceito de sustentabilidade deve fazer parte integrante do desenvolvimento do território e da própria atividade turística. A identificação dos casos de boas práticas sustentáveis, não só na RAM como no resto do Mundo, deve servir como exemplo aos negócios da Região, assim como pode revelar-se pertinente a elaboração de um guia de boas práticas que associe, em simultâneo, as componentes ambiental, económica e sociocultural. A Carta do Turismo Sustentável é um excelente referencial nesta temática pela forma como orienta o desenvolvimento sustentável dos territórios, respondendo às necessidades económicas, sociais e ambientais das gerações atuais sem comprometer as das gerações futuras.

P2.2 Promoção do envolvimento local no turismo

No compromisso pela sustentabilidade do turismo na RAM, o envolvimento local é fundamental. A realização de um inquérito à população residente será o ponto de partida para a compreensão da sua perceção e para a identificação dos constrangimentos. Esta ação prevê, igualmente, a realização de uma campanha de sensibilização junto da população sobre a importância do turismo na Região (e do “bem receber”) e do seu envolvimento.

P2.3 Proteção do património natural e construído

A par do envolvimento dos residentes, será importante atender e avaliar as necessidades e o estado atual dos recursos turísticos disponíveis, sejam naturais/ambientais, culturais ou construídos, de modo a que sejam facilmente identificados e protegidos aqueles que são mais sensíveis à exploração turística.

P2.4 Porto Santo Sustentável

O conceito inerente a esta estratégia passa por aliar a tecnologia à eficiência energética e à sustentabilidade. Pretende-se transformar a ilha do Porto Santo num território mais sustentável e capaz de garantir, simultaneamente, uma maior qualidade de vida aos seus residentes e futuras gerações, mais e melhores oportunidades para a economia local, maior capacidade para a criação de emprego junto da população residente, menor dependência externa e, naturalmente, a otimização dos recursos naturais existentes (programa Porto Santo Sustentável - *Smart Fossil Free Island* - resolução do Governo Regional da Madeira nº 263/2016, de 19 maio).

Paralelamente à redução da poluição e à melhoria da qualidade ambiental que se preconizam, esta estratégia contribuirá para a criação de valor acrescentado e para a redução dos custos associados para as famílias, para as empresas e para a própria administração pública local. Transversalmente, reforça-se, também por esta via, a fundamental valorização e crescente afirmação do Porto Santo, como destino turístico sustentável.

Figura 4.4 - Programa de Ação 2: Horizonte 2017-2021

REF. AÇÃO	AÇÃO	PROMOTOR E ENTIDADES A ENVOVER	HORIZONTE 2017-2021				
			2017	2018	2019	2020	2021
P2.1	ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO SUSTENTÁVEL NO TURISMO	SRETC – DRT					
	P2.1.1 Levantamento de casos de boas práticas na Região e exterior e desenvolvimento de guia de boas práticas para o turismo regional	DRIVE					
	P2.1.2 Introduzir de requisitos de sustentabilidade na avaliação de projetos turísticos	DRET					
P2.2	PROMOÇÃO DO ENVOLVIMENTO LOCAL NO TURISMO	DROTA					
	P2.2.1 Identificação dos constrangimentos dos residentes face à atividade turística	AREAM					
	P2.2.2 Sensibilização dos residentes para a importância do turismo e do “bem receber”	IFCN					
P2.3	PROTEÇÃO DO PATRIMÓNIO NATURAL E CONSTRUÍDO	AMRAM					
	P2.3.1 Inventariação das necessidades de preservação ambiental do território e do património histórico	ACIF					
	P2.2. Definição e proteção de espaços sensíveis à exploração turística	Observatório do Turismo Setor Privado					
P2.4	PORTO SANTO SUSTENTÁVEL	SRETC – DRT					
	2.4.1 Porto Santo Sustentável	SRARN					
		DROTA					
		DRAPS					
		Outros parceiros					

1.3 PROGRAMA 3 (P3):

REFORÇAR O POSICIONAMENTO E A NOTORIEDADE DO DESTINO

P3.1 Reforço e Consolidação da Estratégia de Marketing Digital encetada pela APM

O Marketing Digital assume, atualmente, uma importância fulcral na comunicação e venda do destino, pois permite uma relação mais próxima com o mercado, especialmente com o consumidor final. É esta a lógica central que norteia a presente estratégia, ambicionando despertar o desejo generalizado e inequívoco de visita à Madeira por parte de públicos (mercados e segmentos) não alcançados até à data.

O trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela APM nesta área revela-se assertivo e carece de continuidade e reforço, sobretudo atendendo aos efeitos positivos que tem vindo a gerar na nova comunicação do destino, hoje reconhecida como mais ágil, dinâmica, interativa e atrativa.

P3.2 Otimização e dinamização do portal oficial do Turismo da Madeira

Na comunicação digital que se espera reforçada, por parte do destino Madeira, o portal do Turismo será devidamente apetrechado para responder às exigências das ferramentas online, no sentido de se retirar o máximo retorno do investimento feito.

Na dinamização do portal serão considerados alguns aspetos, como:

- A clarificação do posicionamento da Madeira na perspetiva da gestão individualizada de expectativas;
- O contato com as empresas da Região;
- A capacidade do consumidor final encontrar um operador ou agente de viagem mais próximo de si;
- O Acesso ao portal a partir de qualquer tipo de dispositivo.

A par destas medidas, é assumido como fundamental a continuidade da avaliação do posicionamento do portal nos motores de busca e implementadas técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*).

P3.3 Participação em feiras, realização de fam e press trips e formação a agentes de viagem

A Madeira manterá a sua presença nas feiras vocacionadas para o setor, especialmente naquelas em que estão em causa mercados significativamente relevantes ou com elevada atratividade para o destino, uma vez que estas ações favorecem o contacto direto e a interação com o público-alvo, fortalecendo, desta forma, a personalização e a notoriedade do destino.

Alguns exemplos de feiras em que o destino marcará presença:

- **Feiras multiprodutos ou generalistas:**
Vakantiebeurs, FITUR, ITB, MITT, ABAV, WTM, BTL e TOP RESA;
- **Feiras por produto:**
Cruzeiros: Sea Trade Cruise Global, Sea Trade Cruise Europe;
Náutico: BOOT, Salão Náutico;
Natureza: Fiets en Wandelbeurs, Destination Nature, Tournatur;
Aviação: Routes Europa;
Meeting Industry: IMEX (EUA e DE), IBTM, ECM Annual Meeting, Meedex, ICCA Annual Congress.

Ainda neste enquadramento, será otimizado o calendário de fam e press trips, em parceria com o setor privado, assim como produzida, com base na informação de que o destino dispõe, documentação de apoio a estas ações, destinada aos operadores turísticos, jornalistas e público-alvo.

P3.4 Eventos

A Região, enquanto destino turístico, dispõe de um calendário anual de animação que é rico e diversificado, centrado em eventos âncora, o que permite ir ao encontro de diferentes gostos e preferências, ao longo de quase todo o ano.

Destacam-se, neste conjunto, os eventos que pelo atual reconhecimento internacional são já uma referência e aqueles que, não sendo tão conhecidos, apresentam uma crescente atratividade face à emergência de nichos de mercado, como é o caso, também, dos eventos desportivos, entre os quais se salientam, por exemplo, o Madeira Film Festival, o MIUT (Madeira Island Ultra Trail), o Ecotrail, o Ultra Sky Marathon, os campeonatos de BTT e as regatas (Extreme Sailing Series).

Paralelamente ao seu calendário anual de animação, a Madeira dispõe de um sem número de outras manifestações, desenvolvidas um pouco por toda a ilha, muitas das quais assentes na cultura e tradição das localidades em que se promovem. As feiras gastronómicas são, entre outros, eventos populares que têm vindo a ganhar expressão e procura.

Ainda nesta área, manter-se-ão os esforços na captação e organização de eventos de projeção internacional para a Madeira, de modo a tornar o calendário de animação mais atrativo e preenchido, durante todo o ano, particularmente nos períodos em que importa reforçar a procura. Entre outros exemplos, refira-se o Festival of Lights e as Comemorações dos 600 Anos da Descoberta da Madeira.

Não sendo da responsabilidade direta da Direção Regional do Turismo, existem outros eventos que merecerão a continuidade do apoio, pela importância que assumem na afirmação do produto Madeira, no seu todo (Exemplos: Mercado Quinhentista, Festivais de várias naturezas, etc.).

P3.5 Implementação de campanhas de marketing

Ainda que o contato direto com o consumidor final seja cada vez mais relevante, destaca-se, no entanto, a importância do papel das companhias aéreas e dos operadores turísticos na promoção e venda do destino. Assim, entende-se que continua a ser relevante dar continuidade às campanhas de marketing conjuntas, com o intuito de reforçar as relações do destino com os mercados onde opera.

P3.6 Realização de ações de charme nas capitais dos mercados através de mostras de turismo a desenvolver em parceria com o setor privado e as equipas de turismo do Turismo de Portugal no estrangeiro

Esta ação consiste em realizar mostras itinerantes pelas capitais dos mercados mais relevantes (em termos efetivos) e mais atrativos (em termos de possibilidade de crescimento) para o destino.

P3.7 Apoio à comercialização e venda do destino

Esta ação tem como objetivo reforçar e consolidar o posicionamento do destino e apoiar a sua comercialização junto dos agentes de viagem (Planos de Comercialização e Venda – PCV's).

P3.8 Projeto 600 Anos

Esta é uma Celebração que se espera projetar, a nível nacional e internacional, reforçando o conhecimento da Madeira nos quatro cantos do globo. O objetivo primordial passa por dar a conhecer a Madeira numa outra perspetiva, revelando como em 600 anos de história, a Região teve um papel fundamental no domínio da expansão marítima e em termos do desenvolvimento económico do país e do mundo.

O programa de comemorações, que arranca em 2017 e se prolonga até 2021, inclui ações na área editorial, artística e multimédia, assim como outros eventos complementares. Trata-se de um projeto que é transversal a todo o Governo e à própria sociedade, coordenado pela SRETC.

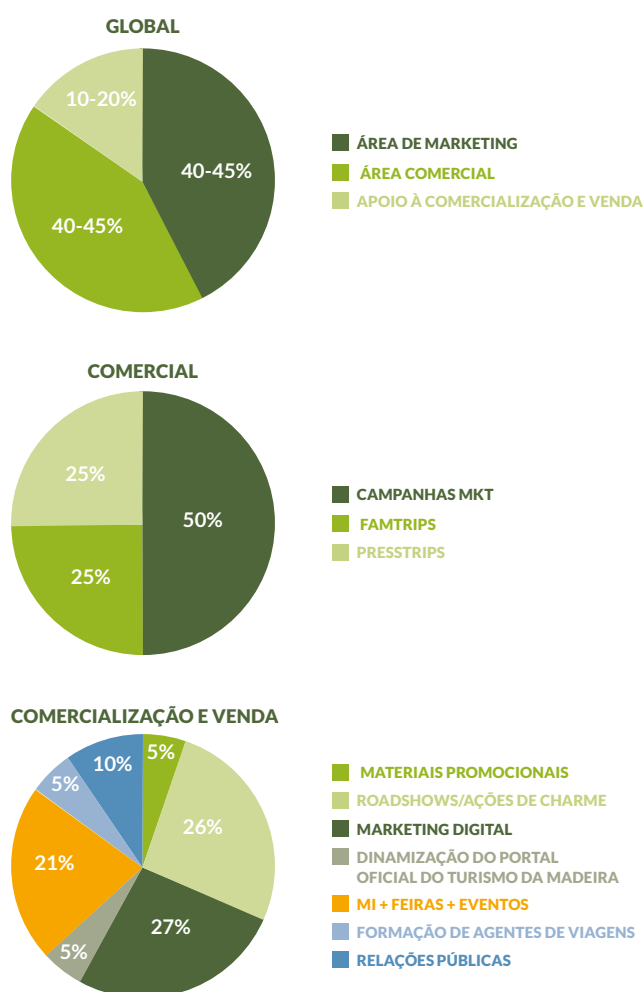
Figura 4.5 - Programa de Ação 3: Horizonte 2017-2021

REF. AÇÃO	AÇÃO	PROMOTOR E ENTIDADES A ENVOLVER	HORIZONTE 2017-2021				
			2017	2018	2019	2020	2021
P3.1	REFORÇO E CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL ENCETADA PELA APM	SRETC – DRT APM					
	P3.1.1 Identificação dos canais digitais mais utilizados pelos mercados						
	P3.1.2 Desenvolvimento de campanhas segmentadas por mercado e público-alvo						
	P3.1.3 Definição de métricas a atingir por segmento e canal de comunicação						
	P3.1.4 Monitorização da performance digital do Turismo da Madeira						
P3.2	OTIMIZAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DO PORTAL OFICIAL DO TURISMO DA MADEIRA	SRETC – DRT APM					
	P3.2.1 Produção de conteúdos por produto turístico						
	P3.2.2 Monitorização das características dos visitantes do portal (demográficas e comportamento no site)						
P3.3	PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS, REALIZAÇÃO DE FAM E PRESS TRIPS E FORMAÇÃO A AGENTES DE VIAGEM	SRETC – DRT APM AMRAM Setor Privado					
	P3.3.1 Participação em feiras de turismo generalistas e de nichos						
	P3.3.2 Realização de fam e press trips em parceria com o setor privado						
	P3.3.3 Formação a agentes de viagem						
	P3.3.4 Relações públicas						
P3.4	EVENTOS	SRETC – DRT APM DRC AMRAM					
	P3.4.1 Identificação de eventos regionais que complementem a oferta turística da Região						
	P3.4.2 Apoio à promoção dos eventos regionais						
	P3.4.3 Captação de eventos de projeção internacional						
P3.5	IMPLEMENTAÇÃO DE CAMPANHAS DE MARKETING	SRETC – DRT DRET APM Operadores Turísticos Companhias aéreas					
	P3.5.1 Desenvolvimento de campanhas de marketing conjuntas com companhias aéreas						
	P3.5.2 Realização de campanhas de marketing com principais operadores turísticos dos mercados						
P3.6	REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE CHARME NAS CAPITALS DOS MERCADOS ATRAVÉS DE MOSTRAS DE TURISMO A DESENVOLVER EM PARCERIA COM O SETOR PRIVADO E AS EQUIPAS DE TURISMO DO TURISMO DE PORTUGAL NO ESTRANGEIRO	SRETC – DRT DRIVE APM Equipas de Turismo – TP AMRAM Setor Privado					
P3.7	APOIO À COMERCIALIZAÇÃO E VENDA DO DESTINO	SRETC – DRT APM					
P3.8	PROJETO 600 ANOS DA DESCOBERTA DA RAM	SRETC - DRT e DRC GR APM ACIF APRAM ANA UMa Setor Privado (transversal a toda a sociedade)					
	3.8.1 Projeto 600 Anos da descoberta da RAM						

2. ORIENTAÇÕES PARA INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO

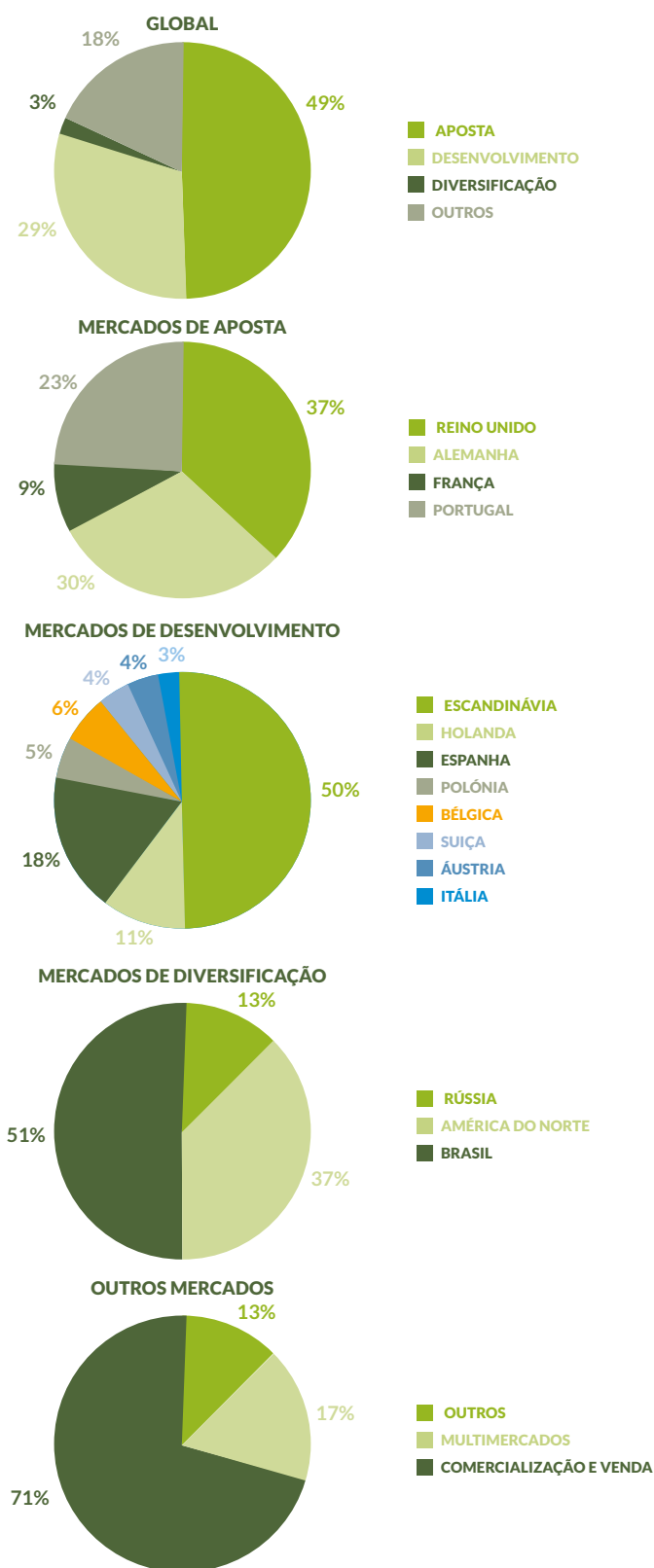
As Figuras 4.6 e 4.7 apresentam as principais orientações para o investimento em comunicação, por rubrica e mercado relativo ao Programa 3 - Reforçar a Notoriedade e o Posicionamento do Destino.

Figura 4.6 - Orçamento previsional indicativo para o Programa 3



Fonte: APM (2016); análise IPDT

Figura 4.7 - Orçamento previsual indicativo de promoção por mercado



Fonte: APM (2016); análise IPDT

Atendendo à maturidade do setor, aos propósitos assumidos para a evolução sustentada do mesmo e às tendências conhecidas dos mercados/destinos concorrentes, importa, salvaguardar a manutenção das verbas alocadas à promoção, mesmo que isso signifique uma gestão mais exigente que tenha em consideração os comportamentos aferidos, sendo expectável que exista abertura e flexibilidade para um reforço das mesmas, situação que permitiria a concretização de outras ações complementares, vindo potenciar os resultados desejados.

De acordo com as propostas de comunicação apresentadas e tendo em consideração a passagem de uma abordagem push para uma pull, prevê-se:

- A diminuição relativa do investimento em campanhas de marketing com operadores turísticos e companhias aéreas, em roadshows/ações de charme, em MI/Feiras/Eventos. Uma vez que o percurso a seguir será tido de forma equilibrada, não colocando em causa o destino mas atendendo à evolução das tendências, estes meios continuam a ser importantes numa estratégia de diversificação comunicacional.
- A manutenção do investimento em relações públicas, famtrips, presstrips e materiais promocionais.
- O aumento do investimento em ações relacionadas com o Marketing Digital, beneficiando, em grande parte, da realocação do montante remanescente das ações indicadas acima.
- O aumento do investimento no portal do turismo da Madeira e na formação de agentes de viagens, de forma a reforçar os efeitos positivos destas ações.

A optimização da alocação das verbas a investir dependerá da análise permanente das tendências dos mercados, sendo, em termos genéricos, admitido:

- A diminuição relativa do investimento nos mercados de aposta, à exceção de França devido à baixa percentagem alocada a ações neste mercado, e para alocação noutros mercados.
- O aumento relativo do investimento nos mercados de desenvolvimento, fruto do valor desinvestido nos mercados de aposta.
- O aumento relativo do investimento nos mercados de diversificação, porque o aumento dos fluxos destes mercados exige um esforço de investimento maior.

A orientação para o investimento em comunicação resulta, sempre, dependente da evolução do mercado e de acontecimentos extraordinários que possam ocorrer e que, pela natureza e impacto consequente, devem merecer espaço para uma intervenção imediata com vista à adequação da comunicação face aos resultados pretendidos.

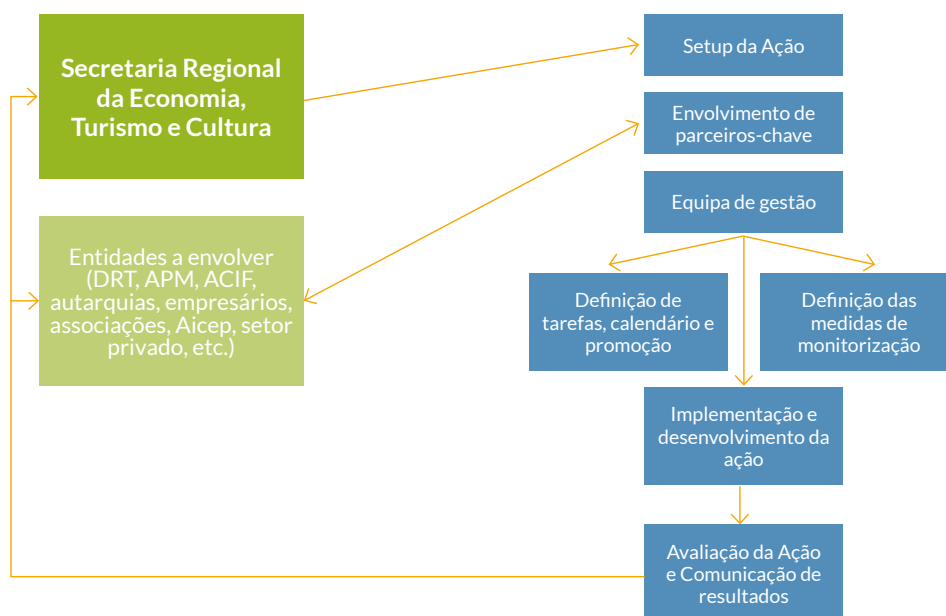
3. GESTÃO DA IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

A implementação das opções estratégicas definidas no presente documento e das ações definidas, anteriormente apresentadas, requer um processo imparcial, independente e consensual. Para o efeito, é definida a estrutura do processo de gestão da implementação para que, no plano regional, permita refletir a vontade e perspetiva dos demais stakeholders do destino.

3.1. Estrutura do processo

A Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira, em consonância com o trade local e demais stakeholders da Região, definirá os procedimentos de cada ação a desenvolver, designando uma equipa de gestão interna que implemente e execute as suas orientações (Figura 4.8).

Figura 4.8: Estrutura do processo de implementação do Plano de Ação



3.2. Monitorização de indicadores de controlo da Estratégia e do Plano de Ação

No contexto dos objetivos definidos e do plano de ação para o horizonte 2017-2021, apresenta-se abaixo uma solução quer para a monitorização dos indicadores de desempenho e controlo da implementação da estratégia, quer para o acompanhamento e compreensão dos fluxos de procura e das dinâmicas da oferta turística (Figura 4.9).

Figura 4.9 - Monitorização da Estratégia de Turismo da RAM: Avaliação da realização dos objetivos

PROGRAMA DE MONITORIZAÇÃO	OBJETO DE MONITORIZAÇÃO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	FONTES DE INFORMAÇÃO	PERIODICIDADE
Mapa de estatísticas de acompanhamento da implementação das opções estratégicas e ações no horizonte 2017-2021	Notoriedade do destino	Nível de reconhecimento	Inquérito nos mercados emissores	Anual
	Atratividade do destino	Intenção de visita ao destino nos próximos três anos		
		Índice de satisfação global da oferta	Inquérito aos visitantes	
	Inovação e qualidade da oferta	Investimento público e privado no setor	INE/DREM	
		Nível académico e profissional dos setores turísticos	Ação P1.3.1	
		Grau de satisfação global dos visitantes e/ou por componente	Inquérito aos visitantes	
	Procura turística	Volume de hóspedes	INE/DREM	Mensal/Anual
		Volume de dormidas		
		Estada Média		
		Taxa de sazonalidade		
	Oferta turística	RevPAR		Anual
		Taxa Líquida de Ocupação-Cama		
		Preço médio global		
		VAB do setor		
		Nº total de camas		
		Perceção da importância do turismo para a qualidade e estilo de vida locais	Inquérito aos agentes turísticos e população	
		Grau de satisfação com a proteção e gestão ambiental da Região	Inquérito aos agentes turísticos e população + Inquérito aos visitantes	

Para a obtenção deste desempenho desenvolver-se-á um conjunto de estudos que, direta ou indiretamente, permita compreender de que forma as dinâmicas da procura e oferta turística afetam o sucesso de realização dos objetivos. Simultaneamente, estes estudos identificarão lacunas, desafios e oportunidades, contribuindo para uma atuação mais ajustada ao paradigma atual (Figura 4.10).

O Observatório do Turismo da Madeira também deverá suportar a produção de conhecimento tendente a uma gestão mais eficiente do destino.

Figura 4.10 - Monitorização da Estratégia de Turismo da RAM:
Estudos de acompanhamento e avaliação da estratégia

ESTUDO	OBJETO DE AVALIAÇÃO/MONITORIZAÇÃO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	FONTES DE INFORMAÇÃO	PERIODICIDADE
Perfil, comportamento e satisfação dos visitantes	Procura Turística (efetiva)	Caraterização sociodemográfica e tripográfica do visitante	Inquérito aos visitantes no Aeroporto e Porto Marítimo	Semestral
		Comportamento de consumo do destino e gasto turístico		
		Satisfação com a visita ao destino (global e por componentes)		
		Intenção de regresso e recomendação		
Preferências e Hábitos de viagem	Procura Turística (potencial) nos mercados emissores	Meios de informação sobre os destinos	Inquérito aos mercados emissores	Anual
		Meios de reserva		
		Orçamento global por viagem		
		Número médio de viagens até 4 dias		
		Número médio de viagens com mais de 4 dias		
		Destinos preferidos		
Notoriedade do destino		Produtos turísticos preferidos		
		Caraterização sociodemográfica e tripográfica		
		Nível de reconhecimento de imagens do destino		
		Nível de reconhecimento correto de imagens do destino		
		Taxa de indivíduos que já ouviram falar sobre o destino		
		Intenção de visita nos próximos 3 anos		
Dinâmicas da Operação Turística	Desempenho da Operação Turística	Taxa de indivíduos que reconhecem as ações de comunicação levadas a cabo.	Aeroporto, Companhias Aéreas e Associados APM	Semestral
		Quotas de mercados por origem e operador turístico		
		Operadores que recorrem a voos charter		
		Operadores que recorrem a voos regulares (indicação de respetivos "alotments")		
Tendências globais do setor	Procura turística (global)	Canais de distribuição	WTTC, UNWTO, Turismo de Portugal	Anual
		Canais de comunicação		
		Tendências afetas aos serviços turísticos		
Perceção e satisfação da população e do trade (regional e internacional)	Stakeholders do destino	Nível de importância do turismo para a Região	Inquérito à população Inquérito ao trade regional Inquérito aos operadores turísticos internacionais	Anual
		Contribuição do turismo para a melhoria da qualidade de vida		
		Satisfação do trade local e internacional com a qualidade ambiental do destino		
		Tendências globais do setor		
Cadeia de valor do turismo	Oferta turística (alojamento, Transportes, Restauração e similares, Infraestruturas culturais e turísticas, AVT/OT)	Número de unidades/empresas/infraestruturas	INE/DREM/Eurostat	Anual
		Postos de trabalho		
		Proveitos		
		Capacidade de operação		
		Despesa total em atividades culturais e criativas		
		Contribuição do setor para a economia regional		

3.3. Atualização de ferramentas/estratégia

A capacidade de ajustamento e adaptação que esta estratégia permite revela-se fundamental para adequar, progressivamente, os objetivos a que se compromete, sobretudo perante evidências que comprovem esta necessidade. Por exemplo, no caso de um desempenho inferior dos indicadores que permitem avaliar a realização dos objetivos definidos para o horizonte 2017-2021, a estratégia e as ações deverão ser revistas e reajustadas a novas tendências, às reações do mercado e/ou a questões de política interna (Figura 4.11).

Para atingir este desiderato, a implementação das ações será acompanhada e monitorizada por entidades a definir pela SRETC - DRT. Desta avaliação, resultará a identificação e análise de desvios que poderão conduzir a uma atualização dos objetivos, estratégia e ações.

Figura 4.11 - Atualização da estratégia e Ações



APÊNDICE



CALENDÁRIO DE EVENTOS

EVENTOS SRETC	
Festas de Carnaval	1º trimestre (fevereiro ou março)
Festa da Flor	2º trimestre (abril ou maio)
Encontro Regional de Bandas Filarmónicas	2º trimestre (maio)
Festival Raízes do Atlântico	2º trimestre (junho)
Festival do Atlântico	2º trimestre (junho)
Festa do Vinho Madeira	3º trimestre (agosto ou setembro)
Festival Colombo	3º trimestre (setembro)
Festival da Natureza	4º trimestre (outubro)
Festival de Órgãos da Madeira	4º trimestre (outubro)
Festas de Natal e do Fim de Ano	4º trimestre (dezembro)
CULTURA E ARTES	
Dia Internacional dos Museus	18 de maio
Semana Regional das Artes	2º trimestre (junho)
Feira do Livro	2º trimestre
EXPOSIÇÕES E MOSTRAS	
The Classic Motor Exhibition	2º trimestre (maio)
Festa da Cereja	2º trimestre
Festa do Pêro	3º trimestre (setembro)
Mostra da Sidra	3º trimestre (setembro)
FEIRAS E MERCADOS	
Festa da Anona	1º trimestre (março)
Funchal Noivos & Festas	1º trimestre
Mostra da Cana-de-Açúcar	2º trimestre
Festa do Limão	2º trimestre (maio)
Festa da Cebola	2º trimestre (maio)
Mercado Quinhentista	2º trimestre (junho)
Mostra Regional da Banana	3º trimestre
FESTAS POPULARES E ARRAIAIS	
Festas de Santo Amaro	1º trimestre (janeiro)
Festa do Panelo	1º trimestre (janeiro)
Festas de São Tiago Menor	2º trimestre (maio)
Marchas Populares	2º trimestre (junho)
Festa dos Altares de São João	2º trimestre (junho)
Festas de São João Porto Santo	2º trimestre (junho)
Festa de São Pedro	2º trimestre (junho)
Festa de Nossa Senhora da Saúde Lameiros	3º trimestre (agosto)
Festa de Nossa Senhora do Monte	3º trimestre (agosto)
Festas do Concelho Funchal	21 de agosto
Festa do Bom Jesus e do Santíssimo Sacramento	3º trimestre (setembro)
Festa da Senhora da Piedade	3º trimestre (setembro)

Festa do Senhor dos Milagres	4º trimestre (outubro)
Festa de São Martinho	4º trimestre (novembro)
Missas do Parto	4º trimestre (dezembro)
Noite do Mercado	23 de dezembro
FESTIVAIS TEMÁTICOS	
Festival "Fica na Cidade"	2º trimestre (maio/junho)
Feira Agropecuária	3º trimestre (julho)
Semana do Mar	3º trimestre (julho)
Festa das Vindimas Porto Santo	3º trimestre (agosto)
Vindimas Ao Vivo - Estreito C. Lobos	3º trimestre (setembro)
Festa das Vindimas - Blandy's Wine Lodges	3º trimestre (agosto/setembro)
Comemorações do Dia Mundial do Turismo	27 de setembro
Festa da Uva e do Agricultor	3º trimestre (setembro)
Festival Aqui Acolá	4º trimestre (outubro)
Essência do Vinho – Madeira	4º trimestre (novembro/dezembro)
GASTRONÓMICOS	
Rota das Estrelas	1º trimestre (março)
Feira das Sopas do Campo	2º trimestre (junho)
Mostra Gastronómica de Santana	3º trimestre (julho)
Feira Gastronómica de Machico	3º trimestre (julho)
Festa do Peixe Espada Preto	3º trimestre
Gastronomia do Caniço	3º trimestre
Mostra "Iguarias Tradicionais Madeirenses"	4º trimestre (dezembro)
MÚSICA E DANÇA	
Funchal Jazz	3º trimestre
Festival Regional de Folclore – 24 Horas a Bailar	3º trimestre (julho)
Festival Nacional e Internacional de Folclore	3º trimestre (agosto)
Semana Europeia de Folclore	3º trimestre (agosto/setembro)
Concertos L	3º trimestre (setembro)
Madeira Pianofest	4º trimestre (novembro)
Madeira Dig Festival	4º trimestre (dezembro)
Cantar Os Reis	5 de janeiro 2017
TEATRO E CINEMA	
Madeira Film Festival	2º trimestre (abril)
Madeira Micro International Film Festival	4º trimestre (dezembro)
TURISMO ATIVO E DESPORTO	
Porto Santo Ultra Trail	1º trimestre
Maratona do Funchal	1º trimestre
MIUT - Madeira Island Ultra Trail	2º trimestre (abril)
Underwater Nature Festival	2º trimestre
Triatlo Longo "Ocean Lava Madeira"	2º trimestre
Ultra Skymarathon Madeira	2º trimestre
Meeting Canyoning Madeira	2º trimestre (junho)
Campeonato de Pesca Grossa da Madeira	3º trimestre
Rali Vinho da Madeira	3º trimestre

Regata Transquadra 2017/18	3º trimestre (julho)
Grande Regata de Canoas Tradicionais Madeirenses	3º trimestre
Regata Internacional Canárias - Madeira	3º trimestre (setembro)
Madeira Uphill 2000	3º trimestre (setembro)
Funchal Júnior & Cadet Open e Open Internacional de Ténis de Mesa da Madeira	3º trimestre (setembro)
Madeira Wine Open Golf Competition	3º trimestre (agosto)
Madeira Ocean Race	4º trimestre (outubro)
MIISM - Madeira Island Internacional Swim Marathon	4º trimestre (outubro)
Sandokan Enduro - Calheta	4º trimestre (outubro)
Volta à Madeira em Bicicleta	4º trimestre
Open Internacional de Bridge da Madeira	4º trimestre (novembro)
Volta à Cidade do Funchal - Corrida de São Silvestre	4º trimestre (dezembro)
OUTROS	
"Global Wellness Day Madeira" - Dia Global de Bem-Estar"	2º trimestre (maio)
Volta à Madeira em Clássicos	2º trimestre (junho)
Dia da Região Autónoma da Madeira	1 de julho

BIBLIOGRAFIA

- Plano de Ordenamento Turístico da RAM (POT) (2006) e respetivos trabalhos de atualização (2016)
- Estudo/avaliação SMED/CED/OMT (2009)
- Atualização do Estudo sobre o Gasto Turístico da Madeira (2010)
- Gastos Turísticos Internacionais na Região Autónoma da Madeira (2013)
- Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015 – 2020)
- Conclusões e Recomendações emanadas pelas Conferências Anuais do Turismo, promovidas pela Delegação Regional da Madeira da Ordem dos Economistas (2006 – 2016)
- Orientações Estratégicas e Operacionais -Promoção e Comercialização Externa Regional Turismo de Portugal
- Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) (2013 – 2015) Turismo de Portugal
- Direção Regional de Estatística da Madeira
- Barómetro do Turismo da OMT: Exports from international tourism rise 4% in 2015; maio de 2016
- OMT: Tourism Highlights - 2016 edition

Nota: As fotografias utilizadas no documento foram cedidas pela SRETC e APM.



ESTRATÉGIA PARA O TURISMO DA MADEIRA

REGIÃO AUTÓNOMA
DA MADEIRA

2017-2021

