

Cármén Colim

Mestrado em Turismo
Gestão Estratégica de Destinos

Trabalho de Projecto
**Turismo de Negócios - Criação de
uma Marca Certificadora**



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Abril de 2010

Cármem Colim

Mestrado em Turismo: Gestão Estratégica de Destinos

Trabalho de Projecto: Turismo de Negócios - - Criação de uma Marca Certificadora

Trabalho de Projecto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de destinos

Orientador : Doutor Manuel Mendes Cruz

Co-orientador : Mestre Hélder Fanha Martins

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Abril de 2010

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de muitas pessoas a quem manifesto o meu profundo agradecimento, nomeadamente:

Ao Professor Hélder Fanha Martins, pela orientação, conselhos e sugestões que tão importantes foram para a Tese de Mestrado.

Ao Professor Manuel Mendes Cruz pelo tempo e conselhos que me dispensou.

À minha querida professora e amiga Linda Pereira pelo inestimável apoio e partilha dos seus conhecimentos que se revelaram inspiradores e de grande importância em todo o processo de desenvolvimento.

A todos os que generosamente me receberam para serem entrevistados no âmbito deste projecto.

A todos os que amavelmente responderam ao questionários efectuado, tão importante para o presente trabalho.

À Mariana Gaudich pela sua ajuda no grafismo deste trabalho. À Sara Oliveira e ao Alexandre Figueiredo pela ajuda na revisão do texto e formatação. Ao Paulinho pelo apoio e tempo dispensado.

RESUMO

No turismo de negócios a principal motivação está directa e principalmente relacionada com objectivos profissionais e empresariais e não apenas recreativos e de lazer, pelo que o valor oferecido pelo destino baseia-se fundamentalmente na disponibilidade e no bom desempenho dos elementos que satisfaçam a motivação principal.

A implementação de um sistema de gestão e de processos e a sua posterior certificação é uma mais-valia para qualquer organização. Traduz-se directamente na melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento com a optimização do desempenho operacional e numa nova cultura para a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a contínua satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas.

Dada a especificidade e a qualidade exigida a este sector e analisando a multiplicidade da oferta do turismo de negócios no seu todo, a criação de uma marca certificadora e qualificadora dos serviços inerentes ao sector apresenta-se como uma oportunidade de negócio, não só na criação da marca certificadora em si, mas também para o alvo da mesma.

O presente trabalho tem como objectivo analisar e confirmar a viabilidade de uma marca certificadora para o turismo de negócios. Realizámos assim um conjunto de pesquisas nas áreas do turismo de negócios e da certificação. Foi aplicado um questionário a 69 pessoas e foram realizadas 14 entrevistas a *opinion leaders* e empresários do sector do turismo de negócios. Pretendeu-se aferir se existe necessidade do mercado para a criação da marca, bem como a opinião sobre procedimentos envolvidos.

Optamos pela realização de um trabalho de projecto pela pertinência do tema e pela lacuna de informação existente no mercado, o que nos levou a uma análise mais prática da sua viabilidade. Impõe-se a realização de pesquisas mais aprofundadas, nomeadamente na área da certificação.

Dada a elevada convergência das repostas dos questionários, entrevistas e das diversas análises efectuadas, podemos concluir que : 1) Existe a necessidade de qualificar o sector de turismo de negócios; 2) A certificação é uma forma de profissionalizar e, conseqüentemente, divulgar e promover a credibilidade do sector, das organizações e do

destino em si, bem como das marcas alvo da certificação; 3) É economicamente viável a criação de uma marca certificadora do turismo de negócios.

Palavras-chave: Turismo de Negócios; Certificação; Qualidade; Marca.

ABSTRACT

In the business tourism sector the main motivation is directly and primarily related to business and professional goals, and not only recreational and leisure, so the value that the destination is primarily based on the availability and performance of the elements that satisfy the primary motivation.

The implementation of a management and processes system and subsequent certification is an asset for any organization, resulting in improved image, access to new markets, reduces operating costs by improving operational performance and in a new culture with awareness and motivation of employees, focused on continuous improvement and customer satisfaction and all stakeholders.

Given the specificity and quality required to this sector and considering the multiplicity of supply of business tourism as a whole, the creation of a certification brand that qualifies all services of the sector presents itself as a business opportunity, not only in creating the certification mark itself, but for the mark to be certified as well.

This paper aims to analyze and confirm the feasibility of a certification mark for business tourism. We thus conducted a survey in the area of business tourism and certification. We inquired 69 people and carried out 14 interviews with opinion leaders and entrepreneurs in the business tourism area. We want to assess whether there is market need for the creation of the brand, as well as beliefs about the procedures involved.

We chose a work project on the relevance of the topic and the information gap in the market, which led us to a more practical analysis of the issues. Further research, particularly in the area of certification needs to be carried out.

Given the increasing convergence of responses to the questionnaires, interviews and various tests carried out we can conclude that 1) There is a need to qualify the area of business tourism, 2) Certification is a way to professionalize and, consequently, disseminate and promote the credibility of the sector and destination, as well as the sector marks themselves 3) It is economically feasible to create a certification mark of the business tourism.

Keywords: Business Tourism; Certification; Quality; Brand.

LISTA de SIGLAS e ABREVIATURAS

AEN – área estratégica de negócio

BI – business intelligence

BTL – bolsa de turismo de lisboa

CTN – congresso de turismo de negócios

CVB – Convention Bureau

DMC – destination management company

ICCA – International Congress and Convention Association

ITP – Instituto de Turismo de Portugal

MI – meeting industry

MICE – meetings, incentives, congresses and events (or exhibitions)

MPI – Meeting Professionals International

OMT – Organização Mundial de Turismo

PCO – Professional Congress (or Conference) Organizer

PENT – Plano Estratégico Nacional para O Turismo

PIB – produto interno bruto

TP – Turismo de Portugal

USP – unique selling proposition

WTO – World Tourism Organization

ÍNDICE GERAL

PARTE I – Enquadramento Teórico e Metodológico	12
Capítulo 1 – Introdução	12
Capítulo 2 – Fundamentação Teórica e Contextualização	16
2.1 O cenário macroeconómico internacional	16
2.2 A indústria do turismo	17
2.3 Turismo de negócios	21
2.4 Certificação da Qualidade.....	28
2.5 Turismo de negócios e certificação	34
2.6 Marca	37
Capítulo 3 – Metodologia	41
3.1 Inquérito por questionário	42
3.1.1 Estrutura do questionário	42
3.1.2 População	43
3.1.3 Objectivos	45
3.1.4 Aplicação	45
3.2 Inquérito por entrevista	45
3.2.1 Estrutura da entrevista	45
3.2.2 População	46
3.2.3 Objectivos	46
3.2.4 Aplicação	46
3.3 Benchmarking	47
Capítulo 4 – Resultados	49
4.1 Inquérito por questionário	49
4.2 Inquérito por entrevista	54
4.3 Benchmarking	60
PARTE II – Plano de Negócios	63
Capítulo 4 – Resumo executivo	63
Capítulo 6 – Apresentação da Empresa	66
6.1 Missão	67
6.2 Visão	67
Capítulo 7 – Análise Externa	68
7.1 Análise da macro envolvente	68
7.1.1 Factores demográficos	68
7.1.2 Factores sociais	68
7.1.3 Factores económicos	69

7.1.4	Factores que justificam o crescimento dos serviços às empresas	71
7.1.5	Factores político-legais	72
7.1.6	Factores ambientais	73
7.1.7	Factores tecnológicos	74
7.2	Análise da micro envolvente	74
7.2.1	Modelo de cinco forças de Porter	74
7.2.2	Posição estratégica	88
Capítulo 8 – Apresentação do negócio – Plano de Marketing		94
8.1	Objectivos	94
8.2	Estratégia de marketing mix	94
8.2.1	Apresentação do serviço/posicionamento	94
8.2.2	Preço	95
8.2.3	Distribuição	95
8.2.4	Comunicação	96
8.3	Avaliação de recursos necessários à implementação da estratégia – Plano de Produção	96
8.3.1	Recursos físicos	96
8.3.2	Recursos humanos	96
8.3.3	Recursos Organizacionais	97
8.3.4	Sistemas de informação e tecnologia	98
8.3.5	Recursos intangíveis	98
8.4	Projecções e respectivos pressupostos financeiros	99
8.4.1	Factores gerais a considerar nas projecções	99
8.4.2	Considerações e cálculos	100
8.4.3	Análise de viabilidade financeira	100
8.4.4	Conclusões financeiras	102
8.4.5	Perfil da gestão	102
Capítulo 9 – Conclusões		104

Anexos

- a) Inquérito
- b) Entrevista

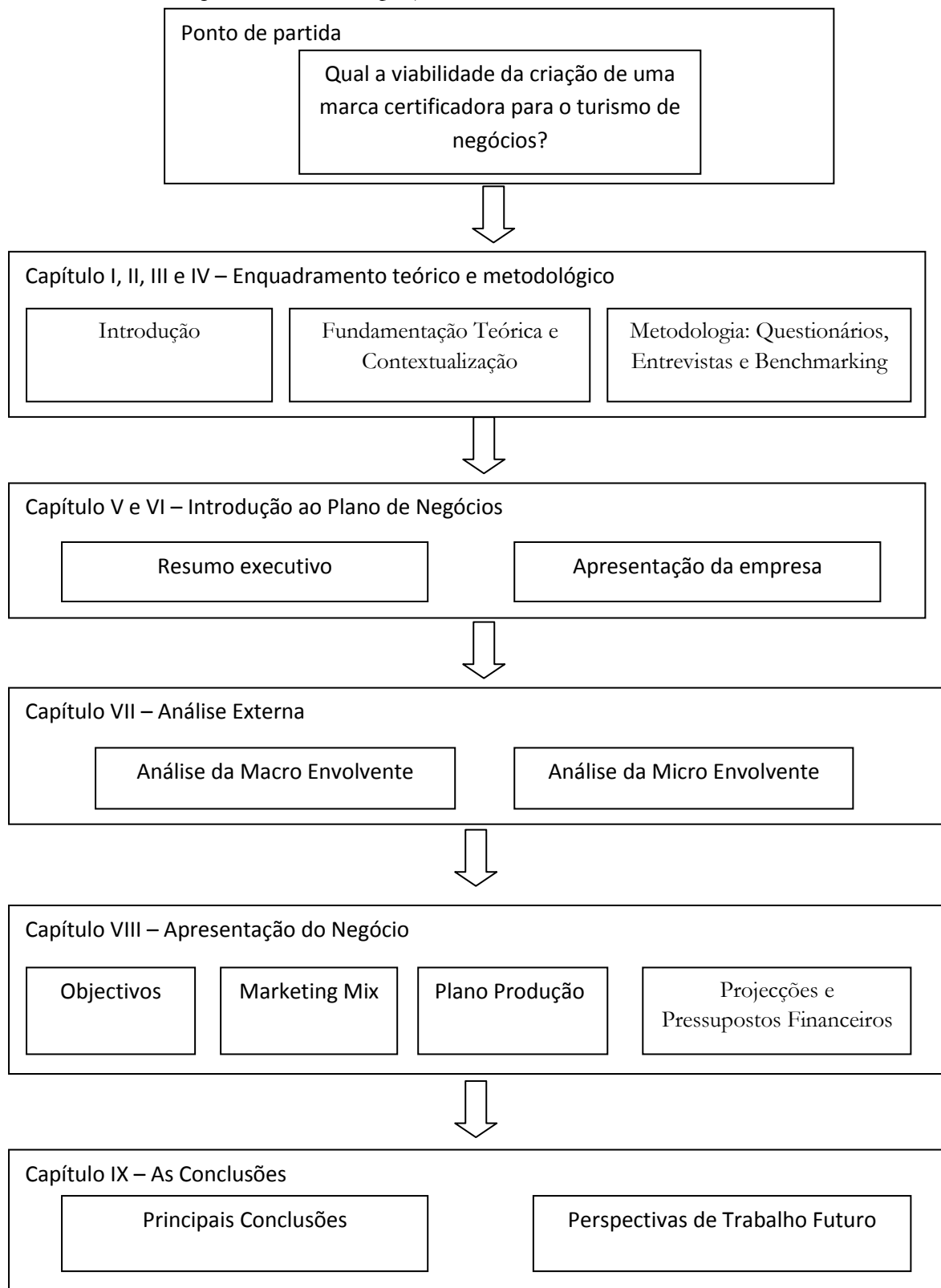
Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Questionário: Caracterização da amostra – sector de actividade	49
Gráfico 2 – Questionário: Localização das empresas dos inquiridos	50
Gráfico 3 – Questionário: Número de funcionários da empresa dos inquiridos	50
Gráfico 4 – Questionário: Número de inquiridos que trabalham o sector de turismo de negócios	51
Gráfico 5 – Questionário: Importância atribuída ao turismo de negócios no enquadramento da indústria do turismo	51
Gráfico 6 – Questionário: Relevância da criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios	52
Gráfico 7 – Questionário: Disposição dos inquiridos em assumir o custo de certificação	53
Gráfico 8 – Factores que justificam o crescimento dos serviços às empresas	71
Gráfico 9 – Estrutura organizacional	97

Índice de Quadros

Quadro 1 – Esquema resumo do projecto	11
Quadro 2 – Número de meetings de associações por continente	25
Quadro 3 – Viagens empresariais na Europa	26
Quadro 4 – Viagens de pequeno curso por país, por noites e por delegados	27
Quadro 5 – Ranking dos países e cidades por número de meetings organizadas em 2008	28
Quadro 6 – Matriz para análise de algumas marcas certificadoras	61
Quadro 7 – Posicionamento concorrencial do sector de certificação (Análise de Porter)	76
Quadro 8 – Número de empresas certificadas por sector de actividade	77
Quadro 9 – Número de empresas Hotelaria, restaurantes e similares e agências de viagens em 2003	78
Quadro 10 – Percentagem de empresas certificadas em cada região Nut II	79
Quadro 11 – Papel desempenhado pelos serviços às empresas	81
Quadro 12 – Certificados ISO 9001	82
Quadro 13 – Número de certificados emitidos e número empresas registadas	83
Quadro 14 – Exemplo do mercado espanhol com a marca certificadora	84
Quadro 15 – Número de certificados emitidos por organismo certificador	85

Quadro 1 – Esquema resumo do projecto



Fonte: Elaboração própria adaptada do existente no Manual de Investigação em Ciências Sociais de Quivy e Campenhout

PARTE I – Enquadramento Teórico e Metodológico

Capítulo 1 – Introdução

O turismo de negócios, tido como as actividades de viagens de pessoas e alojamento em locais fora do seu ambiente usual durante não mais do que um ano consecutivo, com o propósito de negócio, tem vindo a assumir de forma crescente um papel preponderante na indústria turística, não apenas pelo facto de já constituir um terço das despesas efectuadas no sector nos países desenvolvidos, mas sobretudo devido ao potencial que detém na projecção dos respectivos destinos. A própria natureza do alvo, com uma maior capacidade em dispendir e de um nível de exigência mais elevado, potencia a garantia de qualidade como um elemento fundamental de atração (Davidson, 2007).

Contudo, um dos maiores problemas apontados ao sector de turismo de negócios é a falta de formação e qualificação dos trabalhadores, empresários, bem como a qualificação dos próprios processos de negócio. Trata-se também de uma área de negócio que envolve uma multiplicidade de serviços, e cujo tecido empresarial é constituído, na sua maioria, por empresas de micro, pequena e média dimensão que detêm uma percepção reduzida da necessidade de formação, sendo que os modelos já existentes foram elaborados para grandes empresas, não se demonstrando assim eficazes à maioria do tecido empresarial da indústria. Qualificar a oferta desta actividade específica aparece-nos assim como necessária e fundamental para promover as boas práticas, a qualidade e o êxito empresarial, bem como a projecção e imagem do sector, e do próprio destino, no exterior.

De realçar o papel de promotor que o Turismo de Portugal poderá assumir nesta matéria, impulsionando e valorizando este serviço.

O presente estudo resulta da materialização de experiências e conhecimentos no domínio da gestão, marketing e turismo, nomeadamente na área do turismo de negócios. Dentro desta área, focamos a componente estratégica relativa à certificação de sistemas de qualidade nas empresas que trabalham o turismo de negócios.

Os capítulos que se seguem, não só visam contribuir para a divulgação, discussão e maior utilização desta matéria em Portugal, como também apresentam uma possível solução para colmatar uma lacuna verificada neste domínio.

Tendo presente que manter uma elevada competitividade é um desafio permanente para as empresas e que a gestão estratégica é imprescindível para sustentar essa capacidade, o presente trabalho pretende desenvolver a criação de uma marca certificadora que se apresente por um lado como agregadora do sector e por outro como um instrumento diferenciador eficiente e credível, apresentando uma importantíssima vantagem competitiva, não só para este, mas também para as marcas entre si, bem como para os próprios destinos.

Aquilo que será estudado, mais atentamente, é portanto a necessidade da criação desta marca de certificação, analisando assim a necessidade de qualificar a oferta turística para este importante segmento que é o turismo de negócios, no qual detectámos dificuldades de posicionamento de certos serviços e/ou empresas e da comunicação destas com os decisores e compradores, que procuram serviços e destinos diferentes que garantam a qualidade inerente a este tipo de negócio.

O modelo de análise adoptado para este estudo foi a combinação entre a dissertação e o projecto. Optámos assim por realizar uma fundamentação teórica que sustenta, juntamente com as pesquisas primárias realizadas, a exploração da temática.

Impôs-se uma reflexão sobre três pontos de partida para o desenvolvimento do projecto. Numa primeira fase, coube verificar se o tecido empresarial e público do sector de turismo de negócios português estaria preparado para um serviço inovador na área da qualificação e respectiva certificação. A seguir, quisemos reflectir sobre a capacidade de uma marca funcionar como um mecanismo agregador da multiplicidade dos serviços inerentes ao sector do turismo de negócios e, por último, perceber se uma marca certificadora permitiria melhorar a promoção dos serviços inerentes ao sector e/ou os próprios destinos.

Sendo a certificação de qualidade no turismo de negócios o objecto do nosso estudo, definimos como hipóteses de investigação a existência da necessidade de criar uma marca certificadora que qualifique a oferta do turismo de negócios, bem como a viabilidade económica e sustentável certificação deste sector como negócio em si.

Optamos assim pelo estudo de alguma bibliografia existente sobre o turismo de negócios, a qualidade e a certificação bem como na área do marketing. Foi, também nosso objectivo

analisar a performance de marcas certificadoras já existentes na indústria, assim como aferir a opinião de profissionais do sector e organismos públicos, através da aplicação de questionários e a realização de entrevistas.

Além da exploração bibliográfica, definimos como metodologia para a recolha de informação a realização de entrevistas semi-directas que, após aplicação e análise, resultaram em dados relevantes em termos de significatividade. Entrevistamos *opinion leaders* e/ou empresários dos diversos sectores que constituem o *trade* que trabalha e/ou tem potencial para trabalhar o turismo de negócios, bem como organizações públicas do sector.

Foram também entrevistados profissionais de empresas Organizadoras de Eventos, Operadores, Alojamento, *Corporate Meeting Managers*, Imprensa do Sector, *Convention Bureau's*, Associações nacionais e internacionais do sector e o organismo Turismo de Portugal.

A pergunta de enquadramento definida para a entrevista teve o intuito de auscultar os *opinion leaders* sobre a necessidade de qualificar a oferta do sector do turismo de negócios, enquanto a questão central pretendeu obter a opinião sobre a criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios. Questionamos sobre a receptividade dos empresários do sector para este serviço, sobre o papel das entidades público-governamentais na certificação do sector bem como sobre os serviços que, na opinião dos entrevistados, deveriam ser objecto da certificação.

O inquérito por questionário foi outro método escolhido para a recolha de informação em que procurámos representatividade nas respostas. A população inquirida é constituída por profissionais do sector turístico que trabalham ou poderão trabalhar com este sector.

O objecto de investigação foi a análise da apetência do tecido empresarial da indústria para a criação de uma marca certificadora de serviços no sector do Turismo de Negócios. Foram aplicados inquéritos durante a Feira Bolsa de Turismo de Lisboa em 2009 (BTL'09).

O presente trabalho permitiu-nos concluir que existe necessidade de qualificar a oferta do sector do turismo de negócios, que a atribuição de qualidade ao sector é uma forma de qualificar, promover e projectar os seus serviços de forma agregada, bem como o próprio destino e que a criação de uma marca certificadora do sector do turismo de negócios é economicamente viável.

A estrutura do trabalho apresenta-se em duas partes com 9 capítulos. Esta organização deve-se ao facto de utilizarmos dois modelos habitualmente distintos no mesmo estudo.

PARTE I – Enquadramento Teórico e Metodológico

Capítulo 1 - Introdução

Introdução, apresentação e justificação do tema proposto. Definição de objectivos e descrição da forma de apresentação do trabalho e sua organização em capítulos.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica e Contextualização

Enquadramento nas principais temáticas do estudo: macroeconomia, turismo, turismo de negócios, certificação e marca.

Capítulo 3 - Metodologia

Apresentação e descrição da metodologia utilizada. Inquéritos por questionário, entrevistas e análise de *benchmarking*.

Capítulo 4 – Resultados

Apresentação dos resultados obtidos com a metodologia definida para a realização das pesquisas primárias.

Parte II – Plano de Negócios

Capítulo 5 – Resumo executivo

Descrição resumida do plano de negócios que pretendemos desenvolver.

Capítulo 6 – Apresentação da Área Estratégica de Negócio

Identificação da empresa, promotores e seus objectivos.

Capítulo 7 – Análise Externa

Fornecer elementos que sustentem a estratégia e o projecto apresentado.

Capítulo 8 – Apresentação do Negócio (Plano de Marketing)

Neste capítulo explicam-se os nossos objectivos: como, quando, onde e quais os resultados.

Capítulo 9 - Conclusões

Apresentação das conclusões verificadas com o modelo de análise escolhido.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica e Contextualização

2.1 O cenário macroeconómico internacional

O choque provocado pela globalização competitiva alterou, de modo radical, a estrutura da organização das economias. A globalização transporta-nos para novos desafios, aproximando povos e culturas, permitindo um crescimento exponencial do conhecimento, interligando economias, promovendo o aparecimento de novas oportunidades, mas também para o elevado impacte a nível mundial das acções de terrorismo e de outros constrangimentos.

Se tivermos em consideração que em 1990 o investimento estrangeiro global correspondia a 63% do PIB mundial e que em 2006 já equivalia a 150% deste, podemos concluir que, em 15 anos, os modelos e os paradigmas económicos e financeiros foram profundamente alterados (Vaz Serra, 2008).

Assistimos nos últimos dois anos a uma crise financeira das principais economias mundiais, potenciada pelo arrefecimento económico dos EUA, bem como a aparecimento de novas regiões no concerto macroeconómico mundial. Juntamente com outros indicadores menos positivos, como as oscilações do preço do petróleo que tem vindo a atingir valores recorde e as elevadas taxas de inflação, levaram a uma revisão em baixa da taxa de crescimento para 2009, pela FED e pelo BCE, respectivamente para os mercados dos EUA e Europeu.

João Ferreira do Amaral refere que, com a crise espanhola «..., as nossas exportações vão ressentir-se, já que o mercado espanhol representa 30% do total» (Peixoto, 2000).

Outras questões têm dominado as orientações socioeconómicas mundiais:

As alterações demográficas e sociais, pelo aumento da esperança média de vida, fizeram com que se ajustasse a sua caracterização. Na Europa e nos EU são definidas quatro gerações que se devem conhecer e analisar: os Maduros com idade compreendida entre os 61 e os 77 anos, os Baby boomers de 42 a 60 anos de idade; os Generation Xers de 28 a 41 anos, e os Milleniums com idade compreendida entre os 12 e os 27. É de extrema importância para os grupos económicos conhecerem e se adaptarem às alterações sociais emergentes.

Os recentes desenvolvimentos no campo das tecnologias de informação (TIC's) vieram revolucionar a actividade do turismo gerando novos modelos de negócio e alterando completamente a estrutura de distribuição do produto turístico.

As alterações climáticas accionaram as preocupações ambientais, originando um enquadramento necessário no processo produtivo da economia em geral e, por outro lado, tornando-se uma ferramenta importante de marketing, também para os destinos – incluindo todos os players envolvidos.

2.2 A indústria do turismo

O turismo tem crescido significativamente desde a criação da indústria da aviação comercial e com o advento do avião a jacto na década de 1950. Em 1992, tornou-se a maior indústria e o maior empregador do mundo. Juntamente com este crescimento têm surgido uma série de questões críticas relativamente aos impactes junto dos destinos e população residente que a actividade ou indústria tem vindo a provocar, e às perspectivas futuras para as próximas décadas (Theobald, 2005, p. 1).

Existe alguma controvérsia na definição do termo turismo, uma vez que diversos autores defendem que o turismo é uma indústria, outros que é um sector e ainda outros defendem que é uma actividade económica. Ainda assim, dizer que o turismo é um fenómeno social de grande escala que precisa de ser classificado, medido e analisado, tal como outras indústrias o são, tem sido de facto unânime.

A transversalidade do turismo transforma o sector, hoje, e cada vez mais, numa indústria com capacidade para dinamizar e impulsionar o desenvolvimento económico e social sustentável. Além das vantagens directas, o turismo proporciona efeitos multiplicadores e indutores em diversas actividades produtivas, bem como em áreas sociais, educativas e ambientais. Sancho Silva refere que «o desenvolvimento planeado, racional e equilibrado do turismo pode comportar benefícios, já que, tratando-se de um sector gerador de infra-estruturas, de equipamentos, de actividades, de bens e serviços transaccionáveis e de empregos, tem a capacidade de proporcionar uma cadeia de riqueza com repercussões directas nas economias locais, regionais e nacionais».

Os grandes grupos económicos perceberam a importância do negócio e graças ao seu poder negocial têm-se adaptado, aproveitando as oportunidades através de parcerias e reestruturações. No entanto, há que não esquecer que pela especificidade da indústria, pode ser importante a parceria público-privada.

De acordo com os dados fornecidos pela WTO (World Tourism Organization), as expectativas do turismo mundial foram excedidas no último ano. As chegadas mundiais cresceram de 800 para 900 milhões em dois anos. Assistimos, portanto, a um crescimento de 6%, mais 52 milhões de chegadas internacionais do que em 2006 (WTO, 2008).

Todas as regiões cresceram, sendo que a Europa foi a região com menor incidência (+4%), seguida pela América (+5%), a África com um crescimento de 8% e por fim o Médio Oriente a registar a maior taxa, de 13% (WTO, 2008).

É de assinalar o facto do crescimento da economia e do turismo ter sido potenciado pelos mercados emergentes e pelas economias em desenvolvimento. Enquanto os mercados maduros continuam a liderar mundialmente os destinos turísticos, o rápido crescimento dos novos mercados confirma a principal mensagem da organização mundial do turismo, em que existe um elevado potencial para os países em desenvolvimento.

A Deloitte no estudo “Hospitality 2010” aponta quatro mega tendências com grande impacto na indústria do turismo. A importância da Marca, os Mercados Emergentes, as Alterações Sociais e a Tecnologia.

Marca

É possível antecipar que, num futuro próximo, as alterações de estilo de vida dos consumidores, exigindo estadias experienciais, ditarão que a escolha dos destinos e *players* será através do poder da marca, em detrimento da escolha pelo sítio ou localidade.

O grupo Virgin é diversas vezes referido como uma marca flexível, cujos atributos são igualmente percebidos nos diversos sectores de actividade onde opera, seja música, telefones ou companhias aéreas, demonstrando como uma marca forte adiciona valor à sua missão inicial.

Continuadamente, se as promessas percebidas forem realmente cumpridas pela marca, esta terá um impacto que permitirá que as companhias se diferenciem neste competitivo

mercado. De salientar que as promessas serão avaliadas pelos clientes, em todas as fases de contacto com a empresa/marca. Há que enfatizar a importância de todos os meios de contacto, principalmente os colaboradores que interagem com os clientes (Deloitte, 2008).

Mercados Emergentes

De acordo com as previsões da OMT, em 2010 haverá cerca de um bilião de turistas anuais, criando imensas oportunidades para as companhias do sector. O crescimento massivo será predominantemente dos chamados mercados emergentes tais como China, Índia e Golfo Pérsico, cujas classes médias estão em franco desenvolvimento, criando disponibilidade financeira para viajar. Não obstante, a Europa e os Estados Unidos da América continuarão a ser os destinos mais visitados, verificando-se assim uma previsão de crescimento (Deloitte, 2008).

Como podemos observar no estudo já referenciado da Deloitte, uma nota do Presidente e CEO do Marriot International diz «Vejo o crescimento de PIB como um sinal de potencial desenvolvimento para os meus hotéis... Acredito que o mercado dos EUA está longe da saturação, pois continua a ser uma poderosa economia global»; bem como o CEO da Intercontinental Hotels Group, que referencia «O mercado tradicional da Europa e América têm ainda imenso potencial de crescimento e nos manteremos focalizados nos recursos existentes, porém estamos também muito activos noutros mercados, em particular na Ásia, onde estamos a investir em novos recursos para construir a nossa posição» (Deloitte, 2008).

As viagens internacionais para a China quadruplicaram desde 1990, e segundo previsões da OMT, será o principal destino em 2020, com 130 milhões de turistas anuais. No entanto, as viagens domésticas na China têm um cenário ainda mais promissor. Em 2010 prevê-se que a indústria de viagens domésticas produza cerca de 100 biliões de dólares, traduzido em 1.75 biliões de pessoas a visitar outras partes do país (Deloitte, 2008).

A Índia aposta no crescimento. As baixas taxas aeroportuárias, bem como o desenvolvimento, mais uma vez, da classe média, com forte apetência para viajar pela primeira vez, ajudaram ao elevado desenvolvimento do turismo. Prevê-se que as viagens domésticas atinjam os 750 milhões de turistas em 2010, bem como 5.1 milhões de chegadas de turistas internacionais. Caso este país adopte o modelo europeu e norte-americano,

estima-se que necessitarão entre 400,000 e 900,000 quartos de hotéis de renome, nos próximos cinco anos. Notória, portanto, a oportunidade para grupos hoteleiros internacionais.

No Médio Oriente, os países que se destacam em termos de investimentos na área do Turismo são os Emirados Árabes Unidos, a Arábia Saudita e Qatar. Estima-se que em 2020, a região receba 4.4% das chegadas mundiais, cerca de 68.5 milhões de pessoas (Deloitte, 2008).

Alterações Sociais

Hoje em dia, existem muitas pessoas a viajar pela primeira vez (com a expansão do turismo nos países emergentes), muitas pessoas viajam sozinhas e mais mulheres viajam. A diminuição das restrições do visto, o aumento das companhias de *low-cost* e o aumento do nível médio de rendimento da população em geral, abriu o mundo das viagens para muitas pessoas que até então não tinham acesso.

A inovação no desenvolvimento dos produtos terá de ir ao encontro das necessidades das diversas gerações. E acima de tudo, as companhias deverão criar elos com os seus *targets*.

Tecnologia

É surpreendente que apesar de este sector ser dos mais comercializados online (cerca de 30% a 40% do total das receitas do retalho online) nos últimos anos, a indústria hoteleira é das que menos investe em ferramentas tecnológicas (Deloitte, 2008).

Como já referido anteriormente, os mercados emergentes traduzem-se em milhões de novas pessoas a viajar, que alavancarão as potencialidades para as vendas e distribuição online.

«Realçar e Promover Portugal como um dos melhores destinos turísticos mundiais é um dos objectivos do PENT (Plano Estratégico Nacional para o Turismo – 2006/2015). O PENT é uma iniciativa do Ministério da Economia e da Inovação, para servir de base à concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do turismo nacional nos próximos anos e orientar a actividade do Turismo de Portugal. (...) Um dos objectivos do PENT é desenvolver o turismo nacional com uma visão estratégica e ambiciosa, assente em

três pilares: Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, impulsionando a qualificação e competitividade da oferta, e transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional» (Carvalho, 2008).

O Turismo além de impulsionar outras indústrias, como os transportes ou a construção, tem vindo a desenvolver outros serviços direccionados para o Turismo. Oportunidades de negócio têm vindo a ser aproveitadas por empresas especializadas em serviços como *e-procurement*, informática e tecnologias de informação, publicidade e design, ou mesmo serviços de lavandaria e limpezas, que se têm vindo a especializar no desenvolvimento de produtos ou modelos direccionados para a indústria do Turismo.

2.3 Turismo de negócios

«Quando temos uma convenção na cidade é como se um avião sobrevoasse e atirasse notas de dólar a todos» disse um presidente de uma cidade dos EUA»

Rob Davidson

O crescimento do comércio mundial nestas últimas décadas assistiu a uma expansão regular nas viagens de negócios individualmente e no campo das conferências e viagens de incentivo. Com o poder económico a deslocar-se entre países, as nações emergentes estabeleceram uma nova geração de padrões de turismo: em 1970, o Japão e as nações ricas em petróleo do Oriente Médio lideraram o crescimento, enquanto na década de 1980, países como a Coreia e a Malásia expandiram as entradas e saídas de turismo de negócios de forma exponencial.

A introdução de oito nações do Leste Europeu (juntamente com Malta e Chipre) na UE em maio de 2004 levou a novas áreas de crescimento no movimento de turistas durante a primeira década deste século, e o surgimento de uma nova elite livre dentro da comunidade russa e países adjacentes colocaram estes países entre os que mais

creceram em turismo internacional, muito embora a partir de números reduzidos. No entanto, a incerteza no mundo ocidental e a lenta recuperação do mercado financeiro desde os acontecimentos de Setembro de 2001, continuam a limitar a recuperação de negócios e viagem de lazer no século XXI. (Holloway, 2006, p. 58)

O 14º Governo Português (2005) refere explicitamente e pela primeira vez no seu Programa: «Os eventos são uma prioridade estratégica na Promoção Internacional de Portugal»; “Apoio à organização de grandes eventos desportivos em Portugal de forma estudada e com critérios definidos”.

Um dos motivos desta aposta deve-se ao facto desta indústria apresentar menor sensibilidade ao factor preço, ter um comportamento constante durante todo o ano, contribuindo para atenuar a sazonalidade dos destinos e também para captar turistas com gastos médios tendencialmente elevados.

O turismo de negócios refere-se a viagens realizadas por aqueles cuja actividade profissional requer deslocações com o objectivo de desenvolver o seu negócio ou trabalho (Davidson, 2007).

A MI (Meeting Industry) é um dos sectores mais específico do turismo de negócios, envolvendo conferências empresariais e associativas, meetings e incentivos. É altamente rentável e sustentada. No entanto é a indústria nacional menos reconhecida internacionalmente. Operando durante todo o ano, a MI contribui fortemente para o desenvolvimento socioeconómico e para o desenvolvimento de negócios através de pesquisa, educação e entendimento cultural, entre outros (Pereira, 2009).

A MI pode ser um factor estratégico para o desenvolvimento de um destino turístico. Com a MI apresentam-se novas oportunidades que podem alavancar a economia local e/ou nacional traduzindo-se em evolução social. Um destino turístico que se posicione como um destino qualificado para o sector, com pessoas formadas e motivadas para prestar um serviço de excelência, podendo melhorar por isso o nível de vida dos trabalhadores, bem como diminuir o desemprego; com empresas, dos diversos sectores que directa e indirectamente intervêm com a indústria, direccionadas para atender este tipo de negócio; com o poder público a desenvolver as infraestruturas necessárias para acolher este turismo;

será detentor de uma vantagem competitiva muito considerável face a outros destinos. Entendemos que este posicionamento, se realizado de uma forma eficaz, originará repercussões sócio-económicas da maior relevância a médio e longo prazo.

Como já referido, o turismo de negócios refere-se a viagens realizadas por aqueles cuja actividade profissional requer deslocações com o objectivo de desenvolver o seu negócio ou trabalho traduzindo-se em evolução social. Um destino turístico que se posicione como um destino qualificado para o sector, com pessoas formadas e motivadas para prestar um serviço de excelência, podendo melhorar por isso o nível de vida dos trabalhadores, bem como diminuir o desemprego; com empresas, dos diversos sectores que directa e indirectamente intervêm com a indústria, direccionadas para atender este tipo de negócio; com o poder público a desenvolver as infraestruturas necessárias para acolher este turismo; será detentor de uma vantagem competitiva muito considerável face a outros destinos. Entendemos que este posicionamento, se realizado de uma forma eficaz, originará repercussões sócio-económicas da maior relevância a médio e longo prazo.

É um dos produtos estratégicos apontado no PENT, sendo as mais-valias deste sector o facto de apresentar menor sensibilidade ao factor preço, ter um comportamento constante durante todo o ano contribuindo para atenuar a sazonalidade dos destinos e também para captar turistas com gastos médios tendencialmente elevados.

Dadas as características deste mercado, onde a motivação principal da viagem está directa e principalmente relacionada com objectivos profissionais e empresariais – e menos com motivos de lazer, excepto no caso das viagens de incentivos – o valor oferecido pelo destino baseia-se fundamentalmente na disponibilidade e no bom desempenho dos elementos ou condições (serviços) que satisfaçam a motivação principal. Pelo que a aposta na implementação de programas de qualidade será um factor decisivo para o sector, conforme será desenvolvido na segunda parte deste trabalho.

«Quando temos uma convenção na cidade é como se um avião sobrevoasse e atirasse notas de dólar a todos» disse um presidente de uma cidade dos EUA (Davidson, 2007).

De facto, são inúmeros os impactes económicos deste segmento de turismo para um destino. Prevê-se que para a realização de um congresso de cerca de 2000 pessoas se envolvam, directa e indirectamente, cerca de 200 profissões (Pereira, 2008).

Os gastos per capita dos turistas de negócios são aproximadamente três vezes mais elevados do que os turistas de lazer. Nesta linha, e segundo um estudo elaborado pela Associação de Turismo de Lisboa, os turistas que se deslocam por motivo de negócios caracterizam-se, em geral, pelos elevados níveis educacionais, culturais e de rendimentos e demonstram também um alto padrão de despesa (ATL, 2006).

Podemos assim afirmar que as características atrás mencionadas evidenciam a necessidade de profissionais com formação elevada e específica, capazes de responder às necessidades deste tipo de turismo. A evolução da educação e formação, de uma forma sustentada e crescente, do tecido de profissionais das empresas e entidades públicas, localizadas num destino que opte por se posicionar para este tipo de negócio, terá muito provavelmente um retorno muito significativo em termos sociais e económicos. Para tal é de facto essencial, como foi acima referido, que seja definida uma estratégia a médio e longo prazo.

De acordo com o ex ITP, Instituto de Turismo de Portugal (2005), a motivação MICE na região de Lisboa corresponde a 1,5 milhões de dormidas nos hotéis, € 150 milhões de receitas na hotelaria e € 275 de despesa média diária por participante (IDPT, 2008).

Além do impacte económico directo, podemos mencionar o aumento das receitas referente às taxas municipais e outros impostos, o aumento do emprego e a dinamização e estimulação de investimento, como impactes indirectos.

«É hoje perceptível que, para além dos tradicionais recursos naturais e do património histórico e cultural que estão na base da oferta turística tradicional, todos os destinos turísticos, velhos e novos, quererão ter centros de congressos e de negócios e disputar este imenso mercado, apoiados muitas vezes em preços arrasadores financiados por entidades públicas ansiosas de afirmação das suas regiões e países» (Neto, 2008).

O turismo de negócios é um veículo de promoção do destino para turismo de lazer. Estudos realizados sugerem que aproximadamente 40% dos turistas de negócios irão regressar com as suas famílias como turistas de lazer, para destinos que conheceram em viagens de negócios (Festas&Eventos, 2007). Por outro lado, é nos permitido acrescentar que o turismo de negócios poderá representar para a indústria do turismo, o papel

impulsionador que lhe é reclamado em relação à economia de um destino. Quando um destino recebe um evento ou uma conferência, são vários os produtos turísticos que estão envolvidos nesse negócio. Por exemplo, o turismo de lazer, aventura, cultural, de natureza, náutico, entre outros. Ou seja, acontece o efeito multiplicador dentro da própria indústria ou actividade que é o turismo.

Os hotéis mais utilizados por turistas de negócios são os de 5 e 4 estrelas e representam aproximadamente 50% da receita dos hotéis em todo o mundo. Em Portugal o turismo de negócios representa 37% das receitas da Indústria do Turismo (Pereira, 2008).

Segundo um estudo realizado por Blackfriars Communications que entrevistou 317 executivos, o investimento em eventos passou de 6% para 12% do investimento total em Marketing, do primeiro para o segundo quadrimestre de 2006. Um outro estudo mais optimista, realizado pela MCI e Eventoplus, dita que o investimento em eventos situa-se entre os 17 e os 25% do valor total investido em marketing.

Quadro 2 - Número de meetings de associações por continente

Continente	1993-4	1995-6	1997-8	1999-2000
Europa	3295 (61%)	3554 (60%)	3667 (59%)	3476 (60%)
Ásia	816 (15%)	996 (16%)	967 (16%)	890 (15%)
América do Norte	685 (13%)	702 (12%)	691(11%)	651 (11%)
América Latina	321(5%)	311(5%)	383(6%)	355(6%)
Pacífico/Austrália	179(3%)	229(4%)	275(5%)	290(5%)
África	142(3%)	162(3%)	181(3%)	153(3%)
TOTAL	5438	5954	6164	5815

Fonte: ICCA (2001), www.iccaworld.com

A expansão de fornecedores levou a uma intensificação da concorrência não só de *venues* mas também de destinos. De salientar que a quota geral da Europa no número de *meetings*, deixou de crescer, como se pode verificar no quadro acima apresentado.

Enquanto a Europa e a América do norte lutam para manter as suas posições, aparece um destacado vencedor que é a região do Pacífico/Austrália. Em 1990-1 esta região recebeu somente 127 eventos de meetings de Associações Internacionais, pelo que é sem dúvida o crescimento mais significativo. As principais razões para este aumento são as relativamente

baixas taxas aéreas, Valor de Novidade, Value for Money percebido e a limpeza e segurança ambiental. Não obstante, os efeitos “olímpicos” e o aumento das ligações aéreas entre a Ásia e o Pacífico, ajudaram a conquista de mercado.

Quadro 3 - Viagens empresariais na Europa

	Gastos em viagens de negócios (Dolares Americanos, biliões)	Quota comparativa de gastos (%)	Gastos em viagens de negócio (% quota do total de gastos em viagens)	Previsão anual de crescimento em viagens de negócio 1998-2010 (%)
França	32.2	17.3	24.9	3.1
Itália	27.5	14.8	28.5	3.8
Alemanha	26.7	14.4	13.2	3.3
Reino Unido	26.4	14.2	17.6	3.6
Espanha	17.7	9.5	34.6	5.4
Suíça	7.5	4	26.5	3.1
Holanda	6.7	3.6	18.1	2.4
Turquia	5.7	3.1	37.3	11.5
Suécia	4.7	2.5	25.7	3.1
Dinamarca	3.5	1.9	25.2	2.5
Grécia	3.5	1.9	33.6	5.5
Finlândia	3.1	1.7	22.5	4
Noruega	2.9	1.6	24.4	3.3
Portugal	2.5	1.3	32.3	4.4
Irlanda	1.7	0.9	35.6	5.5
Total	186	100		

Fonte: O'Brien, K. (1998). "The European business travel market", Travel and Tourism Analyst, 1998/Mintel's Travel Intelligence.

Como podemos verificar no quadro 3, as viagens empresariais representam agora o terceiro custo mais elevado, a seguir aos salários e processamento de dados das empresas.

Em Portugal, a quota das despesas em viagens de negócios, relativamente ao total das despesas em viagens, foi de 32,3% em 1998, tendo uma previsão de crescimento de 4,4%, nos 12 anos seguintes.

Segundo a Análise da Deloitte Consulting realizada para o ICEP – Portugal 2000, podemos traçar o perfil do produto turismo de negócios, com uma Estadia Média de 2 a 3,5 noites,

uma Despesa Média/dia em Portugal de 200 a 374 euros, uma Despesa média/dia na Europa de 379 euros, e uma Despesa Média/dia USA de 518 euros.

Quadro 4 - Viagens de pequeno curso por país por noites por delegados

		Delegate nights	As %
1.	Spain (1)	19,662	13.6
2.	France (2)	18,431	12.8
3.	Germany (4)	14,442	10.0
4.	Italy (3)	13,566	9.4
5.	Greece (5)	12,414	8.5
6.	Austria (14)	8,772	6.1
7.	Czech Republic (12)	7,830	5.4
8.	Portugal (7)	7,811 (Lisbon 4,441)	5.4 (Lisbon 3.0)
9.	Belgium (10)	6,943	4.8
10.	Netherlands (18)	5,831	4.0

Fonte: Meetings & Incentive Travel Magazine – “Trends & Spends Survey 2006”

Portugal tem vindo a descer no ranking dos destinos mais procurados para o produto MICE (Meetings, Incentives, Congresses e Events), principalmente devido ao desenvolvimento de países/destinos emergentes. Apesar do número de noites, ou os gastos terem aumentado, o nosso país desceu de 7º para 8º lugar, evidenciado do quadro 4.

Quadro 5 – ICCA country and city ranking measured by number of meetings organizer in 2008

Rank	Country	# Meetings
1	U.S.A	507
2	Germany	402
3	Spain	347
4	France	334
5	United Kingdom	322
6	Italy	296
7	Brazil	254
8	Japan	247
9	Canada	231
10	Netherlands	227
11	China-P.R.	223
12	Austria	196
13	Switzerland	194
14	Australia	182
15	Portugal	177
16	Republic of Korea	169
17	Sweden	163
18	Finland	142
19	Greece	123
20	Belgium	122

Rank	City	# Meetings
1	Paris	139
	Vienna	139
3	Barcelona	136
4	Singapore	118
5	Berlin	100
6	Budapest	95
7	Amsterdam	89
8	Stockholm	87
9	Seoul	84
10	Lisbon	83
11	Copenhagen	82
12	São Paulo	75
13	Prague	74
14	Beijing	73
15	Athens	72
	Buenos Aires	72
	Istanbul	72
18	Bangkok	71
19	London	68
20	Tokyo	68

Fonte: ICCA

É de salientar que Lisboa era em 2001 a terceira cidade mais procurada para realização de Mice. Vemos no quadro acima que em 2008 Lisboa já acupava a 10ª posição.

O departamento de pesquisa da ICCA identificou 7475 eventos realizados em 2008, um aumento de aproximadamente 800 comparando com o ano de 2007.

2.4 Certificação da Qualidade

The best ad is a good product.

Alan H. Meyer

A product is not quality because it is hard to make and costs a lot of money. Customers pay only for what is of use to them and gives them value. Nothing else constitutes quality.

Peter Drucker

Para falarmos de certificação no turismo temos de falar sobre a importância da qualidade no turismo.

A actividade turística está permanentemente confrontada com profundas mudanças tanto pelo lado da oferta como pelo lado da procura.

Pelo lado da oferta, os destinos existentes defrontam-se com uma concorrência crescente resultante do aumento constante de players na área do lazer e novos produtos, de novos produtos e também de novos destinos.

Por sua vez, do lado da procura, os turistas, ou consumidores, alteram constantemente os seus hábitos, comportamentos e preferências, como reflexo das rápidas mudanças da sociedade e da evolução tecnológica e científica. De salientar que o cada vez maior e mais fácil acesso à informação sobre as diferentes alternativas o que permite aos consumidores turísticos uma maior liberdade para as decisões de consumo. (Cunha, 2001, p. 388)

Neste contexto importa abordar o conceito de Qualidade Total que tem como objectivo a satisfação dos seus clientes em todos os âmbitos.

A preocupação com a Qualidade Total surgiu na década de 50 do século XX em certas indústrias para evitar que os produtos defeituosos fossem vendidos no mercado. Desta forma, eram realizados controlos periódicos e o conceito de qualidade estava ligado às especificações técnicas dos produtos. Com o tempo, as empresas compreenderam que era mais eficaz desenvolver sistemas que lhes permitissem evitar cometer erros do que proceder a controlos sistemáticos e depois destruir os produtos com defeitos. As preocupações com a qualidade alargaram-se, desta forma, a todos os sectores, em especial à prestação de serviços. A qualidade deixou de ser um mero cumprimento de normas ou especificações para se relacionar com a satisfação das expectativas dos consumidores. (Cunha, 2001, p. 390)

Actualmente e em Portugal, a implementação de um sistema de qualidade turística constitui um dos projectos do Plano Estratégico Nacional do Turismo.

De acordo com o Turismo de Portugal, a concorrência acrescida, em que a diferenciação é determinante, faz depender a competitividade dos países e dos destinos regionais da concepção de um sistema de qualidade para o ciclo de vida dos produtos turísticos, abrangendo a qualidade dos destinos, dos produtos e das empresas.

Nesse processo devem ser tidas em linha de conta as tendências da procura e a prossecução de objectivos de diversificação, de diferenciação da oferta e atenuação da sazonalidade.

A qualidade é hoje um tema central para os vários actores do sistema turístico, em que o envolvimento dos órgãos centrais da administração pública e, em particular do Turismo de Portugal, na sua qualidade de autoridade turística nacional em articulação com as instâncias nacionais do Sistema Português da Qualidade, surge como decisivo para apoiar e enquadrar as iniciativas do sector privado.

A intervenção da administração central permite ainda harmonizar critérios e projectar uma imagem global da qualidade do destino Portugal e das marcas regionais, criando referenciais e beneficiando todos os intervenientes no sector.

No sentido de responder a esta preocupação, o Turismo de Portugal, tem colaborado com o Sistema Português de Qualidade, em questões de normalização no domínio do turismo, presidindo à Comissão Portuguesa de Normalização para o Turismo – CT 144 –, estrutura que acompanha e valida o processo europeu de normalização e através da qual Portugal aderiu ao Comité Técnico para os Serviços Turísticos – TC 228 –, criado em 2005, no âmbito da International Organization for Standardization (ISO).

A relevância desta temática justificou ainda a inclusão no Plano Estratégico Nacional do Turismo de um Programa de Qualidade para o Turismo que permita, através da definição de standards de qualidade turística para destinos, produtos, organizações, serviços e recursos humanos, que Portugal se posicione como destino de elevada qualidade de serviço no contexto internacional.

Por fim, salienta-se que Portugal assegura, através do Turismo de Portugal, a Presidência do Comité para a Qualidade e Comércio da OMT.

A certificação de uma empresa (organização), qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade, consiste no reconhecimento formal por um Organismo ou empresa de Certificação - entidade externa independente e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) - após a realização de uma auditoria, de que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado (IPQ, 2000).

Os mecanismos utilizados pelas entidades certificadoras para comprovar que a empresa dispõe de um sistema da qualidade devidamente implementado são as auditorias da qualidade. Por sua vez, estas são exames sistemáticos e independentes para determinar se as actividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições pré-estabelecidas, se estas estão efectivamente implementadas e se são adequadas para alcançar os objectivos definidos.

A entidade auditada é responsável por definir e implementar as acções correctivas para eliminar as Não conformidades detectadas e suas causas. A adequabilidade e implementação das acções correctivas são avaliadas em auditoria de seguimento (Vaz, 2000).

A implementação de um sistema de gestão e processos e a sua posterior certificação é uma mais-valia para a empresa, ou seja: reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para o melhoramento contínuo e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas.

De acordo com o documento disponibilizado pelo IPAC “Procedimento para a acreditação de organismos de certificação” DRC006, Julho de 2008, o sistema de acreditação de Organismos de Certificação consiste no reconhecimento da competência técnica destas entidades para efectuarem actividades de certificação. Considera-se como esquema de certificação o conjunto de regras, procedimentos e requisitos estabelecidos pelo organismo de certificação para cada tipo de certificação de produtos, sistemas de gestão ou pessoas” (IPAC, 2008).

Um sistema de gestão da qualidade é indispensável para a certificação, quer por parte do organismo certificador quer por parte das empresas a certificar.

“Um sistema de qualidade consiste no conjunto da estrutura organizacional, dos procedimentos, dos processos e dos recursos necessários para implementar a gestão da qualidade” (IPQ, 2001).

“A ISO (International Organisation for Standardization) é uma federação a nível mundial de organismos de normalização nacionais de cerca de 130 países, tendo sido constituída em 1947. Trata-se de uma organização não-governamental a nível mundial, que tem como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e de actividades com esta

relacionadas, com o objectivo de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços e de desenvolver a cooperação no âmbito intelectual, científico, tecnológico e de actividades económicas” (idem).

No guia Interpretativo para aplicação da norma NP EN ISO 9001 a estabelecimentos hoteleiros, pelo IPQ pode-se ler que a definição de um sistema de garantia da qualidade numa qualquer organização tem que necessariamente ter em consideração factores como: a cultura da empresa, modelo organizativo, estratégia, recursos humanos e materiais, caracterização dos clientes, caracterização dos produtos e serviços e outros intrínsecos a cada organização.

É, portanto, um processo que requer desde logo o empenhamento e envolvimento de toda a organização. Por outro lado, é mencionada a falta de interesse por parte das empresas do sector do turismo em geral na adopção de técnicas de gestão da qualidade. Alertando para o facto deste sector de actividade apresentar um atraso relativamente a outros sectores da economia portuguesa, torna-se portanto prioritário que os empresários e gestores deste sector interiorizem a importância desta problemática. Atendendo à importância económica e social do sector do turismo em Portugal e à tendência globalizadora da actividade, este constitui uma das áreas prioritárias para a concretização de projectos de implementação de sistemas de gestão da qualidade, criando-se deste modo condições para uma competitividade sustentada junto dos mercados internacionais.

Ainda de acordo com o guia atrás mencionado, a melhor promoção do turismo em Portugal passa necessariamente pela divulgação directa, o “boca a orelha”, de clientes satisfeitos, sendo portanto uma das mais compensadoras e eficazes formas de marketing. É do conhecimento de todos os efeitos que tem a insatisfação dos clientes. Estudos mostram que apenas 4% dos clientes insatisfeitos com o serviço reclamam. Dos restantes 96% que não manifestam a sua insatisfação, só 5% é que voltam a procurar os serviços da empresa. Além do facto que um cliente insatisfeito fala em média a nove pessoas sobre a sua insatisfação.

Assim, o aumento do grau de satisfação dos turistas que nos visitam, através da satisfação das suas expectativas e necessidades, é reconhecido como uma das estratégias a seguir pelo turismo português, na medida em que para além de fidelizar clientes, transforma os visitantes nos nossos melhores promotores. Por outro lado, e para além dos efeitos positivos ao nível da imagem, a adopção de técnicas de gestão da qualidade, através de um

eficaz controlo de gestão das organizações, possibilitam ao mesmo tempo uma racionalização dos custos e melhoria dos resultados das empresas.

É um facto que a operacionalização de sistemas de gestão da qualidade e a definição de políticas de gestão da qualidade, com objectivos claros e objectivamente verificáveis, constituem elementos decisivos na gestão das empresas, transmitindo aos compradores que a organização tem regras e procedimentos bem definidos nesta área e que as cumpre de forma sistemática. Por outro lado, ao nível da organização interna, gera-se um espírito de melhoria contínua dos processos de gestão, que leva à redução da ocorrência de erros ou não conformidades, à adopção de práticas eficientes e eficazes, possibilitando assim às empresas caminharem rumo à excelência do negócio (IPQ, 2000).

As vantagens apresentadas anteriormente relativas ao sistema de gestão da qualidade são algumas verificadas na certificação, às quais se poderão acrescentar a notoriedade, comunicação, divulgação que a marca certificadora se propõe, ou seja a certificação confere às empresas um maior prestígio nos mercados internacionais em que operam, uma vez que conseguem evidenciar qualidade perante os seus clientes e face à concorrência, bem como diminuir custos operacionais dos consumidores da marca, evitando auditorias externas, ou site inspections quando o sistema de qualidade está devidamente implementado.

Por outro lado apresenta-se como desafio a percepção generalizada de que a qualidade refere-se a prestação de serviços ou a oferta de produtos com preços elevados e com estabelecimentos de elevada categoria, tais como hotéis e restaurantes de luxo. Ora a qualidade não depende da categoria dos estabelecimentos mas tem de ser adequadas a cada segmento de mercado (Cunha, 2001, p.393).

Pretende-se com este trabalho a criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios. No entanto, uma vez que esta ainda não existe, a norma a implementar em Portugal é a NP EN 45011 2001 – requisitos gerais para organismos de certificação de produtos. De acordo com esta norma, a declaração de conformidade com as normas ou outros documentos normativos adequados será feita sob a forma de certificados ou marcas de conformidade.

Para desenvolver um projecto de criação de uma marca certificadora, como referenciado por Sandra Seixas (2010, com. pes. 14Abr), é necessário definir uma Comissão Técnica da Qualidade (CTQ), que é uma estrutura formal, com atribuição de responsabilidade e

definição de níveis de autoridade. De seguida deve-se definir o Organismo Certificador (OC). Este tem como principais responsabilidades validar o Referencial Normativo; Validar o símbolo “Marca da Qualidade”; Realizar as auditorias; Atribuir a concessão e uso da “Marca de Qualidade”; e Realizar as auditorias de acompanhamento. A terceira etapa é a elaboração do referencial normativo e do símbolo da “marca da qualidade”. A CTQ deve elaborar o referencial normativo onde constam os requisitos necessários para a obtenção da “marca de qualidade”. Nesta fase é importante seleccionar uma experiência piloto visando a recolha de informação que possibilite estabelecer alguns indicadores e requisitos preliminares a partir dos quais pederão ser elaborados os primeiros documentos com especificações que permitam definir o referencial normativo final. Segue-se a validação deste e do símbolo da marca de qualidade pelo OC, e por último é publicado para o exterior.

2.5 Turismo de negócios e certificação

Existem alguns estudos realizados sobre programas de certificação na indústria do turismo. Muito embora direccionados para o ecoturismo, são uma fonte interessante de análises de programas já implantados no mercado. Tais como “*Marketing Strategy for Sustainable Tourism Certification*” 2005 by *The International Ecotourism Society* e “*Tourism Certification*” 2000 by Synergy for WWF (the global environment network)-UK.

A partir da análise dos estudos mencionados poderemos aferir que um desafio fundamental para a certificação é o reconhecimento da marca, traduzindo-se em incentivos visíveis tais como o aumento da ocupação e vendas. Uma vez que, na maioria dos programas, não foi demonstrado que a certificação aumenta directamente as vendas do turismo, atingir uma massa crítica de negócios certificados requer outra motivação. Certo e provado é que a certificação reduz custos de operação e aumenta significativamente a qualidade operacional, o que por sua vez se traduz no aumento da qualidade do serviço que origina aumento de vendas e diminuição de custos. No entanto, praticamente todos os programas de certificação de sucesso, de todas as indústrias, necessitaram de dez ou mais anos para atingirem um reconhecimento junto dos consumidores.

Poderemos afirmar após análise dos estudos mencionados que os programas de certificação com sucesso têm um logótipo conhecido e uma mensagem clara, o que ainda não foi conseguido por programas de certificação para o turismo sustentável. A proliferação de

logótipos e marcas na certificação do turismo, provavelmente travou ou reduziu a implementação e o reconhecimento das marcas. A proliferação continua, uma vez que cada país tem vindo a desenvolver os seus próprios programas. Parece claro nos estudos realizados que sem credibilidade associada, sem um programa acreditado e sem requisitos standard bem definidos, a certificação no turismo não vai receber apoio dos consumidores.

Quando os programas de certificação são elaborados e desenhados com a participação e *inputs* de diversos intervenientes, a sua aceitação é mais provável. O envolvimento dos diversos intervenientes durante o seu desenvolvimento facilita a sua comercialização e divulgação quer junto dos consumidores quer junto do mercado.

A educação, a pesquisa e o marketing devem fazer parte da missão dos programas, bem como a responsabilidade dos utilizadores (certificados e outros).

Os estudos realizados, atrás mencionados, a programas de certificação no turismo mostraram que a maioria dos programas foram dirigidos para empresas e estas os divulgaram junto dos seus consumidores finais. Outros programas ao optarem por angariarem entidades estratégicas, como o governo ou agências de turismo corporate, conseguiram uma implementação directa da certificação em prestadores de serviços tais como hotéis, uma vez que a certificação se torna um requisito para o negócio.

Os incentivos oferecidos pela maioria dos programas de certificação de empresas são fracos e habitualmente consistem somente na promessa de aumento de ocupação, na presença no website e numa brochura. Os incentivos melhor conseguidos envolvem formação na área de negócio, marketing e outras competências empresariais, que são especialmente importantes para pequenos negócios.

Pontos-chave que determinam o sucesso, segundo o estudo realizado por the International Ecotourism Society:

Para que um programa de certificação no turismo tenha sucesso é preciso gerar procura para os seus serviços entre os intermediários das viagens (operadores turísticos, agentes de viagem, media, etc.) bem como da oferta de serviços (hotéis, restaurantes, atracções turísticas, destinos, etc.).

Alguns elementos chave são necessários:

- Envolvimento e apoio de empresários/empresas dominantes, governo, associações, organizações não governamentais e os média.
- Credibilidade – com critérios relevantes e mensuráveis avaliados de forma eficiente, imparcial e profissional.
- Satisfação das necessidades e preocupações dos negócios turísticos – incluindo poupança de custos, aumento na divulgação ao mercado, imagem superior, assistência técnica, tratamento preferencial a “compradores” ou destinos e apoio no marketing.
- Assegurar algumas preocupações dos consumidores – garantia de qualidade, segurança, value for price, confiança e responsabilidade ambiental e social.
- Diversidade – oferecer opções amplas e diversificadas dos serviços inerentes à indústria nos diversos destinos, bem como diferentes níveis de qualidade e preço.
- Uma marca fácil de reconhecer que transmita uma mensagem clara e atractiva.
- Um programa de marketing que inclua uma parceria com negócios certificados bem como governos, organizações, associações, média e outros para a educação, pesquisa, *networking* e apoio de marketing.

Dada a especificidade e a qualidade exigida ao sector do turismo de negócios e analisando a multiplicidade da oferta em geral e concretamente em Portugal, verifica-se uma oportunidade de negócio, a saber, a criação de uma marca certificadora e qualificadora dos serviços inerentes.

Impõe-se analisar o turismo de negócios como uma indústria “capilarizadora” pelo tecido empresarial português, a funcionar em rede (internet) e com um padrão pré-definido (certificação) (Carlos Coelho, com. pes. Jan. 2009).

Breve enquadramento da estrutura da indústria do turismo na certificação:

A indústria do turismo tem desenvolvido um sistema de distribuição sofisticado para ajudar a ligação do turista/consumidor e os fornecedores locais que oferecem alojamento, espaços, atracções, alimentação, transporte, entre outros. Todos os intervenientes e

participantes do sistema de distribuição podem influenciar o uso de sistemas de certificação. O contacto directo com os diversos serviços da oferta turística pelos consumidores tem disparado com a explosão da informação e a facilidade de reservas on-line.

Outros consumidores preferem a assistência de profissionais que os ajudem a escolher um destino e os diversos serviços.

O turismo de negócios representa um segmento especial do mercado-alvo, pois a decisão da viagem e/ou evento é frequentemente feita ou influenciada por *meeting planners* ou departamentos planeadores destes serviços.

As associações da indústria são também importantes para promover e orientar o desenvolvimento de programas de certificação.

Um complexo e extenso sistema de distribuição tem evoluído para ligar os turistas (sejam de negócios ou de lazer) com os diversos serviços nos destinos. Isto significa que as decisões, sobre se devem procurar serviços certificados ou não, são influenciadas por muitos intervenientes. Serão alguns destes intervenientes que vão determinar as condições em que a indústria vai operar. Um programa de certificação de turismo deve, no entanto, incluir todos os segmentos da indústria para ter êxito.

2.6 Marca

Com a concentração dos grandes grupos económicos do sector, as médias e pequenas empresas necessitam de implementar estratégias para sobreviver neste mercado global.

Marca não é um conceito fácil de definir. Na sua definição e na sua análise devem-se levar em consideração as disciplinas que a utilizam e regulam mais directamente, que são o direito comercial e a gestão de marketing.

Para o direito comercial a marca é um sinal: a OMPI – Organização Mundial de Propriedade Industrial – define a marca como um “sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas”.

A definição da American Marketing Association, ainda adoptada em edições clássicas de

marketing, acrescenta à definição jurídica: “ A marca é um nome, um termo, um sinal, ou um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes” (Kotler & Keller, 2007, p. 274).

“Talvez, a habilidade mais característica dos profissionais de marketing, seja a capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca. Para os profissionais de marketing, o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing” (idem).

“A marca é um activo da empresa, que tem ganho cada vez mais a atenção dos profissionais de marketing. Hoje, a marca é um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1996, p. 467).”

As marcas existem desde sempre ou quase sempre. Nasceram com as primeiras trocas comerciais. Foram, de início, sinais rudimentares, inscritos de forma ilegível sobre os produtos para autenticar a sua origem. Na maioria dos idiomas, «marca» vem do verbo «marcar». Assim, o termo inglês brand, vem do Francês brandon, que designa o ferro para marcar o gado.

Carlos Coelho diz que uma marca é uma relação de “profit”, que resulta do difícil equilíbrio entre o "company profit" e o "consumer profit". A marca é um património garante, se bem gerida, da perpetuidade de um negócio (2009).

A importância da marca leva a que várias empresas se aliem a marcas internacionais fortes, para ganharem posicionamento, visibilidade, notoriedade bem como para complementar a sua vertente comercial. São exemplo de empresas que investiram nesta estratégia de marketing o grupo Alexandre Almeida, os Olissippo Hotels, os Hotéis Real e o Lágrimas Hotels and Emotions. De acordo com o artigo da Ambitur (já citado anteriormente) o hotel Jerónimos 8 do grupo Alexandre Almeida é um produto diferente, claramente orientado para um nicho de mercado, um hotel de design, assumidamente português. O grupo aderiu ao conceituado brand Design Hotels e conta já com resultados positivos. Além da visibilidade e promoção, salientam-se as «competências» que estão a adquirir (Chenrim, 2008).

Os Olissippo Hotels têm, por outro lado, mantido ao longo dos últimos anos um acordo comercial e de representação com a cadeia brasileira Othon, através do qual conseguem uma associação em termos internacionais a uma grande marca.

Outra unidade portuguesa que detém uma parceria com uma marca internacional é o Grande Real Villa Itália Hotel & Spa. Através da Leading Hotels of World.

O grupo Lágrimas Hotels & Emotions optou por se associar a Relais & Châteaux para atingir internacionalmente visibilidade e um selo de qualidade. Segundo o responsável do grupo cerca de 10% das suas reservas advém desta marca internacional.

Outra abordagem em termos de estratégia de marketing é a associação a marcas de outras indústrias e actividades, como por exemplo a Starwood com a Yahoo, Hyatt com a Expedia e a Sol Meliá com a Warner Brothers.

Num futuro próximo, as alterações do estilo de vida dos consumidores, exigindo estadias experienciais, ditarão que a escolha dos destinos e *players* será através do poder da marca, em detrimento da escolha pelo sítio ou localidade.

Segundo o estudo da Deloitte, a marca será a aposta dos *players* e dos destinos turísticos. Num mercado competitivo, uma marca clara e diferenciadora é vital. Permite um targeting já habitual na indústria de bens de consumo, mas relativamente recente no turismo. É um bom exemplo a Starwood com a criação da marca “W”, e o grupo Accor com as marcas Ibis, All Seasons, Formula 1, Novotel, Mercure, Pullman e Sofitel, devidamente posicionadas para cada segmento pretendido. Esta abordagem clarifica a segmentação desejada pela empresa, evitando confusão na mente dos consumidores (Deloitte, 2008).

Os programas de fidelização de clientes são muito utilizados, em especial entre as companhias aéreas. Apesar de algumas empresas do sector hoteleiro apostarem já neste tipo de ferramentas de marketing ainda são poucas quando comparado com o sector aéreo. Esta situação prende-se ao facto da hotelaria ter demorado mais a apostar na marca.

Segundo o Director de Comunicações do Marriot International Rewards Loyalty Programme, com o programa de fidelidade as estadias duplicaram nos seus hotéis, e 85% dos membros dizem que alterarão a sua viagem de forma a ficarem num Marriot (*idem*).

“Na actual fase de globalização dos mercados, da introdução do Euro e da criação da União Económica e Monetária, a envolvente em que a actividade empresarial se joga mudou radicalmente, vindo ao de cima a necessidade de apostar definitivamente nos factores imateriais e dinâmicos da competitividade, como forma de manter e ganhar posição nos mercados. (...) A chamada economia digital tem vindo a contribuir para uma

alteração substancial das estratégias e dos comportamentos das empresas. Enquanto a vantagem competitiva das empresas ainda hoje é avaliada pela posse e o controlo de activos tangíveis, o grande desafio da empresa do futuro será a capacidade para aceder a recursos imateriais baseados em saberes dispersos. (...) De facto, existindo já hoje muitas empresas portuguesas que produzem produtos com elevada incorporação de tecnologia, desing e qualidade em sentido lato, a peça por encaixar no puzzle competitivo tem o nome Comunicação”(Moura, 1999, p. 19).

Brand equity é o valor acrescentado a produtos e serviços. Este valor pode ser reflectido na forma como os consumidores pensam, sentem e agem com relação à marca, bem como nos preços, quotas de mercado e rentabilidade que a marca reflecte para a empresa. *Brand equity* é um importante activo intangível que possui valor psicológico e financeiro para a empresa (Brochand, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 1999, p. 178).

Capítulo 3 – Metodologia

Uma das especificidades de um estudo por sondagem é esta incidir sobre uma amostra. No entanto, as suas conclusões são apenas um meio de chegar à população. A amostra não é relevante enquanto amostra, mas sim como base a partir da qual se podem fazer extrapolações ao todo – a população (Vicente, Reis & Ferrão, 2001, p.37).

O processo de conceber um plano amostral é constituído pelas seguintes etapas:

- 1) Definição da População Alvo – o primeiro passo será definir o conjunto de elementos acerca dos quais se pretende obter informação.
- 2) Organização da Base de Sondagem – a base de sondagem é o conjunto dos elementos do qual se vai seleccionar a amostra.
- 3) Definição do processo de amostragem – amostra aleatória ou não aleatória.
- 4) Determinação da dimensão da amostra – o número de elementos a incluir na amostra depende da homogeneidade da população, orçamento, tempo e recursos disponíveis para o estudo, entre outros factores.
- 5) Selecção dos elementos – a selecção dos indivíduos depende do tipo de amostra.
- 6) Recolha de informação – Apesar da recolha da informação não ser um problema directo de amostragem, em muitos casos as opções que se fazem a este nível estão bastante interligadas com o método de recolha de informação. (idem)

No que se refere à investigação na área do turismo, segundo Finn e Elliott-White (2000), existem três estilos de investigação que se podem aplicar: o método do inquérito, o método experimental e o método etnográfico. O método do inquérito requer uma amostra que responda a um número de questões que foram previamente determinadas como importantes e preponderantes para a investigação. Através deste método é possível comparar elementos individuais da mesma amostra, usando as mesmas perguntas. Segundo Gunn (1994), o método do inquérito tem a vantagem de permitir recolher uma quantidade significativa de informação num curto espaço de tempo. No caso específico da investigação abrangida neste estudo, a aplicação de um inquérito possibilita ainda uma maior credibilidade e veracidade dos dados.

O mesmo autor refere ainda que o método experimental é menos comum e menos utilizado no turismo. O método etnográfico baseia-se na observação da cultura no seu modo natural, ou seja, considerando a complexidade das interacções sociais do quotidiano.

Este trabalho, tendo em conta os objectivos definidos, sustenta-se no método de inquérito. Este, por sua vez, pode assumir diferentes técnicas tais como: entrevista pessoal, entrevista telefónica, entrevista postal, observação participante, *case study*, *focus group*, análise semiológica e questionários.

Apesar das vantagens e desvantagens de cada método, o inquérito é aquele onde a dispersão de dados é menor e, portanto, aquele que mais se ajusta a uma análise quantitativa, onde se pretende testar hipóteses e compreender diferenças entre os vários tipos de profissionais de turismo, bem como medir e perceber as razões para a adopção/rejeição de programas de certificação.

Com os resultados das respostas dos dois métodos escolhidos para recolher informação, questionários e entrevistas, esperamos responder às questões sobre a necessidade de criar uma marca certificadora do turismo de negócios, bem como sobre a viabilidade sustentada do negócio de certificação deste sector específico.

3.1 Inquérito por questionário

A complexa tarefa de elaboração de um inquérito leva a que, por vezes, sejam formuladas algumas perguntas que tentem o entrevistado a responder de determinada forma, influenciando o resultado da pesquisa. Hague e Jackson (1990) classificam estas questões como “perguntas tendenciosas e discriminatórias”.

3.1.1 Estrutura do questionário

Em relação ao tipo de perguntas, estas podem ser abertas ou fechadas – com resposta previamente definida.

No caso do estudo em causa, optamos por uma combinação de questões abertas e fechadas porque intencionávamos obter informação qualitativa para complementar e contextualizar

a informação quantitativa. As questões fechadas, estão ordenadas segundo escalas que serão utilizadas na análise de dados: escala categórica com 2 a 3 atributos.

Com este método procuramos representatividade nas respostas a obter.

3.1.2 População

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades. Em ciências sociais é vulgar designarmos estas entidades por “casos” da investigação. Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo (Hill, 2002).

A base de sondagem é o conjunto de elementos acerca dos quais se vai seleccionar a amostra (Vicente et al, 2001 p.38).

A amostra é uma parte dos casos que constituem o Universo ou População, que devido a diversos constrangimentos, tais como falta de tempo, recursos e mesmo disponibilidade dos inquiridos, é definida de forma a ser analisada, para que se possa tirar conclusões e extrapolar as conclusões para o Universo. Se a amostra dos dados for retirada do Universo de modo que seja representativa desse mesmo Universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o Universo. A representatividade implica que a amostra e o Universo são muito semelhantes em termos de características relevantes ao estudo. (Hill;2002)

A amostra pode ser retirada da População ou da Base de Sondagem, que poderão ou não ser o mesmo.

No caso deste projecto, poderemos definir a população como as empresas turísticas a operarem em Portugal, e a base de sondagem ou população a inquirir, as empresas turísticas que estiveram como expositores na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) em 2009.

A BTL é considerada como a maior montra da oferta turística em Portugal. Em 2009, contamos com a sua 21ª edição, onde estiveram presentes 900 expositores e mais de 71000 visitantes, dos quais quase 37000 foram profissionais do sector.

A técnica amostral definida foi a aleatória simples, em que cada elemento da população tem oportunidade de ser escolhido, ou seja, *a priori* ninguém é excluído. Sendo por isso, imprescindível dispor de uma base de sondagem.

A amostragem aleatória inclui também a possibilidade de matematicamente determinar a dimensão da amostra em função da precisão e grau de confiança desejados para os resultados (Vicente et all, 2001, p.49).

Neste projecto, foi aplicado o processo de amostragem aleatória simples. Elaboramos uma tabela com os elementos da população numerados (1 a 387), e utilizamos um programa informático de geração aleatório de números.

Para uma população de 387 (N) definimos uma margem de erro de 0.1 e um grau de confiança de 95%.

Ao planear qualquer sondagem é necessário calcular a dimensão adequada da amostra:

$$N = 367$$

Estimando a proporção, utilizando a Amostragem Aleatória Simples, em que definimos previamente a precisão (0.10) e o grau de confiança (0.95), para um N = 387, obtivemos (Lohr, 1999):

$$n_0 = \frac{1,96^2 \left(\frac{1}{2}\right)\left(1 - \frac{1}{2}\right)}{0,1^2} = 96$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{96}{1 + \frac{96}{387}} = 77$$

Concluimos então que a dimensão da amostra necessária para o nosso projecto é de 77 casos.

Obtivemos 8 não respostas pelo que consideramos uma diminuição (marginal) da precisão da estimativa da proporção.

3.1.3 Objectivos

O objectivo de investigação foi analisar a apetência do tecido empresarial da indústria para a criação de uma marca certificadora de serviços da Indústria do Turismo de Negócios.

O inquérito pretendia caracterizar a população/amostra inquirida, bem como aferir a opinião sobre o tema deste trabalho.

3.1.4 Aplicação

Foram aplicados os questionários pessoalmente no espaço da FIL (Feira Internacional de Lisboa, durante a BTL'09. Foram escolhidos dois dias em que a feira esteve aberta so a profissionais do sector, para tentar obter uma maior disponibilidade dos inquiridos. Ainda assim, tivemos bastantes dificuldades na aderência à resposta do questionário. No geral as pessoas são desconfiadas, tendo algumas solicitado prova de como um trabalho académico se tratava. Outras, forneceram dados para posterior contacto.

3.2 Inquérito por entrevista

As entrevistas exploratórias têm como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que, de outra forma, o investigador não teria chegado a essas pistas sozinho, e assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras. Ou seja, as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas. Trata-se, portanto, de abrir o espírito, de ouvir, e não de fazer perguntas demasiado precisas, de descobrir novas maneiras de colocar o problema, e não de testar a validade dos nossos esquemas (Quivy & Campenhout, 2003).

3.2.1 Estrutura da entrevista

Foram realizadas entrevistas semi-directas, gravadas e transcritas integralmente a nove pessoas. Pela indisponibilidade de tempo ou meios, foram realizadas quatro entrevistas via correio electrónico.

No desenvolvimento das perguntas tentámos cumprir a seguinte estrutura: em primeiro lugar uma pergunta de enquadramento, em segundo a pergunta central, de seguida apresentamos três perguntas sobre três variáveis ou categorias diferentes, e por último a pergunta de controlo, ou seja, a segunda questão que é a pergunta central colocada de forma diferente. Com este método podemos aferir se as questões foram efectivamente bem percebidas pelo entrevistado.

3.2.2 População

A população alvo seriam “opinion leaders” e/ou empresários dos diversos sectores que constituem o *trade* que trabalha e/ ou tem potencial para trabalhar o turismo de negócios, bem como entidades públicas orientadoras do sector. Segundo Quivy e Campenhoudt, existem três categorias de pessoas que podem ser interlocutores válidos. Primeiro, docentes, investigadores especializados e peritos no domínio de investigação implicado pela pergunta de partida. Segundo, testemunhas privilegiadas, que são pessoas que, pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema. E, terceiro, o público a que o estudo diz directamente respeito.

3.2.3 Objectivo

Pretendeu-se com este método, após aplicação e análise, resultados que se traduzam em significatividade para a pertinência do tema em questão. Procuramos diversidade de sectores e experiência da população inquirida de forma a obter opiniões válidas e com conhecimento de causa.

3.2.4 Aplicação

O método de recolha de informação aplicado foi a entrevista directa e pessoal, na medida em que, por um lado, apresenta uma taxa de resposta mais elevada e, por outro, sempre que seja necessário algum esclarecimento adicional, os entrevistadores podem dar assistência aos entrevistados, muito embora a subjectividade, a falta de distância, a visão parcelar e parcial sejam inerentes a este tipo de entrevista.

As entrevistas foram realizadas pela autora deste estudo pessoalmente, excepto três casos em que responderam por escrito via correio electrónico.

No desenvolvimento das perguntas tentámos cumprir a seguinte estrutura: em primeiro lugar uma pergunta de enquadramento, em segundo a pergunta central, de seguida apresenta três perguntas sobre três variáveis ou categorias diferentes, e por último a pergunta de controlo, ou seja, a segunda questão que é a pergunta central colocada de forma diferente. Com este método podemos aferir se as questões foram efectivamente bem percebidas pelo entrevistado.

3.3 *Benchmarking*

O termo *Benchmarking* foi adaptado para as práticas empresariais pela Xerox em 1979. Através da sistemática e cooperativa comparação de desempenhos relativos aos seus concorrentes, o objectivo da Xerox foi avaliar-se a si mesma, para identificar os seus pontos fortes e fracos e adaptar-se às constantes mudanças do mercado. As abordagens do *Benchmarking* têm sido gradualmente adoptadas por muitas empresas no contexto da garantia de qualidade e da necessidade de garantir a produtividade e a eficácia em face da crescente concorrência. Com o desenvolvimento de novas políticas de gestão pública, o *benchmarking* tornou-se também uma crescente ferramenta de gestão popular no sector público para a melhoria dos serviços públicos e das administrações. (European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU), 2008, p. 14).

Na Europa, a utilização do *benchmarking* como uma ferramenta para melhorar desempenho, tanto nos sectores público e privado tem sido apoiado pela Comissão Europeia por mais de dez anos. O objectivo subjacente é melhorar a competitividade da Europa, trabalhando em três níveis, ou seja, melhorar o contexto geral em que organizações cooperam, melhorar o ambiente interno e trabalhar com abordagens sectoriais do *benchmarking* incidindo sobre os desafios competitivos em determinados sectores da indústria. (ESMU, 2008, p. 15)

Benchmarking envolve a recolha sistemática de dados e informação, a fim de fazer comparações relevantes dos pontos fortes e fracos, de aspectos da desempenho (funções ou processos), geralmente com outros no mesmo sector. *Benchmarking* identifica as lacunas em desempenho, procurando novas abordagens para melhorias,

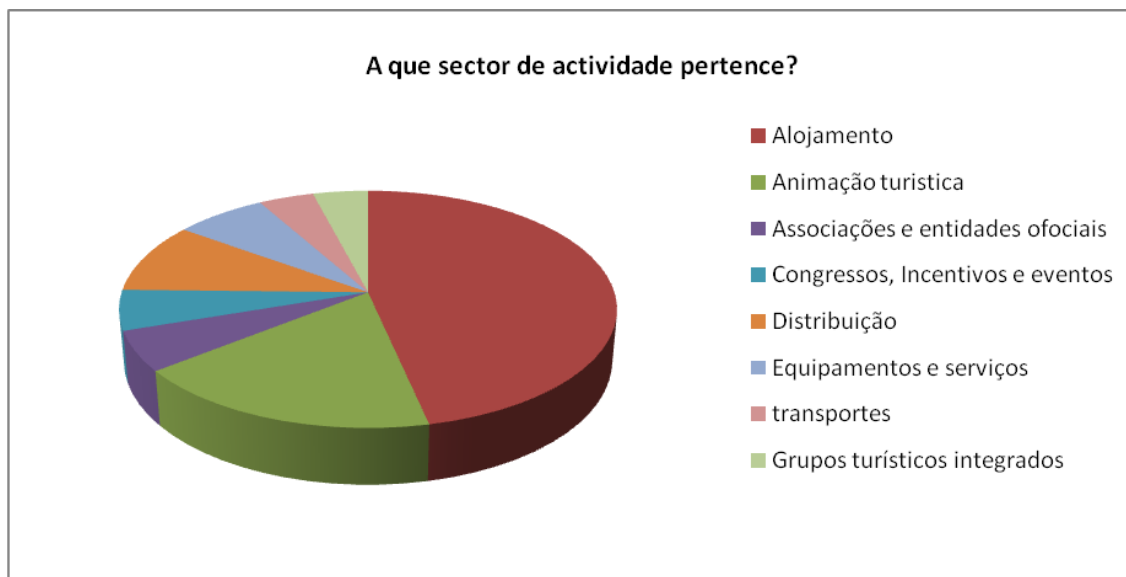
acompanhamento dos progressos realizados, analisando os benefícios e adopção de boas práticas.

Um dos métodos escolhidos para complementar a análise de algumas marcas certificadoras já existentes no mercado será o *Benchmarking*.

Capítulo 4 – Resultados

4.1 Inquérito por questionário

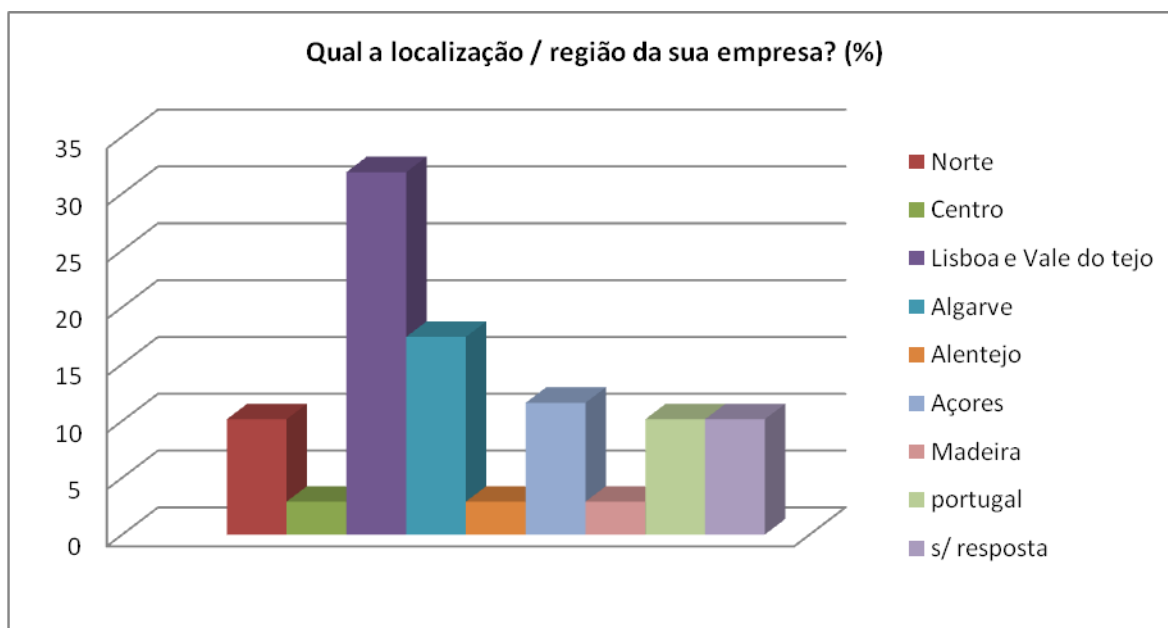
Gráfico 1 – Caracterização da amostra - sector de actividade



Incidimos a aplicação do nosso inquérito a uma população inserida no sector turístico.

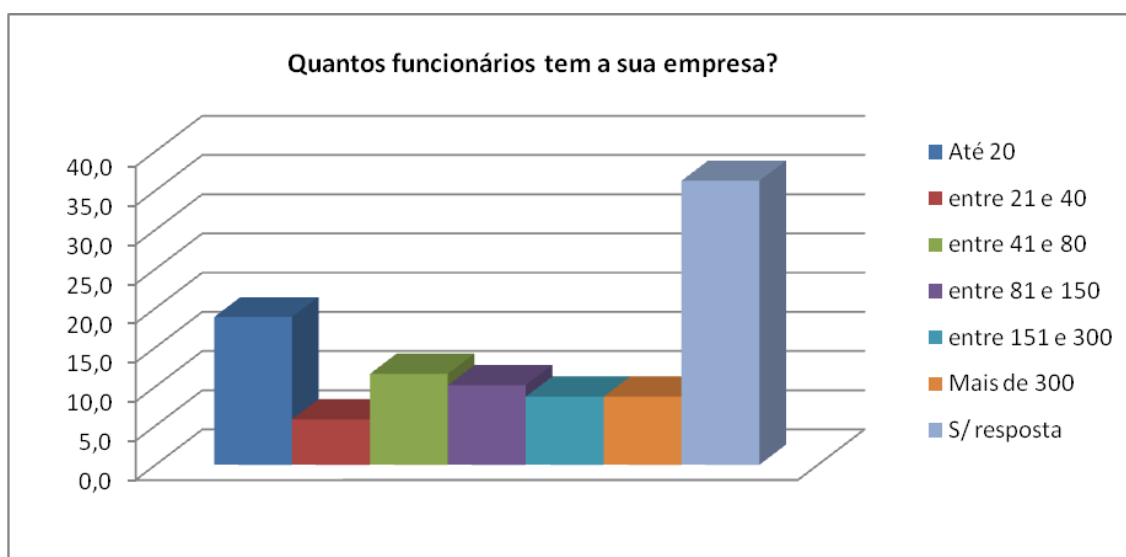
Obtivemos respostas de diversos sectores da actividade turística, com excepção à restauração. Empresas de alojamento representaram 46% dos inquiridos.

Gráfico 2 – Localização da empresa dos inquiridos



Muito embora 32% das respostas obtidas são referente a profissionais de empresas sedeadas em Lisboa, conseguimos obter dados de todas as regiões do nosso país. A segunda região com maior representatividade foi o Algarve com 17,4%, seguindo-se os Açores com 11,6%.

Gráfico 3 – Número de funcionários da empresa dos inquiridos (%)



Nesta questão tivemos uma percentagem considerável de não respostas, ainda assim os resultados são similares à caracterização do tecido empresarial turístico, ou seja, elevada percentagem de PME's.

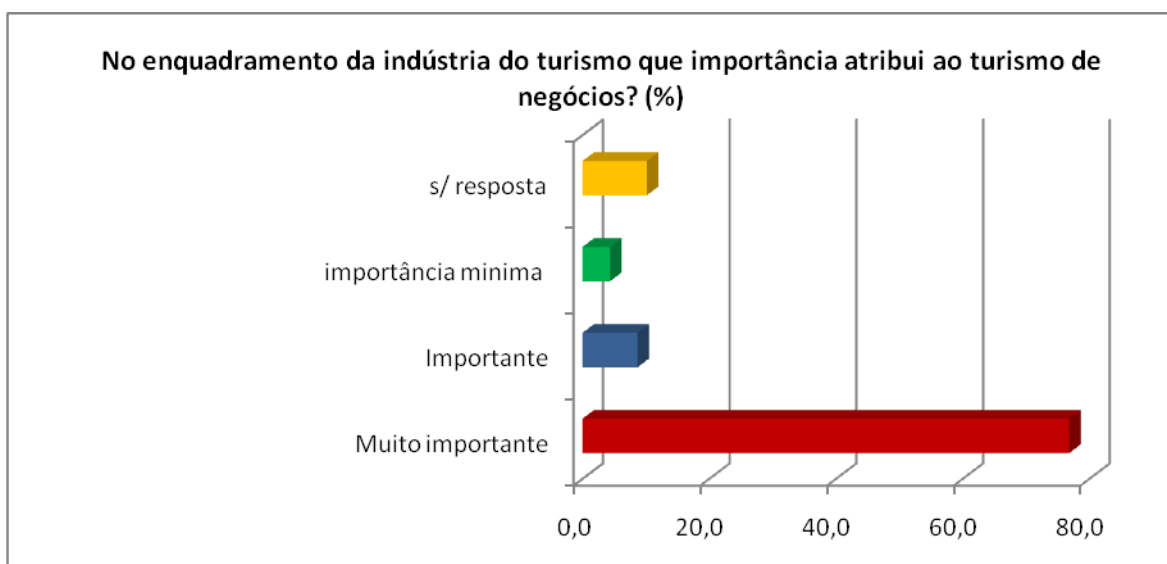
Gráfico 4 – Número de inquiridos que trabalha o sector de turismo de negócios



74% Dos inquiridos trabalha o sector do turismo de negócios, o que ajuda a sustentar de alguma forma, as conclusões que se depreenderão deste estudo.

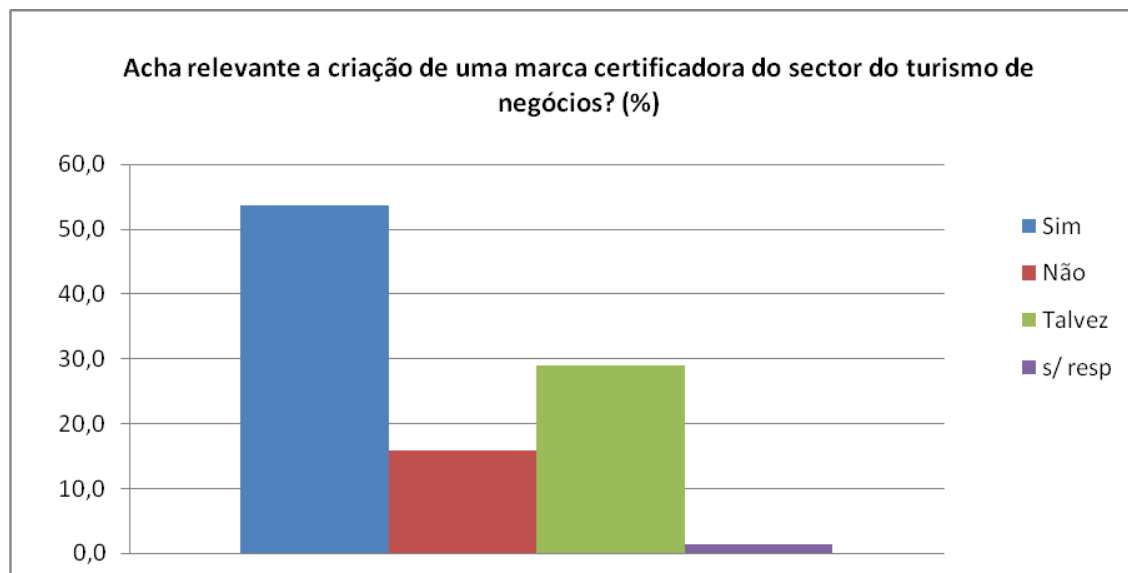
Questões específicas ao tema do trabalho:

Gráfico 5 – Importância atribuída ao turismo de negócio no enquadramento da indústria do turismo



A esta questão obtivemos 67 respostas que classificamos em 3 escalas representando diferentes graus de importância atribuída ao Turismo de Negócios. Cerca de 77% das respostas demonstraram uma atribuição de muito importante.

Gráfico 6 – Relevância da criação de uma marca certificadora da indústria do turismo de negócios



Somente cerca de 16% dos inquiridos respondeu que Não acha relevante a criação de uma marca certificadora da indústria do turismo de negócios. Mais de 53% respondeu de forma positiva e 29% respondeu talvez.

Na pergunta aberta “Porque acha relevante a criação de uma marca certificadora do sector do turismo de negócios” obtivemos 39 respostas. De salientar os motivos mais referenciados: Qualidade (29%), Credibilidade (21%), Garantia (10%), Diferenciação (10%) e Promoção/divulgação (7%). Foram mencionadas com menor incidência a Normalização, Retorno financeiro, Sinergia e Negócio. Gostaríamos de referir a responsabilização, apesar de só mencionada uma vez, pela sua importância na actual conjuntura político-socio-económica nacional.

Gráfico 7 – Disposição dos inquiridos em assumir o custo de certificação.



Já em relação a esta questão 52% de inquiridos responderam Talvez estejam dispostos e 22% que estariam dispostos a investir nesta área. Muito embora tenha havido 22% de respostas negativas, esta é uma questão sensível que por si só, sem explicação do serviço e das suas vantagens, se torna sensível no actual enquadramento económico do país. Pelo que, os resultados deste quadro denotam que existe já uma sensibilização para a necessidade da certificação.

Em relação à questão **“Que serviços seria importante certificar”** (ver anexo) todos os serviços pré-definidos no questionário foram indicados como sendo importantes de certificar. Ainda assim, os resultados foram divergentes. O Alojamento lidera com mais de 17%, seguindo-se a Organização de Eventos com 15,58% e com cerca de um ponto percentual de diferença temos o *catering*/restauração. As Salas de reunião foram o quarto serviço mais referido com 13,41%. Os Transportes e os DMC's / Agências de viagem com seguiram-se com o resultado de 9,42% e 9,06% respectivamente; os Audiovisuais/informática e Animação e Hospedeiras mereceram 7,97% de respostas; o serviço de Comunicação e Publicidade foi o menos referenciado com 5,43%.

Das perguntas abertas optamos por mencionar alguns resultados da questão nº 6:

Em que esperaria que essa certificação beneficiasse o seu serviço?

O elevado índice de respostas a esta questão, 57 pessoas dos 69 inquiridos, permitiu-nos analisar e confirmar as expectativas existentes em relação ao serviço de certificação do sector.

O benefício mais mencionado foi, sem dúvidas, a melhoria da qualidade do serviço. De seguida as mais-valias mais apontadas foram o aumento do volume e oportunidades de negócios seguindo-se a credibilidade e imagem para a empresa. A garantia, regras e nivelamento, diferenciação e reconhecimento, profissionalismo, confiança e transparência, por ordem de grandeza, foram também mencionados. De referir a menção a “regras e nivelamento” que foi o quinto benefício mais apontado, merece destaque.

Podemos afirmar que já existe uma percepção de que a certificação pode funcionar como uma ferramenta de gestão e marketing nas organizações, no entanto também se espera que garanta o nivelamento da qualidade dos serviços e o desenvolvimento de regras no sector.

4.2 Entrevistas

Foram entrevistadas as seguintes pessoas, por ordem cronológica:

- Jorge Umbelino (JU) – Turismo de Portugal
- João Sacchetti (JS) – Apecate e João Lagos Sport
- Linda Pereira (LP) – CPL Events e ESHTE
- Pedro Rocha (PR) – Centro de Congressos do Estoril
- Maria Alves (MA) – Convention Bureau do Estoril
- Rob Davidson (RD) - University of Westminster
- Armando Ferreira (AF) – Soltrópico
- Francisca Silva (FS) – L’Oréal Portugal
- Ana Toscano (AT) – Daymon Portugal
- Martin Sirk (MS) – CEO ICCA
- Ruben Obadia (RO) – Publitoris

Miguel Júdice (MJ) – Grupo Lágrimas Emotion

Miguel Neves (MN) - SYNAXIS Meetings & Events

Sara Melendez-Davis (SMD) – Kissimmee Convention & Visitors Bureau

Foi questionada a opinião sobre a necessidade de qualificação da oferta do sector de turismo de negócios. A resposta foi praticamente unânime, uma vez que todos os inquiridos, com a excepção de RO, responderam que existe de facto esta necessidade no sector. JU, do Turismo de Portugal, mencionou inclusive a criação de uma Comissão Técnica em Portugal para analisar o ingresso do nosso país na estrutura da Iso internacional, com vista à produção de uma norma para palácios de congressos. “Dá uma ideia da pertinência da temática e da importância que internacionalmente já lhe é reconhecida (...); é uma área competitiva em termos internacionais, uma excelente área do ponto de vista da compactação do nosso produto turístico”. Outro dos inquiridos, JS, especialista no mercado em questão, considera que “a única coisa que posso afirmar com certeza é que aqueles que têm melhor oferta e melhor qualidade estão com certeza melhor posicionados. E portanto, acho inevitável num mundo que se sofisticava que a resposta seja mais sofisticada”.

MA afirma que a qualificação é “a coisa mais importante”, e menciona que “obter feedback dos associados, que mercados, o que pretendem, tem de ser de acordo com o que é pretendido. Precisamos de agradar a todos.” Enquanto que SMD defende formação sobre o sector dizendo “I believe it is imperative to qualify the services in the business tourism sector. Understanding the business culture as well as who makes up the organization has become a factor in the decision making process for a meeting planner”.

Por outro lado, PR alerta para o facto do próprio organismo de certificação ser credível dizendo: “Eu penso que a certificação é sempre importante. É também importante a qualidade da mesma ou seja, que organismo e metodologia foram definidos para essa certificação. E mais importante do que tudo, o reconhecimento.”

O empresário AF realçou que a qualificação é sobretudo ao nível da autoavaliação e da identificação das não conformidades e de oportunidades de melhoria que vai exercer a sua influência.

O jornalista RO é da opinião que “o mercado funciona, o mercado adapta-se, nesse aspecto sou muito quase social-democrata, por assim dizer, porque não sou a favor da regulação, sou a favor da regulamentação, haver linhas mestras, a partir daí o mercado funciona e adapta-se”, não sendo portanto importante a sua qualificação a partir de uma entidade “superior”.

A segunda pergunta consistiu em aferir a opinião sobre a criação de uma marca certificadora do sector de turismo de negócios. Nesta questão existiu alguma divergência nas opiniões, sendo que o principal obstáculo apresentado foi a abrangência de serviços a certificar. Contudo, a marca certificadora no geral, foi bem recebida. AF comentou que a marca “Tem a ver com a certificação de qualidade, as normas existentes, formatação de um produto”. Já PR diz que só faz sentido criar uma marca se a mesma oferecer consistência e se for reconhecida por quem a utiliza como uma mais-valia. Diz ainda, exemplificando a situação de uma região, “existir os determinados princípios que são os mesmos para diferentes produtos de uma região, e acaba por ser um elemento unificador e agregador dessa região.” Já LP menciona a necessidade de uma marca umbrella que abranja todas as já existentes internacionalmente, em que os requisitos sejam iguais nos diferentes países. Na opinião de MJ, é uma questão importante, no entanto, demonstrou dúvidas sobre a capacidade da sua implementação. RO foi da opinião que os serviços são completamente distintos na cadeia de valor e que não dá para comparar uma coisa com a outra.

JU refere a diferença de uma marca nacional e internacional, pois poderemos ter uma ambição nacional que melhor controlamos e depois então poderemos ter abertura, ou seja uma maior valorização da norma pelo seu reconhecimento internacional. Alerta para a questão da abrangência uma vez que “qualificar o turismo de negócios é quase qualificar o turismo todo, porque o tipo de contributos que têm de ser dados para um sector tão abrangente como o turismo de negócios é praticamente o mesmo de que para todos os outros sectores do negócio”. Refere no entanto a utilidade de promover qualificação específica para a área de negócios.

JS, na qualidade de presidente da Apecate, menciona que já apresentaram um plano em que foi definido que “primeiro precisávamos de fazer um reconhecimento do mercado, segundo, fazer um levantamento das necessidades de formação e terceiro, implementar medidas de formação e depois, futuramente e só então, passarmos para a certificação”. Avançou também que deveria ser a associação que representa o sector ou uma empresa de auditoria externa a entidade certificadora, logo que tenha consenso entre as partes, mas

nunca uma entidade governamental, tendo demonstrado algum receio sobre os critérios e procedimentos da certificação.

A questão seguinte prende-se com a opinião sobre a existência de abertura por parte dos empresários do sector para a marca certificadora. JU diz que depende da complexidade do que vier a ser pedido para a certificação, do custo, motivação e em especial da forma como o Value for money da marca seja comunicada. Alertou para o facto de que é um negócio que não será fácil mas que este não deve ser factor de exclusão.

Já JS é da opinião de que “os empresários do sector não têm mais remédio apesar de termos uma tradição empresarial de grande timidez, de decisões de muito curto prazo, muito medo, um alto grau de impreparação portanto, uma certa indiferença perante a subtilidade e qualidade do serviço”.

Além da ética e responsabilidade, se não houver uma mais-valia económica, dificilmente se irá sensibilizar os empresários, segundo o Dr. Pedro Rocha.

AF defende que existe cada vez mais abertura porque há tanto mais consciência da necessidade de certificação, de normalização, porque “isso é tudo uma nova exigência que se cria”. Refere ainda que se observarmos o mercado, as pessoas e organizações que resistem à mudança tendem a acabar. Tem a ver com a atitude da empresa. Por outro lado, LP é da opinião que a implementação da marca certificadora vai demorar devido à falta de profissionalismo entre os empresários portugueses, na sua maioria. O empresário MJ acha que já existe abertura dos empresários para esta questão, enquanto que RO refere que pode “ajudar a separar o trigo do joio”.

Em relação à pergunta sobre o papel das entidades público-governamentais na área da certificação de serviços inerentes à indústria do turismo de negócios, as respostas foram algo divergentes. O presidente da Apecate sugere que o estado deve ser apenas “árbitro”. PR é da opinião de que o estado não deve intervir, até por questões de projecção da própria marca, pois se pensarmos em termos globais não faz sentido ser um governo a desenvolver nenhum serviço certificador. Já AF acha que a garantia deverá ser pública, “Quem nos governa terá de garantir aos cidadãos que tem mecanismos e estruturas que garantem a qualidade. Penso que deve partir do sector público. Agora o público pode recorrer ao sector privado para garantir maior qualidade”, referindo ainda que por vezes as iniciativas privadas são as únicas capazes de procurar a excelência. LP é da opinião que o

estado não deve ser certificador nem fiscalizador, mencionando a velocidade das mudanças do sector que só empresas privadas poderão acompanhar.

JU é da opinião de que pelo menos o papel de regulação o governo deve ter. Diz que o estado deve coordenar, cooperar e participar na produção das normas em parceria com os privados. Por outro lado, SMD é da opinião que as próprias entidades público-governamentais devem também receber formação específica nesta área, devendo ser, portanto, certificadas igualmente.

Relativamente à questão “quais os serviços que considera importante certificar,” JU refere que “o turismo de negócios é quase um sinónimo de turismo económico, ou seja, uma coisa enorme”. Adverte que a primeira tarefa deve ser a definição do conceito.

Nesta questão MJ refere que a melhor forma de concretizar a marca certificadora do turismo de negócios será certificando as *Destination Management Companies* (DMC's), uma vez que estas agregam a responsabilidade de vários serviços.

Os restantes inquiridos foram unânimes em que a resposta deve ser “todos os serviços inerentes à actividade do sector”. De salientar a opinião da LP, que defende que “uma marca certificadora facilitaria o conceito best-in-class”.

E, por último, foi questionada a pertinência da criação de uma marca agregadora do sector. AF é da opinião que a marca fará com que o sector seja reconhecido no seu conjunto dos serviços, enquanto PR salientou a vantagem de haver uma unidade de critérios. LP menciona a que a vantagem da marca é o USP (*unique selling proposition*) das empresas Portuguesas junto do mercado internacional, para desta forma captar um perfil de cliente que procura a qualidade. MJ comenta que “eventualmente será pertinente uma vez que não existe nada a este nível” mencionando que o ideal talvez seja uma associação.

JS é da opinião de que a marca agregadora do sector é Portugal e a marca das cidades e não é favorável à criação de uma marca nova.

RO sugere uma marca com uma campanha focalizada utilizando os newmedia, campanhas below-the-line originais, dando o exemplo do CCE (Centro Congressos do Estoril) com a “pegada ecológica”. De uma forma integrada, colocar os operadores deste segmento e as empresas que vão às feiras com uma marca como se fosse uma bandeira. Comenta ainda que se fosse em Londres diria que a percentagem de sucesso desta marca seria de 90%, pelo apoio que o país dá. Se for em Portugal poderá parecer uma ideia essencialmente

mercantil em que o objectivo será unicamente comercial, ganhar dinheiro. Referindo ainda que uma parceria com os CVB's (Convention Bureaus) poderá ser o caminho, uma vez que ainda se estão a estruturar, a implementar e a ganhar massa crítica.

A opinião de MS, da ICCA, "I personally feel that most accreditation programmes won't work in such a fast evolving industry as ours, which is still at an early stage of consolidation, and which is not yet widely recognized as a separate sector". Refere alguns programas específicos já existentes, bem como a tentativa da DMAI para desenvolver um programa nesta área.

Foram entrevistadas duas empresas clientes de serviços do sector em questão, que realçaram a confiança nos serviços como o principal resultado da marca certificadora.

Principais pontos a reter:

Sendo um conceito inovador, notou-se alguma surpresa por parte dos inquiridos uma vez que, na maioria dos casos, ainda não tinham pensado de forma mais profunda neste tema. Importa referir que nas entrevistas pessoais as questões foram realizadas sem qualquer informação prévia das mesmas.







Treze em catorze respostas obtidas sobre a necessidade de qualificação da oferta do sector de turismo de negócios foram positivas. Ou seja, existe de facto esta necessidade. Existe pertinência da temática e da importância que internacionalmente já lhe é reconhecida. É uma área competitiva em termos internacionais e excelente do ponto de vista de compactação do nosso produto turístico. É inevitável num mundo que se sofisticava que a resposta seja mais sofisticada.

De salientar o receio em relação à credibilidade e reconhecimento da marca certificadora do sector de turismo de negócios. Alguns referem que se deve apostar na marca Portugal, outros que ainda há muito a fazer antes da certificação. Importa referir que a maioria demonstrou dúvidas sobre a capacidade da sua implementação devido à abrangência de serviços a certificar. Por outro lado, foram referenciadas diversas vantagens tais como ser um elemento unificador e agregador, bem como as consequentes divulgações, promoção e qualidade que alavancariam o sector.

4.3 *Benchmarking*

Elaboramos para o efeito, uma tabela – matriz, com itens pré-definidos. Esta matriz trabalhada e analisada tem como objectivo facilitar a comparação de performances e processos de empresas que tenham experiência e posição no mercado. Esperamos assim identificar procedimentos que possam ser considerados *best in class*.

Quadro 6 - Matriz para análise de algumas marcas certificadoras.

Marca	Michelin	Quality Tourism	Wata	Best Western	Green Globe	Calidad Turística
Logótipo						
Site	Michelintravel.com	Qualitytourism.com	Wata.net	Bestwestern.com	greenglobeint.com	Calidadturistica.es
Assinatura	"A better way forward"	"Meet Your expectations"	"Since 1949"	"The world's largest hotel chain"	"The Premier International Green Brand"	n/d
Posicionamento/ diferenciação	Credibilidade; Experiência	Princípios de garantia de qualidade; Alinhamento com os standards Australianos e Internacionais dos sistemas de gestão da Qualidade - ISO 9002.	Network global de especialistas em viagens à medida e grupos.		Processo eficiente e sem papel. Acreditado com a norma ISO/IEC 17021	Opção empresarial totalmente voluntária. Implementação de um sistema de gestão e garantia de qualidade que satisfaça as expectativas dos seus clientes.
Objecto	Empresas Restauração e hotelaria	Operacionais da indústria dos eventos	Agências de Viagem	Hotéis	Empresas	Sector empresarial turístico
Âmbito	Internacional	Nacional /Australia	Internacional	Internacional	Internacional	Nacional
Processos	Visita cliente mistério, entre outros.	EIA Accreditation programme	Fax; contacto a clientes Wata;			Sistemas de qualidade / auditorias
Clientes	Restaurantes e hotéis	Empresas na indústria dos eventos	Agências de Viagem	Hotéis	Empresas	Empresas
Consumidores	Clientes finais / turistas	empresas	Profissionais do trade	Clientes finais/trade turístico	Empresas e cliente final	Clientes finais, turistas, empresas e profissionais
Valores	n/d	600\$ iniciais; \$350/ano	100€/ano - compradores; 2500€/ano – Associados.	n/d	Entre 650€ a 4500€/ano / dimensão da empresa.	n/d

Fonte: Elaboração própria

Na matriz desenvolvida, escolhemos algumas marcas diferenciadas para analisar, das quais organizações públicas, privadas e público-privadas. Muito embora o objecto de certificação seja comum no sector, umas marcas são orientadas para comunicar com o turista (cliente-final), enquanto outras, e à semelhança da marca que estamos a desenvolver neste trabalho, comunicam essencialmente com o trade turístico.

Sendo certo que o objectivo comum a todas é garantir a qualidade, os processos variam mesmo em termos de exigência. Nem todas as organizações pesquisadas são certificadas pela ISO. Contudo, é de salientar o forte investimento em comunicação por parte destas organizações.

Parte II – Plano de Negócios

Um plano de negócios é um instrumento que permite analisar a viabilidade de um projecto empresarial.

De acordo com as diferentes visões sobre as empresas e as organizações, e de acordo com a utilização a dar ao Plano de Negócios, existem diferentes definições possíveis.

- “A Business Plan is a formal document containing a mission statement, description of the firm’s goods or services, a market analysis, financial projections, and a description of management strategies for attaining goals.”. STONER, James A., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. (1995). Management, Prentice Hall.
- “A Business Plan is a tool for analysis (...), a tool for synthesis (...), a tool for communication (...) and a call to action.” . Cf. WICKHAM, Philip A. (1998). Strategic Entrepreneurship, Pitman Publishing.

Capítulo 5 – Resumo executivo

Com este trabalho pretende-se analisar a criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios. Além de ser um negócio inovador, a aposta em factores imateriais como a I&D, research, qualidade, credibilidade, transparência e a especialização em turismo, serão os pontos chaves para a diferenciação.

Existe elevada procura de novos destinos, espaços diferentes e serviços inovadores. No entanto, a garantia de um serviço de excelência pauta a necessidade deste sector, o que tem levado a grande parte dos organizadores de eventos (PCO’s, meeting planners, etc...) a optar por *vénués* e serviços que já conhecem, ou que são já reconhecidos no mercado, nomeadamente as marcas internacionais.

De referir que em termos de dimensão das reuniões ou meetings realizadas num âmbito mundial, cerca de 52% são até 150 pessoas, 36% entre 151 e 500 pessoas, 10% entre 501 e 2000 participantes e somente 2% são com mais de 2000 pessoas. Assim, e apesar de concordar com o objectivo do governo português, de angariar eventos de grande dimensão para o nosso país, parece-nos que as meetings de menor dimensão poderão ser um mercado a explorar pela nossa oferta desde que devidamente qualificada para a actividade. O investimento nesta área parece-nos viável, analisando o potencial existente, se trabalhado de forma estratégica, estruturada e sustentada.

Por outro lado, a grande maioria do tecido empresarial da indústria do Turismo, é constituída por micro, pequenas e médias empresas que necessitam de formação e orientação neste sector, bem como de se comunicarem e divulgarem. No entanto, não têm estrutura financeira para o fazer de uma forma individual.

A preocupação do actual Governo, através do Ministério da Economia e Secretaria de Estado do Turismo, para a profissionalização do sector turístico, evidenciam uma orientação para apostas em parcerias com empresas que visem o conhecimento, a informação, estratégia, inovação, tecnologia e qualidade. Este cenário, juntamente com os indicadores apresentados, sustenta uma excelente oportunidade de negócio com resultados extremamente interessantes para a actividade económica do Turismo, nomeadamente para o Turismo de Negócios.

Esta nova área estratégica de negócio irá apostar na qualidade como procedimento instituído na organização. Temos como factores altamente favoráveis, o facto de trabalharmos somente com um mercado específico, conseguindo rentabilizar os investimentos em I&D, *research*, e implementação de manual de qualidade no nosso serviço, assim como seguir a filosofia e missão a que nos propomos.

Porquê a certificação dos serviços inerentes ao turismo de negócios?

Um dos maiores problemas apontados à indústria do turismo é a falta de formação e qualificação, quer dos trabalhadores e empresários, quer da própria qualificação dos processos de negócio. Sendo uma indústria caracterizada na sua maioria por micro, pequenas e médias empresas de múltiplos serviços, que no geral não sentem necessidade de formação, por outro lado os modelos já existentes foram elaborados para grandes empresas, não se demonstrando eficazes à maioria do tecido empresarial da indústria. Quando analisamos mais concretamente o sector de turismo de negócios, detectamos que o serviço requer formação específica e sendo o tipo de cliente deste produto mais exigente, a formação e qualificação tornam-se vitais para o sector. Há que qualificar a oferta desta actividade em específico. Mais do que um destino, há que promover as boas práticas, a qualidade e o sucesso empresarial.

O Turismo de Negócios é um sector em crescimento, mesmo durante a crise que atravessamos. É largamente disputado por destinos já consagrados na área, ou por destinos

emergentes que investem fortemente na angariação deste produto. Há que qualificar, inovar e divulgar de forma sustentada os serviços que se especializam e adequam a este sector. A construção de uma marca credível e o desenvolvimento de um plano de marketing e de comunicação eficaz poderão fazer a diferença. Identificadas as necessidades de mercado há que criar soluções e divulgar os serviços que satisfaçam essas necessidades.

Sendo o Turismo de Negócios dos mais rentáveis da Indústria do turismo, parece fazer sentido desenvolver mecanismos e serviços que apostem na evolução, qualificação e sucesso do sector. A compreensão das regras relativas à protecção dos consumidores, à concorrência, o apoio às PME's, o relacionamento entre a produção e o comércio, bem como a regulamentação específica para a actividade turística são factores indispensáveis para se traçar a estratégia de actuação no mercado mais adequada.

De realçar o papel de promotor que o Turismo de Portugal deve assumir em determinadas situações, nomeadamente neste caso da certificação.

Capítulo 6 – Apresentação da área estratégica de negócio

A MISTar será uma área estratégica de negócio (AEN) integrada num grupo de certificação já existente. Promovida pela empresa mãe será sediada na Grande Lisboa, nas instalações já existentes do Grupo, com início previsto para o último trimestre de 2010.



A construção do logótipo MISTar Meeting Industry, partiu da valorização da sigla MI, que para além de representar as iniciais do sector introduz uma leitura secundária de “my”, adicionando ao nome uma faceta de emotividade e proximidade. As cores escolhidas englobam uma vertente de dinamismo, associada ao laranja, e outra vertente de sobriedade, através do cinzento. Dois valores que se completam neste mercado de certificação. A utilização do quadrado preenchido a laranja, onde estão vazadas as iniciais MI, traduz a força e o equilíbrio da sigla, atribuindo-lhe o destaque necessário para a sua memorização e notoriedade. Complementar a sigla com a palavra Star aproxima o público-alvo desta entidade certificadora ao restante universo de qualificação internacional de outras certificações turísticas que usam o critério da atribuição de estrelas. O tipo de letra escolhido denota modernidade e simplicidade, facilitando a leitura, ao mesmo tempo que coloca o processo de certificação também num patamar de modernidade e de simplicidade de processos.

É nesta secção do Plano de Negócio que se esclarecem os propósitos da organização.

A Visão explicita os objectivos a alcançar e a Missão esclarece as direcções que, segundo os executivos e empresários, a organização deve seguir. O mesmo seria dizer que a Visão fornece uma perspectiva clara do seu posicionamento futuro, ao passo que a Missão

esclarece o modo como se propõe fazê-lo. Contudo, a definição de objectivos e orientação estratégica da organização ou da área estratégica de negócio não pode visar apenas a satisfação dos interesses dos seus gestores. A governação da empresa deve ser entendida num sentido lato, tomando também em consideração os interesses de outros elementos internos e externos, como os accionistas, consumidores, fornecedores, autoridades públicas, meio ambiente e os próprios trabalhadores. Apenas desta forma será possível congrega os esforços de todos na prossecução do sucesso da empresa a longo prazo.

6.1 Missão

A Missão da empresa passará por contribuir para o crescimento do turismo através da qualificação, certificação e divulgação da oferta do turismo de negócios.

6.2 Visão

A Visão da empresa será desenvolver e implementar estratégias inovadoras e eficazes para que a marca certificadora, juntamente com os serviços certificados, atinja o reconhecimento internacional na indústria do turismo de negócios.

Capítulo 7 – Análise Externa

7.1 Análise da macro envolvente

Da análise macro económica que se passa de seguida a fazer, a AEN ponderará os factores externos que mais directamente influenciam a sua actividade, o seu negócio e a envolvente a nível de clima económico, político, tecnológico, social e ambiental.

De salientar que esta AEN pretende a médio prazo lançar-se na aventura da internacionalização, pois se numa fase inicial e a curto prazo está a conseguir superar os objectivos, tanto qualitativos como quantitativos, que foram previstos numa fase de arranque, a internacionalização será uma segunda etapa, pois não se pretende colmatar nenhuma lacuna ao nível de mercado interno, mas sim desenvolver a marca e lançar os produtos a nível comunitário e de países em franco desenvolvimento.

Numa fase ulterior da estratégia a médio prazo na vertente da internacionalização serão ponderados outros factores, estes internos à empresa, para se poder explicar as vantagens competitivas da organização e das sinergias envolvidas para se lançar nesta nova fase de desenvolvimento.

7.1.1 Factores demográficos

Podemos apontar como factores demográficos o aumento gradual da percentagem de mulheres a trabalhar, bem como em médios e altos cargos, a existência pela primeira vez de quatro gerações no activo e o aumento da vida laboral na sua generalidade.

7.1.2 Factores sociais

Como principais factores sociais que poderão afectar esta área estratégica de negócio, apontamos, por um lado, a proliferação da indústria de lazer, a mobilidade social, a afirmação a nível de status e o nível de escolaridade e de educação mais elevado e, por outro, a alteração estrutural da oferta de serviços e a alteração dos hábitos de consumo.

7.1.3 Factores económicos

O choque provocado pela globalização competitiva alterou, de modo radical, a estrutura da organização das economias. A globalização transporta-nos, por um lado, para novos desafios, aproximando povos e culturas, permitindo um crescimento exponencial do conhecimento, interligando economias, promovendo o aparecimento de novas oportunidades e, por outro, para o elevado impacte a nível mundial das acções de terrorismo e de outros constrangimentos.

Nos factores económicos é de referir a importância da análise do rendimento disponível das empresas para efectuarem os seus projectos e consequentemente a sua evolução sustentável, constituindo um dos vectores fundamentais de análise na perspectiva em que se enquadra a actividade do turismo de negócios. Apesar de não constituir o único factor a analisar, é determinante na estrutura das formas de desenvolvimento proactivo do seu negócio.

Nesta perspectiva, existem três aspectos que se podem considerar

- a evolução do rendimento do negócio,
- a sua distribuição pelos vários departamentos da empresa,
- a percentagem do rendimento destinado ao turismo de negócios.

Com efeito, os incentivos à majoração dos lucros obtidos em cada ano económico, assim como a necessidade de segurança, que em determinados contextos políticos e económicos se fazem sentir, podem provocar adiamentos ou distorções no desenvolvimento proactivo e sustentável neste tipo de turismo.

Actualmente, o país encontra-se a atravessar a denominada «crise económica», o que origina a retracção económica de todos os sectores de actividade, não sendo o sector do turismo excepção à regra.

Em Portugal, assistiu-se a uma ligeira melhoria do nível educacional, com consequências nos estilos de vida dos cidadãos, introduzindo novos tipos de preocupações relacionadas com o bem-estar, ambiente e qualidade de vida.

O consumidor actual, mais informado e esclarecido, sabe exactamente que serviços deseja adquirir. Procura um serviço de qualidade e o acto da comprar é feito de forma racional.

Por sua vez, a maior acessibilidade aos mass-media, possibilitou a melhor informação e divulgação dos serviços prestados e disponíveis no mercado, provocando a generalização das necessidades específicas e uma maior diversidade de produtos e serviços. As tendências ditadas pela moda, as insígnias e as marcas comercializadas internacionalmente constituem factores determinantes da compra, pelo que é, também, evidente a homogeneização do consumo, das suas preferências, e a universalidade dos produtos/serviços.

A conjuntura económica de crise, promove o aparecimento de pequenos negócios, sem grandes custos no arranque inicial e que desta forma vão de encontro às necessidades dos clientes com a proactividade e inovação este tipo de serviço fornece.

A chamada economia digital tem vindo a contribuir para uma alteração substancial das estratégias e dos comportamentos das empresas. Enquanto a vantagem competitiva das empresas ainda hoje é avaliada pela posse e o controlo de activos tangíveis, o grande desafio da empresa do futuro será a capacidade para aceder a recursos imateriais baseados em saberes dispersos. Aproveitando as novas oportunidades de negócio decorrentes da aplicação das novas tecnologias, do desenvolvimento tecnológico nacional e da actividade de I&D realizada, através do desenvolvimento de produtos/serviços de maior complexidade e de valor acrescentado. Existindo já hoje muitas empresas portuguesas que produzem produtos e serviços com elevada incorporação de tecnologia, design e “qualidade” em sentido lato, a peça por encaixar no puzzle competitivo tem o nome de Comunicação. Ou seja, face a uma dinâmica competitiva com que se defrontam as empresas, os empresários portugueses têm cada vez mais de adoptar uma nova forma de estar nas empresas: apostar nas áreas de gestão/formação profissional, informação, investigação & desenvolvimento, “*design*”, concepção do serviço e/ou produto, imagem da marca, comunicação e distribuição – alargamento da cadeia de valor a montante e a jusante da produção.

Existe uma tendência para a “standardização” dos serviços mínimos e da qualidade, havendo necessidade de apostar na diferenciação e comunicação, sendo portanto essencial a aposta em estratégias de marketing bem elaboradas. É provavelmente por esta via que melhor se pode explicar a tendência para a terciarização generalizada das economias. As condições de consumo de bens e serviços que as novas tecnologias oferecem, ao modificarem as relações entre bens e serviços, configuram uma “nova economia” em que muitas das mercadorias vendidas são ao mesmo tempo bem e serviço.

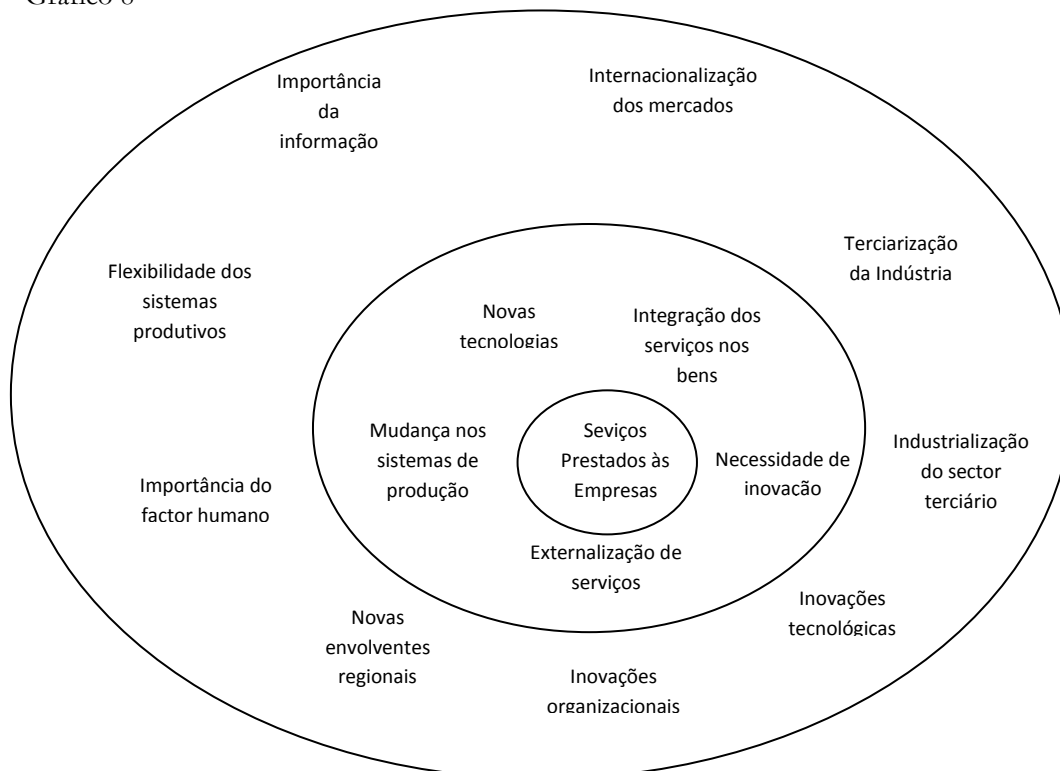
O conhecimento de projectos e concursos internacionais e a procura de soluções integradas, bem como a actuação em parceria como forma de reduzir custos e partilhar os riscos acrescidos inerentes à já referida globalização, serão ferramentas essenciais para o sucesso de qualquer negócio.

O aumento crescente do número de turistas e a importância estratégica deste sector, traduzida nas receitas que proporciona, na mão-de-obra que ocupa e nos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas, tem levado os agentes económicos, perante a concorrência internacional, a adoptar um conjunto de medidas dinamizadoras, especialmente no âmbito da oferta.

Assim, a crescente incorporação de serviços de maior valor acrescentado apresenta-se cada vez mais como um factor de competitividade económica. Este desenvolvimento acelerado dos serviços, consequência da evolução das tecnologias de informação, tem conduzido ao reconhecimento do papel da informação enquanto «bem económico».

7.1.4 Factores que justificam o crescimento dos serviços às empresas

Gráfico 8



Fonte: OECD Industry Committee. “Business Services and Industrial Competitiveness”, 1997.

Os serviços prestados às empresas são assim chamados a responder às necessidades informacionais, proporcionando uma interligação do sistema produtivo, oferecendo, ao mesmo tempo e conseqüentemente, mais valor acrescentado às empresas (gráfico 8).

O mercado dos serviços prestados às empresas varia constantemente, em resultado da rápida evolução tecnológica e das crescentes necessidades dos clientes, exigindo-se a estas uma constante adaptação dos programas que vão sendo lançados e a sua inclusão no respectivo sistema, proporcionando aos clientes uma constante inovação na gestão e no processo de criação de valor.

Para além disso, as novas tecnologias não só permitem a expansão dos serviços prestados, como se traduzem no melhor desempenho dos mesmos e na criação de potencialidades de inovação em todas as actividades económicas.

Cada vez mais, os serviços prestados às empresas se caracterizam por uma utilização intensiva e crescente de conhecimento, fornecendo informações estratégicas que permitem às diferentes actividades económicas adaptarem-se ao desenvolvimento tecnológico, à internacionalização e a uma sociedade cada vez mais complexa.

Para poderem responder a esta complexidade, a prestação de serviços pressupõe uma imagem no mercado, baseada em recursos humanos qualificados e na adaptação a clientes cada vez mais exigentes.

Este processo, que poderíamos designar de “terciarização avançada”, está fortemente alicerçado no alargamento da base de conhecimentos, na sua modificação e transmissão, na sua transformação em inovação, constituindo a razão da designação de “economias baseadas no conhecimento”.

7.1.5 Factores político-legais

Existem vários factores político-legais que podem ser, de facto, determinantes para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. Destacamos a realização de missões empresariais a países emergentes que podem abrir portas para a comercialização de produtos e serviços de outros países; o apoio em termos de logística e informações de mercado, fornecidas pelo AICEP, pelo IAPMEI e por Associações Sectoriais; e os programas regionais e sectoriais ao desenvolvimento e apoio de PME's, com enfoque na inovação.

Nos factores político-institucionais, há a referir que o sistema jurídico constitui outro factor determinante no desenvolvimento dos diferentes formatos de serviços, sendo importante ter em consideração os aspectos legais em que se enquadram os diversos sectores económicos.

A compreensão das regras relativas à protecção dos consumidores, à concorrência, o apoio às PME's, o relacionamento entre a produção e o comércio, bem como a regulamentação específica para a actividade turística, são factores indispensáveis para se traçar a estratégia de actuação no mercado mais adequada.

Com efeito, a criação da União Europeia conduziu à uniformização das políticas económicas e comerciais nos diversos Estados Membros, com repercussões quer nos hábitos de consumo, quer nos aparelhos comerciais dos diversos países, quer na prestação de serviços subsidiários.

Daqui resulta que o quadro institucional tem efectivamente extrema importância, senão atente-se em algumas das consequências no aparelho institucional, como sejam:

- O alargamento do mercado (que possibilitou que qualquer empresa possa desenvolver a sua actividade comercial num universo de vários milhões de habitantes);
- A tendência para a homogeneização das necessidades (como resultado da convergência político-económica e da fusão cultural);
- A completa alteração do cenário em que se desenvolve a actividade turística e hoteleira (onde as maiores empresas expandem a sua actividade para fora dos limites das fronteiras dos seus países de origem) com efeitos em termos da concorrência que é assim superior e mais agressiva, com consequências lógicas ao nível da políticas económico-fiscais.

7.1.6 Factores ambientais

Em relação aos factores ambientais, que têm recebido grande destaque nos últimos anos, referimos os seguintes:

- Cumprimento de directivas comunitárias;
- Direitos e deveres dos consumidores;

- O mercado privilegia empresas e destinos vinculados ao meio ambiente, preferindo serviços que comuniquem uma imagem de sustentabilidade.

7.1.7 Factores tecnológicos

Consideramos que a tecnologia será a área que mais rapidamente evolui e que se apresenta como das mais importantes para o negócio em questão. Importa por isso destacar os seguintes pontos:

- Evolução da técnica em função das políticas de qualidade existentes na produção dos serviços desta empresa;
- Esforço acentuado, sobretudo ao nível de PME's no desenvolvimento das novas tecnologias aplicadas ao seu próprio negócio, tanto na fase de produção como na fase de comercialização;
- Importância crescente na actual era da globalização na utilização da Internet como forma quase exclusiva de promover e comercializar os serviços;
- Desenvolvimento de tecnologias como a web 2.0 que permite uma maior interação com o público-alvo.

7.2 Análise da micro envolvente

7.2.1 Modelo de cinco forças de Porter

Da análise estrutural do sector, de acordo com as 5 Forças de Michael Porter, pretende-se avaliar quais as influências externas mais imediatas e que afectam a médio e longo prazo a AEN, de forma a posicionar-se eficazmente em relação aos seus concorrentes.

Os segmentos a que a empresa se dirige estão assim a ser ponderados, paralelamente aos seus futuros parceiros, o factor preço percebido será um complemento relativamente ao preço produto/serviço e das vantagens inerentes ao mesmo.

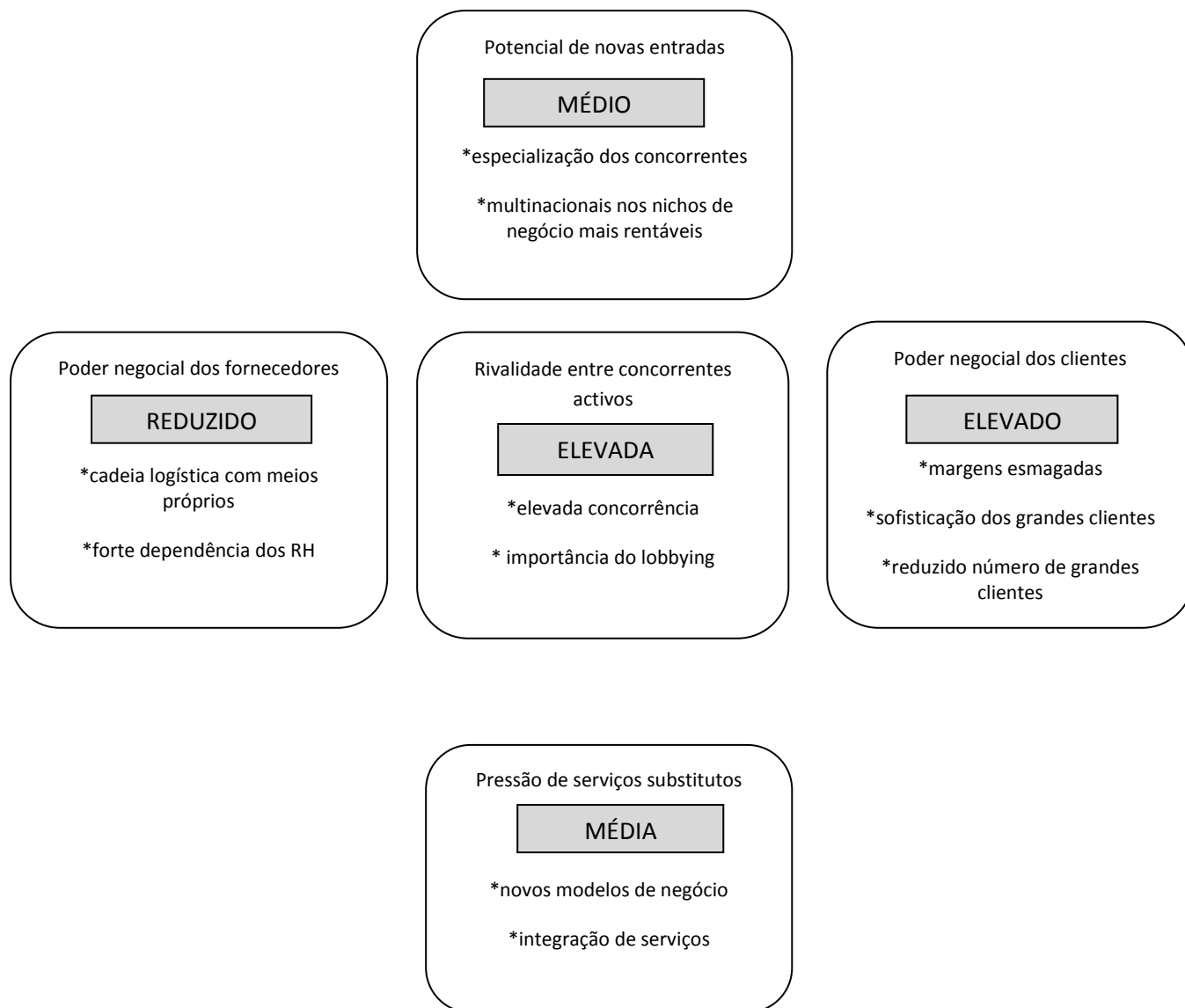
Atendendo a que a médio prazo se pretende lançar os produtos/serviços em novos mercados, internacionalizando-os, tem que se entender a internacionalização das indústrias do sector como uma quimera, em buscar do El Dorado, em que ou as empresas possuem

bases sólidas, em consequência das vantagens competitivas, que mais à frente se indicarão, ou então não passa de uma aventura limitada no tempo e no espaço.

De notar que a internacionalização, nomeadamente de PME's é uma aventura arriscada, que consome recursos financeiros e humanos já por si escassos e não deverá ser de todo uma resposta a um eventual insucesso no mercado doméstico, mas sim servir de projecção a vantagens exploradas no mercado nacional, permitindo identificar as reais vantagens competitivas da empresa.

Assim sendo, a análise das 5 Forças de Porter torna-se indispensável neste sector de actividade e nesta empresa em particular, de forma a criar um clima de sustentabilidade a médio e longo prazo como se pretende também ao nível de opções estratégicas a seguir.

Quadro 7 - Posicionamento concorrencial do sector de certificação (Análise de Porter)



Fonte: Elaboração própria a partir do modelo de Porter

Caracterização e segmentação do mercado de certificação

Quadro 8 - Número de empresas certificadas por sector de actividade (EAC)		SGQ
1	Agricultura e pescas	12
2	Mínas e exploração mineira	47
3	Alimentação, bebidas e tabaco	230
4	Têxteis e produtos têxteis	207
5	Couro e produtos de couro	17
6	Madeira e produtos de madeira	116
7	Pasta, papel e produtos de papel	37
8	Editoras	9
9	Empresas gráficas	58
10	Fabricação de coque e produtos petrolíferos refinados	7
12	Químicos, produtos químicos, fibras sintéticas e artificiais	179
13	Indústria farmacêutica	16
14	Fabricação de artigos de borracha e matérias plásticas	176
15	Produtos minerais não metálicos	90
16	Betão, cimento, cal e gesso	77
17	Fabricação metalúrgica de base e produtos metálicos	366
18	Equipamentos e máquinas	145
19	Equipamentos eléctricos e de óptica	134
20	Construção e reparação naval	4
21	Indústria aeroespacial	2
22	Outro equipamento de transporte	46
23	Outras fabricações não especificadas	112
24	Reciclagem	16
25	Produção e distribuição de energia eléctrica	16
26	Produção e distribuição de gás	38
27	Fornecimento de água	11
28	Construção	477
29	Comércio	858
30	Hotéis e restaurantes	96
31	Transporte, armazenagem e comunicações	296
32	Mediação financeira, imobiliária e aluguer	67
33	Tecnologias de informação	99
34	Serviços de engenharia	122
35	Outros serviços	398
36	Administração pública	60
37	Educação	72
38	Saúde e serviços sociais	351
39	Outros serviços sociais	56

Fonte: GEC 2007

A parca informação existente sobre este tema é de facto um obstáculo para a análise correcta e credível deste mercado. Ainda assim, o quadro acima apresentado, demonstra que existem diversas empresas certificadas pelos diversos sectores de actividade. Será importante, num passo seguinte, a análise mais aprofundada das empresas certificadas dentro da indústria do turismo, por todos os sectores desta actividade.

Características do público-alvo

Empresas, entidades e associações actuantes no mercado turístico.

- Empresas/Empresários e Grupos/Associações Empresariais, directa ou indirectamente, ligados à actividade e ao investimento turístico.
- Turismo de Portugal
- Convention Bureau's
- Associações das Regiões de Turismo
- Regiões de Turismo;
- Autarquias
- Parques e/ou Reservas Naturais
- Associações de desenvolvimento local e cultural.

Quadro 9 - Número de empresas em 2003

Escalões	Hotelaria (Aloj. Rec.)		Restaurantes e Sim.		Agências de Viagens	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
até 9 empregados	3265	80,40%	55935	95,80%	908	85,20%
10 a 19 empregados	350	8,60%	1800	3,10%	91	8,50%
20 e mais empregados	444	10,90%	643	1,10%	67	6,30%
Total	4059	100%	58378	100%	1066	100%

Fonte: INE

Este quadro, apesar de não abranger todos os sectores da actividade a trabalhar, ajuda a caracterizar a oferta turística em Portugal. Mais de 80% das nossas empresas têm até 9 empregados.

O sistema de certificação da MIStar será igualmente aplicável a estas micro empresas que representam uma fatia substancial do tecido empresarial turístico português.

No Guia de Empresas Certificadas (GEC) um dos autores menciona que estas empresas não têm capacidade financeira para a certificação, no entanto entendemos que devem ser desenvolvidos planos de qualidade e respectiva certificação compatíveis com as características organizacionais e conseqüentemente financeiras destas empresas.

Características da compra ou utilização

Quadro 10 - Percentagem de empresas certificadas em cada região NUT II

Referencial	Norte	Centro	LVT	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
ISO 9001	12,27	15,69	10,71	7,17	4,72	10,8	7,65
ISO 9001 + outra norma	1,74	1,87	1,69	0,96	0,81	1,04	0,98

Fonte: GEC 2007

Interessante a análise do quadro nº 12 em que a região Centro detém a maior percentagem de empresas certificadas, seguida da região Norte e somente em terceiro lugar temos a região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT). Por outro lado, a região do Algarve, é com uma diferença considerável a região com menos empresas certificadas.

Necessidades e preferências

Identificação das variáveis preponderantes para a decisão de compra:

O importante papel desempenhado pelos serviços prestados às empresas, nomeadamente o marketing, comunicação e publicidade (quadro 10) relaciona-se, frequentemente, com o aumento das vantagens competitivas que poderão ser:

- Preços mais baixos: a existência de mercados de serviços prestados às empresas bem desenvolvidos reduz as pressões que os custos exercem nas actividades produtivas ao permitirem:

- * Concentração no core business;
- * Redução de custos operacionais;
- * Identificação dos custos de determinadas funções;
- * Iguais ou menores custos com maior qualidade de serviço.

- Qualidade superior: a contribuição dos serviços prestados às empresas para a qualidade refere-se à especialização, mas também ao facto dos serviços tenderem a reforçar as suas próprias normas de qualidade, em matéria de processos e de produto/serviço:

- * Aumento da qualidade dos serviços prestados, eliminando a necessidade de recrutar e treinar pessoal próprio;

- * Acesso às melhores tecnologias;

- * Maior capacidade de resposta às mudanças do mercado, solucionando questões relativas às deficiências dos produtos/serviços, à qualidade e ao reforço de diferenciação.

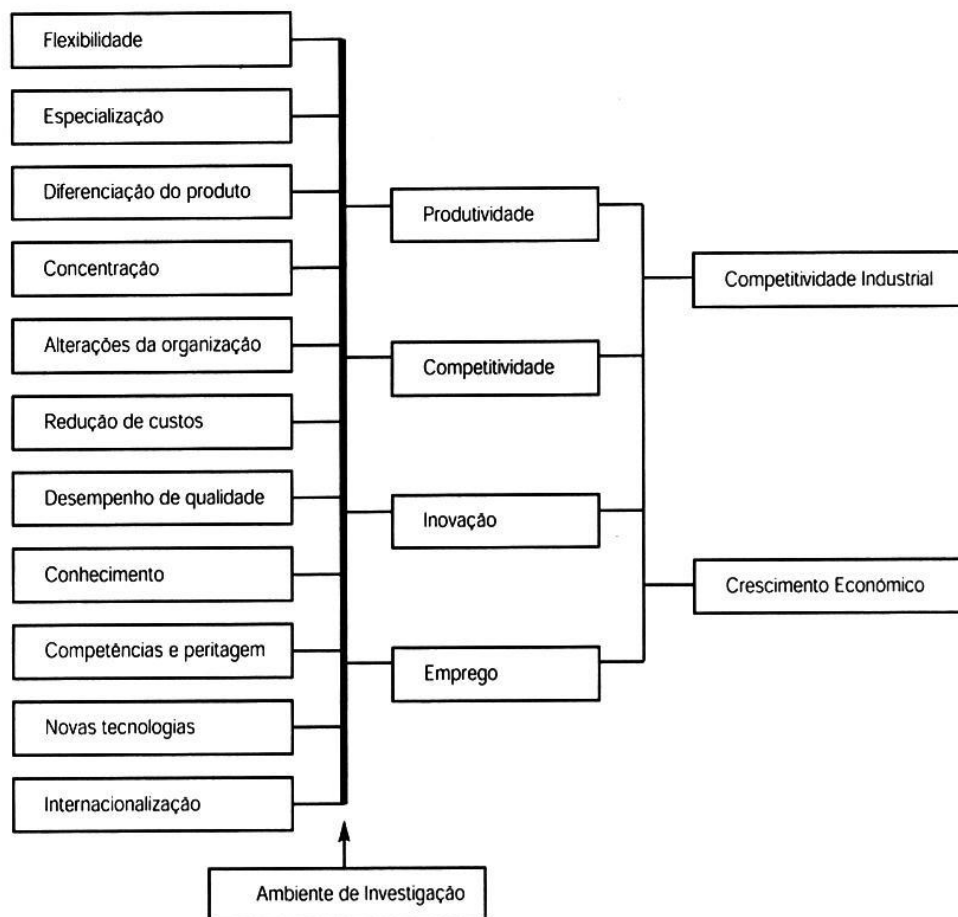
- Internacionalização: os serviços prestados às empresas ao reforçarem a competitividade das empresas preparam os clientes para um aumento da concorrência no estrangeiro, contribuindo para:

- * Minimização e partilha de riscos;

- * Diferenciação perante os concorrentes e maior valor acrescentado.

O recurso a serviços externos dá maior flexibilidade às empresas, mas o sucesso desta estratégia depende da capacidade de assimilar as culturas das empresas envolvidas.

Quadro 11 - Papel desempenhado pelos serviços às empresas



Fonte: Comissão das Comunidades Europeias, "A contribuição dos Serviços Prestados às Empresas para o Desempenho Industrial", Setembro de 1998.

Avaliação do mercado

A certificação, um procedimento voluntário que define, avalia, monitoriza e dá garantia escrita de que um negócio, produto, processo, serviço ou sistema de gestão em conformidade com os requisitos, tem vindo a crescer rapidamente em todo o mundo, é comumente utilizada em muitos sectores profissionais do meio académico, desde a enfermagem até investimentos financeiros. O turismo, muitas vezes citado como "a maior indústria do mundo", não é estranho a programas de certificação. O guia "Five Diamond

Rating and The Mobil Travel” da *American Automobile Association* de hotéis e restaurantes foi estabelecido há mais de 40 anos atrás para taxar alojamentos e restaurantes, principalmente em critérios relacionados com a qualidade, serviço e preço. A empresa Michelin foi pioneira no guia de viagens e circulação como sistema de classificação, quando publicou o seu primeiro *Michelin Red Guide* em França em 1900. Durante os últimos 60 anos, foi inspeccionar e fornecer avaliações de qualidade para hotéis e restaurantes em toda a Europa e ao redor do mundo. Os profissionais do turismo, como agências de viagens, também podem ser certificados por mais de uma dúzia de programas de voluntariado disponíveis nos Estados Unidos.

Quadro 12 - Certificados ISO 9001

	Dez 1998	Dez 1999	Dez 2000	Dez 2001	Dez 2002	Dez 2003	Dez 2004	Dez 2005	Dez 2006	Dez 2007
Mundo	271847	343643	408631	510616	561747	567985	670399	776608	896929	951486
Europa	166255	190248	220127	269950	292970	267732	326895	379937	414232	431479
Portugal	944	1131	1696	2474	3061	4035	4733	5820	5851	5283

Fonte: GEC 2007

Nos últimos 10 anos o comportamento da certificação tem vindo a crescer em todo o mundo, incluindo Europa e Portugal. Em Portugal, por exemplo, cresceu cerca de 500%.


Quadro 13 – Número de Certificados emitidos / Número Empresas Registadas por distrito e Açores e Madeira (INE Dez'07)

EMPRESAS			CERTIFICADOS emitidos	% de Certificados vs nº empresas	
	total	c/ + 10 trab		empr c/ + 10 trab	no Distrito
Açores	4626	824	124	15,05	1,53
Aveiro	26390	3867	829	21,44	10,24
Beja	4086	353	38	10,76	0,47
Braga	29643	5150	769	14,93	9,5
Bragança	3361	272	51	18,75	0,63
C.Branco	5955	604	120	19,87	1,48
Coimbra	14288	1487	331	22,26	4,09
Évora	5651	572	54	9,44	0,67
Faro	21387	2212	158	7,14	1,95
Guarda	4399	478	83	17,36	1,03
Leiria	20909	2734	531	19,42	6,56
Lisboa	125402	12777	2099	16,43	25,93
Madeira	14498	1435	157	10,94	1,94
Portalegre	3574	314	42	13,38	0,52
Porto	72803	10072	1600	15,89	19,77
Santarém	16416	1944	278	14,3	3,43
Setúbal	27666	2613	382	16,62	4,72
V. Castelo	6976	943	150	15,91	1,85
Vila Real	5112	521	64	12,28	0,79
Viseu	10515	1254	234	18,66	2,89
Total	423657	50426	8094	16,05	100

Fonte: GEC 2007

Somente 16% das empresas com mais de 10 empregados estão certificadas. Importa incluir em futuras análises as empresas com menos de 10 empregados uma vez que representam cerca de 88% da oferta portuguesa. Ou seja, as análises que se têm vindo a realizarem recaem somente sobre 12% da população em questão.

Quadro 14 - Exemplo do mercado espanhol com a marca certificadora:



	TOTAL
Agências de Viagens	1.209
Alojamentos Rurais	203
Alojamentos de Pequenas Dimensões	53
Autocarros de Turismo	5
Balneários	29
Campings	21
Campos de Golf	4
Convention Bureaux	11
Espaços Naturais Protegidos	25
Estações de Esqui	13
Hotéis e Aptos Turísticos	508
Quiosques de Informação Turística	98
Palácios de Congressos	11
Praias	152
Serviços de Restauração	190
TOTAL	2.532

Fonte: calidadturistica.es

Maior êxito da marca junto de agências de viagens, talvez devido à forte componente concorrencial desta actividade.

A emergência de novos destinos turísticos com características semelhantes e preços iguais ou, por vezes mais acessível resultou na reestruturação de certos fluxos turísticos que até então se destinavam principalmente em destinos espanhóis consolidados.

As empresas identificaram a necessidade de definir uma série de estratégias não consideradas até à altura e que foram baseadas na diferenciação do produto oferecido ao cliente, tendo sempre como referência a qualidade.

Em resposta a tal situação surgem diversas iniciativas para a aplicação das tecnologias de qualidade nas empresas de turismo. Assim, em 1995, foi desenvolvido um projecto piloto

para hotéis e apartamentos em Puerto de la Cruz cuja metodologia foi a base para o desenvolvimento do Sistema de Qualidade para hotéis e apartamentos.

Esta necessidade de diferenciar os destinos turísticos espanhóis em relação aos concorrentes foi destacada como uma meta comum do sector privado e das entidades oficiais do Turismo Espanhol, no primeiro Congresso Nacional de Turismo realizado em Novembro de 1997.

Surgiram assim, os planos de Qualidade Turística que evoluíram até se desenvolver o Sistema de Calidad Turística Espanola (SCTE), cuja metodologia é propriedade da Secretaria Geral do Turismo Espanhol. (www.calidadturistica.es)

Rivalidade entre concorrentes

Quadro 15 – Número de Certificados Emitidos por Organismo Certificador

	Ano 2006			Ano 2007			Ano 2008		
	ISO 9001	ISO 14001	18001/OHSAS	ISO 9001	ISO 14001	18001/OHSAS	ISO 9001	ISO 14001	18001/OHSAS
APCER	222	42	32	168(*1)	31 (*1)	25(*1)	(*1a)	(*1a)	(*1a)
BV Certification	47	5	4	109	19	5	59	9	4
BM Trade (*2)	-	-	-	-	-	-	12	-	-
CERTIF (*3)	-	-	-	3	1	1	3	-	-
DNV	35	3	1	19	2	-	9	1	1
EIC	248	16	17	332	37	23	212	16	17
Lloyds	9	3	2	7	6	-	11	6	1
Lusaenor/Aenor	37	3	-	43	3	-	46	8	11
QSCB	9	-	-	16	-	3	16	-	-
SGS	188	19	10	188	22	18	152	21	17
TUV	66	11	3	86	6	2	48	6	3

Fonte: GEC 2007

Consideramos que os principais concorrentes desta área de negócio serão as empresas certificadoras com maior expressão no mercado, porque têm mais recursos para se poderem especializar neste sector, beneficiando de sinergias com estruturas já existentes. Assim, será relevante a caracterização das principais empresas a operar no nosso mercado.

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

Assinatura: “A Marca de Certificação.”

Data de fundação: 1996

Nº de colaboradores: 60

Principais Produtos / Serviços:

Qualidade – ISO 9001, ISO 13485, ISO TS16949; Ambiente – ISO 14001, EMAS, CELE; Saúde e Segurança no Trabalho – OHSAS 18001; Segurança Alimentar – ISO 22000, Codex Alimentarius; Responsabilidade Social – SA 8000; Sustentabilidade – GRI e AA1000, FSC e PEFC – NP 4406; Tecnologias de informação – ISO 27001, Qweb, ISO 20000; Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) – NP 4457; Gestão de Recursos Humanos – NP 4427; ERS – Turismo no Espaço Rural; ERS 3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração; BRC, IFS, GlobalGAP; FSC e PEFC – CoC; ERP 5001 – Água para Consumo Humano; Marcação CE; Certificação de Auditores; Formação e Educação.

Nº de certificados emitidos: Mais de 5700 (até 16/08/2009)

Visão: “Ser a primeira escolha dos clientes do mercado da certificação”

Bureau Veritas Certification Portugal

Assinatura: “Move Forward with Confidence.”

Data de Fundação: 1999 em Portugal

Nº de Colaboradores: 8 Colaboradores, 57 auditores e 10 peritos

Principais Produtos / Serviços:

Ambiente – ISO 14001, EMAS, GHG; Saúde e Segurança: OHSAS 18001, NP 4397, SCC; Florestal – FSC, PEFC, SFI, OLB; Responsabilidade Social: SA 8000, NP 4469-1; Qualidade: ISO 9001; Segurança Alimentar: HACCP, ISO 22000, BRC, GMP; Segurança de Informação: ISO 27001; Recursos Humanos: NP 4427; Inovação – NP 4457; Aeronáutica – AS/EN/JISQ9100; Automóvel – ISO/TS 16949, QS 9000, VDA 6, EAQF, TE 9000; Electrónica: HSPM; Energia – ISO 29000; Ferroviário: IRIS; Planos Médicos: EN 46001/2, ISO 13485/88; Químico – RC 14000; Tecnologias de Informação: TicJIT, ISO 17799, BS 7799; Telecomunicações: TL 9000; Transportes: SQAS, TDGA, TAPA; Manutenção de extintores: NP 4413; Marcação CE

Volume de Negócios: 1.645.908,22€ (2008)

Visão: “Atingir a liderança global em Qualidade, Saúde, e Segurança, Ambiente e Responsabilidade Social, e tornar-se no parceiro de preferência em cada área de negócio em que actua, tais como: construção, energia, indústria, marinha, serviços, telecomunicações,

transportes, alimentar, entre outros, em todos os mercados geográficos onde está presente.”

Potencial de novas entradas

A análise do potencial de novas entradas deve ser realizada no início de qualquer negócio, mas também de forma constante, de forma a nos mantermos atentos e capazes de reagirmos, em tempo útil, a um eventual concorrente com uma forte estratégia de penetração no mercado.

Importa referir o investimento inicial que, como em todos os negócios, deverá ser ponderado e devidamente planeado; a dificuldade de acesso a canais de distribuição sustentáveis de forma a garantir continuidade na comercialização dos serviços e satisfação total nos clientes; a possibilidade de a empresa a médio prazo ser canibalizada por empresas de grande dimensão e com forte poder financeiro; a legislação comunitária muito exigente em termos de acreditação de entidades certificadoras; a necessidade de registo de marcas e patentes, não só registo nacional mas internacional ao abrigo da Convenção de Madrid.

Pressão de serviços substitutos

Há a possibilidade de em termos funcionais os serviços fornecidos serem, a médio prazo, substituídos facilmente, sobretudo cópias de baixa qualidade e sem a marca da Empresa. Se for utilizada a técnica de marketing multinível poderá sempre angariar-se novos compradores, em detrimento da necessidade de substituição do actual serviço. Portanto, há que balizar o preço máximo do serviço de forma a ele ter sempre competitividade mesmo em mercados com fortes barreiras à entrada.

Não se pretende facilitar a mudança por parte dos clientes, pois não se prevê alteração do valor percebido do serviço. Os serviços em fase de desenvolvimento pretendem reduzir ao máximo a ameaça de produtos substitutos de outras empresas, cativando-se a os potenciais clientes e reduzindo-se os custos de mudança, promovendo a fidelização à marca.

7.2.1 Posição estratégica

Factores críticos de sucesso

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio. Apontamos os seguintes:

- a) Aposta no *Marketing*, na Qualidade, no *Design*, na Inovação, na Marca e na imagem como factores essenciais de competitividade;
- b) *Networking*;
- c) Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante que permita o conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio neles geradas;
- d) No seguimento dos dois pontos anteriores, criação de um canal privilegiado para divulgação de concursos para projectos da indústria;
- e) Desenvolver capacidades de fazer diferente, transmitindo valor acrescentado ao cliente e afirmando uma imagem corporativa de excelência;
- f) Formação contínua da equipa;
- g) Aposta na Investigação e desenvolvimento = Inovação;
- h) Parcerias internacionais;
- i) Parcerias com entidades públicas e privadas, nomeadamente os *Convention Bureau's*, Turismo de Portugal, Apecate e marcas internacionais que garantam qualidade mínima e que se posicionem na indústria com serviços diferenciadores, ex *Unique Venues*, *CCE*, *Historic conference centres of Europe*, entre outras.

Análise Swot

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico.

Este tipo de análise permite entre outras coisas:

- Efectuar uma síntese das análises interna e externa da empresa;

- Identificar elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de actuação;
- Preparar acções estratégicas: avaliar os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens a potenciar e as oportunidades a explorar;
- É um elemento fundamental para fazer a previsão das vendas em articulação com as condições de mercado e com as capacidades da empresa.

Da análise estrutural da Empresa poderemos traçar as estratégias genéricas de actuação a curto e médio prazo e, em caso de ser feita a avaliação em termos de análise do sector, nomeadamente com as 5 Forças de Michael Porter, poderá ser traçada a estratégia de longo prazo.

Pretende-se com a análise SWOT e, numa primeira fase, avaliar os Pontos Fortes e Fracos (análise interna) de forma a poder desde logo colmatar as lacunas existentes em termos de departamento e procedimentos e maximizar os Pontos Fortes.

A análise externa corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a empresa actua. São factores provenientes do mercado e da envolvente externa, decisões e circunstâncias fora do controlo directo da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger.

Temos as Oportunidades: aspectos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

E temos as Ameaças: aspectos negativos da envolvente externa que poderão se transformar em oportunidades, se a empresa desenvolver uma gestão de antecipação, cuidada e atenta potenciando o conhecimento através da pesquisa e dados do mercado.

Pontos fortes da MISTar

- Serviço inovador.
- Aposta na Marca, formação, qualificação.
- Identificação de pontos fracos de outros programas – fazer melhor e diferente.

- Credibilidade – com critérios relevantes e mensuráveis, avaliados de forma eficiente, imparcial e profissional.
- Diversidade – oferecer opções amplas e diversificadas dos serviços inerentes à indústria nos diversos destinos, bem como diferentes níveis de qualidade e preço.
- Uma marca fácil de reconhecer que transmita uma mensagem clara e atractiva.
- Um programa de marketing que inclua uma parceria com outras marcas certificadoras, empresas da indústria, bem como governos, organizações, associações, media e outros para a educação, pesquisa e networking.

Analisando os pontos fracos, podemos apontar os seguintes

- Sector muito abrangente, o que poderá dificultar a definição do conceito base.
- Riscos de potenciais concorrentes copiarem os serviços e modelos de produção.
- Necessidade de planeamento estratégico e de marketing para o desenvolvimento da empresa a nível internacional.

Como em qualquer negócio, de uma análise à sua envolvente externa ressalta sempre um conjunto de ameaças que poderão comprometer a sua sobrevivência.

Por outro lado, é também verdade que o desenvolvimento das empresas assenta, muitas vezes, na capacidade dos gestores em tirar partido de situações externas à empresa que possibilitem oportunidades de melhor atingir os seus objectivos.

Considera-se numa fase de lançamento, indispensável conjugar três factores que viabilizam a inovação e assim o desenvolvimento da Empresa ao nível de mercado nacional e mercados internacionais, tanto comunitários como extra comunitários:

- a) Concepção de novos serviços e processos, em resultado do espírito inventivo e de notar que ao nível do design e tratamento da imagem nos últimos anos vivemos uma verdadeira revolução.
- b) Acesso a segmentos de mercado com poder económico e espírito pioneiro. Estes

clientes estão dispostos a pagar o preço necessário bem como fornecer sugestões e críticas que levam à afinação e desenvolvimento do serviço.

c) Existência de empresas com capacidade de gestão (e financeira) adequadas à inovação. O risco associado à fase de lançamento é muito elevado, os recursos humanos existentes deverão estar técnica e motivacionalmente preparados para enfrentar novos desafios. De ressaltar que a inovação com sucesso deste tipos de serviços, corresponde a uma identificação, nem sempre fácil, entre os objectivos da empresa e as aspirações das empresas que contratam.

Referimos como oportunidades os seguintes pontos

- Possibilidade de internacionalização do serviço, alargando a países com diferenciado poder de compra e com o enfoque em nichos de mercado diferenciados.
- Desinteresse das grandes empresas multinacionais pelos pequenos negócios deixa em aberto um nicho de mercado para as PME's que, carentes de competências técnicas de aplicação dos produtos e serviços, poderá constituir uma excelente oportunidade de desenvolvimento do negócio actual.
- Abertura por parte das entidades público-governamentais para o tema. Reactivação da CT 144, já no decurso deste projecto, que demonstra a pertinência do negócio.
- O crescimento da utilização dos sistemas de videoconferências pode tornar-se numa oportunidade no sentido em que este serviço poderá ser um importante requisito na procura e selecção de parceiros e espaços onde realizar o evento, pois poderá ser utilizado em reuniões locais para estabelecer contacto com outras delegações internacionais.
- A preocupação do actual Governo, Turismo de Portugal, para a profissionalização do sector, evidencia uma orientação para apostas em parcerias com empresas que visem o conhecimento, informação, estratégia, tecnologia e qualidade/certificação.
- A aposta mundial (OMT) no desenvolvimento do Marketing turístico (world Tourism Organization Market Intelligence and Promotion Section Madrid, October 2002).
- Contractualização (novo modelo de promoção turística – público-privado e regional).

- A tendência para a standardização dos serviços mínimos e da qualidade, havendo necessidade de investir na diferenciação e comunicação.
- “Massificação” de Programas de Certificação, nomeadamente na área ambiental que confunde e descredibiliza os programas existentes.
- O turismo de negócios apresenta taxas de crescimento ao nível das actividades económicas mais dinâmicas.

Importa salientar que uma potencial ameaça só não pode ser transformada em oportunidade se na empresa existirem deficiências de pensamento estratégico, insuficiências de competências e atraso no aproveitamento da oportunidade. Ainda assim, apontamos as ameaças identificadas no negócio em análise:

- 1) A Web 2.0 e o desenvolvimento dos eventos virtuais com possibilidade de um *networking* com grande alcance e custo mínimo. O crescimento das novas tecnologias no desenvolvimento de sistemas de videoconferência ou telepresença. Segundo um estudo realizado pela Easynet Global Services em colaboração com Institute for Management and Business Research, oito em cada dez empresas europeias reclamam que as viagens de negócios são um desperdício de tempo e logo de dinheiro. Nessas viagens, os profissionais só rentabilizam cerca de 55% do seu tempo em trabalho concreto. Os restantes 45% são gastos na espera dos voos ou no hotel à espera da próxima reunião.
- 2) Falta de credibilidade nos programas de certificação. Por um lado, porque grande parte dos existentes não é fiável, uma vez que não passam de uma ferramenta de marketing, não existindo rigor nem acompanhamento. Por outro lado, a maior parte dos programas não são adequados ao negócio.
- 3) A necessidade de um plano de *marketing* bem estruturado para uma comunicação eficaz, o que acresce custos consideráveis.
- 4) Dificuldade em provar/demonstrar resultados palpáveis (vendas/taxa de ocupação, entre outros...), com a aquisição do serviço de certificação.

Esta oposição foi baseada na crença, não é suportada pela evidência, que a indústria não foi tida em conta no desenvolvimento desses programas, que os programas não são práticos

para implementar e que aumentam os custos operacionais. Como a credibilidade e a popularidade dos programas tem vindo a crescer, a oposição tem vindo a diminuir.

5) A proliferação de logótipos e marcas de certificação em turismo provavelmente retardou a aprovação e reconhecimento de marcas de certificação. A proliferação continua, já que cada país parece determinado a desenvolver o seu próprio programa. Parece claro, a partir de estudos, que sem a credibilidade associada a um programa de acreditação e de um padrão de referência, a certificação do turismo não vai ganhar o apoio dos consumidores.

6) Sector fechado / lobbies.

7) Desconfiança.

8) Globalização traduzida em programas de certificação internacionais já existentes no mercado, ainda que noutras áreas.

Capítulo 8 – Apresentação do negócio – Plano de Marketing

8.1 Objectivos

- 1) Desenvolver um negócio de certificação para o turismo de negócios.
- 2) Contribuir para a qualificação do tecido empresarial no sector do turismo de negócios.
- 3) Ser o parceiro de certificação para as empresas turísticas a operar no sector do turismo de negócios.
- 4) Promover a procura pela qualidade através de conhecimento e formação dos quadros do sector em questão.
- 5) Aumentar a eficácia de sistemas de qualidade através de um serviço de pesquisa e acompanhamento contínuo às tendências nacionais e internacionais.
- 6) Desenvolver parcerias com entidades internacionais nas áreas da acreditação/certificação e turismo.
- 7) Participar no desenvolvimento de normas internacionais do sector, nomeadamente em parceria com as entidades nacionais junto da ISO internacional.

8.2 Estratégia de marketing mix

8.2.1 Apresentação do serviço/posicionamento

Pretende-se que a marca funcione como um mecanismo agregador da multiplicidade dos serviços inerentes ao sector, no que respeita à certificação e acreditação de modelos de gestão e qualidade.

Seremos os pioneiros no negócio, na transparência e rigor dos métodos de trabalho. Os parceiros ideais na área da certificação, formação e consultoria, para o *trade* turístico que trabalha o sector do turismo de negócios.

Apresentamo-nos com competências na área turística, contando com uma equipa especializada na matéria e especialistas em qualidade e certificação.

A diferenciação da MIStar, será apresentar-se como expert da certificação do turismo de negócios, prestando serviços especializados como research, planeamento estratégico, apostando na informação e conhecimento.

Uma vez que não existe nenhuma empresa certificadora em Portugal a comunicar-se como especialistas em Turismo de Negócios, o conceito será inovador.

Os serviços a prestar serão:

- 1) A certificação de sistemas de gestão e pessoas no âmbito do turismo de negócios, nomeadamente em unidades de alojamento, empresas de catering, transporte, aluguer de espaços, entre outras.
- 2) Divulgação das empresas e serviços certificados, sendo o principal meio a internet. Desenvolvimento de um site apelativo com carácter informativo e de networking, bem como presença em redes sociais tais como linkedin, facebook e twitter.
- 3) Formação e consultoria sobre procedimentos e requisitos a considerar mínimos, para prestar serviços na área do turismo de negócios.
- 4) Auditorias e orientação.
- 5) Implementação de um modelo de trabalho exigente, com rigor e transparência.

8.2.2 Preço

A política de preço será definida de uma forma estratégica. O preço para os primeiros clientes, que serão empresas-chamariz, será abaixo do futuramente estabelecido, durante o primeiro ano. É uma área que ainda não é solicitada por não haver uma consciência da sua importância. Os preços serão estabelecidos de acordo com a dimensão e volume de negócios da empresa.

8.2.3 Distribuição

A MIStar trabalhará em parceria com entidades internacionais bem como com empresas de consultoria que consigam garantir um excelente desempenho no âmbito da gestão de sistemas de qualidade.

8.2.4 Comunicação

A divulgação da marca será efectuada essencialmente por acções de *New Business*, *Lobbying* e Relações Públicas. A comunicação e promoção incluirão igualmente uma aposta nos *new media* com campanhas originais. A marca estará presente em revistas e sites especializados, bem como em feiras internacionais será uma aposta da companhia/marca.

8.3 Avaliação de recursos necessários à implementação da estratégia – Plano de Produção

8.3.1 Recursos físicos

Em relação aos recursos necessários à implementação da Estratégia, serão necessários em termos físicos um investimento em equipamentos, software, estudos de mercado e viaturas.

8.3.2 Recursos humanos

Em termos de recursos humanos a aposta será numa estrutura básica reduzida mas altamente especializada (uma das críticas mais comuns aos organismos é o excesso de pessoal, causa pela qual boa parte dos recursos económicos disponíveis se destinam a cobrir custos de estrutura).

A contratar:

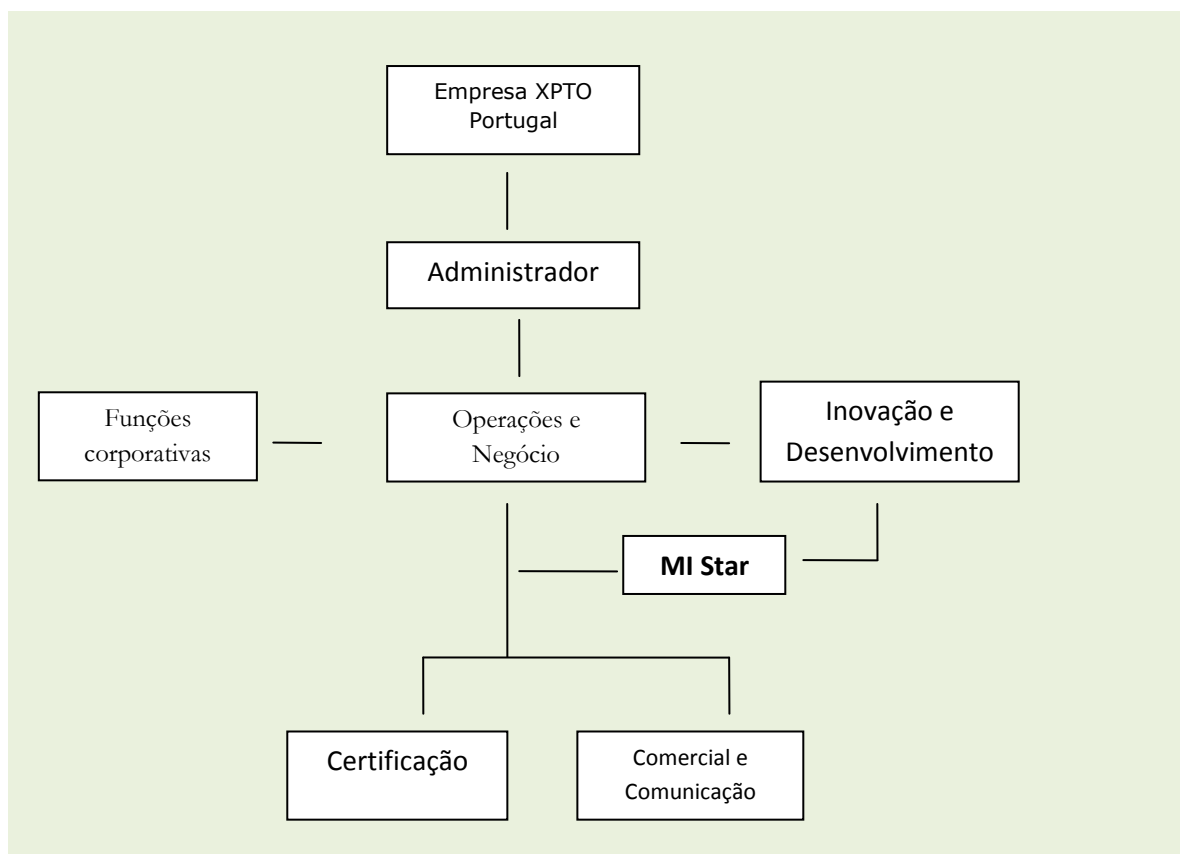
- a) Um colaborador especialista em pesquisa/research e em planeamento estratégico. Trabalhará em parceria com o departamento de I&D já existente no grupo, para optimização de esforços e garantia de um trabalho integrado.
- b) Para o sucesso do negócio, será crucial a contratação de um *New Business*, com larga experiência no Turismo e no *Lobbying*. Esta função garantirá a entrada e gestão de clientes do sector.
- c) Haverá um coordenador do projecto e do grupo de trabalho. Esta pessoa deverá preferencialmente ser formada em gestão com especialização em Gestão da Qualidade e/ou Turismo.

Haverá necessidade de subcontratar auditores com formação em qualidade e turismo, ainda que em regime de outsourcing.

8.3.3 Recursos Organizacionais

Apresentamos uma estrutura organizacional inicial, no entanto, salvaguardando que a concepção da estrutura organizacional não deve ser estática, sob risco de, mais tarde ou mais cedo, não se adequar à evolução do meio envolvente e da estratégia do negócio e/ou empresa.

Gráfico 9 – Estrutura organizacional



Fonte: Elaboração própria

8.3.4 Sistemas de informação e tecnologia

A MIStar apostará nas novas tecnologias, tais como Business Intelligence (BI) como ferramenta de gestão para gerar informação, conhecimento e comunicação.

BI é um conceito que inclui não só a tecnologia, mas também soluções de negócio.

A Tecnologia de Informação através dos seus sistemas de informação gerou dados, transformou-os em informações e pode produzir conhecimento. Neste sentido, BI é uma evolução de conceitos em sistemas de informação, pois auxilia no acesso, estruturação e exploração de informações de maneira multidimensional, armazenadas em depósitos de dados e, com isto, pode gerar conhecimento. Tem o objectivo de desenvolver percepções, entendimentos, conhecimentos, os quais podem produzir um melhor processo de tomada de decisão. Tem como função difundir a escalabilidade da informação, ou seja, democratizá-la.

Resumindo as principais vantagens da BI:

- O conhecimento, em tempo real, de tudo o que se passa com o negócio.
- Acesso à informação de qualidade.
- Ganhos tangíveis que se podem contabilizar, como uma maior rapidez no acesso à informação.
- Ter uma verdade única dentro da organização.
- Investimento com retorno a curto prazo.

8.3.5 Recursos intangíveis

Os recursos intangíveis apresentam-se nos dias de hoje como os “ativos” diferenciadores das empresas. O empenho, a credibilidade, a ética profissional, a disponibilidade, a partilha de conhecimentos e informação, bem como a comunicação, serão os pilares na gestão da MIStar.

É objectivo da MIStar implementar o conceito de desenvolvimento social na sua gestão, adoptando um programa de responsabilidade social e inovação.

Entendemos que a qualidade é já um conceito que deveria ser constante a qualquer organização, pelo que a excelência impõe-se para as empresas que aspiram um sucesso sustentado.

Confiamos que os consumidores, nomeadamente desta área de negócio, premeiam as empresas que demonstram os seus impactes na sociedade. Apostaremos no equilíbrio entre as seguintes três dimensões: capacidade de gerar valor para os accionistas e benefício económico para a comunidade; redução do impacte no ambiente até níveis ecologicamente sustentáveis e, sempre que possível proporcionar uma interacção positiva com o meio; conseguir desenvolver o negócio de tal modo que beneficie a vida daqueles que com ele estão relacionados.

8.4 Projecções e respectivos pressupostos financeiros

8.4.1 Factores gerais a considerar nas projecções

PRESSUPOSTOS DO PROJECTO

Pressupostos Gerais			
Número de anos de exploração		6	
Capital Próprio		100%	
Gastos de depreciação e Amortizações (método constante)			
Activos fixos tangíveis:	Equipamento	5	anos
	Mobiliário	5	anos
	Frota	5	anos
Activos intangíveis:	Estudos e projectos	3	anos
	Promoção e marketing	3	anos
Pagamento a fornecedores		2	meses
Pagamento de Clientes		3	meses
Gastos Fixos		53316	euros
Gastos com o pessoal:	Salários e encargos sociais	87,74%	custos fixos
	Gastos administrativos	7,50%	custos fixos
	Fornecimentos e serviços externos	4,76%	custos fixos
Gastos variáveis			
	Fornecedores	68,00%	proveitos
	Comissões	2,50%	proveitos
	Outros custos	1,50%	proveitos
Taxa de actualização		12,50%	

8.4.2 Considerações e Cálculos

Algumas considerações / Cálculos	
Rubrica	Cálculo
	Estimativa efectuada de acordo com o mercado potencial.
	Considerando os serviços de Certificação, Research, Formação e Planeamento estratégico.
Proveitos NFM	A taxa de crescimento apresentada é de 3%
Rendimentos/clientes	Consideramos todas as receitas
Fornecedores/dívidas a pagar	Consideramos dívidas a fornecedores
Ponto crítico económico	<p>Lucro = 0 » Vendas - Custos = 0</p> <p>Gastos variáveis do exercício = 72% das vendas (proveitos)</p> <p>Gastos Fixos = 53.316,38€</p> <p>Amortizações = 10.700,00€, assim</p> <p>$V - (0,72 * V) + (53.316,38 + 10.700,00) = 0$</p> <p>$0,28 * V = 64016,38€$ « Vendas = 228.629,93€</p>

8.4.3 Análise de viabilidade financeira

Vendas	250.000,00
Margem Bruta	50.000,00

	Estudos de mercado	Certificação/SGQ	Planeamento Estratégico	Formação	TOTAL VENDAS
Ano 1	20.000	100.000	80.000	50.000	250.000
Ano 2 e seguintes c/ crescimento de 3%	20.600	103.000	82.400	51.500	257.500

Investimento	
Equipamento e software	4.000,00
Mobiliário	1.500,00
Frota	18.000,00
Estudos e projectos	10.000,00
Promoção e Marketing	8.000,00

Mapa de amortizações		Amortizavel nº anos	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	Valor residual contabilístico
Equipamento	4.000,00	5	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00
Mobiliário	1.500,00	5	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	0,00	0,00
Frota	18.000,00	5	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	0,00	0,00
Estudos e projectos	10.000,00	3	3.333,33	3.333,33	3.333,33	0,00	0,00	0,00	0,01
Promoção e marketing	8.000,00	3	2.666,67	2.666,67	2.666,67	0,00	0,00	0,00	-0,01
TOTAL	41.500,00		10.700,00	10.700,00	10.700,00	4.700,00	4.700,00	0,00	0,00

Conta previsional de exploração	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6
1. Proveitos/Rendimentos	250.000,00	257.500,00	265.225,00	273.181,75	281.377,20	289.818,52
2. Gastos variáveis	180.000,00	185.400,00	190.962,00	196.690,86	202.591,59	208.669,33
3. Gastos Fixos	53.316,38	53.316,38	53.316,38	53.316,38	53.316,38	53.316,38
4. Gastos Totais (2+3)	233.316,38	238.716,38	244.278,38	250.007,24	255.907,96	261.985,71
5. Resultados Exploração (1-4)	16.683,63	18.783,63	20.946,63	23.174,52	25.469,24	27.832,81
6. Amortizações	10.700,00	10.700,00	10.700,00	4.700,00	4.700,00	0,00
7. Resultados Económicos de Exploração (5-6)	5.983,63	8.083,63	10.246,63	18.474,52	20.769,24	27.832,81
8. Impostos (25%)	1.495,91	2.020,91	2.561,66	4.618,63	5.192,31	6.958,20
9. Resultados Líquidos Exploração (7-8)	4.487,72	6.062,72	7.684,97	13.855,89	15.576,93	20.874,61
10. Cash flow exploração (9+6)	15.187,72	16.762,72	18.384,97	18.555,89	20.276,93	20.874,61

Cash Flow de investimento	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
1. Investimento Capital	41.500,00						
2. Valor Residual							0,00
3. Necessidade Fundo Maneio		34.166,67	35.191,67	36.247,42	37.334,84	38.454,88	39.608,53
4. Investimento Fundo Maneio	34.166,67	1.025,00	1.055,75	1.087,42	1.120,05	1.153,65	-39.608,53
5. Cash flow de Investimento (1-2+4)	75.666,67	1.025,00	1.055,75	1.087,42	1.120,05	1.153,65	-39.608,53

CF Projecto	-75.666,67	14.162,72	15.706,97	17.297,55	17.435,84	19.123,28	60.483,14
--------------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

VAL	12.813,18 €
TIR	17%
Ponto Crítico Económico	228.629,93 €

PRI	Investimento
	-41.500,00
	15.187,72
	31.950,44
	50.335,41

8.4.4 Conclusões financeiras

O investimento neste projecto, de acordo com os dados indicados, é viável. O valor actualizado líquido é positivo para uma taxa de custo de oportunidade de capital de 12,5%, fundamentada nos seguintes pressupostos: taxa de juro para activos sem risco: 4%, inflação: 1% e prémio de risco: 7%. Logo, $COC = (1,04 \times 1,01 \times 1,07) - 1 = 12,4\%$, ou seja, aprox. 12,5%. A taxa de rentabilidade do projecto apresenta-se acima da taxa mínima de retorno definida pelo promotor, pelo que o investimento é rentável.

O ponto crítico económico é de 228.629,93€. Ou seja, analisando os custos do negócio e amortizações, a partir deste montante de vendas a AEN começa a gerar lucro contabilístico. Com esta facturação consideramos que os custos contabilísticos serão superados, o que sucederá a partir do ano 3 do projecto.

O período de recuperação do investimento (PRI) não chega a 3 anos.

8.4.5 Perfil da gestão

A política de gestão complementa a estratégia empresarial e a estrutura organizacional no seio do ciclo de gestão de uma empresa para, em conjunto com o controlo de gestão, determinar o grau de sucesso da organização.

A operar em sectores recentes e em fase de evolução elevada, é essencial que a MISTar adopte uma política de gestão orientada para a investigação e desenvolvimento.

A comunicação através de uma política de marketing responsável mas agressiva deve fazer parte da estratégia de qualquer negócio. No entanto, notam-se algumas fraquezas a este nível, nomeadamente em Portugal. A MISTar terá um papel importante na correcta divulgação da certificação junto do seu público-alvo.

A implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de acções que, conjuntamente, determinam o nível de desempenho da empresa ou área de negócio. Convém por isso assegurar a integração estratégica e operacional de todas as actividades da organização, de forma a maximizar o potencial sinérgico e o impacte competitivo da sua actuação no mercado.

Constata-se que as empresas que têm evidenciado melhor desempenho, durante um período temporal alargado, são muito boas em quatro aspectos: formulam uma estratégia clara e focada; desenvolvem e mantêm uma excelente execução a nível operacional; desenvolvem e mantêm uma cultura orientada para o desempenho; criam e mantêm uma estrutura leve, flexível e rápida.

Capítulo 9 – Conclusões

Iniciamos estas conclusões com a apresentação de algumas limitações do estudo que nos propusemos. Poderemos, assim, referir como obstáculos a este estudo a parca informação existente na área da certificação e do turismo de negócios. Alguns organismos portugueses não se disponibilizaram para fornecer dados de mercado, o que nos limitou em algumas análises realizadas, bem como no desenvolvimento mais aprofundado de algumas temáticas mais específicas. De igual modo, a falta de uma cultura de partilha de conhecimentos e discussão de novas ideias por parte da sociedade empresarial nacional em geral, não permite um aprofundamento de análises que poderiam enriquecer o projecto em questão.

Ao longo do presente trabalho verificámos que a temática definida reveste-se de extrema importância na nossa sociedade, pelo impacto que o turismo e especificamente o turismo de negócios pode representar nas vertentes económica, social e mesmo política.

O turismo de negócios deve ser, na nossa opinião, um produto estratégico para um destino turístico. A destacar o facto deste sector ser um veículo de promoção do destino para o turismo de lazer. Apresentam-se novas oportunidades que podem alavancar a economia local e/ou nacional.

Foram detectadas duas necessidades que conseguimos colmatar através da criação deste serviço. Uma foi a latente falta de formação na indústria do turismo que se manifesta de uma forma mais preocupante no turismo de negócios pelas suas especificidades, como as exigências do tipo de cliente, e pela estrutura do tecido empresarial em que a maioria das suas empresas são de pequena dimensão precisando por isso de programas de certificação e de marketing adequados a essa dimensão e capacidade económica, e pelo seu impacto económico em sociedades onde este tipo de turismo é uma aposta dos seus governantes e tem potencial para se desenvolver.

A outra necessidade detectada foi a procura existente por parte dos profissionais do sector, nomeadamente os organizadores de eventos, por destinos e serviços diferentes e inovadores que garantam a qualidade necessária para este tipo de turismo. A criação de uma marca certificadora que seja agregadora do sector, que o qualifique, certifique, divulgue e comunique junto dos principais públicos-alvo, é de facto um enorme desafio. No entanto, com uma gestão estratégica sustentada a longo prazo, pensamos que o negócio conseguirá implementar-se com êxito.

A pergunta de partida desta investigação prendia-se com a análise da viabilidade da criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios. Foram realizadas reflexões sobre a capacidade da marca funcionar como um mecanismo agregador da multiplicidade dos serviços inerentes ao sector, sobre a receptividade por parte do tecido empresarial e público a este serviço inovador na atribuição de qualidade, e também se impunha analisar se efectivamente uma marca certificadora permitiria melhorar a promoção dos serviços inerentes ao sector e/ou dos próprios destinos.

Somos agora capazes de responder, que segundo as análises e pesquisas efectuadas, os empresários e organismos públicos, em geral, reconhecem a importância da certificação e qualificação do sector. Podemos afirmar igualmente, muito embora tenham existido algumas divergências de opiniões, que a marca certificadora pode ter um papel importante como agregador dos diversos serviços inerentes ao turismo de negócios, bem como permitirá melhorar a promoção e divulgação do destino e dos seus serviços para este importante mercado.

Importa referir igualmente que ficou expressa a necessidade de qualificar a oferta do turismo de negócios, através dos dados recolhidos.

Os métodos seleccionados na abordagem ao problema definido na pergunta de partida complementaram-se permitindo uma exploração eficaz na descoberta dos fundamentos de resposta à questão central deste trabalho.

Sendo o painel de entrevistados constituídos por elementos de elevada credibilidade e notoriedade do panorama do *trade* turístico nacional e internacional, a experiência que têm nesta matéria permitiu a recolha de inúmeras informações relevantes para o desenvolvimento do conceito do projecto apresentado.

A tipologia dos inquiridos através dos questionários, maioritariamente profissionais do turismo, garante-nos a pertinência do tema, bem como demonstra a necessidade da sua implementação.

Os resultados das pesquisas primárias, nomeadamente os questionários e as entrevistas, permitem-nos concluir que o turismo de negócios é, sem dúvida, um sector de extrema

importância na estrutura da economia turística portuguesa e que existe de facto a necessidade de qualificar a oferta do turismo de negócios.

A etapa de verificação da investigação neste trabalho consistiu na elaboração de um plano de negócios. As conclusões práticas deste projecto, ditam que a criação de uma marca certificadora para o turismo de negócios é financeiramente viável. O valor actualizado líquido é positivo para uma taxa de custo de oportunidade de capital de 12,5%. A taxa de rentabilidade do projecto apresenta-se acima da taxa mínima de retorno definida pelo promotor.

A certificação no sector do turismo de negócios está a dar os primeiros passos em termos internacionais, pelo que é importante analisar o que já foi realizado na indústria do turismo em geral e desenvolver programas de certificação adequados à estrutura do sector.

A credibilidade, qualidade e a transparência são os atributos mais valorizados em programas de certificação. Acrescentamos que a adequabilidade e a comunicação destes mesmos programas devem ser tidas em consideração para que não haja distorções na percepção dos mesmos.

Importa salientar que existe alguma desfragmentação na indústria, pelo que será essencial que a marca e respectivos programas de certificação sejam analisados em conjunto com os diversos organismos, privados e públicos, existentes no sector.

O Turismo de Negócios é largamente disputado por destinos já consagrados na área, ou por destinos emergentes que investem fortemente na angariação deste produto. Há que qualificar, inovar e divulgar de forma sustentada os serviços que se adequam e especializam neste sector. A construção de uma marca credível e o desenvolvimento de um plano de marketing e de comunicação eficaz, poderão fazer a diferença. Identificadas as necessidades de mercado, há que criar soluções e divulgar os serviços que satisfaçam essas necessidades.

Sendo o Turismo de Negócios dos mais rentáveis da indústria do turismo, faz todo o sentido desenvolver mecanismos e serviços que apostem na evolução, qualificação e sucesso do sector. A compreensão das regras relativas à protecção dos consumidores, à concorrência, o apoio às PME's, bem como a regulamentação específica para a actividade turística, são factores indispensáveis para se traçar a estratégia de actuação no mercado mais adequada.

O aumento da oferta, e conseguinte endurecimento das condições de ‘sobrevivência’, representa uma oportunidade para as organizações que oferecem um serviço de qualidade, dispõem de instalações e equipamentos de última geração e desenvolvem uma comercialização ágil e eficaz. A redução do processo de decisão – reserva – preparação – celebração das reuniões representa uma oportunidade para prestadores que sejam capazes de reagir e actuar com celeridade, mantendo elevados standards de serviço.

Podemos afirmar que já existe uma forte apetência, no sector do turismo de negócios, para a certificação, uma vez que pode funcionar como uma ferramenta de gestão e marketing nas organizações. No entanto, também se espera que garanta o nivelamento da qualidade dos serviços e o desenvolvimento de regras para que a marca que atribui qualidade ao sector possa ser reconhecida e valorizada internacionalmente, projectando os destinos onde opera.

No decorrer da elaboração deste trabalho, foi divulgado pela imprensa nacional a intenção, por parte do Secretário de Estado do Turismo, de criar um fundo para a captação de congressos em Portugal. Esta notícia confirma a importância do sector na indústria do turismo e na nossa economia.

Dada a aposta por parte do Governo em dinamizar e apresentar o turismo de negócios como uma linha de actuação prioritária, impõe-se questionar se a oferta do sector estará preparada e qualificada para receber tão importante segmento de mercado.

Uma das mais prementes conclusões deste trabalho é realmente a necessidade de formar e qualificar os serviços inerentes ao sector, pelo que a criação de uma marca certificadora do turismo de negócios reveste-se de extrema importância no momento actual.

A MIStar é mais do que um modelo de negócio. É, na nossa opinião, um projecto de intervenção que pode permitir que Portugal se projecte internacionalmente como um destino com qualidade atribuída para o turismo de negócios.

Desenvolvimentos futuros

No seguimento do presente trabalho, parece-nos que a área da certificação para empresas da indústria do turismo deve ser aprofundada, nomeadamente:

- 1) Na sequência da investigação efectuada por Sancho Silva (2009) interessará analisar o contributo do Turismo de Negócios ao Turismo Interno, e como este poderá ser um produto estratégico para qualificação, valorização e atenuação da sazonalidade deste turismo.
- 2) Estudar o comportamento evolutivo e epistemológico do Turismo de negócios até aos dias de hoje.
- 3) Entender o comportamento da certificação, tida como referência de qualidade, e não apenas acreditada.
- 4) Análise profunda dos programas de certificação mais utilizados pelas empresas turísticas.
- 5) Desenvolvimento de programas de atribuição de qualidade adequados, em termos de dimensão e especificidade, ao tecido empresarial do sector do turismo de negócios.

Nesta época de instabilidade económica e financeira global, em que Portugal se confronta ainda os seus problemas de estrutura, o turismo tem vindo a ser frequentemente apontado como uma das soluções para o desenvolvimento do nosso país. No entanto, será pertinente questionar que tipo de Turismo se pretende desenvolver.

Já existem demasiados exemplos em Portugal de más políticas nesta indústria, pelo que poderemos aprender com erros passados para desenvolvermos e implementarmos melhores estratégias no futuro.

O PENT coloca assim a esperança de que poderá existir uma visão mais alargada das políticas a desenvolver. É tempo agora de criar uma estratégia articulada institucionalmente para se potenciar a alavanca que o turismo poderá exercer na nossa economia e sociedade.

Devemos aproveitar as mais recentes directrizes da OMT, que visam uma estratégia concertada a 27 membros, para o desenvolvimento do Turismo da Europa. Segundo Taleb Rifai, secretário-geral da Organização Mundial do Turismo, comemora-se um marco histórico “com a entrada em força do Tratado de Lisboa, a UE tem pela primeira vez competência para levar a cabo acções de apoio, coordenação e investimento aos estados-membros no sector do Turismo”. (Costa, 2010)

Qualificar o turismo através de sistemas de qualidade e produtos inovadores que em parceria garantam a evolução e profissionalização do sector poderá, no nosso entender, ser o caminho para o nosso país reinventar a sua cultura de forma pioneira perante os novos desafios globais e se posicionar como um destino de qualidade.

Bibliografia

- Associação do Turismo de Lisboa.** (2006). *Lisboa 2010 – Plano de marketing Estratégico para o Futuro de Lisboa*. Lisboa: ATL.
- Amorim, B.** (2009). A importância de um plano de negócio. *Jornal de Notícias*, ed. 16/01/09. Lisboa: Jornal de Notícias.
- Brochand, Lendrevie, Rodrigues, Dionísio.** (1999). *Publicitor*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, R.** (2008). Plano Estratégico do Turismo dá destaque aos negócios. *Diário Económico*, ed. 12/03/09. Lisboa: Diário económico.
- Cempalavras** (2008). *GEC – Guia de Empresas Certificadas*. Lisboa: Cempalavras.
- Chenrim, P.** (2008). *Como se organizam as cadeias hoteleiras nacionais*. Ambitur: www.ambitur.pt/site/search.asp?search.word=como+se+organizam+as+cadeias+hoteleiras: acessido a 15/02/09.
- Cheverton, P.** (2002). *Understanding Brands*. Londres: Kogan Page.
- Coelho, C.** (s.d.). *O que é uma marca*. Iivity: www.iivity-corp.com/pdfs/BToqueumamarca.pdf: acessido a 10/08/09.
- Colim, C.** (2005). *Criação de uma área estratégica de negócio*. Trabalho não publicado, Escola Superior Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Costa, S. G.** (2010). *OMT felicita compromisso da EU para fortalecer marca turística da Europa*. Publituris: <http://www.publituris.pt/2010/04/16/omt-felicita-compromisso-da-ue-para-fortalecer-marca-turistica-da-europa>: acessido a 17/04/10.
- Cunha, L.** (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo
- Davidson, R.** (2008). *EIBTM 2008 Industry Trends & Market Share Report*. EIBTM: www.eibtm.com/files/eibtm_trends_report_2008.pdf: acessido a 15/12/08.
- Davidson, R.** (2007). *Business Travel*. Londres: Prentice Hall.
- Davidson, R. & Rogers, T.** (2006). *Marketing Destinations and Venues*. Oxford: Elsevier.
- Deloitte** (2008). *Hospitality 2010 – A five year wake up call*. Nova Iorque: Deloitte.
- Deloitte** (2008). *Executive Report – Winter/Spring*. s.l. Deloitte.

- Deloitte** (2008). *Hospitality Vision – Global Performance Review*. s.l. Deloitte.
- Donaghy, K., McMahon, U & McDowell, D.** (1995). Yield Management: an overview. *Int. J. Hospitality Management* Vol. 14 (2), pp. 139-150, Elsevier Science Ltd.
- Eco, H.** (1991). *Como se faz uma tese*. Lisboa: Editorial Presença.
- ESMU** (2008). *5th EFMD EQUIS Benchmarking in European Higher Education*. Bruxelas: ESMU.
- Festas&Eventos.** (2007, Out). *O impacto económico no turismo de negócios*. Lisboa: Festas&eventos.
- Finn, M., Elliott-White, M.** (2000). *Tourism Research*. Austrália: John Wiley & Sons.
- Freire, A.** (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gunn, C.A.** (1994). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. Washington: Taylor & Francis.
- Griffiths, A.** (2005). *Secrets to building a winning business*. Austrália: Allew & Unwin.
- Hague, P. N. & Jackson, P.** (1992). *How do ideas for market research arise?*. Londres: Kogan Page.
- Hill, M. M. & Hill, A.** (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Holloway, J.C.** (1983). *The Business of Tourism*. Harlow: Parson Education.
- ICCA.** (2009). *ICCA publishes country and city rankings 2008*. ICCA: www.iccaworld.com/npps/story.cfm?ID=1873; acedido a 30/11/09.
- IDPT.** (2008). *O Turismo em 2008*. Lisboa: Central de Informação.
- IPQ.** (2000). *ISO 9000 Para Estabelecimentos Hoteleiros*. Lisboa: IPQ.
- IPQ.** (2001). *Norma Portuguesa - NP EN 45011*. Caparica: IPQ.
- IPAC.** (2008). *Procedimento para acreditação de organismos de certificação – DRC006*. Caparica: IPAC.
- IPAC.** (2001). *Norma Portuguesa – NP EN 45011*. Caparica: IPQ.
- IQF.** (2005). *O Sector do Turismo em Portugal*. Lisboa: IQF.

- ISO.** (2008). *Norma Internacional 9001 – Traducción oficial*. Suíça: ISO.
- Kapferer, J. N.** (1997). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.
- Kotler, P., Armstrong, G Saunders, J. & Wong, V.** (1999). *Principles of Marketing*, Londres: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. & Keller, K.** (2007). *Marketing Management*. Nova Jérsei: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Pfoertsch, W.** (2006). *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V.** (1996). *Mercator – teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Matias, A., Nijkamp, P., Neto, P.** (2007). *Advances in Modern Tourism Research*. Nova Iorque: Physica Verlag.
- Meeting Professional International.** (2007). *Future Watch 2008*. MPI: www.mpiweb.org/cms/mpweb/mpicontent.aspx?id=14098, acedido a 06/12/08.
- Neto, V.** (2008). *A diferença vai contar cada vez mais, Turismo 2008*. Lisboa: Central de Informação.
- Nunes, C., Duarte, T.** (2002). *Serviços Prestados às Empresas – Catalizadores da Economia Global*. Lisboa: GEPE.
- O'Brien, K.** (1998). *The European business travel market. Travel and Tourism Analyst*. EUA: Mintel's Travel Intelligence.
- Peixoto, M.** (2008). Empresários com medo da crise em Espanha. *Diário Económico*: www.diarioeconomico.pt, acedido a 07/02/09.
- Pereira, L.** (2009). Diversity & Sustainability. *14th Annual educational Conference & Tradeshow*, Denver: AIHMP.
- Pereira, L.** (2008). The Value of the European Meeting Industry. *2nd Annual LAHMP Mexico Chapter Educational Conference & Trade Show*. Zacatecas: AIHMP.
- Pereira, L.** (2008). *Turismo de negócios tem potencial em Portugal*. Forum Empresarial: www.forum-empresarial.pt, acedido a 07/02/09.
- Pina Moura, J.** (1999). *Publicitor*. Lisboa: Dom Quixote.

- Publicações Directas** (2009). *Anuário, Certificação & Qualidade*. V.N.Gaia: Publicações Directas.
- Quivy, R. & Campenhout, L.V.** (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Silva, S. (2009)**. *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Synergy for WWF-UK.** (2000). *Tourism Certification*. Synergy: www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/tcr.pdf:
acedido a 15/03/09.
- Stoner, James A., Freeman, E., Daniel R., Gilbert Jr.** (1995). *Management*. Nova Jérsei: Prentice Hall.
- Tagliacarne, G.** (1989). *Pesquisa de Mercado*. São Paulo: Atlas.
- The International Ecotourism Society.** (2005). *Marketing strategy for sustainable tourism certification*. Rainforest Alliance.
- Theobald, W. F.** (2005). *Global Tourism*. Burlington: Elsevier.
- Turismo de Portugal. Sistmas de Qualidade no Turismo.** TP:
www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/Qualidade/Pages/Sistemas%20de%20Qualidade%20no%20Turismo.aspx:
acedido a 18/06/09.
- Vaz, M.** (2000). *Apresentação da Associação Portuguesa de Certificação (APCER)*. Texto de Intervenção no Colóquio da IFE. Lisboa: APCER.
- Vaz Serra, P.** (2008). Quando o preço do petróleo ajuda... *Jornal de Negócios*:
www.jornaldenegocios.pt.
- Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F.** (2001). *Sondagens – A amostragem como factor decisivo de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- World Tourism Organization.** (2008). *World Tourism Exceeds Expectations in 2007 – Arrivals grow from 800 million to 900 Million in two years*. Madrid: WTO.
- Wickham, Philip A.** (1998). *Strategic Entrepreneurship*. Londres: Pitman Publishing.