Metodologia de avaliação do retorno do investimento dos planos de promoção turística em regiões ultraperiféricas – O Caso da Madeira

Valuation Methodology of return on investment for tourism promotion plans in outermost regions – Madeira Case Study

[1]Elvio Camacho, [2]Manuela Sarmento

[1]**E-mail:** elvio.camacho@gmail.com | Universidade Lusíada
[2]**E-mail:** manuela.sarmento2@gmail.com | Universidade Lusíada

Resumo

No caso de Ilhas Ultraperiféricas, fortemente dependentes do turismo e por inerência dependentes da ligação aérea e marítima aos mercados emissores, é imperioso a análise sistemática dos recursos aplicados em promoção. Assim, desenvolveu-se uma metodologia de análise de viabilidade financeira do retorno expectável desse investimento, atendendo aos planos de promoção elaborados e de acordo com as condicionantes de oferta e procura. Esta metodologia assenta na revisão bibliográfica dos diferentes modelos financeiros de avaliação de investimentos e nos indicadores referidos nos mesmos documentos. No caso particular da Região Autónoma da Madeira, dada a importância que o Turismo detém, a metodologia preconizada pretende ser um instrumento de apoio á decisão, em função do Índice de Rendibilidade em Promoção. Com a aplicação da modelo é possível determinar para o plano de promoção um índice de rendibilidade de promoção de 44,31€, superior ao índice de rendibilidade de promoção histórico de 42,50€.

Palavras-chave: Promoção Turística; Retorno do Investimento; Receitas Turísticas; Índice de Rendibilidade.

Abstract

In the case of the Outermost Islands, which are heavily dependent on tourism and are inherently heavily dependent on air and sea connections to the issuing markets, a systematic analysis of the resources applied is imperative. Thus, this study developed a methodology for analyzing the financial viability of the expected return on this investment, meeting the promotion plans prepared and in accordance with the supply and demand conditions. This methodology is based on the bibliographic review of the different financial models of investment valuation and the indicators referred to in the tourism promotion plans. In the case of the Autonomous Region of Madeira, given the importance of tourism, the proposed methodology aims to be one instrument for supporting decision, according to the Index of Promotion Profitability. With the application of the model it is possible to determine for the promotion plan in the study, a promotion profitability index of €44.31, higher than the historical promotion profitability index of €42.50.

Keywords: Tourism Promotion; Return on Investment; Tourism receipts; Index of Promotion Profitability.

1. Introdução

A missão de uma Organização Nacional de Turismo (ONT) passa essencialmente por aumentar os fluxos turísticos para o respetivo destino (Mazanec, 1986), sendo responsáveis pela promoção do destino ao nível do exterior (Moutinho & Rita, Allocating a Promotion Budget, 1992) e criadoras duma interligação dos diferentes intervenientes no mercado (Volgger & Pechlaner, 2014).

Ao nível nacional e tendo em conta as RUPs nacionais, Madeira e Açores, a promoção turística é assente nos princípios da contratualização com agentes do sector privado e do cofinanciamento Governamental, através do Turismo de Portugal no âmbito dos Planos de Promoção e Comercialização Turística.

Esta contratualização é sujeita à fixação prévia de objetivos qualitativos e quantitativos e ao estabelecimento de indicadores e de instrumentos de medição de execução dos respetivos Planos. Neste sentido, o presente estudo, numa primeira fase preconiza a revisão da bibliografia, seguido da metodologia adoptada e tendo por base os planos estratégicos de 2017 a 2021, efectua-se a aplicação prática, construindo uma metodologia *ex ante* de avaliação do retorno do investimento da promoção turística e de apoio à decisão de investimento em promoção, a incluir nos planos. Com efeito pretende-se, pois, analisar os diferentes planos de promoção e as métricas utilizadas, identificar os modelos utilizados na avaliação do investimento em promoção turística e os indicadores utilizados para a afectação do investimento em promoção turística por mercado emissor.

2. Revisão da literatura

2.1. Promoção e Comunicação turística

Segundo Moutinho e Vargas-Sanche (2018), o planeamento integral, uma visão de longo prazo e a ação consistente são ingredientes fundamentais para o sucesso de um destino, contudo e num processo de planeamento de marketing, Middleton (1994) refere sete passos, que seguem uma sequência lógica, referenciada na Figura 1.

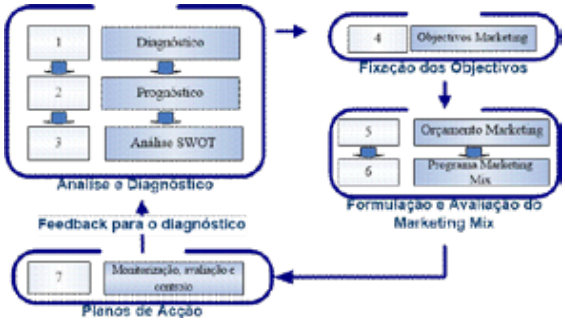


Figura 1 - Processo planeamento marketing adaptado de Middleton (1994, p. 141).

O planeamento de marketing apresenta-se como um ciclo, onde a fase de diagnóstico seguida da fixação de objetivos e da formulação e execução da estratégia, através de planos de ação, necessitam de uma constante monitorização e avaliação para a reformulação das decisões estratégicas.

A estratégia de marketing - para um determinado produto ou para uma gama de produtos - pode ser definida como "uma combinação coerente dos diferentes meios de Acão [a usar] com vista a atingir os objetivos [de marketing] que se fixaram" (Dionísio, Joaquim Vicente Rodrigues, Denis Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2012, p. 458).

A estratégia de promoção significa implementar programas de promoção para projetar imagens de um destino e mensagens chave a segmentos de potenciais turistas, encorajando-os para o pedido de brochuras ou para o contacto junto dos agentes viagens locais (Middleton, 1994, pp. 158-159).

Contudo, a evolução do marketing faz com que hoje existam múltiplas fontes de informação e novos canais disponíveis, sendo que o indivíduo poderá envolver-se de forma proactiva no processo de procura, seleção, decisão, reserva e recomendação do destino, dos meios de transporte, do alojamento e das restantes atividades e experiências de lazer e ócio (Wichels, 2018).

A estratégia em comunicação turística terá sempre como objetivo final, influenciar ou persuadir o comportamento dos potenciais turistas para que visitem e contribuam com receitas para o crescimento económico do turismo (Wichels, 2018). "Consumir Turismo, é consumir experiências" (Sharpley, 2011) e neste sentido, as comunicações efetuadas pelas ONTs, recorrem cada vez mais a imagens, textos e sons que representam experiências sensoriais. Para uma maior eficácia, recorre-se ao marketing digital e o marketing nas redes sociais, que providenciam ferramentas que facilitam os modelos experienciais em diferentes formas, através de interações durante todos os estágios da sua viagem (Sigala, 2016), quer isto dizer que antes da viagem os turistas podem pesquisar, aceder e ler informação sobre a sua viagem, comentários, experiências e interagir com outros para planear os seus itinerários, selecionando os fornecedores e serviços; durante a viagem os turistas podem manter-se interligados com outros (amigos, familiares), partilhando as suas experiências, obtendo informações dos recursos disponíveis, planificando a sua estada e enriquecendo a sua experiência, com a interligação com os seus familiares e amigos, e depois da viagem permite que os turistas possam refletir, reviver, e criar memórias das suas experiências através da partilha. Por conseguinte, enriquecem a sua própria experiência, e também permitem criar um repositório *online* que poderá ser utilizado por novos turistas, no seu planeamento e organização das suas viagens.

2.2.
Metodologias de avaliação do retorno do investimento em promoção turística

Kotler (2017) defende que o controlo e avaliação em marketing, surge em estreita ligação com a organização e implementação de um plano de marketing. Todos os

textos sobre marketing sublinham a importância de determinar os resultados obtidos através da análise dos resultados dos planos de ação, em comparação com os objetivos pré-determinados.

Para Mariani et al. (2016), as ONTs dispõem de ferramentas (e.g. análise da imagem do destino, perspetivas de fluxos turísticos, instrumentos de *branding*) para uma melhoria significativa da eficácia das estratégias de desenvolvimento, gestão e marketing, e melhoria do desempenho em termos de desenvolvimento sustentável e benefícios económicos. No entanto, a estratégia de comunicação de uma empresa, de uma organização ou de um destino turístico não é facilmente medida a curto ou a médio prazo, pelo que é importante efetuar uma delimitação temporal, assumindo que esta poderá estar influenciada pelos acontecimentos anteriores e posteriores (Wichels, 2018).

Não obstante a revisão da literatura indique diferentes critérios e medidas de avaliação do sucesso das políticas de promoção, quer pelo lado da procura, onde, por um lado, Archer e Fletcher (1996) e Kozak e Rimmington (1999) propuseram os dados mais numéricos de número de visitantes e de gastos turísticos, já Fuchs e Weiermair (2004), Kozak (2002), Kozak e Rimmington (1999) e Ritchie e Crouch (2003) sugeriram a introdução de medidas mais qualitativas, com é o exemplo da satisfação do cliente.

2.2.1. Modelos de avaliação da promoção turística

A avaliação da promoção turística poderá ser vista como um processo hierárquico no qual existem três níveis de efeitos de promoção. O primeiro nível de avaliação consiste na monitorização da performance do turismo, através da análise estatística de chegadas de turistas, gasto turístico e a taxa de ocupação. Estes dados deverão a um segundo nível ser analisados em conjunto de forma a identificar as tendências do turismo, com o foco na performance de segmentos específicos do mercado e grupos objetivo. As estimativas do retorno do investimento deverão ser analisadas num terceiro nível, através da comparação das tendências e performance do turismo com o custo total da promoção efetuada ao longo do período em análise.

2.2.2. Modelos de análise de performance

O estudo de Seaton e Mathews (2003) apresenta cinco modelos principais, na análise da performance turística:

- **Modelos de Nexo Casualidade (Causa-Efeito)** - O modelo mais básico de retorno do investimento é aquele em que se agrega as receitas turísticas (gasto turístico, impostos e efeitos multiplicadores) e atribui essas receitas aos esforços efetuados pela ONT.
- **Modelo dos Multiplicadores** - consiste em conseguir retirar ao impacto global do turismo na economia, aquele a que se deve a ação de promoção direta de uma ONT.

• **Modelo de Segmentos** - consiste na avaliação da performance obtida em determinados segmentos alvos. Este tipo de metodologia poderá ser utilizado como *benchmarking* da performance de um destino face a outro destino nestes segmentos alvo.

• **Modelo de *Benchmarking*** - poderá ser aplicado para comparações ao nível interno entre diferentes partes operacionais dentro da mesma organização ou destinos, ou externamente para comparação entre organizações ou destinos (Kozak e Rimmington, 1998). O *benchmarking* poderá ser também utilizado para indicar a posição relativa de um destino, de forma a avaliar a performance de uma determinada ONT e identificar as melhores práticas na organização.

• **Modelos de Conversão** - pretende obter de forma direta o impacto no incremento do número de viagens, reservas e receitas geradas, devido à promoção efetuada por uma ONT através dos canais de comunicação *off-line* e on-line, quer através de brochuras, publicidade, anúncios comerciais, vídeos, blogs e outro tipo de experiências sensoriais que liguem o consumidor a vivência da experiência.

2.2.3. Modelos financeiros de avaliação do retorno do investimento

Ao nível da área financeira as metodologias preconizadas para a avaliação do retorno do investimento, são ainda hoje objeto de constante desenvolvimento. Dentro destas metodologias as que assumem principal destaque correspondem ao modelo do *Discount Cash Flow* (DCF) e o modelo do *Economic Value Added* (EVA ®).

O modelo do DCF apresenta a sua base na regra do valor presente, em que "o valor de qualquer ativo, é função do valor presente dos *cash-flows* futuros que o ativo possa gerar" (Damodaran, 2012).

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}.$$

Onde:

n = período de vida do ativo

CF_t = cash-flow no período t

r = taxa de atualização que reflete o risco dos *cash-flows* estimados

A utilização da metodologia preconizada no DCF, nomeadamente a regra do valor presente é aplicável ao investimento efetuado em promoção turística, tal como visto na revisão da literatura (Ehrenberg, 1959), os impactos do investimento em promoção turística se diluírem ao longo de vários anos.

As principais regras utilizadas em modelos DCF correspondem ao VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), PRI (Período de Recuperação do Investimento), IR (Índice de Rendibilidade) (Damodaran, 2001, p. 296; Brealey, Myers, & Allen, 2019, p. 85; Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 390).

Quando os fundos afetos aos investimentos são limitados é impossível analisar os projetos de investimento somente numa base do VAL. Os projetos deverão ser selecionados de acordo com o valor atual obtido por cada unidade monetária de investimento, (Brealey, Myers, Marcus, & Companies., 2012) através da utilização

do método do índice de rendibilidade ou rácio de benefício/custo como também é referenciado (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1998, p. 403).

O Índice de rendibilidade é obtido através da seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{COF_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

CIF = *Cash-in-flow* no período t

COF = *Cash-out-flow* no período t

n = período de vida do projeto

A regra da decisão de investimento associado ao método do IR corresponde:

- Se o IR > 1 → Aceita-se o projeto
- Se o IR < 1 → Rejeita-se o projeto

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha de projetos irá se basear naquele que apresentar o maior IR.

3. *Metodologia*

A metodologia de investigação preconizada na elaboração deste estudo foi constituída por uma revisão da literatura das metodologias utilizadas na avaliação do retorno do investimento em promoção turística. Posteriormente, efetuou-se uma análise dos planos de promoção por cada região ultraperiférica, identificando os diferentes objetivos previstos, os indicadores utilizados e os indicadores comuns. Desta análise, surge uma metodologia de avaliação do retorno do investimento da promoção turística nas RUP de apoio à decisão de investir, o qual pretende responder á questão de partida:

As decisões de investimento em promoção turística efetuadas pelas Organizações Nacionais de Turismo nas Regiões Ultraperiféricas, são avaliadas à priori por modelos financeiros de avaliação de investimentos?

3.1. Análise dos planos estratégicos e de promoção do turismo nas RUPs

Efetuou-se a análise aos Planos Estratégicos, focando a nossa análise aos Arquipélagos das Regiões Autónomas Portuguesas, Açores e Madeira, e no Arquipélago da Região Autónoma de Canárias, à ilha de GranCanária. A análise destes planos teve o objetivo de identificar os principais objetivos estratégicos estabelecidos, os critérios de identificação dos principais mercados, e os indicadores de análise de resultados.

Os principais objetivos estratégicos estabelecidos nos três planos são:

	Madeira	Açores	Canárias
	1. Qualificar e Consolidar a Oferta; 2. Reforçar a Notoriedade e atratividade do destino; 3. Melhorar os indicadores de desempenho do destino.	1. Melhorar e enriquecer a qualidade da experiência turística do visitante; 2. Contribuir para a preservação e conservação dos espaços naturais e culturais; 3. Contribuir para o desenvolvimento económico da região; 4. Melhorar o desempenho das atividades do turismo.	1. Definir estratégias e políticas para um modelo de investimento turístico sustentável: viável, equitativo e sustentável; 2. Planificar e gerir com uma visão integral e transversal, que cumpra com critérios de eficiência e eficácia; 3. Possibilitar e facilitar a função empresarial. Criando o cenário macro ideal para que se gere a riqueza social e económica; 4. Fomentar a participação colaborativa e possibilitar a coordenação entre os diferentes agentes nos objetivos comuns. 5. Potenciar o valor dos recursos naturais e culturais que nos posicionem como um destino líder e de coesão territorial.

Tabela 1 - Objectivos Estratégicos.

No que respeita à classificação por mercados, os diferentes planos apresentam mercados distintos de acordo com as classificações referidas:

	Madeira	Açores	Canárias
	Aposta - bom conhecimento do destino e apresentam predisposição para o consumo dos produtos turísticos. **Reino Unido | Alemanha | França | Portugal**	**Aposta** - Elevada dimensão populacional e reduzida intensidade de consumo. **EUA | França | Reino Unido | Canadá | Itália**	**Chave** - Mercados com elevado potencial, pelo que se considera necessário concentrar esforços e recursos nestes mercados. **Alemanha | Noruega | Reino Unido | Finlândia | Espanha | Irlanda**
	Desenvolvimento - Mercados que demonstram motivação para experienciar destinos com ofertas semelhantes à Madeira.	**Mercados Estratégicos Prioridade 1** Mercados com elevada propensão ao consumo e peso significativo nas	**Mercados em que se requere melhoria da competitividade** Mercados muito atrativos, com deficiências, pelo que

Mercados	**Holanda** | **Espanha** | **Polónia** | **Dinamarca** | **Suécia** | **Bélgica** | **Finlândia** | **Suiça** | **Noruega** | **Áustria** | **Itália**	dormidas da região. **Portugal** | **Alemanha** | **Espanha** | **Holanda**	é necessário continuar trabalhando com o objetivo de otimizar a sua gestão. **Bélgica** | **Itália** | **Suíça** | **França**
	Diversificação – potencial de desenvolvimento, exigem, pela sua dimensão e tradição de viagem acompanhamento e um esforço de investimento significativo ou específico. **Rússia** | **E.U.A** | **Brasil** | **Canadá** | **China**	**Mercados Estratégicos Prioridade 2** Importante sobretudo recuperar o decréscimo e manter o desempenho. **Suécia** | **Dinamarca** | **Bélgica** | **Finlândia** | **Suíça** | **Áustria** | **Noruega**	**Mercados de prioridade secundária** Mercados menos atrativos para GranCanaria em relação aos outros, e nos quais o destino necessita melhorar a sua competitividade. **Holanda** | **Polónia** | **Áustria** | **República Checa**
			Mercados de subsegmentos mais atrativos Mercados menos atrativos para GranCanaria em relação a todos os outros, e nos quais o destino oferece uma elevada competitividade. **Suécia** | **Dinamarca**

Tabela 2 - Classificação por Mercados.
Fonte – "Estratégia para o Turismo da Madeira 2017–2021", 2017, Madeira; Plano de Marketing 2017–2020, 2016, Gran Canaria; Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores, 2016, Açores.

No que se refere às variáveis chave de resultado, estas concentram-se em:

	Madeira	Açores	Canárias
	1. Aumentar o RevPar; *2.* Aumentar a taxa de ocupação; *3.* Diminuir a sazonalidade; *4.* Aumentar o gasto médio diário do visitante; *5.* Aumentar o fluxo de visitantes.	*1.* Aumentar o RevPar; *2.* Aumentar a taxa de ocupação; *3.* Aumentar a estada média; *4.* Diminuir a taxa de sazonalidade; *5.* Aumentar o gasto médio diário do visitante; *6.* Aumentar o fluxo de visitantes.	**Impacto em *Branding* -** *1.* Notoriedade; *2.* Imagem; **Impacto no Destino** *3.* Número de Turistas; *4.* Estada Média; *5.* Gasto na Origem; *6.* Concentração; *7.* Sazonalidade. **Impacto em GranCanaria** *8.* Gasto Destino; *9.* Satisfação; **Impacto na Marca** *10.* Fidelidade.

Tabela 3 - Indicadores de Resultados.
Fonte – "Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021", 2017, Madeira; Plano de Marketing 2017-2020, 2016, Gran Canaria; Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores, 2016, Açores.

3.2.
O plano de promoção da associação de promoção – o caso da RAM

O plano de promoção da APM é alinhado em termos estratégicos com o plano estratégico do ITP. Ao nível regional a promoção é enquadrada no plano estratégico do turismo da RAM, sendo que compete à direção da APM, a apresentação anual do seu plano de promoção. Deste plano, constam uma análise prévia aos indicadores de tendência do destino nos anos anteriores, e análise macro dos diferentes mercados emissores; o estabelecimento de objetivos e linhas de atuação, que permitam atuar sobre a envolvente macro referida; os planos de ações e iniciativas que serão as principais linhas de orientação para a política de promoção no futuro; o orçamento da APM, detalhado por área de promoção e por mercado.

3.2.1.
Indicadores de análise do destino

No que respeita aos indicadores de análise do destino pelas ONT, os mais comuns são: Hóspedes; Dormidas; RevPar; Movimento de Passageiros de Cruzeiros; Movimento de Passageiros de Aeroportos; Proveitos Globais – Receitas Turísticas. Os planos identificam para cada indicador, a evolução anual e mensal relativa aos dois anos anteriores e a evolução homóloga do ano anterior com o período recente. Estes indicadores, são todos eles repartidos por mercado, com um comentário específico para a evolução, os quais ao longo dos anos, apresentam um maior detalhe de análise, com um foco especial no que concerne às companhias aéreas, nomeadamente nas rotas, frequência e lugares disponíveis por mercado.

3.2.2.
Objetivos do Plano de Promoção

No seu plano de promoção para o ano de 2019, a APM parte dos objetivos da estratégia para 2027 apresentadas pelo Turismo de Portugal, para estabelecer os objetivos de promoção externa 2019 a 2021.

No que respeita aos objetivos estabelecidos para a RAM, e similarmente como apresentado nos planos estratégicos, são os que se apresentam na Tabela 4.

Área de Intervenção	Objectivo Estratégicos	Indicador	Quantificação do Objetivo 2017 -2021
Hóspedes	Crescimento do Número de Hóspedes Estrangeiros	Hóspedes	Crescimento médio anual de 1% a 1,5%

Dormidas	Crescimento do Número de Dormidas de Estrangeiros	Dormidas	Crescimento médio anual de 1% a 1,5%
RevPar	Crescimento do Receita Média por Quarto Dísponivel	RevPar	Crescimento Médio anual de 5,5%
Taxa de Ocupação	Aumento da Taxa de Ocupação	Taxa de Ocupação	Taxa de Ocupação de 70% a 75%

Tabela 4 - Objetivos Estratégicos 2017 a 2021.
Fonte - DRT, 2017.

3.2.3. Plano de investimentos

A afetação do orçamento da APM, segue a base da matriz estratégica estabelecida pelo ITP, relativamente aos destinos, tendo por base uma análise individualizada por destino, no que se refere aos principais indicadores e necessidades sentidas de aumentar, reduzir e focalizar os seus investimentos em determinados mercados.

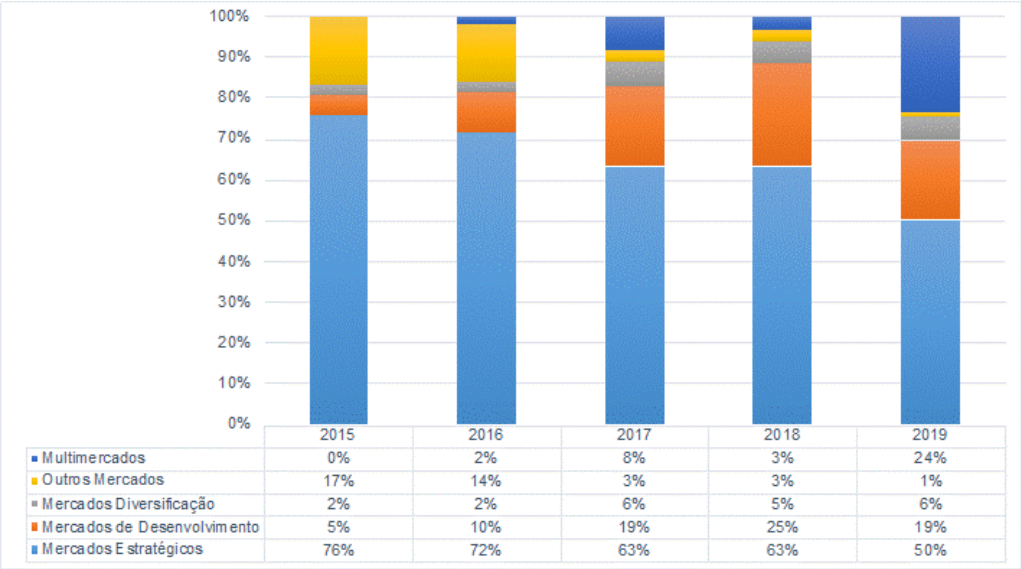
Tendo por base os valores estabelecidos nos diferentes planos de promoção da APM analisados, para os anos de 2015 a 2019, os valores a afetar a cada um dos mercados, é o apresentado na Tabela 5:

ORÇAMENTO APM POR MERCADO 2015 a 2019

Mercado	2015	2016	2017	2018	2019
Portugal	€ 1.951.303	€ 1.735.519	€ 1.798.675	€ 876.295	€ 1.032.717
Reino Unido	€ 1.590.795	€ 1.797.531	€ 1.267.026	€ 1.586.804	€ 1.183.659
Alemanha	€ 1.477.782	€ 1.117.532	€ 1.056.614	€ 1.192.019	€ 1.085.048
Holanda	€ -	€ 203.052	€ 281.277	€ 307.975	€ 340.412
França	€ 386.395	€ 402.200	€ 531.542	€ 475.550	€ 727.250
Mercados Estratégicos	**€ 5.406.186**	**€ 5.255.844**	**€ 4.935.134**	**€ 4.440.044**	**€ 4.369.096**
Espanha	€ 234.120	€ 319.781	€ 406.570	€ 378.182	€ 394.450
Dinamarca	€ -	€ -	€ 303.493	€ 348.255	€ 283.070
Suécia	€ -	€ -	€ 246.457	€ 298.896	€ 217.709
Bélgica	€ -	€ 102.333	€ 128.291	€ 141.818	€ 139.633
Polónia	€ 66.195	€ 135.071	€ 127.478	€ 111.357	€ 156.770
Suíça	€ 19.589	€ 86.310	€ 136.804	€ 158.495	€ 178.512
Itália	€ 10.811	€ 44.301	€ 7.135	€ 66.268	€ 44.835
Áustria	€ 8.215	€ 41.253	€ 65.138	€ 89.653	€ 40.518
Noruega	€ -	€ -	€ 45.183	€ 113.836	€ 121.975
Finlândia	€ -	€ -	€ 43.560	€ 42.217	€ 109.775
Mercados de Desenvolvimento	**€ 338.931**	**€ 729.049**	**€ 1.510.039**	**€ 1.748.976**	**€ 1.687.246**
Brasil	€ 134.184	€ 69.173	€ 134.184	€ 156.507	€ 196.700
EUA	€ 39.417	€ 49.133	€ 236.314	€ 117.207	€ 300.392
Rússia	€ 255	€ 51.773	€ 66.521	€ 68.484	€ 1.740
China	€ -	€ 536	€ 34.013	€ 39.178	€ -
Mercados Diversificação	**€ 173.855**	**€ 170.616**	**€ 470.952**	**€ 381.375**	**€ 498.832**
Outros Mercados	**€ 1.209.414**	**€ 1.045.952**	**€ 228.570**	**€ 202.774**	**€ 82.638**
Multimercados	€ -	€ 140.274	€ 647.320	€ 226.694	€ 2.066.551
Total	**€ 7.128.386**	**€ 7.341.734**	**€ 7.792.014**	**€ 7.001.863**	**€ 8.704.363**
Projectos de Comercialiação	**€ 1.127.795**	**€ 1.123.788**	**€ 1.434.178**	**€ 1.033.696**	**€ 1.183.696**
Total	**€ 8.256.181**	**€ 8.465.523**	**€ 9.226.192**	**€ 8.035.559**	**€ 9.888.059**

Tabela 5 - Orçamento por Mercado.
Fonte - APM, 2015-2019.

No que respeita a afetação por mercado, torna-se evidente a diminuição consecutiva do investimento dirigido a mercados estratégicos, incrementando estas verbas em mercados em desenvolvimento e simultaneamente em planos transversais multimercado, tal como é possível verificar no Gráfico 1.



	2015	2016	2017	2018	2019
Multimercados	0%	2%	8%	3%	24%
Outros Mercados	17%	14%	3%	3%	1%
Mercados Diversificação	2%	2%	6%	5%	6%
Mercados de Desenvolvimento	5%	10%	19%	25%	19%
Mercados Estratégicos	76%	72%	63%	63%	50%

Gráfico 1 - Distribuição Orçamento de promoção.
Fonte - APM, 2015-2019.

Não obstante a APM referir nos seus planos de promoção a afetação dos investimentos em promoção de acordo com o peso de cada mercado emissor, esta política é ajustada em função dos seguintes fatores: a análise situacional e individualizada de cada mercado, e a transversalidade de muitas das suas campanhas e a característica multimercado de muitas das OT's e OTA's, nos PCV efetuados.

Efetuando uma análise média dos últimos 4 anos de investimento em promoção desde o ano 2015 ao ano 2018, e comparando o valor por hóspede, primeiro pelos mercados com peso superior a 10%, e numa segunda parte uma análise para os mercados com peso inferior a 5%, obtemos valores de investimento por hóspede desde os 9€ até 1€, obtendo-se uma média de 5,6€ nos últimos 4 anos.

Com base neste indicador efetuou-se a construção de duas matrizes, que se apresentam seguidamente, no Gráfico 2 e Gráfico 3.

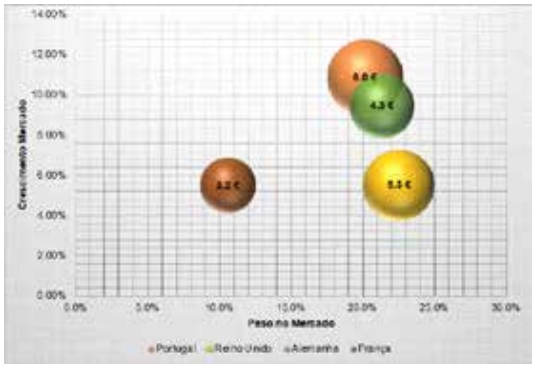


Gráfico 2 - Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado > 10% - 2015-2018.
Fonte - APM, 2015-2019 e DREM, 2019.

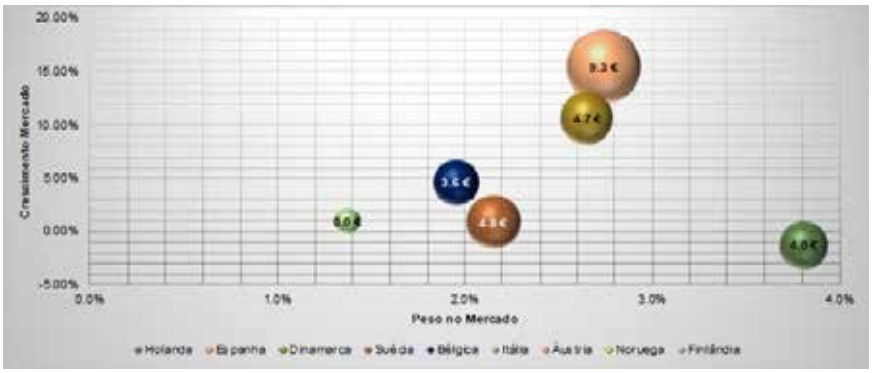


Gráfico 3 - Matriz de Investimento Por Hóspede e Por Mercado < 10% - 2015-2018.
Fonte - APM, 2015-2019 e DREM, 2019.

Quando analisado por mercado e com base na Tabela 6, verifica-se uma média de 4,88€ nos mercados estratégicos e 4,72€ nos mercados em desenvolvimento.

Mercado	2015	2016	2017	2018	Média
Portugal	8 70 €	6 59 €	6,65 €	2,95 €	6,03 €
Reino Unido	6 10 €	5 89 €	4,07 €	5,22 €	5,29 €
Alemanha	6 12 €	4 09 €	3,60 €	3,85 €	4,33 €
Holanda	- €	3 69 €	5,03 €	6,15 €	3,97 €
França	2 88 €	3 04 €	4,02 €	3,05 €	3,24 €
Mercados Estratégicos	6,01 €	5,11 €	4,64 €	3,97 €	4,88 €
Espanha	5,90 €	9,50 €	12,58 €	9,91 €	9,33 €
Dinamarca	- €	- €	7,74 €	8,94 €	4,59 €
Suécia	- €	- €	8,88 €	8,90 €	4,84 €
Bélgica	- €	3,81 €	5,17 €	5,54 €	3,64 €
Itália	0,66 €	2,69 €	0,44 €	3,56 €	1,90 €
Mercados de Desenvolvimento	1,33 €	2,67 €	6,12 €	9,55 €	4,72 €
Total	5,86 €	5,38 €	5,43 €	5,73 €	5,59 €

Tabela 6 - Investimento por Hóspede.
Fonte - APM, 2015-2019 e DREM, 2019.

3.2.4.
Análise critica dos planos

A APM representa o verdadeiro *networking* e elemento congregador do destino Madeira. Existe um fio condutor em todo o planeamento estratégico estabelecido pela APM, que se inicia com uma análise da evolução dos diferentes destinos, utilizando os indicadores mais comuns do turismo, nomeadamente, os hóspedes, dormidas, RevPar, o movimento de passageiros de cruzeiros, o movimento de passageiros de aeroportos, proveitos globais – receitas turísticas.

Em todos os planos de promoção existe uma preocupação na conectividade, na verdade comum a todos os planos desde o ano de 2011, quer no destino Madeira, quer nos outros destinos das regiões ultraperiféricas. Esta preocupação é extremente significativa e de certa forma decisiva para o sucesso dos planos de promoção e de toda a estratégia de comunicação, dado que sem ligações aéreas, não existem hóspedes nas regiões ultraperiféricas. Sem frequências, o sucesso da

promoção pode ser delimitado, uma vez que a taxas de ocupação mais elevadas correspondem preços mais elevados para o transporte aéreo e simultaneamente uma incapacidade de alocar de forma mais tranquila e ajustada o plano de viagem e os voos disponíveis.

É certo também, e presente no objetivo da APM, a necessidade de manter operações e garantir a sua sustentabilidade, através de planos *co-branding* do destino e ações especificas com o objetivo de apoiar e incentivar a comercialização por mercado do Produto Madeira.

No que respeita à tipologia de investimentos, é de salientar o incremento nas campanhas digitais e na necessidade de se conectar com o consumidor final, atuando quer na comunicação do destino, quer na construção de uma imagem específica e no acompanhamento do pós-venda, com o objetivo de direcionar as recomendações diretas. A produção de conteúdos, uma atitude dupla de apoio à comercialização e de ação direta sobre o consumidor, implica para os decisores, a necessidade constante de medir e identificar as suas melhores práticas.

Como analisado, quer o RevPar, quer o número de hóspedes, quer o número de dormidas são indicadores que se pretende influenciar com a atuação da promoção.

Assim, importa deter no final de cada plano de promoção, um modelo que permita avaliar de um modo transversal, ou por mercado ou por ação, o retorno obtido e comparar com as ações alternativas previstas, estabelecendo decisões suportadas em indicadores objetivos e facilmente monitorizados.

3.3.
Formulação da Metodologia de avaliação da promoção turística nas RUPs

Sabendo que um destino ultraperiférico necessita de se posicionar na mente do consumidor, para que seja este a influenciar o transporte aéreo e os operadores no mercado, a criar as condições de conectividade, compete também às associações de promoção atuar nos dois lados do tabuleiro, isto é, por um lado influenciar o consumidor e por outro, criar a rede inicial, de suporte e de monitorização. Hoje, verificamos as múltiplas campanhas, os inúmeros operadores e a necessidade de um acompanhamento constante de todos os elementos suporte do turismo, pelas ONTs.

Assim, e porque nenhuma ação deve ser executada sem um objetivo quantificável, e sem a análise de diferentes cenários, é importante a estimação de um ponto vista global dos objetivos, e de um ponto de vista micro para cada campanha.

A importância da criação e aplicação de um modelo *ex ante* de análise do investimento, reside no facto dos recursos afetos à promoção serem limitados e escassos, resultando assim numa necessidade de análise sistemática da avaliação do retorno obtido.

Tendo por base a metodologia preconizada, identificam-se seis passos necessários à quantificação das variáveis *input* no modelo, apresentado na Figura 2.

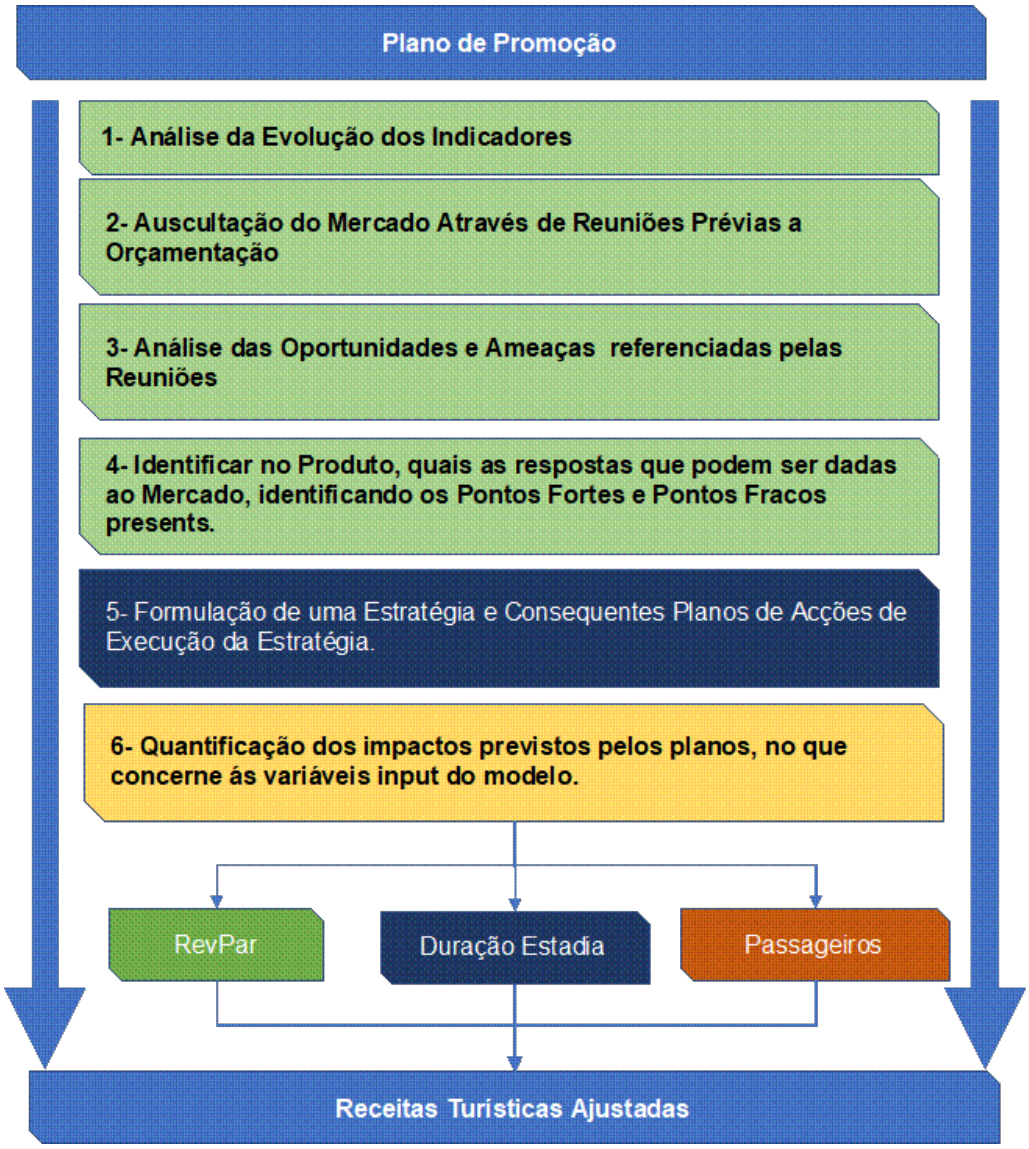


Figura 2 - Formulação do Input do Modelo de Retorno em Promoção Turística.

3.3.1.
Estimação dos inputs no modelo dcf vs investimento em promoção turística

3.3.1.1. Estimação do cash-flow do investimento em promoção turística

As receitas turísticas são um dos principais indicadores de análise de performance das políticas de promoção turística, congregando as políticas de oferta e as políticas de ação de promoção turística.

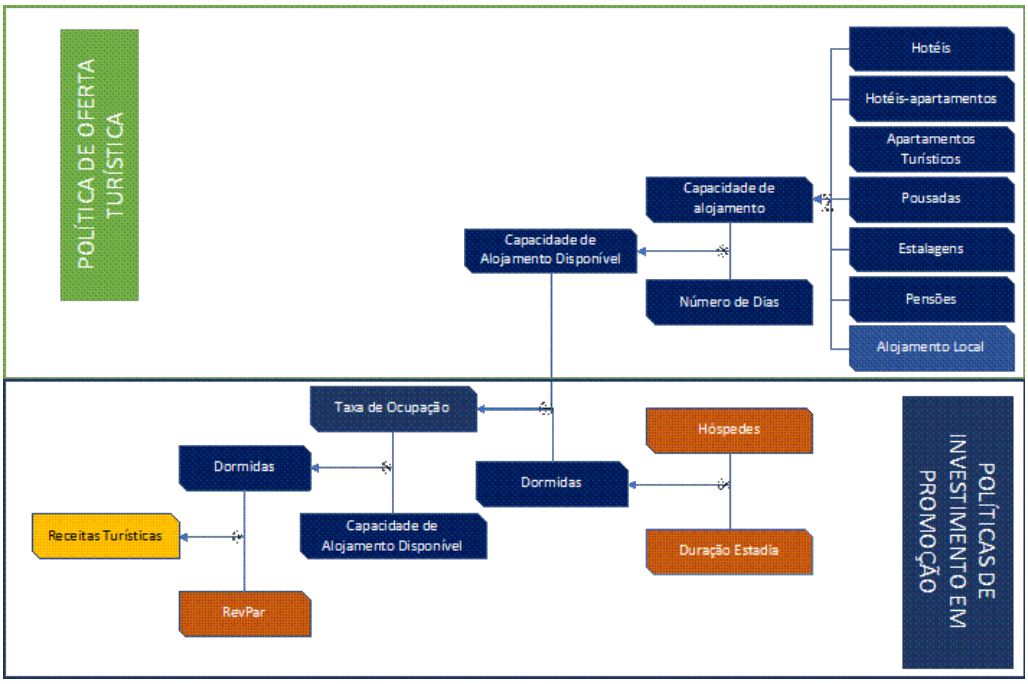


Figura 4 - Política de Oferta Turística versus Políticas de Investimento em Promoção.

Efetuou-se a formalização das Receitas Turísticas, tendo por base as variáveis objetivo:

$$R_t = H_t \times D_t \times RevPar_t$$

Onde:

R_t=Receitas Turísticas para o período t
H_t=Hóspedes para o período t
D_t=Duração Estadia para o período t
$RevPar_t$=Proveito de aposento por quarto disponível no período t
t = Período em análise

No que respeita ao número de dormidas, estas estão limitadas, à capacidade de alojamento e o número de hóspedes está dependente do número de lugares disponíveis nos meios de transporte. Estas limitações, mediante políticas quer de promoção, quer governamentais, tomadas a priori, podem ser alteradas, através da implementação de novas rotas, aumento do número de voos e capacidade de lugares disponíveis por voo.

Estas políticas apesar de lineares em todos os destinos, para as ilhas, tomam uma importância redobrada, pois o seu desenvolvimento/negociação é efetuado de forma antecipada e pormenorizada, em virtude da incapacidade das companhias aéreas de forma ágil e reativa, deterem meios de transporte de forma elástica à procura, quer em deter modelos com diferentes capacidades para ajustar rotas, bem como a necessidade de obter *slots* nos aeroportos de partida.

Assim e por esta necessidade de meios de transporte ser crucial e intrínseco às políticas de promoção, efetuou-se um ajustamento, introduzindo assim a variável passageiros à fórmula das receitas turísticas, com o intuito de esta ser explicativa

do número de hóspedes, obtendo-se assim as Receitas Turísticas Ajustadas (RTA). Esta alteração, permite ao decisor, avaliar através da metodologia preconizada, qual o grau de influência das suas diferentes decisões de promoção de novas rotas e de aumento de capacidade de lugares disponíveis, no retorno obtido com as suas políticas. Simultaneamente poderá estabelecer-se diferentes cenários de acordo com as suas expectativas de realização dos objetivos previamente estabelecidos, quer nas taxas de ocupação (*load factor*) dos meios de transporte disponibilizados.

As receitas turísticas são parte integrante da rendibilidade dos diferentes operadores económicos no mercado, contribuindo de forma decisiva para o crescimento da economia como um todo. São três as razões para a sua utilização:

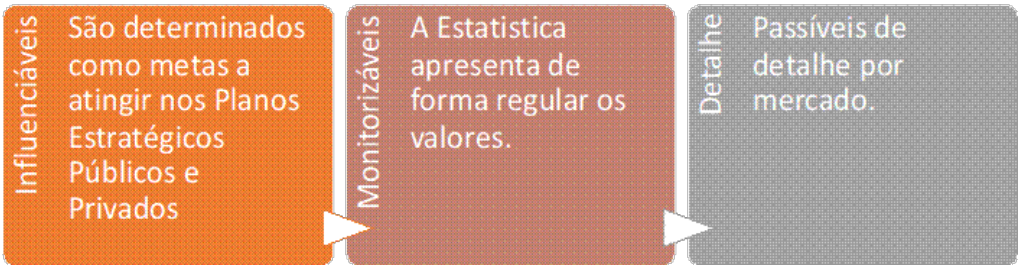


Figura 5 - Razões das escolhas da Variáveis do Modelo de Retorno em Promoção Turística.

Na ótica do investimento em promoção turística e mais precisamente numa ótica do investimento em promoção efetuado por uma ONT, o *cash-flow* corresponde às receitas geradas pelos turistas.

É certo que um plano de promoção não termina no ano seguinte, nem começou no ano em que se fez a promoção. É um processo contínuo, sujeito a diferentes cenários, à ocorrência de eventos exógenos, que condicionam muitas das ações dos planos de promoção. Neste sentido, a metodologia proposta apesar de ser passível de utilizar no curto-prazo, em campanhas específicas, é objetivo da mesmo ser uma ferramenta de apoio a decisões de longo prazo e de suporte e aferição contínuo da rendibilidade das políticas de promoção. Assim, a projeção de receitas geradas pelos turistas, deverá ser efetuada pelo período presente nos planos estratégicos, que no caso da RAM corresponde a 2017-2021.

Período de vida do Investimento em Promoção vs Impacto da campanha de promoção

No que respeita à análise numa ótica de promoção turística, é natural que a promoção turística irá sempre ter repercussões nos anos subsequentes à sua execução, contudo a não existência de promoção irá por força condicionar o futuro da evolução dos indicadores subjacentes à estimação das receitas turísticas.

Os mercados atualmente são muito competitivos, e a ausência de promoção turística é suplementada de forma imediata pela comunicação dos mercados concorrentes.

É referenciado na revisão da literatura, que é difícil e muitas vezes impossível determinar o impacto direto de cada campanha, ou do conjunto de ações. No

entanto, o conjunto de várias ações presentes num plano de promoção, surge com o intuito de atingir os objetivos globais e estratégicos estabelecidos para o plano de ação de promoção.

O objetivo do estabelecimento destas medidas de performance em cada ação, reside no facto de que através da tecnologia atual, é possível identificar um conjunto de informação e indicadores que sustentam a monitorização. Esta permite que a avaliação e monitorização contínua das ações efetuadas contribua de forma crescente para o desenvolvimento de instrumentos mais eficazes de avaliação individuais, bem como estabelecer planos de promoção mais eficazes em termos de campanha.

O conjunto das ações estabelecidas e os impactos previstos para cada uma delas, deverão estar em concordância com o conjunto dos planos de ação de promoção, que por sua vez irão corresponder aos objetivos estratégicos estabelecidos em cada área de intervenção. Analisado o conjunto de ações em cada plano de ação promocional e estabelecidos os seus impactos em termos das variáveis chaves, bem como o horizonte temporal em que cada ação surtirá efeito, estaremos aptos a estimar o valor do *cash-flow* a obter com o plano de promoção.

3.3.1.2. Estimação da taxa de atualização em promoção turística

Ao nível dos planos de promoção e tendo por base o financiamento maioritário de capitais públicos, a taxa de atualização corresponde ao custo de capital dos ativos sem risco. Contudo, a esta estimativa e na medida em que se for confrontando as expectativas de receitas turísticas, com as receitas obtidas, é fundamental adicionar o prémio de risco desta volatilidade ao custo de capital a utilizar nos modelos futuros.

3.3.1.3. Regra de decisão de investimento na avaliação da promoção turística

A necessidade de afetar de forma optativa e de acordo com a melhor expectativa de retorno, em cada campanha ou ação promocional, e de acordo com a revisão da literatura efetuada, recomenda que a regra da decisão de investimento na avaliação da promoção turística deverá ter por base o Índice de Rendibilidade (IR).

A utilização do IR na decisão, é de extrema importância uma vez que os planos de promoção deverão ser avaliados e selecionados de acordo com o maior valor do indicador obtido, uma vez que este permite relacionar o valor obtido em receitas turísticas, por cada unidade de investimento efetuada em promoção. Determinados os *cash-flows* associados à promoção turística - receitas turísticas ajustadas e o investimento em promoção, para os diferentes anos do plano estratégico, importa então atualizar todos esses valores para o momento atual e determinar o retorno obtido, para o ano em análise, através do índice de rendibilidade da promoção ajustado (IRPA).

$$IRPA = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{RTA_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{IPT_t}{(1+r)^t}}$$

Onde:

RTA = Receitas turísticas ajustadas no período t
IPT = Investimento em promoção turística no período t
t = período de impacto das campanhas de promoção
r = custo de capital

Obtido o IRPA este indicador permitirá a análise do retorno obtido por cada unidade de investimento efetuado, tendo por base o valor atual dos *cash-flows* associados. Importa então estabelecer a regra de decisão de investimento associado ao método do IRP, confrontando o valor obtido com o Retorno do Investimento objetivo (ROI_o) associado ao plano de promoção.

A regra da decisão de investimento associado ao método do IRPA corresponde:

- Se o IRPA > IRP_o → Aceita-se o plano de promoção
- Se o IRPA < IRP_o → Rejeita-se o plano de promoção

Perante múltiplos investimentos, a decisão de escolha do investimento constantes nos planos de promoção irá basear-se naquele que apresentar o maior IRPA.

O estabelecimento do IRP como o indicador sobre o qual incide a decisão de escolha do investimento, deve-se a este modelo ter na base as duas vertentes de decisão ao nível do turismo. Por um lado, existe a oferta turística, através da capacidade de alojamento, e por outro a vertente da procura influenciando pela sua política de promoção. De referir que associado ao lado da procura, esta encontra-se também limitada, não diretamente pela política de promoção, mas pela conectividade aos mercados emissores e a capacidade de resposta adequada à procura pelos turistas. Assim, a própria política de promoção deverá ter em conta as limitações inerentes sobre os principais indicadores, quer no número de hóspedes, no número de dormidas, na estada média e na receita média da estada.

3.3.1.4. A estimação do IRP objetivo

A estimação do ROI objetivo está intimamente ligada ao plano de promoção sujeito à avaliação. Tendo por base o plano de promoção em análise, o ROI_o é determinado através de três metodologias:

- IRP_o histórico para os planos de promoção
- IRP_o *benchmarking* com os principais destinos
- IRP_o sustentável

IRP_o histórico para os planos de promoção

A utilização do IRP_o histórico na base da regra da decisão de investimento, resulta em grande parte no assumir que os investimentos futuros em promoção turística deverão no mínimo gerar um retorno idêntico ao obtido em anos anteriores.

Uma vez que a política de promoção tem como principal objetivo gerar um maior volume de receitas, quer através do aumento dos números de hóspedes, receita turística, dormidas ou estada média, é importante que os investimentos efetuados tenham na sua base de decisão o objetivo de criar mais valor, sendo certo que este será sempre condicionado pela envolvente macro a que o destino

está sujeito, incluindo as flutuações inerentes ao próprio negócio do turismo. Contudo, estas limitações deverão estar incorporadas na projeção das variáveis.

IRP _o_ *benchmarking* com os principais destinos

Sendo o turismo um sector altamente competitivo e simultaneamente no que respeita a impactos globais, fortemente interligado, é importante perceber os principais indicadores, dos destinos concorrentes.

O IRP _o_ *benchmarking*, resulta de uma comparação dos diferentes indicadores, para destinos com idênticas características como fator de decisão do investimento em promoção turística. Todos os mercados, pretendem de forma direta maximizar o retorno do investimento efetuado, o qual se irá traduzir numa análise das melhores práticas de promoção preconizadas por cada destino, que permitam simultaneamente incrementar o seu retorno.

Ao nível de outros destinos, e de acordo com os dados publicados e possíveis de obter, é de que referir que o destino Canárias e Baleares apresentam um ROI de 166 e 97 respetivamente (Gonçalves, 2004, p. 33).

IRP _o_ sustentável

O impacto do turismo nas regiões ultraperiféricas, traduz-se numa necessidade de identificar indicadores de sustentabilidade, que permitam a contínua contribuição do turismo para estas regiões.

A inexistência de investimentos que permitam gerar um retorno superior ao valor histórico ou ao nível do *benchmarking* terão como consequência a não afetação de investimentos base de promoção turística. A inexistência do investimento poderá condicionar a manutenção de receitas, que por sua vez irá agravar os valores objetivo, o que condicionará de forma direta a economia da região.

Não sendo este um modelo de natureza económica, deverá ser determinado um rácio objetivo numa base de um nível de *breakeven* de investimento em promoção e externalidades positivas para a economia.

4. *Resultados e Análise da Aplicação da metodologia ao plano estratégico de promoção da RAM*

Tendo por base os objetivos preconizados pelo plano estratégico, é efetuada a estimativa dos indicadores para o período de 2017 a 2021.

Variáveis Input	2016 Ano 0	2017 P	2018 P	2019 P	2020 P	2021 P
Hóspedes	1.365.209	1.378.861	1.392.650	1.406.576	1.420.642	1.434.849
Crescimento Objectivo		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Camas Disponíveis	29.118	29.265	29.413	29.560	29.712	29.862
Crescimento Médio 5 anos Anteriores		0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Taxa de Ocupação	65,21%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Valor Objectivo		70%	70%	70%	70%	70%
Dormidas Obtidas	7.358.035	7.477.217	7.515.061	7.553.096	7.591.224	7.629.745
Duração Estada Indirecta	5,4	5,4	5,4	5,4	5,3	5,3
RevPar	47,53 €	50,14 €	52,90 €	55,81 €	58,88 €	62,12 €
Crescimento Objectivo		5,5%	5,5%	5,50%	5,50%	5,50%

Tabela 7 - Estimativa das Variáveis Input 2017-2021.

Ao nível dos indicadores, não existindo a estimativa para a duração da estada, foi necessário estimar de forma indireta, utilizando os hóspedes, a taxa de ocupação e o número de camas disponíveis, recorrendo à estimativa de crescimento de 0,5%, a qual foi obtida, tendo por base a estimativa de crescimento média dos últimos 5 anos.

Analisando as taxas de mercado, presentes à data de 1 de janeiro de 2017, no *site* do Banco Central Europeu, a curva de rendimentos para o prazo do plano de promoção em análise (2017-2021) é o previsto na Tabela 8.

Periodo	2017	2018	2019	2021
Yield	-0,79%	-0,82%	-0,77%	-0,65%

Tabela 8 - Estimação da Yield Curve.
Fonte - ECB, 2019.

Com base nos dados previstos nos planos de promoção, e os dados previstos em termos de indicadores turísticos estimados acima obtém-se um IRP de 44,31€, tal como é possível observar na Tabela 9.

Variáveis Input	2016 Ano 0	2017 P	2018 P	2019 P	2020 P	2021 P
Receitas Turísticas	€ 350.196.244	€ 374.822.724	€ 397.561.736	€ 421.539.870	€ 446.975.408	€ 473.945.715
Valor Actual - 2017		€ 377.318.265	€ 404.137.756	€ 431.493.025	€ 459.985.352	€ 489.105.468
Receitas Turísticas Actuais	€ 1.672.505.397					
Investimento em Promoção		€ 8.226.192	€ 8.035.559	€ 9.988.056	€ 9.898.059	€ 9.898.059
Valor Actual - 2017		€ 8.298.709	€ 8.168.579	€ 10.121.298	€ 10.153.369	€ 10.141.751
Valor Actual Investimento em Promoção	€ 37.743.052					
IRP	€ 44,31					

Tabela 9 - Determinação do IRP.

Tendo por base os anos anteriores de 2015 e 2016, dados obtidos em termos de orçamento de promoção conjunta da APM, é possível determinar o IRP_0 histórico, o qual é de 42,50€ (Tabela 10).

Variáveis Input		2015	2016
Receitas Turísticas		€ 323.745.683	€ 377.751.519
Valor Actual - 2017		€ 328.325.291	€ 384.009.430
Valor Actual das Receitas Turísticas	€ 710.334.721		
Investimento em Promoção		€ 8.258.131	€ 6.258.131
		€ 8.327.959	€ 2.382.966
Valor Actual investimento em Promoção	€ 16.714.925		
IRP	€ 42,50		

Tabela 10 - Determinação do IRP.

De acordo com a regra de decisão prevista, e utilizando o critério do IRP_o histórico, podemos referir que o plano de promoção previsto, e com base nos indicadores estimados no objetivo estratégico, o plano de promoção cria valor, obtendo-se um IRP de 44,31€, superior ao IRP_o histórico de 42,5€.

Após a aceitação do plano é de extrema importância avaliar ao longo da sua execução os indicadores obtidos, para que o mesmo alimente de novo o modelo na redefinição ou afirmação dos objetivos estratégicos futuros estabelecidos.

Assim, e dado que desde 2017, início do plano estratégico de promoção, já passaram dois anos, é importante introduzir no modelo os dados reais à data, e verificar se o IRP se mantém acima do valor histórico, e se as politicas de promoção estão ou não a criar um valor superior ao obtido à data.

Variáveis Input	2016 Ano 0	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P
Hóspedes	1.356.208	1.434.630	1.607.399	1.623.973	1.640.216	1.656.620
Crescimento Objectivo		5,1%	12,1%	1,0%	1,0%	1,0%
Camas Disponíveis	28.118	28.614	34.339	34.573	34.748	34.924
Crescimento Médio 5 anos Anteriores	0,6%	1,7%	18,2%	0,5%	0,5%	0,5%
Taxa de Ocupação	68,21%	69,57%	68,42%	70,00%	70,00%	70,00%
Valor Objectivo		70%	70%	70%	70%	70%
Dormidas Obtidas	7.355.095	7.502.937	8.350.944	8.833.320	8.878.028	8.922.961
Duração Estada Indirecta	5,4	5,2	5,2	5,4	5,4	5,4
RevPar	47,53 €	51,18 €	47,47 €	50,09 €	52,83 €	55,74 €
Crescimento Objectivo		7,7%	-7,3%	5,50%	5,50%	5,50%
Receitas Turísticas	€ 350.198.244	€ 382.983.510	€ 396.577.004	€ 442.354.307	€ 469.045.779	€ 497.347.603
Valor Actual - 2017		€ 387.046.695	€ 405.461.319	€ 452.769.428	€ 481.930.900	€ 510.107.967
Valor Actual das Receitas Turísticas	€ 1.724.914.647					
Investimento em Promoção		€ 9.226.192	€ 6.035.569	€ 5.368.059	€ 9.838.059	€ 9.835.065
Valor Actual - 2017		€ 9.299.709	€ 2.169.579	€ 10.121.298	€ 10.153.369	€ 10.141.751
Valor Actual Investimento em Promoção	€ 37.743.052					
IRP	€ 45,70					

Tabela 11 - Monitorização do IRP.

Como é possível verificar e já introduzindo os valores reais para os anos de 2017 e 2018, verifica-se que o plano de promoção apresenta um IPR de 45,70€, superior ao IRP_o histórico de 42,50€, e acima do IRP obtido inicialmente de 44,31€.

Porque uma decisão necessita sempre de um modelo que a suporte, a

utilização de modelos de análise *ex ante* dos investimentos, é de uma forma inequívoca necessário.

A relação direta estabelecida entre as diferentes variáveis sobre as quais a política de investimento em promoção incide e a relação direta destas com a economia regional, salientam a grande importância que o turismo apresenta para a economia regional e a necessidade clara de estabelecer objetivos diretos e possíveis de atingir com base nos investimentos em promoção.

O compromisso presente nos planos, o estabelecimento de diferentes objetivos estratégicos em variáveis chave, implica a necessidade da identificação de um indicador chave que congregue todos os objetivos, e de forma regular permita a monitorização dos mesmos.

As limitações quer monetárias em termos de investimento, quer da constante necessidade de estabelecer uma política de promoção orientada para o *trade* e simultaneamente para o consumidor final, obriga a verificar se os objetivos estabelecidos, com base na oferta de alojamento e da conexão aérea são coerentes e eficazes.

O estabelecimento de um modelo como o IRP ao nível dos investimentos em promoção, obriga a um repensar constante em todas as campanhas de promoção de quais os verdadeiros impactos que se pretende atingir com os mesmos e os meios financeiros e humanos afetos a estes.

Assim e de uma forma esquemática, e de acordo com tudo o que foi estabelecido ao longo desta secção, o modelo apresentado é o constante da Figura 5.

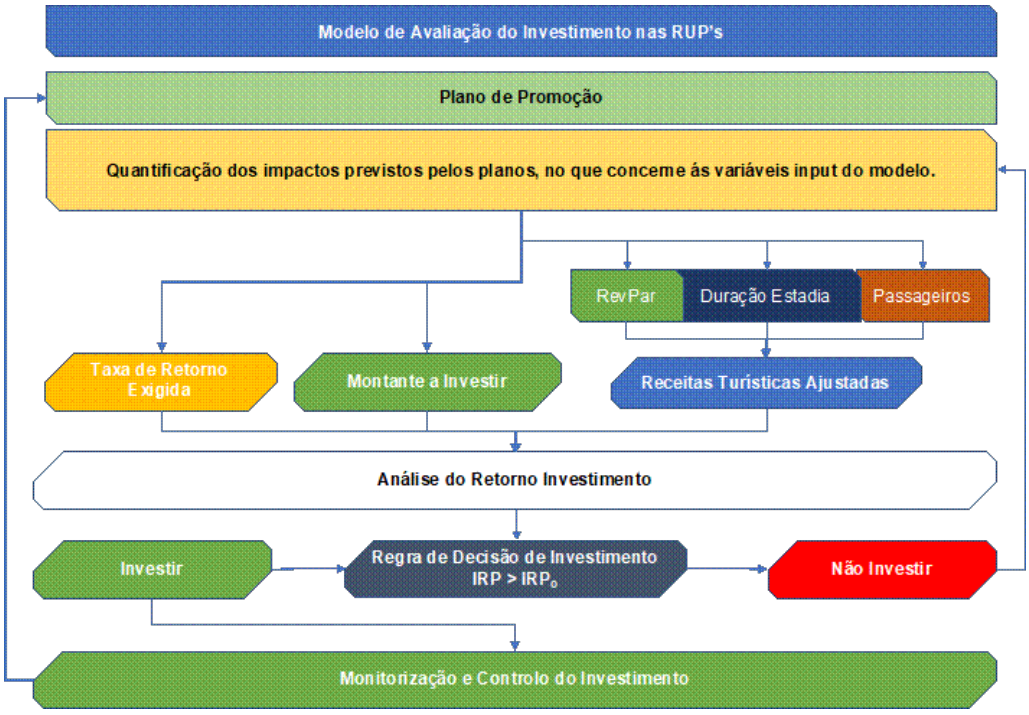


Figura 5 - Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento na RUPs.

5.
Conclusões e recomendações

Os mercados turísticos apresentam hoje uma dinâmica muito forte. É notório que os clientes são detentores de muita informação e influenciam a forma como outros clientes se relacionam com os mercados turísticos. Neste sentido, a política de promoção turística assume atualmente um papel importante na dinamização da procura, nomeadamente no apoio e suporte das operações de venda, criando uma ligação de dinamizador de negócio e de ponte de comunicação entre todos os intervenientes num destino. Simultaneamente a produção de conteúdos, que suportem a comunicação para diferentes públicos dentro dos mesmos mercados, permite de uma forma direta cativar e direcionar os clientes para uma atitude positiva de compra. No entanto, a necessidade de aplicar de forma mais eficiente as verbas escassas e disponíveis para promoção torna fundamental a avaliação do retorno obtido dos planos de promoção ao nível global, mas também e de uma forma mais detalhada por cada plano de ação e de promoção.

No caso das regiões ultraperiféricas, as ligações aéreas representam um papel crucial e fundamental na eficiente afetação e concretização dos planos de promoção. Cientes desta importância, foi possível estabelecer os principais objetivos estabelecidos nos diferentes planos de promoção, comprovando a ligação estreita entre as diferentes variáveis explicativas do modelo apresentado.

Torna-se fundamental estimular e desenvolver a análise prévia com o intuito de forma contínua proceder à monitorização dos indicadores chave da ação de promoção, atuando sobre estes de forma pró-activa e de forma permanente.

Este trabalho de investigação pretendeu dar resposta a uma pergunta de partida formulada:

As decisões de investimento em promoção turística efetuadas pelas Organizações Nacionais de Turismo nas Regiões Ultraperiféricas Ibéricas, são avaliadas à priori por modelos financeiros de avaliação de investimentos?

Tendo por base a revisão bibliográfica e a análise dos planos, verifica-se no que refere a utilização de modelos de financeiros de forma *ex ante*, tal não corresponde à realidade. São essencialmente identificados quer na revisão bibliográfica, que nos planos analisados os modelos de avaliação *ad hoc*, com a correspondente monitorização de indicadores objetivo e acompanhamento de evolução dos mesmos.

Após a análise revisão da bibliografia e da avaliação dos planos é possível então responder ás perguntas derivadas colocadas no início da investigação.

PD1: Que modelos são utilizados na avaliação do investimento em promoção turística?

Resposta: Os modelos utilizados são essencialmente indicadores de resultado dos objetivos preconizados, baseando-se nos indicadores disponibilizados pela estatística, obtidos após a realização das ações de promoção. São também utilizados inquéritos periódicos, incluindo ferramentas digitais que permitem aferir da magnitude das campanhas realizadas.

PD2: Que indicadores são utilizados para a afetação do investimento em promoção turística por mercado emissor?

Resposta: Os indicadores utilizados são a representatividade dos mercados emissores através do volume de dormidas, com uma análise macro especifica por cada mercado emissor, com o intuito de incrementar ou reduzir o investimento em promoção. É também identificado a evolução do transporte aéreo e respetivas rotas de ligação aos mercados emissores.

O estabelecimento de critérios financeiros na avaliação de afetação de fundos públicos, incluindo os fundos privados, permitem uma melhor leitura dos impactos em termos económicos dos planos de promoção que se pretende executar. A conjugação dos diferentes objetivos estratégicos, num indicador único de leitura e interpretação rápida, aumenta a eficácia do processo de decisão e a utilização de indicadores referência para diferentes investimentos e campanhas a realizar.

É num processo de contínua monitorização do retorno e dos indicadores que o compõem, que é possível corrigir, manter ou ampliar as ações em execução. Tendo em vista a melhoria do modelo criado, são identificadas as seguintes recomendações:

• Aferir o IRP de forma sistemática em todos os planos de promoção, identificando os desvios face ao valor objetivo inicial, com o intuito de identificar causas desses desvios e atuar sobre os mesmos.

• Introduzir a taxa de ocupação dos voos por mercado de origem e por rota, com o objetivo de determinar a necessidade de reforçar ou não campanhas especificas para esses mercados, bem como em caso de saturação da rota, negociar a introdução de mais uma frequência.

• Estabelecer nos contratos de promoção com os operadores um retorno de investimento objetivo, estabelecendo o número objetivo de turistas necessários para que o apoio seja concedido.

5.1. Futuras investigações

Tendo como base este trabalho, poderão ser realizadas outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

• Da aplicação de metodologias especificas para avaliação do marketing digital, interligadas com as taxas de conversão em receitas turísticas e hóspedes.

• Estabelecer a taxa de ocupação breakeven na componente aérea, por mercado, de forma a deter um instrumento de negociação de novas ligações aéreas.

• Identificar a elasticidade existente entre a taxa de ocupação e o RevPAr, com o objectivo de introduzir como variável atenuante a estada média.

BIBLIOGRAFIA

1. Archer, B., & Fletcher, J. (1 de 1 de 1996). The economic impact of tourism in the Seychelles. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 32-47.
2. Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2019). Principles of Corporate Finance. NY: McGraw-Hill Higher
3. Education.
4. Brealey, R., Myers, S., Marcus, A., & Companies., M.-H. (2012). *Fundamentals of corporate finance*.
5. New York: McGraw-Hill/Irwin.
6. Brigham, E., Gapenski, L., & Ehrhardt, M. (1998). *Financial Management; Theory and Practice (Book*
7. *and Diskette Package*) (9th ed.). Harcourt College Publishers.
8. Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley.
9. Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset, University Edition*. Wiley.
10. Dionísio, P., Joaquim Vicente Rodrigues, Denis Lindon, Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator*
11. *XXI - Teoria e Prática do Marketing*.
12. Ehrenberg, A. (19 de 5 de 1959). The Pattern of Consumer Purchases. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, 8(1), 26-41.
13. Fuchs, M., & Weiermair, K. (18 de 2 de 2004). Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research, 42*(3), 212-225.
14. Gonçalves, R. (Novembro de 2004). A promoção como instrumento de dinamização turística.
15. *Associação Portuguesa das Agências de Viagens*, 33-34.
16. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism Seventh Edition. *Current Issues in Tourism*.
17. Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*.
18. Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual
19. considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*.
20. Mariani, M., Buhalis, D., Czakon, W., & Vitouladiti, O. (2016). *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability*. Palgrave Macmillan US.
21. Mazanec, J. (1986). Allocating an Advertising Budget to International Travel Markets". *Annals of Tourism Reserach, 13*(3), 609-634.
22. Middleton, V. (1994). *Marketing in travel and tourism*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
Moutinho, L., & Rita, P. (1 de 1 de 1992). Allocating a Promotion Budget. *International Journal of*
23. *Contemporary Hospitality Management, 4*(3), 3-8.
24. Moutinho, L., & Vargas, A. (2018). *STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM*, (3 ed.). Boston,
25. Massachusetts: CABI.
26. Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination - A sustainable tourism prespective*.
27. Oxon: CABI Publishing.
28. Sharpley, R. (2011). *The Study of Tourism*. Routledge.
29. Sigala, M. (2016). Social Media and the Co-Creation of Tourism Experiences. Em M. Sigala, M. Sotiriadis, & D. Gursoy (Edits.), *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences* (pp. 85-111). Emerald Group Publishing Limited.
30. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
31. Wichels, S. (2018). A potencialidade das redes sociais na promoção de destinos turísticos: O caso
32. de Tenerife. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, 32*(2018), 88-106.