



Em colaboração



Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)

Funchal, Janeiro de 2015



"INTERVIR+ para uma Região cada vez mais europeia"

O Sector do Turismo desempenha um papel fundamental na economia da RAM, envolvendo diversos sectores da actividade económica, incluindo **hotelaria, operadores turísticos, agências de viagem, restauração, comércio, portos, aeroportos, companhias aéreas, empresas de transporte, empresas de animação turística, estabelecimentos de ensino e entidades governamentais.**

Tendo como referência o ano de 2013, estima-se que o **impacto global do sector na economia RAM represente aproximadamente 30% do VAB gerado, 24% do PIB e mais de 15% do total de emprego da Região.**

Dada a importância e os desafios que se colocam neste momento ao sector, a ACIF sentiu a necessidade de desenvolver o presente “Documento Estratégico para o Turismo na RAM”, que define uma **visão e posicionamento do Destino Madeira, para um horizonte temporal de seis anos, tendo em vista o reforço de competitividade face à actual situação e a destinos concorrentes**, que permita melhorar o desempenho do Turismo, captando mais turistas e aumentando a rentabilidade dos *players* do sector.

O Documento Estratégico assenta em duas fases: **(1) Diagnóstico ao actual posicionamento da Madeira e (2) Documento com a Estratégia Futura para o Turismo na RAM.**

Os cenários futuros foram definidos e desenvolvidos ao longo de seis meses, estando na sua base um processo estruturado de diversas análises, nomeadamente: **entrevistas realizadas a stakeholders regionais, nacionais e internacionais, análises da evolução dos principais mercados emissores, questionários e focus groups realizados aos turistas, benchmarking, casos de estudo, análise de tendências e análise de competitividade.**

Fonte: Documento Estratégico para o Turismo da RAM 2015-2020, Estudo da ACIF em colaboração com a KPMG, Dezembro de 2014

Existe um **conjunto de desafios** com que a Região se depara neste de momento, os quais destacamos **resumidamente** de seguida:

- **Inconsistência das mensagens disponíveis sobre o destino** nos diferentes meios de comunicação, que levam à distorção da imagem que se pretende passar aos turistas;
- **Reduzida estruturação do produto turístico** que minimiza as experiências do turista e limita o aumento do gasto turístico;
- **Falta de dados disponíveis e recolhidos de forma sistemática** sobre o desempenho do sector, bem como outras informações relevantes que permitam aos *players* acompanhar as tendências, a evolução dos mercados emissores, as preferências e motivações da procura;
- **Insuficiência e/ou degradação por falta de manutenção das infra-estruturas de suporte** aos diferentes produtos turísticos e/ou à prática de actividades;
- **Envelhecimento do parque hoteleiro**, que actualmente apresenta uma idade média de 20 anos, identificando-se diversos projectos, licenciados ou em fase de licenciamento, como eventual **alternativa à requalificação das unidades existentes**, o que levanta incertezas do impacto na rentabilidade dos *players* do sector;
- **Falta de informação sobre o alojamento local** que já representa 14% da actual oferta turística de alojamento (camas);
- **Apesar da recuperação do Rev-PAR e da taxa de ocupação nos últimos dois anos**, estes indicadores ainda estão longe dos valores atingidos há duas décadas, **traduzindo a baixa rentabilidade do sector**;
- **Perspectivas de maior dificuldade na captação de investimento** para o sector, nomeadamente em inovação e infra-estruturas, já considerado insuficiente para colmatar necessidades existentes.

Fonte: Documento Estratégico para o Turismo da RAM 2015-2020, Estudo da ACIF em colaboração com a KPMG, Dezembro de 2014

Com vista a endereçar estes desafios e à melhoria do desempenho do turismo da RAM, este trabalho propõe **cenários de evolução para as duas principais Ilhas do Arquipélago**, distintos entre si, considerando as características naturais de cada Ilha e a sua potencialidade, mas pressupondo a existência de uma abordagem integrada na sua gestão, em articulação com as linhas globais definidas para o sector a nível nacional:

- o Ilha da Madeira: a proposta de valor futura passa pelo contacto com a **Natureza nas suas mais diversas formas, complementada pelo contacto com a história, cultura, gastronomia e vinhos da região, ao longo de todo o ano**, com uma orientação concertada à satisfação e bem-estar do turista em todos os momentos da sua viagem
- o Ilha de Porto Santo: destaca-se pela sua **praia de areia dourada que deverá ser o “plano de fundo” de um cenário de médio-prazo direccionado para a melhoria do bem-estar físico, mental e emocional do turista, acompanhando as tendências dos novos estilos de vida, sendo essencial a construção no curto prazo de fortes pilares de sustentabilidade (económico, ambiental e social)**

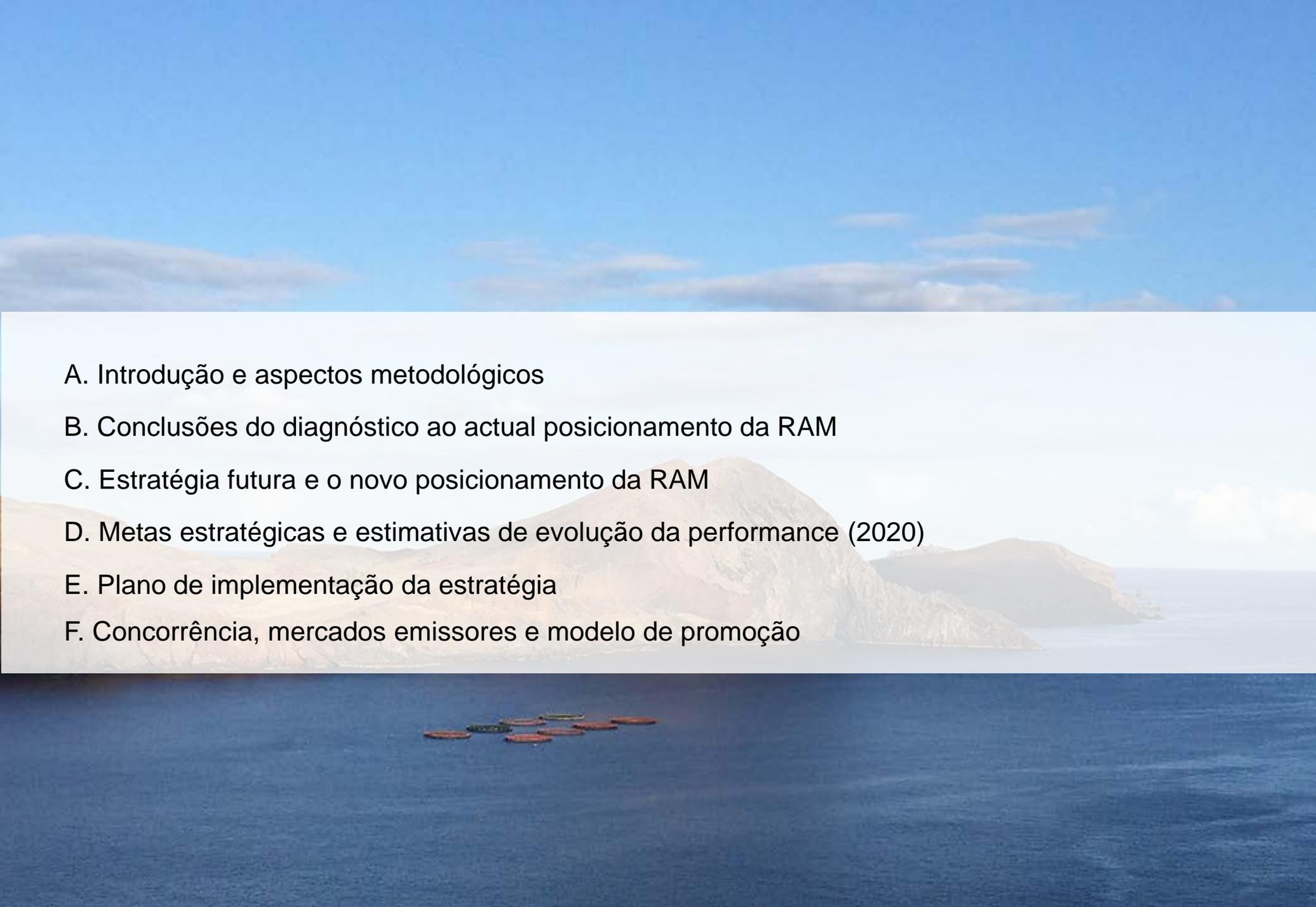
A implementação destes novos cenários de evolução deve ser **alavancada em alguns dos principais factores positivos de diferenciação do turismo da Região**, entre eles o elevado **reconhecimento e grau de satisfação dos turistas** que vêm à Madeira, a **segurança** sentida e vivida na Ilha, a **localização geográfica** privilegiada relativamente aos principais mercados emissores e a rotas de cruzeiros, a **hospitalidade e simpatia** natural e intrínseca da população permitindo ao turista um contacto autêntico com a comunidade local, a **conjugação da montanha com o mar**, proporcionando uma biodiversidade única e uma beleza natural e paisagística marcante para a experiência do turista e o **clima ameno** que se faz sentir na maior parte do ano.

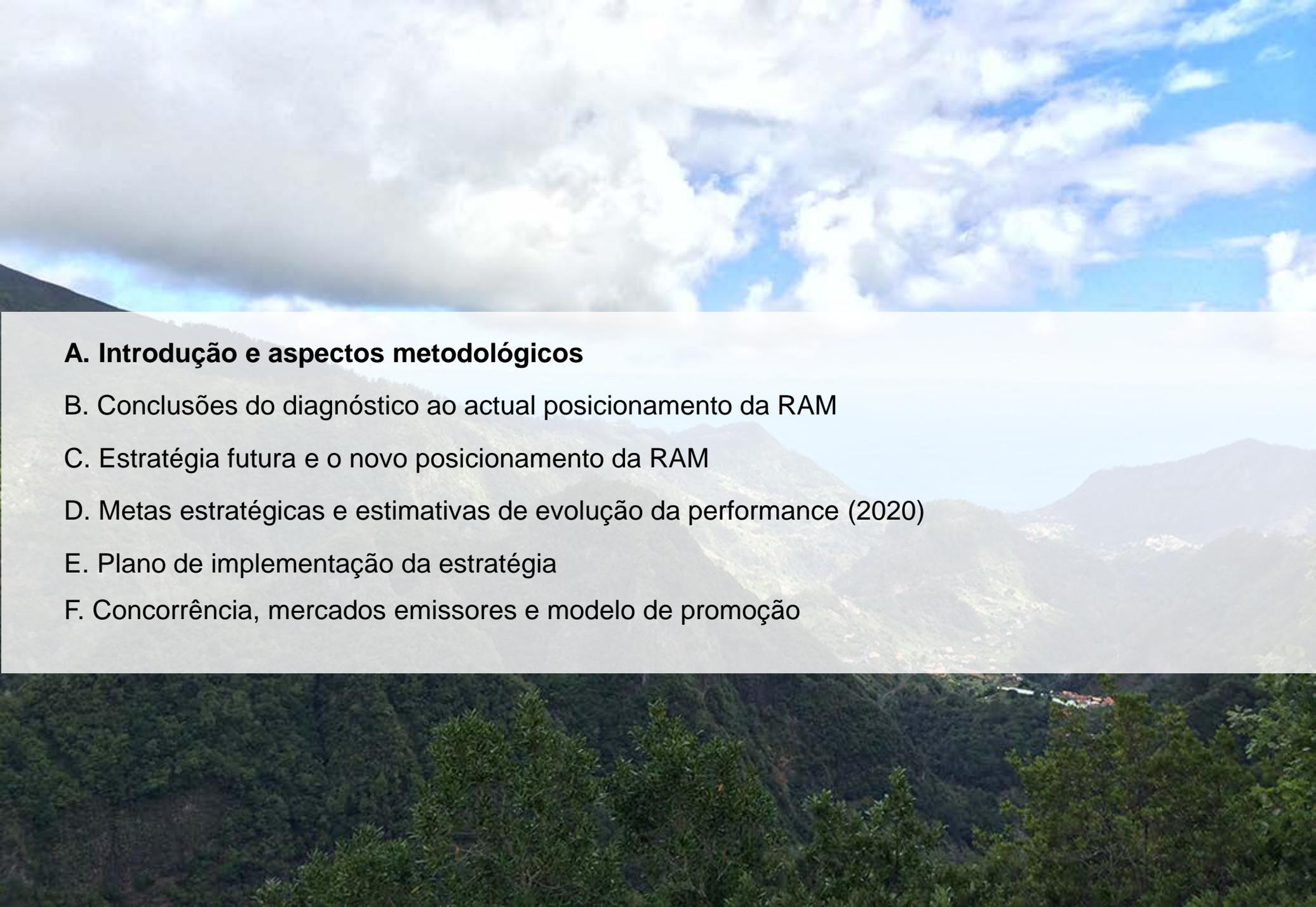
De acordo com o estudo realizado, as **estimativas de evolução das principais metas de desempenho do sector** são as seguintes:

- Aumento do **nível de satisfação do turista de 70% para 85%**
- Aumento de **entrada de turistas de 1,6M para 2,0M** (*considerando também a entrada de cruzeiros*)
- Aumento das **dormidas de turistas de 6,4M para 8,4M**
- Aumento da **taxa de ocupação dos empreendimentos turísticos de 60% para 68%**
- Diminuição da **taxa de sazonalidade de 34% para 30%**
- **Criação de mais 3.000 postos de trabalho** nas mais diversas áreas
- Aumento do **Rev-PAR de 34,8€ para 59,6€**

Para atingir os **resultados estimados para 2020** é necessário que as linhas de orientação estratégicas e o respectivo plano de implementação sejam cumpridos e monitorizados ao longo deste período.

Existindo um compromisso e colaboração entre todos, um alinhamento na mesma direcção e uma orientação a objectivos comuns por parte dos diferentes *players*, ficam criadas as condições de base para elevar o turismo da RAM a um outro patamar durante este ciclo estratégico.

- 
- A. Introdução e aspectos metodológicos
 - B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM
 - C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM
 - D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)
 - E. Plano de implementação da estratégia
 - F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção



A. Introdução e aspectos metodológicos

B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM

C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM

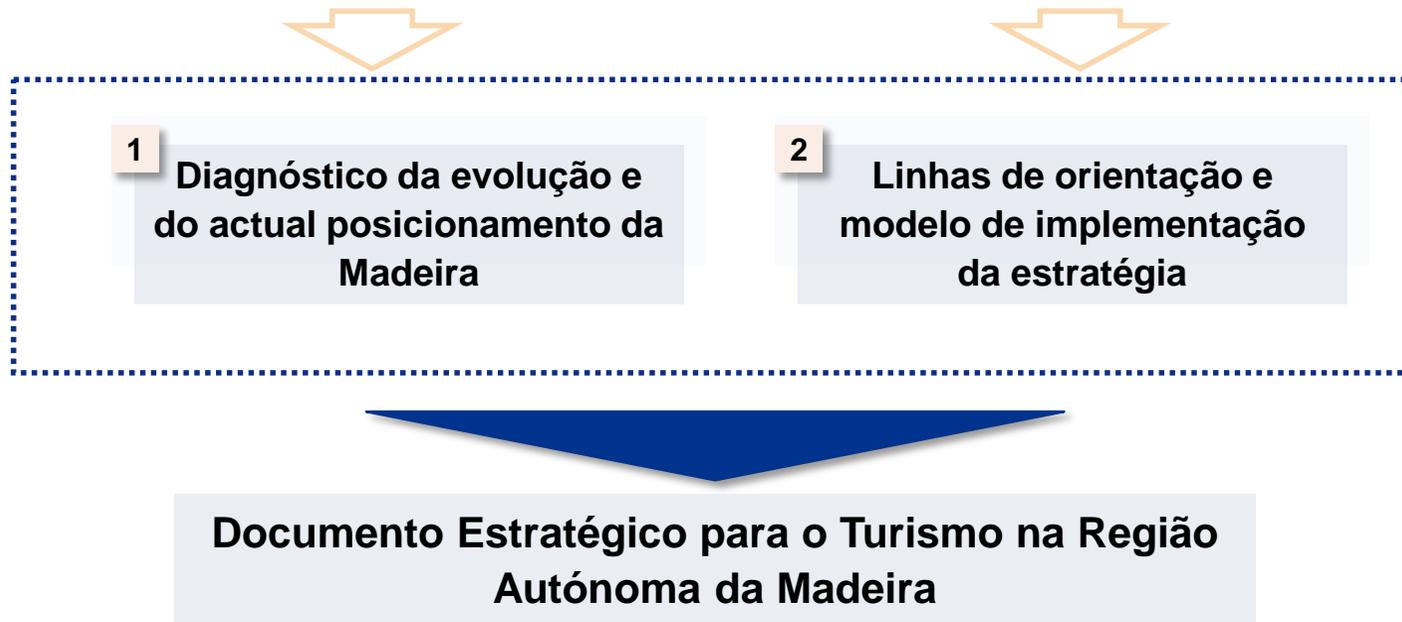
D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)

E. Plano de implementação da estratégia

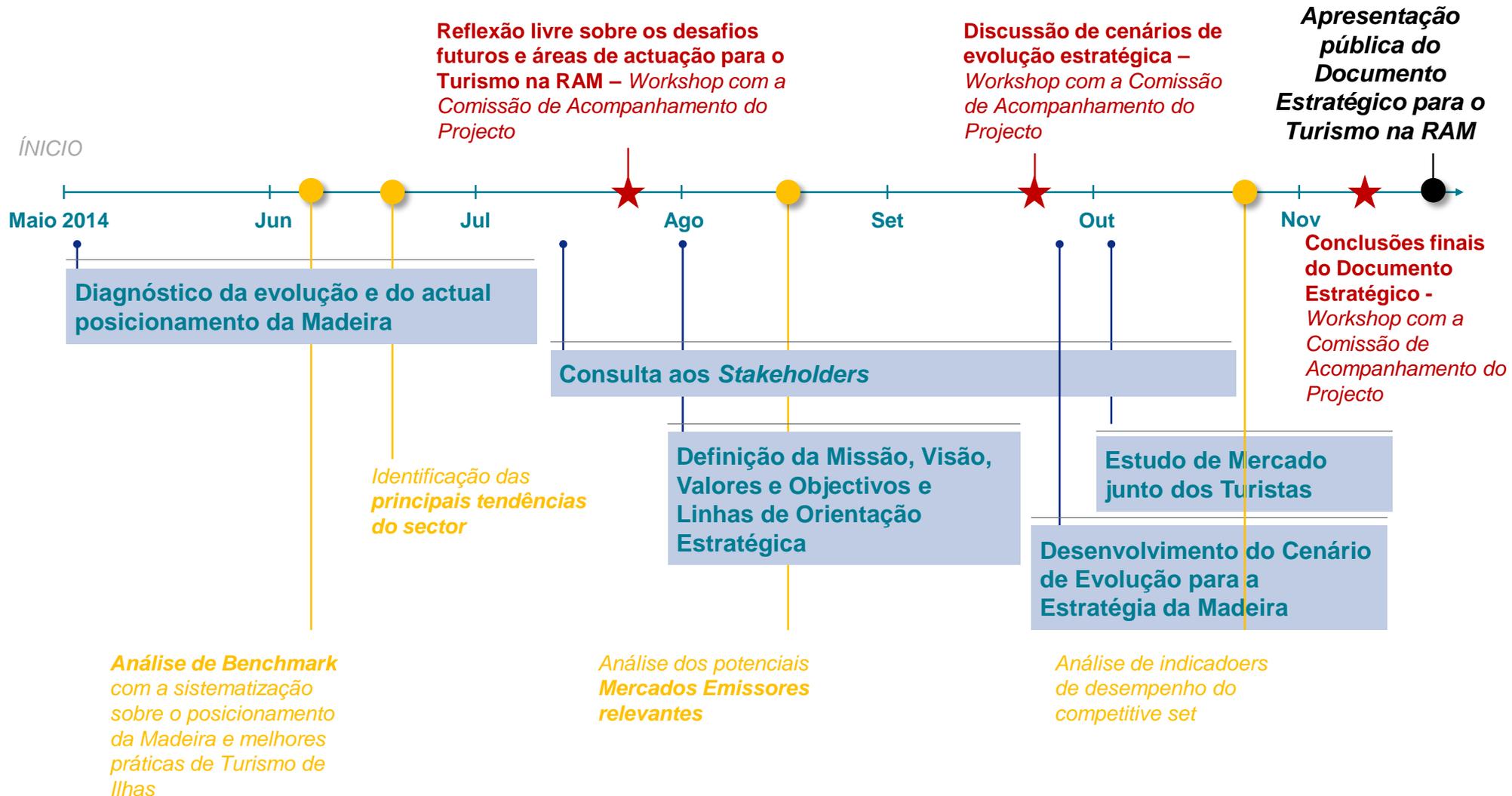
F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção

Objectivo

Visa a elaboração de uma **proposta de valor e posicionamento do Destino Madeira**, tendo em vista o **reforço de competitividade face à actual situação e a destinos concorrentes**, que permita melhorar a performance do Turismo, captando mais e melhores turistas



O Documento Estratégico é fundamental para a Região e pressupõe o envolvimento e o comprometimento por parte das diversas entidades públicas e privadas, que actuam directa ou indirectamente no sector, na sua implementação.



Principais conteúdos que estão na base do Documento Estratégico para o Turismo na RAM

- Relatório com o **contexto macroeconómico da RAM e caracterização da evolução do desempenho do sector**
- **Análise de *benchmark*** e de melhores práticas de destinos de ilhas ou destinos com posicionamento semelhante
- Resultados da **análise comparativa da competitividade do destino**
- Principais **tendências do sector**
- Relatório com os resultados da **consulta realizada aos *stakeholders***
- Resultados do **estudo de mercado realizado aos turistas** junto dos principais mercados emissores
- **Estudo do contexto macro-económico, perfil e motivações dos turistas nos mercados emissores**
- **Análise SWOT** do destino
- Proposta de **Missão, visão e valores e linhas de orientação estratégica** no período de 2015-2020
- Avaliação de **cenários de posicionamento e proposta de valor para a Madeira e para o Porto Santo**
- **Lista de iniciativas estratégicas** a desenvolver e estimativa de objectivos a atingir até 2020
- **Análise de *gaps*** e principais iniciativas a desenvolver
- Proposta de **modelo de acompanhamento da implementação** da nova estratégica
- Princípios na **gestão da promoção** e proposta de modelo de governo

Nota: algumas destas análises encontram detalhadas em documentos anexos ao presente documento.

Na execução do Documento Estratégico foram consideradas cinco dimensões de análise complementares:

I. Consulta a stakeholders

Regionais, Nacionais e Internacionais

- ❑ Realização de **entrevistas, reuniões e focus groups com a participação de** intervenientes de entidades de referência regionais, nacionais e internacionais
- ❑ Realização de **workshops/ sessões de trabalho** com um conjunto alargado de intervenientes chave da Região
- ❑ Realização de **inquéritos junto dos intervenientes consultados**, incidindo sobre a percepção dos mesmos num conjunto de temas relacionados com o destino turístico RAM

II. Estudo de mercado junto dos Turistas

Principais Mercados Emissores

- ❑ Realização de **inquéritos de opinião junto de 8 mercados emissores**, incidindo sobre o perfil de férias dos turistas e o seu conhecimento e percepção sobre o destino RAM
- ❑ Realização de **focus groups nos mercados emissores**, incidindo sobre os factores de decisão de escolha dos destinos de férias e sobre as expectativas dos turistas sobre o destino RAM

III. Análise aos mercados

Mercados Emissores e Concorrência

- ❑ Análise aos potenciais **mercados emissores para a RAM**, através da caracterização macroeconómica, perfil do turista, preferências e motivações
- ❑ **Análise de atractividade dos mercados emissores** para a RAM, considerando características como o perfil, motivações, consumos, distância aos mercados
- ❑ Análise da **atractividade da Madeira face aos concorrentes** tanto no posicionamento actual como na nova proposta de valor apresentada

IV. Diagnóstico da situação actual

Sector e respectivos Subsectores

- ❑ **Análise aprofundada ao sector do turismo da RAM e seus subsectores**, através de 10 vertentes distintas:
 - i. Procura
 - ii. Cruzeiros
 - iii. Alojamento
 - iv. Restauração
 - v. Comércio
 - vi. Capital Humano
 - vii. Acessibilidades e Mobilidade
 - viii. Produtos
 - ix. Promoção
 - x. Distribuição

V. Análise da evolução do sector

Pesquisa de Informação

- ❑ **Pesquisa e análise de informação** disponível e partilhada por diversas entidades
- ❑ **Networking**
- ❑ **Análise de dados estatísticos** públicos e partilhados por diversas entidades
- ❑ Análise das **tendências do sector do turismo**
- ❑ **Benchmark de melhores práticas e análise de case studies** em outros destinos de posicionamento semelhante



Total de **78** entrevistas/ *focus groups* realizados

Sessões com duração média de **2** horas...

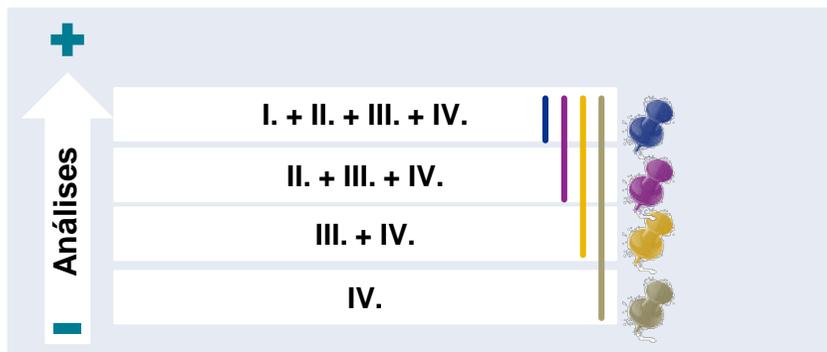
...a **135** representantes do Sector...

...correspondendo a um total de **156** horas de diálogo com os *stakeholders*.

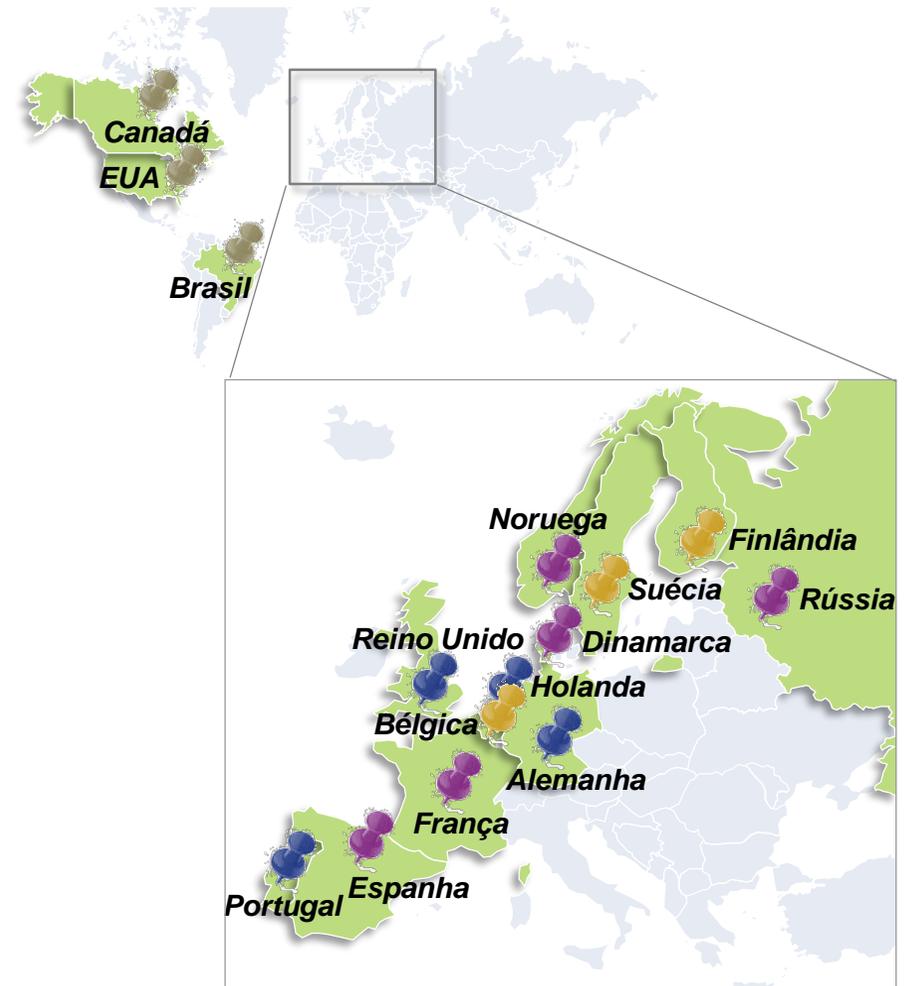
Análises Efectuadas

Foram realizadas um conjunto de **análises aos diferentes mercados emissores e seus turistas** de acordo com a importância actual e potencial do mercado face ao destino turístico RAM

Análises Efectuadas:	#
I. Focus Group (participantes)	100
II. Inquéritos (participantes)	871
III. Análise ao Perfil do Turista (países)	12
IV. Análise Macroeconómica (países)	15



Mercados Abrangidos



Introdução e aspectos metodológicos

II. Estudo de mercado junto dos Turistas: Ilustrativo de análises realizadas

Em colaboração
ACIF **KPMG**

Resultados do estudo realizado junto dos Turistas
Grau de satisfação dos turistas que visitaram a Madeira em relação ao seu contacto com a Natureza

Qual o grau de satisfação em relação ao contacto com a Natureza na ilha da Madeira?



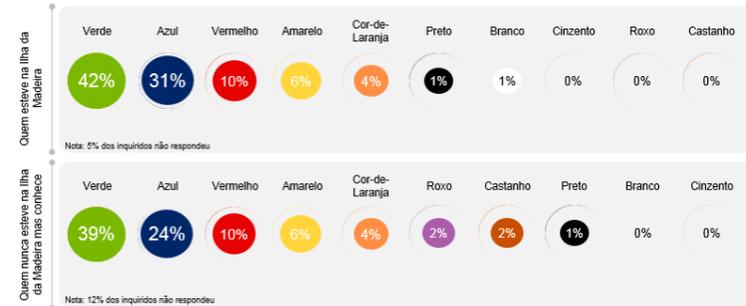
Legenda:
1 - Nada Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

Em colaboração
ACIF **KPMG**

Resultados do estudo realizado junto dos Turistas
Qual a cor que o turista associa à Ilha da Madeira

(exemplificativo)

Qual a cor que lhe vem à cabeça quando pensa na Ilha da Madeira?



Em colaboração
ACIF **KPMG**

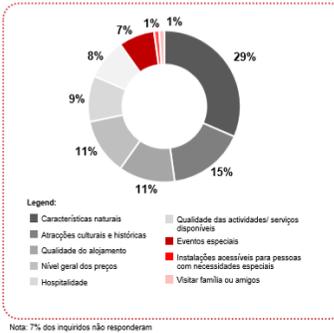
Resultados do estudo realizado junto dos Turistas
Razões que poderão contribuir/ contribuiram para o regresso do turista à ilha da Madeira

Quais são as principais razões que poderão contribuir/contribuíram para o seu regresso à ilha da Madeira? (Múltiplas escolhas possíveis)

Oferta

Já esteve na ilha da Madeira

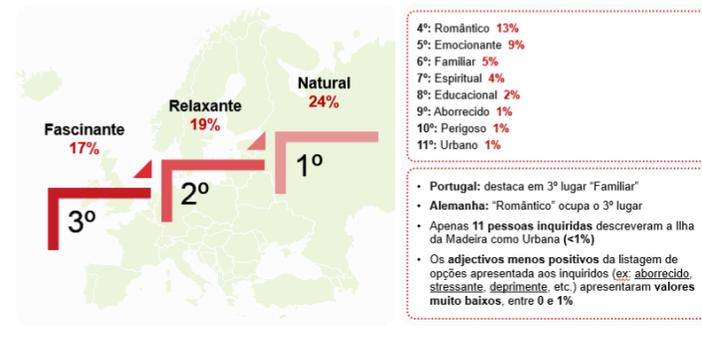
Nunca esteve na ilha da Madeira mas conhece



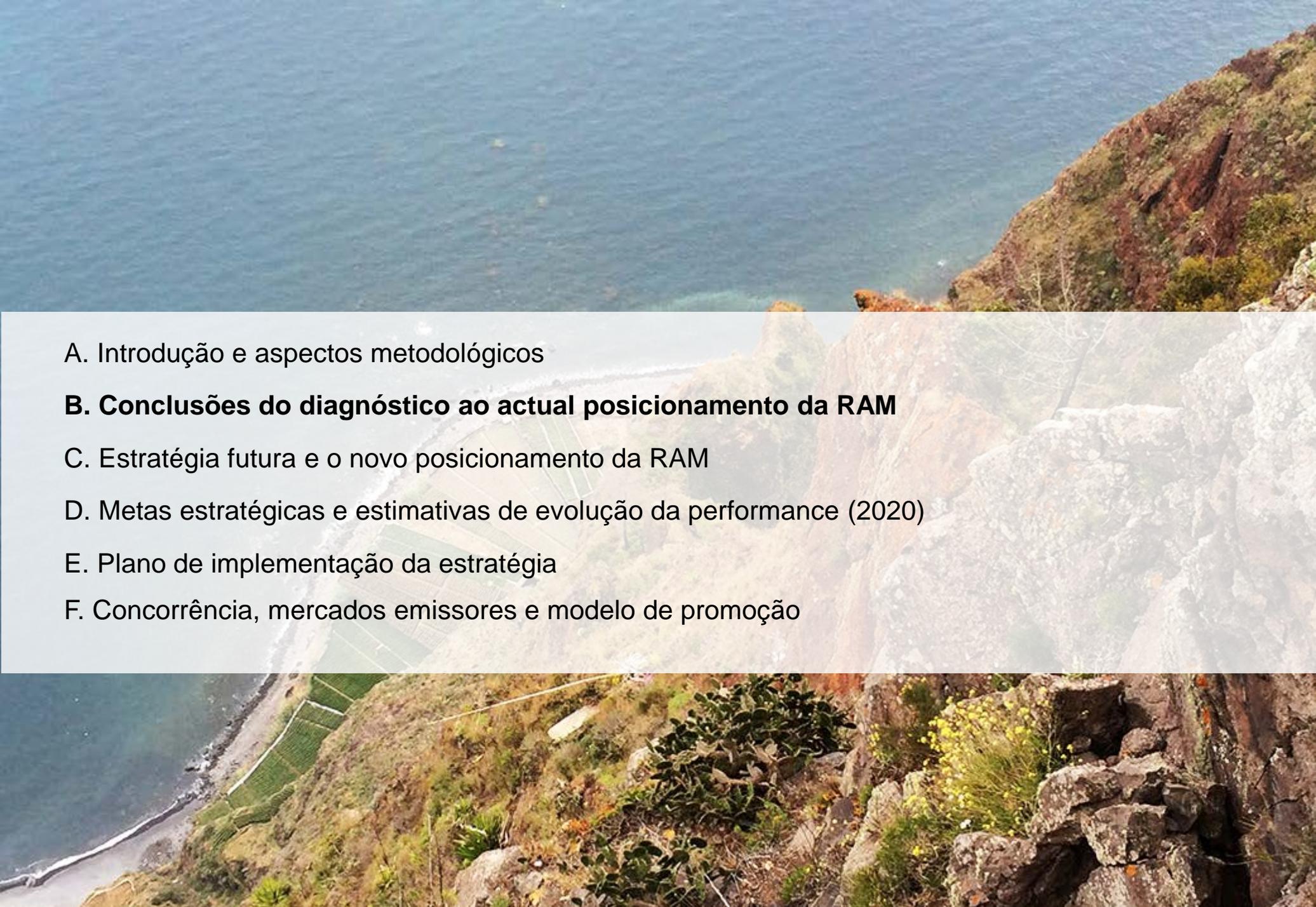
Em colaboração
ACIF **KPMG**

Resultados do estudo realizado junto dos Turistas
Como o turista descreve a Ilha da Madeira

Que adjectivo melhor descreve a ilha da Madeira?







A. Introdução e aspectos metodológicos

B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM

C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM

D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)

E. Plano de implementação da estratégia

F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção

Principais conclusões

I. Recuperação das dormidas face a 2008, tendência essa que se mantém em 2014¹

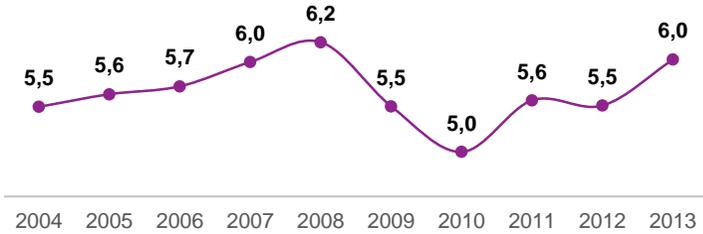
II. Aumento da taxa de sazonalidade na última década (+6 pp), com a tendência desde 2010 para a concentração da procura nos meses de Julho a Setembro, em substituição de meses de Novembro a Abril

III. Elevada sazonalidade no Porto Santo, levando ao encerramento de muitas unidades hoteleiras durante a época baixa

IV. Apesar da recuperação do Rev-PAR para valores próximos de 2008, este indicador em termos reais encontra-se em níveis de 1985, o que traduz uma baixa rendibilidade do sector

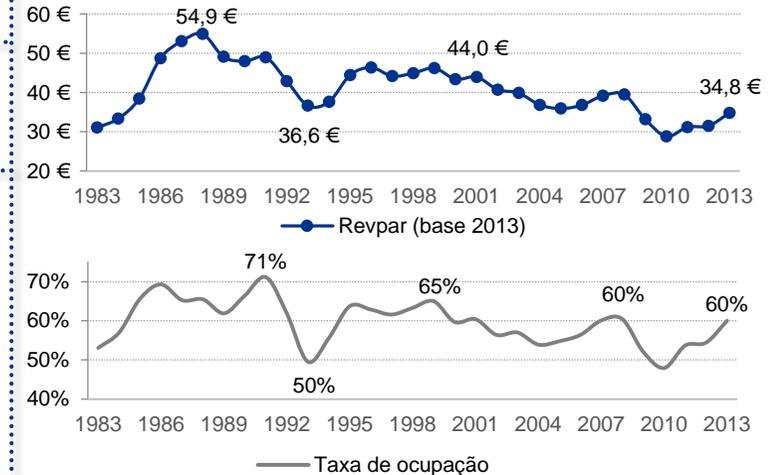
V. Apesar da recuperação nos últimos anos da taxa de ocupação nos empreendimentos turísticos, esta encontra-se ainda distante dos máximos registados nas décadas de 80 e 90

Dormidas em empreendimentos turísticos da RAM (milhões)



Fonte: DREM; Turismo de Portugal; Análise KPMG

Rev-PAR (real em euros) e Taxa de Ocupação (%)



Fonte: DREM; Turismo de Portugal; Análise KPMG

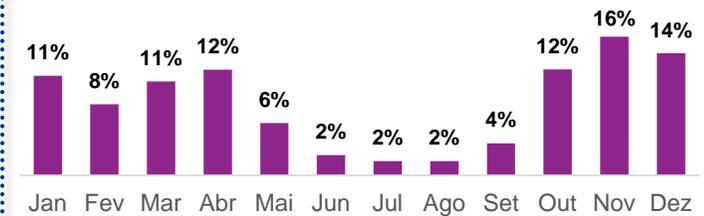
Fonte: Análise KPMG

(1) Dados provisórios a Outubro de 2014

Principais conclusões

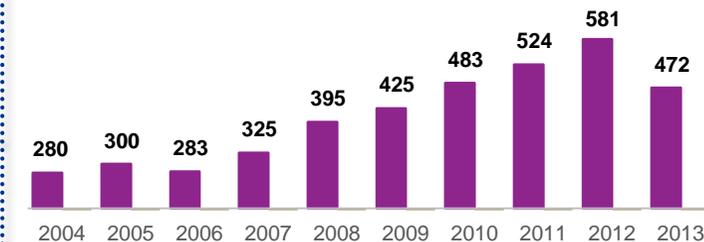
- I. **Concentração das escalas de passageiros de cruzeiro entre Outubro e Abril (85%),** compensando ciclos da sazonalidade
- II. **Duração relativamente elevada das estadias de cruzeiros (6 a 10h),** potenciando o aumento do gasto turístico dos passageiros em terra
- III. **Potencial efeito da captação de passageiros de cruzeiro para posteriores visitas à RAM**
- IV. **Reconhecimento do Funchal como porto de cruzeiros de referência** aliado à sua localização favorável para rotas de reposicionamento
- V. **Quebra de 19% das escalas de passageiros de cruzeiro em 2013,** com aparentes sinais de estagnação em 2014
- VI. **Saturação de alguns destinos de cruzeiros, aumento da concorrência e pressão pelo preço,** fazendo com que algumas companhias de cruzeiro deixem de querer operar na Madeira
- VII. **Impossibilidade do Porto do Funchal servir de *turnaround*** em rotas de cruzeiro devido aos constrangimentos de acessibilidades aéreas

Distribuição mensal das escalas de passageiros (% , 2013)



Fonte: DREM; Análise KPMG

Escalas de passageiros de cruzeiro no Funchal (milhares)



Fonte: DREM; APRAM; Análise KPMG

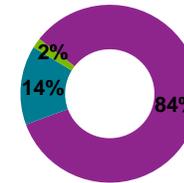
Fonte: Análise KPMG

Principais conclusões

- I. **Grande representatividade do número de camas em hotéis de 4 e 5 estrelas** no total da oferta da RAM (cerca de 42% das camas)
- II. **Concentração da oferta hoteleira da RAM no concelho do Funchal**, especialmente na zona do Lido, com as restantes localidades a deter unidades de menores dimensões
- III. **Elevado peso do Alojamento local na oferta global da RAM**, resultando em cerca de 80% dos estabelecimentos turísticos da região sem o devido controlo de qualidade
- IV. **Envelhecimento do parque hoteleiro da RAM** (idade média ≈ 20 anos sem remodelação), identificando-se diversos projectos, licenciados ou em fase de licenciamento, como eventual **alternativa à requalificação das unidades existentes**
- V. **Aumento da oferta desproporcional à evolução da procura**, com a capacidade nos empreendimentos turísticos a aumentar mais do que o dobro desde 1990, tendo a procura aumentado apenas 85%
- VI. **Lacunas na informação disponível sobre a oferta de alojamento local e em regime de *timeshare***, limitando a análise do desempenho desta realidade

Fonte: Análise KPMG

Peso da oferta por tipologia de alojamento (% de camas, 2013)



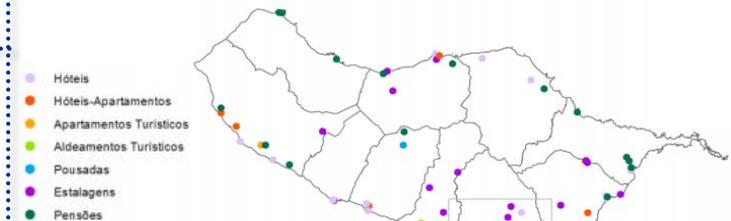
Empreendimentos Turísticos:



■ Emp. Turísticos ■ Alojamento Local ■ TER

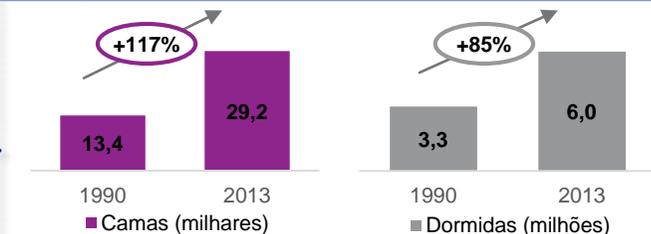
Fonte: INE; Turismo de Portugal; DREM; Análise KPMG

Distribuição dos empreendimentos turísticos na Madeira



Fonte: Diagnóstico Prospectivo Regional, 2013

Evolução da Oferta vs. Procura (camas e dormidas 1990-2013)



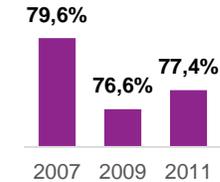
Fonte: INE; DREM; Análise KPMG

Principais conclusões

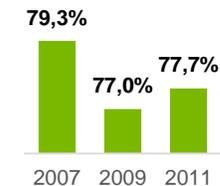
- I. **Forte herança tradicional na restauração e gastronomia típica da região**, sendo muito apreciada pelos turistas
- II. **Grande importância do turismo para a procura na restauração**, com destaque para o impacto dos cruzeiros na restauração do Funchal
- III. **Desactualização de muitas das infra-estruturas de restauração** face aos novos padrões requeridos pelos turistas (ex. qualidade do espaço, estética, serviço, ...)
- IV. **Lacunas na diversidade da restauração**, com impacto na satisfação dos turistas
- V. **Redução da procura na restauração**, com o turista a apresentar uma maior sensibilidade ao preço e a considerar regimes de estadia com alimentação incluída
- VI. **Lacunas na oferta dos restaurantes da RAM face a preferências e intolerâncias alimentares** (vegetarianismo, lactose, glúten, ...)

Satisfação dos turistas: estabelecimentos de restauração na RAM

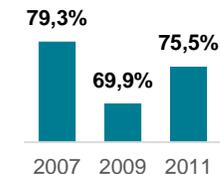
I. Qualidade global da alimentação na restauração



II. Qualidade global dos restaurantes, bares e cafés



III. Variedade de restaurantes, bares e cafés



Fonte: Barómetro Regional da Qualidade – Avaliação da Satisfação dos Turistas, 2011; Análise KPMG

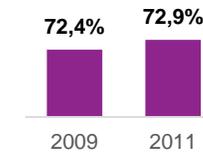
Fonte: Análise KPMG

Principais conclusões

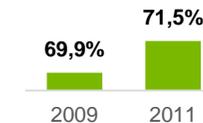
- I. **Aparecimento de alguns estabelecimentos de comércio com posicionamento e conceitos inovadores** diversificando a oferta junto do turista
- II. **Envelhecimento do comércio**, suas infra-estruturas, produtos e variedade, com impactos na percepção e satisfação do turista
- III. **Proliferação de estabelecimentos comerciais em locais turísticos** que não oferecem produtos de qualidade e valor acrescentado para a região
- IV. **Falta de adaptação do comércio local às necessidades de desenvolvimento turístico do destino** (produtos e circuitos turísticos, horários, ...)
- V. **Lacunas na adaptação do comércio aos produtos turísticos oferecidos na Madeira** (actividades de natureza, náutica de recreio, ...)

Satisfação dos turistas: estabelecimentos de comércio na RAM

I. **Qualidade global do comércio** (excluindo restaurantes, bares e cafés)



II. **Variedade do comércio** (excluindo restaurantes, bares e cafés)



Fonte: Barómetro Regional da Qualidade – Avaliação da Satisfação dos Turistas, 2011; Análise KPMG

Fonte: Análise KPMG

Principais conclusões

- I. **Oferta profissional e complementar na RAM bastante diversa**, abrangendo um conjunto vasto de áreas ligadas ao sector
- II. **Idade média e antiguidade dos colaboradores** nos empreendimentos turísticos na RAM superior à média nacional
- III. **Insuficiência de vagas oferecidas em algumas áreas formativas** e elevada desistência dos alunos antes do final do curso
- IV. **Inexistência de oferta educativa ao nível do ensino superior**, apesar dos vários projectos previstos na Região nesse sentido
- V. **Reduzida formação específica dos colaboradores do sector do turismo**, sendo esta lacuna ainda mais acentuada na restauração e no comércio
- VI. **Gestão pouco profissionalizada da actividade turística**, por parte dos diferentes agentes turísticos, com excepção dos grande grupos
- VII. **Dificuldade na retenção da mão-de-obra qualificada**

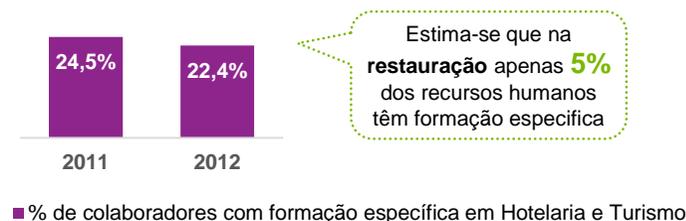
Fonte: Análise KPMG

Caracterização dos Colaboradores em Empreendimentos Turísticos na RAM (2010-2012)



Fonte: Inquérito "Impacto Ambiental e Responsabilidade Social dos Empreendimentos Turísticos", Turismo de Portugal; Análise KPMG

Formação específica dos colaboradores no sector do turismo



Fonte: inquérito "Impacto Ambiental e Responsabilidade Social dos Empreendimentos Turísticos", Turismo de Portugal; Análise KPMG

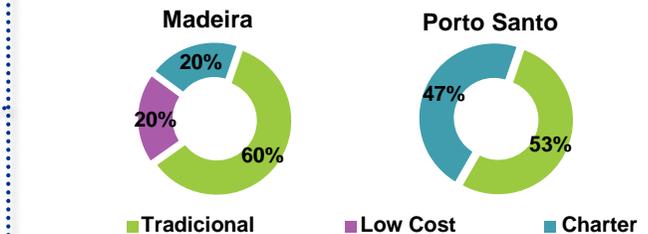


Principais conclusões

- I. **Capacidade do aeroporto da Madeira para aumentar o tráfego anual de passageiros em 40% a 50%**
- II. **Grande relevância das ligações tradicionais para a Madeira** (≈60% dos passageiros), com as ligações *Low Cost* a representarem o mesmo peso das *Charter*
- III. **Oferta limitada de voos directos e de diversidade de horários nas ligações para os mercados emissores**, existindo um elevado tráfego nas ligações para a Madeira através de outros aeroportos
- IV. **Quebra em cerca de 20%, nos últimos 5 anos, do volume de passageiros no aeroporto do Porto Santo**, decorrente da diminuição do tráfego com a ilha da Madeira
- V. **Discrepância nos apoios concedidos às diversas companhias aéreas**, suscitando algum sentimento de iniquidade entre algumas companhias
- VI. **Potencial de diminuição da atractividade das operações de ligação da Madeira ao Porto Santo**, por via do decréscimo de passageiros no *ferry* e baixa taxa de ocupação nas ligações aéreas
- VII. **Lacunas na informação disponível e alternativas de mobilidade**, tanto no Funchal como na Ilha da Madeira, dificultando o acesso dos turistas aos diversos pontos de interesse

Fonte: Análise KPMG

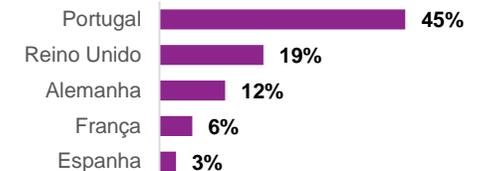
Peso por tipo de ligação aérea (% passageiros, 2013)



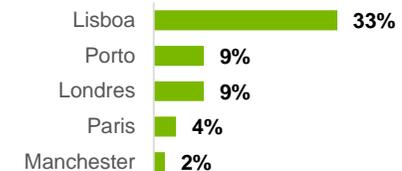
Fonte: ANA; Análise KPMG

Principais países e cidades nas ligações para a RAM (% passageiros, 2013)

I. Top 5 Países:



II. Top 5 Cidades:



Fonte: ANA; Análise KPMG

Principais conclusões

- I. Elevado potencial da RAM na oferta diversificada de actividades, alavancada nas suas características intrínsecas, com evolução muito positiva com o surgimento de novas empresas de animação**
- II. Lacunas na estruturação e integração da oferta de produtos na RAM, reduzindo o potencial de comercialização das diferentes actividades turísticas e limitando o aumento do gasto turístico**
- III. Falta de estruturação e divulgação de eventos e actividades de animação que decorrem em toda a Região, havendo dificuldade em informar e aconselhar o turista sobre os mesmos**
- IV. Impacto negativo do urbanismo na paisagem e nos produtos associados à natureza, com impacto negativo na percepção do destino pelo turista, principalmente no segmento de repetentes**
- V. Lacunas e/ou inexistência de infra-estruturas de suporte para alguns dos produtos, nomeadamente em termos da identificação/ sinalética, informação, manutenção e capacidade**

Oferta de produtos turísticos na RAM (não exaustivo)

- I. Turismo de Circuitos Turísticos, Religioso e Cultural**
 - Museus
 - Monumentos
 - Teleféricos
 - Igrejas
 - Casinos
 - Miradouros
 - Promenades
 - ...
- II. Turismo de Natureza**
 - Levadas e Veredas
 - Ciclovias
 - Parapente/ Asa Delta
 - Trail Running
 - Downhill
 - Canyoning
 - Observação de Cetáceos
 - ...
- III. Turismo Náutico**
 - Passeios às ilhas Desertas/ Selvagens
 - Pesca Desportiva
 - Surf, Windsurf e Kitesurf
 - Mergulho
 - ...
- IV. Turismo de Saúde e bem-estar**
 - Spas
 - Talassoterapia
 - Yoga e Fitness
 - ...
- V. Turismo de Sol e Mar**
 - Praias
 - Piscinas Naturais
 - Complexos e Zonas Balneares
 - ...
- VI. Eventos**
- VII. Turismo de Gastronomia e Vinhos**
- VIII. Turismo de Golfe**
- IX. Turismo Residencial**
- ...

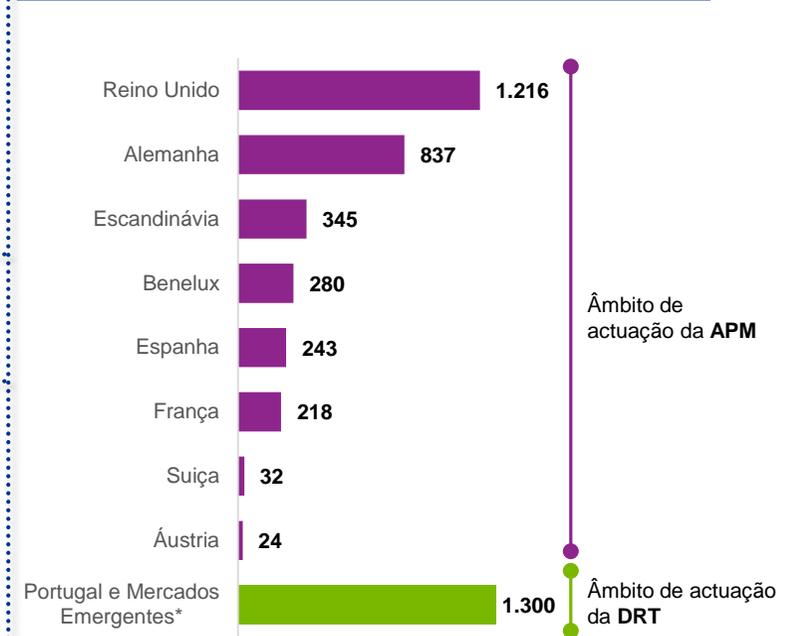
Fonte: Análise KPMG

Fonte: websites institucionais Madeira; Análise KPMG

Principais conclusões

- I. **Proactividade e relacionamento próximo das entidades de promoção da RAM com os agentes do sector nos mercados emissores**
- II. **Reduzida colaboração e articulação na promoção e montagem das operações**, entre os players da região e entre a Região e Turismo de Portugal
- III. **Reduzido peso do investimento em promoção, comercialização e eventos** (≈1% do Orçamento Regional), face à contribuição do Sector para a economia da RAM
- IV. **Execução nos últimos anos de apenas 20 a 25% dos montantes orçamentados para promoção**
- V. **Fragmentação do modelo de promoção**, com a DRT e a APM a endereçarem mercados distintos, dificultando uma visão e abordagem mais integrada do destino

Estimativas de investimento em promoção por Mercado Emissor (2014, milhares de euros)



* Estimativas (Análise KPMG)

Nota: Valores não incluem Projectos de Comercialização e Venda (PCV)

Fonte: AP Madeira, DRT, Análise KPMG

Fonte: Análise KPMG

Principais conclusões

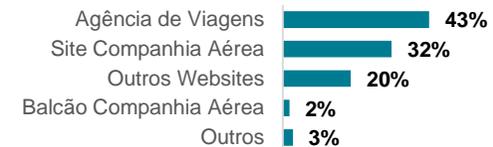
- I. Apesar da expectativa de continuidade de grandes operadores tem-se vindo a assistir a uma tendência para a diversificação dos canais de distribuição da RAM**
- II. Elevado peso dos operadores turísticos no total das viagens para a RAM (≈70%), apesar do surgimento de novas formas de reserva online, através de *brokers* e de outros intermediários**
- III. Aparecimento de operadores de menor dimensão/ nicho especializados em certo tipo de produtos, constituindo uma oportunidade para a comercialização de actividades específicas**
- IV. Comercialização actualmente muito vocacionada para produtos tradicionais e pouco enfocada na venda de um conjunto alargado de experiências aos turistas**
- V. Lacunas na articulação de alguns programas com operadores turísticos e discrepância nos apoios concedidos**
- VI. Distanciamento dos operadores das características e factores distintivos do destino, por via do desconhecimento da oferta, rotatividade dos profissionais e do alinhamento por outros concorrentes**

Caracterização dos canais utilizados e pacotes dos turistas que visitam a RAM

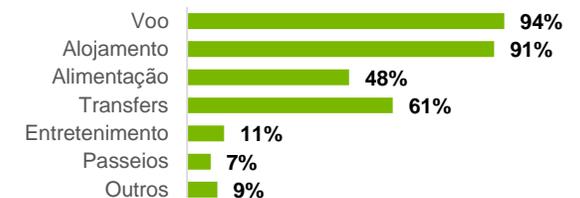
I. Meios de obtenção de informação utilizados



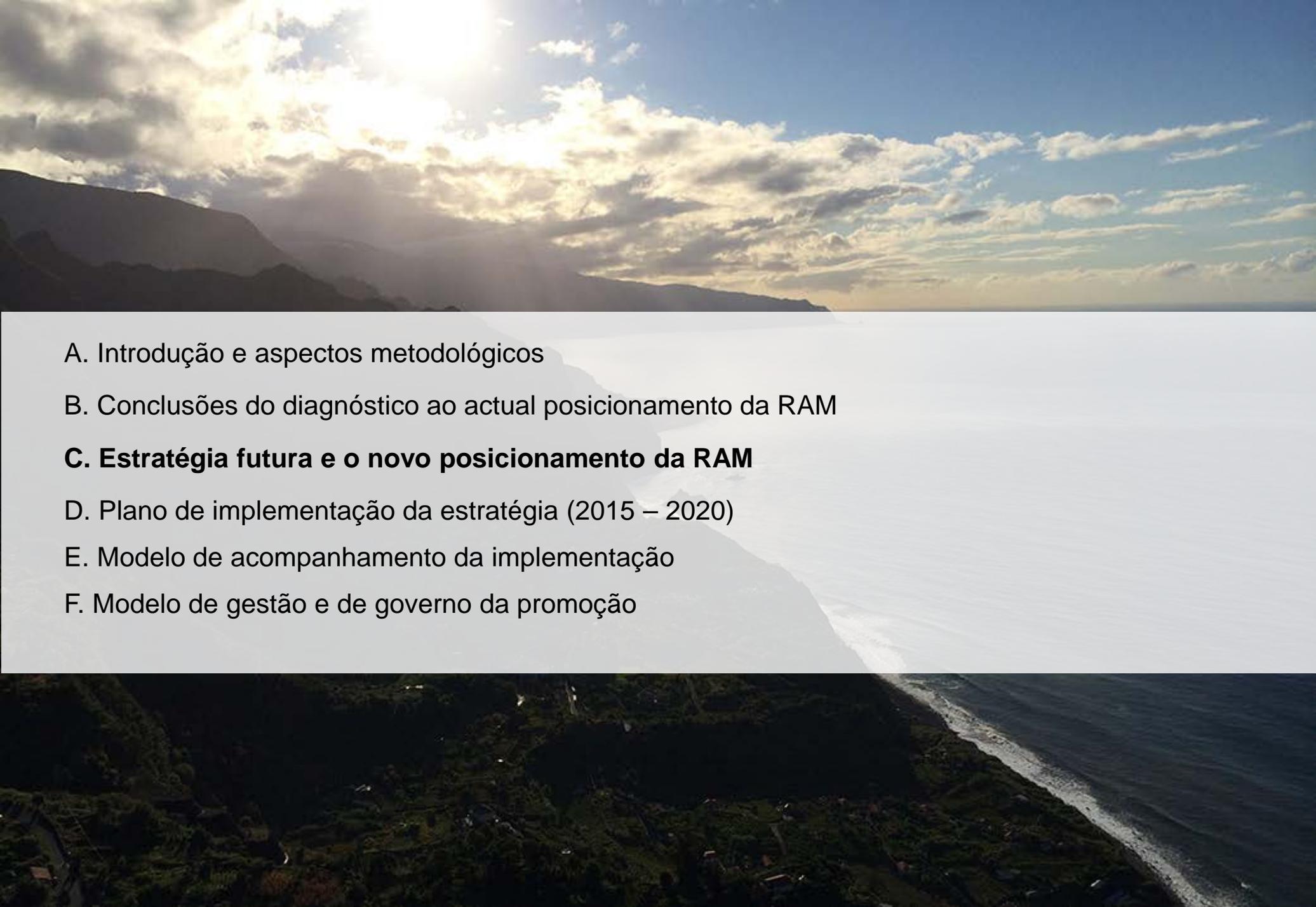
II. Canal de aquisição da viagem

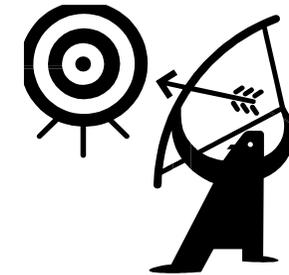


III. Serviços incluídos no pacote



Fonte: Estudo de Perfil do Passageiro, Aeroporto da Madeira; Análise KPMG

- 
- A scenic landscape featuring a coastline with a beach and waves, set against a backdrop of mountains and a sky with scattered clouds illuminated by a low sun, creating a warm, golden glow.
- A. Introdução e aspectos metodológicos
 - B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM
 - C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM**
 - D. Plano de implementação da estratégia (2015 – 2020)
 - E. Modelo de acompanhamento da implementação
 - F. Modelo de gestão e de governo da promoção



Missão

Qual o propósito do destino turístico RAM?

Proporcionar aos nossos visitantes uma **oferta de experiências inovadoras, diversificadas e autênticas de soluções turísticas**, que capitalize o talento das nossas pessoas, a essência dos valores e as tradições locais e que acelere o desenvolvimento económico, ambiental e social do Arquipélago da Madeira.

Valores

Quais os princípios pelos quais o destino turístico RAM se deve orientar?

1

Confiança: em nós próprios, na nossa capacidade de ultrapassar dificuldades, na nossa história e no nosso futuro

2

Cooperação: entre nós, com os nossos turistas, com os nossos parceiros e com as populações

3

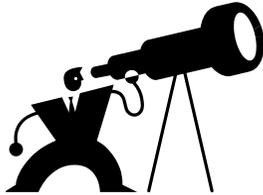
Ambição: para sermos os primeiros a entender as tendências, anteciparmos as necessidades dos turistas e alcançarmos as metas a que nos propusemos

4

Autenticidade: sermos o que somos, com as nossas tradições genuínas, acompanhando a evolução dos tempos

5

Entusiasmo: para partilhar com todas as pessoas a paixão e a emoção que é fazer parte desta Região e para proporcionar ao turista o que melhor sabemos fazer: receber



Visão

Onde quer estar o destino turístico RAM no futuro?

Ser um destino conhecido pelas diversas formas de **contacto com a Natureza complementada por momentos de descontração em ambiente autêntico, moderno e cosmopolita, ao longo de todo o ano**, que proporcione aos visitantes experiências **sempre positivas**.

A visão, orientações estratégicas e objectivos para o sector do turismo da RAM devem estar coordenadas com as políticas e directrizes nacionais, preconizadas pelo Turismo de Portugal. **A Região, como conhecedora da sua realidade, é fundamental que estabeleça os mecanismos necessários para efectuar a gestão, promoção e comercialização da sua oferta turística.** **A abordagem mais coordenada entre as diversas entidades** permite a obtenção de economias de escala e de sinergias, aumentando a capacidade da Região na captação de apoios.

Pressuposto na definição de objectivos estratégicos

- Contribuir para se **atingir a visão no médio-longo prazo**
- Estimular a **adoção de comportamentos alinhados com os valores** por parte dos diferentes intervenientes
- Abranger e incentivar ao **envolvimento dos diferentes agentes económicos** (visão a 360º)
- **Aumentar a satisfação da experiência do turista** no destino como um todo
- Ser flexível para a necessidade de **adaptação dos cenários de evolução estratégica ao longo do tempo**

O1

Aumentar o nível de satisfação dos turistas em todos os momentos da viagem que se traduzam em referências positivas junto de novos turistas e no aumento da repetição do destino

O2

Diminuir a sazonalidade através da estimulação da procura nos meses de Inverno e *shoulders*, assegurando a optimização dos investimentos realizados em comunicação, promoção e comercialização do destino

O3

Melhorar a performance dos resultados dos diversos agentes económicos, públicos e privados, englobando os sub-sectoros de alojamento, restauração, comércio, animação turística e transportes, de forma a garantir o investimento contínuo no sector

O4

Contribuir para o desenvolvimento da Região através da melhoria do desempenho do sector do Turismo

O5

Contribuir para a preservação e valorização do património natural, histórico e cultural da Região

Para endereçar os objectivos estratégicos e **como complemento às análises realizadas** é relevante mencionar algumas das **macro-tendências mundiais que em muito influenciam o comportamento do Sector do Turismo e que têm de ser tidas em consideração aquando do pensamento estratégico da Região.**

Aumento das comunidades...	... de interesses, de actividades e comunidades <i>online</i>	Aumento das viagens "tailor-made"...	... facilitadas pelo conhecimento do consumidor e a facilidade dada por Internet de comprar serviços diversos e compor o próprio "package"
Crescente nível de especialização...	... quer da procura, quer consequentemente da oferta	Crescente consciência ambiental...	... apesar de que, de momento, a maioria dos consumidores ainda não incorpora estas preocupações na sua decisão de compra, mas é um facto, que entre duas ofertas muito semelhantes, o factor sustentabilidade pode ser um valor acrescentado e determinar a competitividade do produto
Procura pelo autêntico e a recusa pelo artificial...	... levam ao desenvolvimento de destinos novos e produtos em que o consumidor pode ter acesso a produtos autênticos da cultura local como seja a gastronomia		
Procura pelo bem-estar...	... físico, mental, social, espiritual, emocional, ambiental com o desenvolvimento da procura/oferta de productos <i>wellness</i> , de que se são exemplo os retiros de yoga, massagens, alimentação saudável, passar tempo em família e momentos de introspecção, ler, passear...	Procura da complementaridade que se verifica em todas as opções de viagens

O consumidor já não procura um PRODUTO mas sim uma EXPERIÊNCIA em todas as suas componentes.

Dos três cenários avaliados para o novo posicionamento da Ilha da Madeira, o Modelo Integrado foi aquele mais vantagens que apresentou:

- Cenário 1: Modelo Integrado** – Natureza complementada com a Cultura e Gastronomia
- Cenário 2: Modelo 100% Natural** – Natureza Pura e especializada
- Cenário 3: Modelo Tradicional** – Clima ameno e Sol de Verão em ambiente natural (actual)

O reposicionamento da Ilha da Madeira passa por uma nova **forma de estruturação do produto e da sua comunicação, mais direccionada à Experiência do Turista.**

2014

Posicionamento Actual

Clima ameno e Sol de Verão em ambiente natural

A Ilha da Madeira é colocada no mercado como ilha de **Clima ameno no Inverno** e de **Sol e Mar, sobretudo no Verão**, tendo como “plano de fundo” o **ambiente natural e recorrendo a Operadores Turísticos** de grande dimensão

2015

Proposta de Valor futura
(Modelo Integrado)

Natureza complementada com a Cultura e Gastronomia

Usufruto da **Natureza nas suas mais diversas formas, complementada** pelo contacto com a história, cultura e gastronomia e vinhos da região todo o ano

2020

Aspectos a considerar na Nova Proposta de Valor

- **Enfoque no desenvolvimento de produtos que permitam experiências em contacto com a Natureza** (Terra, Ar e em particular com o Mar)
- **Estruturação e comercialização do produto orientado à experiência e maior enfoque na comercialização de actividades de natureza e/ou culturais**
- Modelo assente no **bem-estar, novos estilos de vida e na satisfação do turista**
- **Funchal como principal pólo de atracção** e de contacto com a história, cultura e gastronomia da região
- **Alavancagem de pontos de atracção turísticos** em diversos pontos da Ilha de forma a potenciar o contacto dos turistas com as tradições e a história da Região
- **Continuação do posicionamento do Funchal como porto atractivo para rotas de cruzeiros**
- **Maior abrangência nos segmentos-alvo** garantindo a manutenção dos segmentos tradicionais
- Modelo de **distribuição diversificado**, alavancado por uma maior penetração em operadores especializados, com grande enfoque nos canais digitais
- Melhoria da **oferta de alojamento por via da requalificação das estruturas** existentes, mantendo os actuais níveis de capacidade, impulsionada pela criação de mecanismos de incentivo

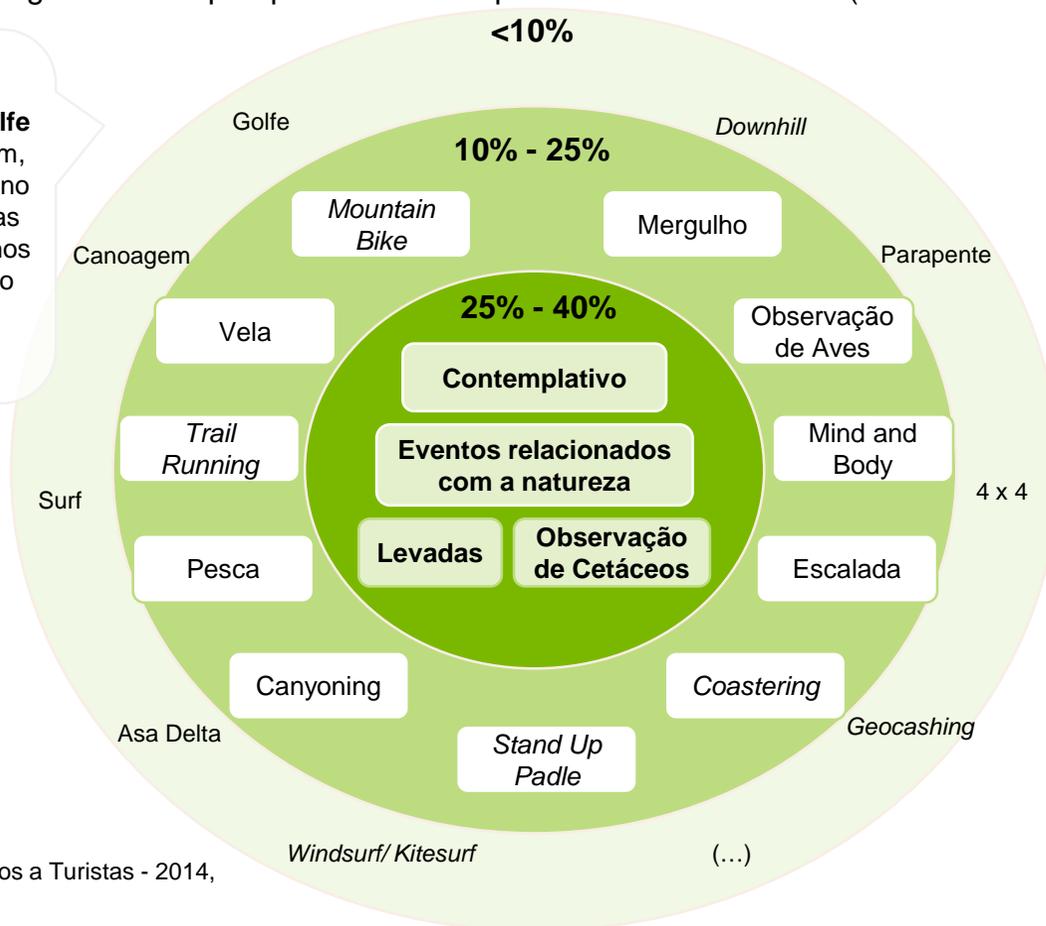
Impactos POSITIVOS esperados com a Nova Proposta de Valor

- 1** Diminuição da sazonalidade
- 2** Menor dependência dos operadores de grande dimensão
- 3** Aumento do gasto turístico
- 4** Preservação do ambiente natural
- 5** Alinhamento das expectativas dos turistas como destino natural em que se pode relaxar, apreciar a gastronomia e os vinhos e conhecer a cultura e tradições locais
- 6** Valorização da zona do Funchal
- 7** Desenvolvimento das localidades nos diversos pontos da ilha

Evolução da Madeira segundo a nova proposta de valor e especificação dos seus diferentes pólos

A RAM deverá **potenciar a sua oferta de produtos, priorizando os investimentos** de acordo com o seu potencial de rendibilidade.

Interesse em Actividades Relacionadas com a Natureza, de forma global ou na perspectiva de uma próxima visita à madeira (% dos Turistas)



Apesar de alguns produtos, como o **golfe e o surf**, não estarem, de uma forma geral, no topo das preferências dos turistas, são nichos de mercado que não devem ser menosprezados

- Apesar de alguma concentração nas preferências dos turistas, estes demonstram **preferência por fazer diferentes actividades**
- Verifica-se igualmente uma **elevada percentagem de turistas sem pretensões de efectuar qualquer actividade relacionada com a Natureza** (≈20%)
- A **importância de cada produto deverá ser analisada** tendo em conta as preferências dos mercados/ turistas alvo, nível de esforço/ investimento associado à sua manutenção e desenvolvimento, bem como o seu valor acrescentado para a região
- É fundamental salvaguardar também o pleno **alinhamento entre o produto desenvolvido e comercializado com o posicionamento do destino**

Fonte: Inquéritos a Turistas - 2014, Análise KPMG

Experiências que o turista vai viver na Ilha da Madeira

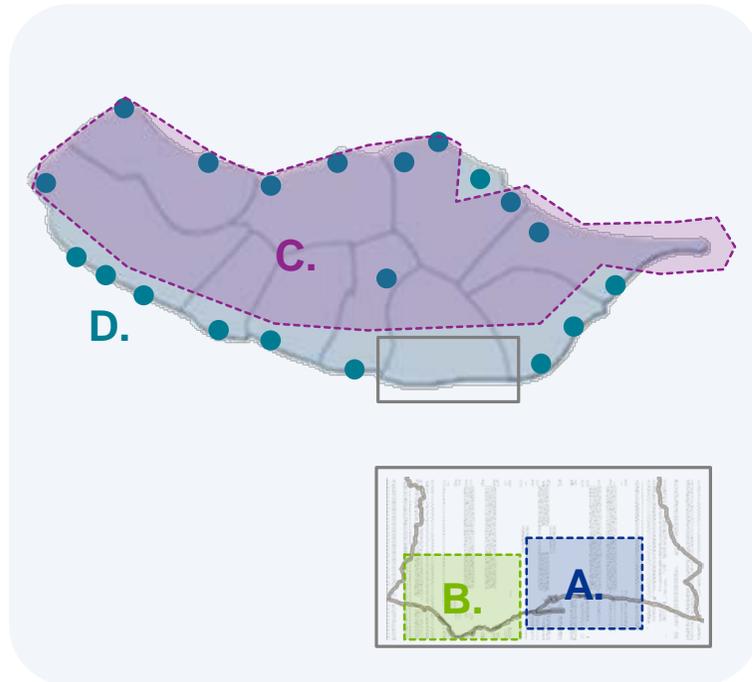
Como seria um dia típico do Turista que visita a Ilha da Madeira?



Ilustrativo

	Manhã	Almoço	Tarde	Jantar	Noite
O que fazer?	• Fazer um passeio de barco, uma levada, relaxar na piscina	• Comer e beber	• Participar em eventos, viver a animação da cidade, descontrair nos jardins	• Comer e beber	• Regressar ao hotel
Onde?	• No mar, na montanha, no hotel	• No centro da cidade, nas aldeias, no hotel	• No centro da cidade, nas diversas localidades	• No centro da cidade, no hotel	• No hotel
Como?	• Excursão, carro alugado, transportes públicos, táxi	• Carro alugado, transportes públicos, táxi	• A pé, transportes públicos, táxi	• A pé, transportes públicos, táxi	• A pé, transportes públicos, táxi

Ilha da Madeira



4 “Pólos” de Desenvolvimento

A.

Centro e Baixa do Funchal

- **Requalificação do centro do Funchal tornando-o um ponto turístico de referência** para todos os visitantes
- **Requalificação de edifícios em pequenas unidades hoteleiras**, nomeadamente na frente de mar
- **Revitalização dos espaços urbanos e comerciais** no centro e baixa da cidade (nomeadamente nas freguesias da Sé e Santa Maria Maior)

B.

Zona do Lido / S. Martinho

- **Reabilitação urbana e paisagística, criação de sinalética e de uma zona funcional** que permita a centralização dos turistas alojados nas unidades da zona
- **Desenvolvimento de soluções de mobilidade** que permitam uma maior integração com o centro do Funchal

C.

Zonas de Actividades de Natureza

- **Desenvolvimento integrado das diversas atracções, produtos e subprodutos de natureza** com soluções de mobilidade que permitam a ligação entre os pontos turísticos da ilha e o Funchal
- **Desenvolvimento das infra-estruturas de suporte ao produto**, sinalética, infra-estruturas de suporte e segurança

D.

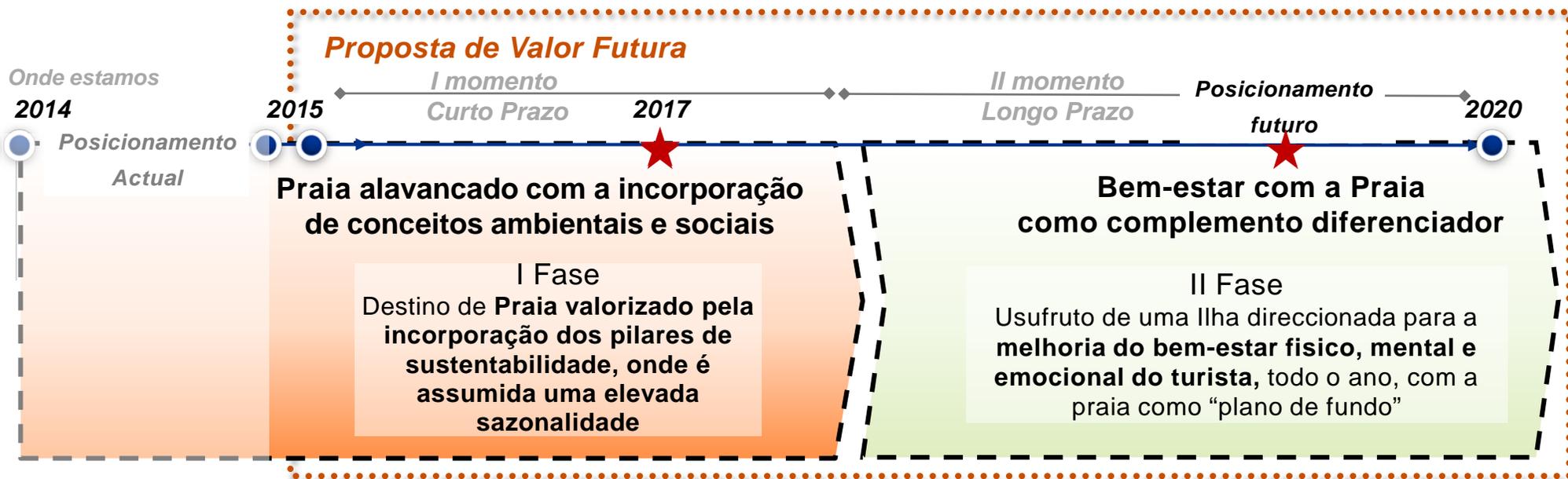
Localidades e Pólos de Atracção Turística e Cultural

- **Recuperação da identidade cultural e traça arquitectónica característica** de cada localidade
- **Desenvolvimento de pequenos clusters** baseados na sua oferta de produtos, eventos, restauração, comércio e atracções de animação

Dos três cenários avaliados para o novo posicionamento da Ilha de Porto Santo, o cenário 1 é aquele que apresenta maiores vantagens:

- ❑ **Cenário 1: Modelo Bem-estar complementado com Praia** – Produto dirigido ao segmento de bem-estar, reforçado pelo produto praia e alavancado na introdução de práticas ambientais e sociais e por serviços especializados neste sector
- ❑ **Cenário 2: Modelo Actual** – Manutenção do destino actual
- ❑ **Cenário 3: Modelo 100% Praia** – Potenciação do destino Praia considerando o aumento da capacidade instalada

Face à elevada sazonalidade, defende-se um **reposicionamento da Ilha de Porto Santo direccionado ao segmento de bem-estar**. No entanto, sugere-se uma implementação faseada em dois momentos principais. **Numa primeira fase, manter-se como destino praia** mas construir-se, em paralelo aqueles que são os pilares de sustentabilidade. **Em 2017, dever-se-á reavaliar o potencial do segmento de bem-estar e avaliar os investimentos adicionais necessários à criação dos serviços de suporte.**



Importância do Turismo de Bem-estar?

- Bem-estar é uma **forte tendência actual** – representa **≈6% de todas as viagens** domésticas e internacionais
- **Prevê-se que o Turismo de Bem-estar cresça, até 2017, a um ritmo superior a 9%** - traduz-se num crescimento 50% mais rápido do que o Sector
- Turismo de Bem-estar atrai turistas **com maior poder económico e que consequentemente trazem impactos muito positivos à economia**
- Um turista internacional de bem-estar, em média, tem gastos superiores **em 65% na viagem total**
- Turismo de Bem-estar alavanca a **preservação da cultura tradicional e dos activos naturais**, e contribui para a sustentabilidade dos destinos no longo prazo

O Turismo de Bem-estar deve estar assente nos 3 pilares da Sustentabilidade



Fonte: "The Global Wellness Tourism Economy", 2013; Análise KPMG

Aspectos a considerar na Nova Proposta de Valor

Proposta de Valor (curto-prazo) – Modelo actual

- **Produto praia** alavancado na introdução de práticas ambientais e sociais fortes no destino em todas as suas vertentes
- Destino de **elevada sazonalidade (verão IATA)**, onde devem ser **introduzidos mecanismos específicos para a sua gestão**, tais como flexibilidade das condições laborais, programas de formação e iniciativas para dinamização do mercado de proximidade
- **Unidades hoteleiras de pequena/ média dimensão**, assegurando o cumprimento de requisitos de sustentabilidade

Proposta de Valor (longo-prazo) - Modelo Bem-estar complementado com Praia

- **Manutenção do destino de praia** no período de verão, de acordo com o modelo actual
- Destino com elevadas **preocupações ambientais e sociais**
- Destino direccionado a segmentos que procuram a **melhoria do seu bem-estar físico, mental e emocional**, acompanhando as tendências dos novos estilos de vida, **complementado com a praia de areia dourada**
- Enfoque na **oferta de serviços de bem-estar** num modelo de serviços especializados partilhados e alavancada nas características diferenciadoras da ilha, tais como as **propriedades terapêuticas das areias** e as características dos **produtos agrícolas** produzidos
- **Modelo de distribuição assente em canais especializados**



Impactos POSITIVOS esperados com a Nova Proposta de Valor

- | | |
|----------|---|
| 1 | Valorização e diferenciação do produto praia, suportado em fortes preocupações ambientais e sociais, já no curto prazo |
| 2 | Aumento do gasto turístico |
| 3 | Diminuição da sazonalidade |
| 4 | Preservação do destino no longo prazo |

Como gostaríamos que fosse um dia do turista na Ilha de Porto Santo?

Cenário Bem-estar (com complemento praia) a confirmar em 2017 e com novo posicionamento até 2020

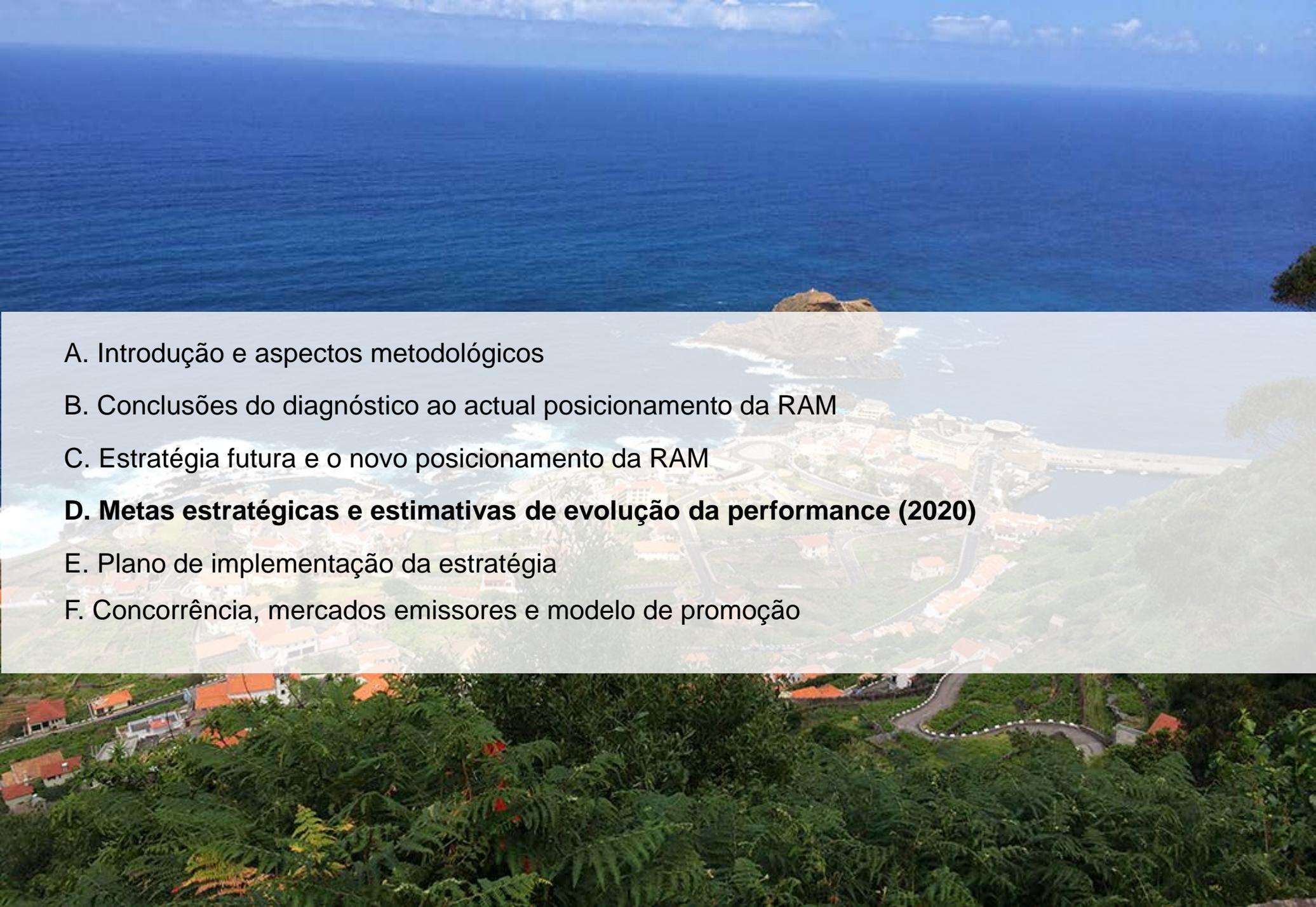
Experiências que o turista vai viver na Ilha de Porto Santo

Como seria um dia típico do Turista que visita a Ilha de Porto Santo?



Ilustrativo

	Manhã	Almoço	Tarde	Jantar	Noite
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer yoga na praia, fazer uma caminhada, fazer mergulho,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Comer alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer massagem terapêutica, relaxar na piscina, passear a cavalo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comer alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> • Regressar ao Hotel
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Na praia, nos centros de tratamento 	<ul style="list-style-type: none"> • No centro de Porto Santo, no hotel, à beira mar 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos centros partilhados, no hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • No centro de Porto Santo, no hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • No hotel
Como?	<ul style="list-style-type: none"> • A pé, de bicicleta, em transportes públicos amigos do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A pé, de bicicleta, em transportes públicos amigos do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A pé, de bicicleta, em transportes públicos amigos do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A pé, de bicicleta, em transportes públicos amigos do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A pé, de bicicleta, em transportes públicos amigos do ambiente

- 
- A. Introdução e aspectos metodológicos
 - B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM
 - C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM
 - D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)**
 - E. Plano de implementação da estratégia
 - F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção

Objectivos Estratégicos

O1 Aumentar o nível de satisfação dos turistas em todos os momentos da viagem que se traduzam em referências positivas junto de novos turistas e no aumento da repetição do destino

O2 Diminuir a sazonalidade através da estimulação da procura nos meses de Inverno e *shoulders*, assegurando a optimização dos investimentos realizados em comunicação, promoção e comercialização do destino

O3 Melhorar a performance dos resultados dos diversos agentes económicos, públicos e privados, englobando os sub-sectores de alojamento, restauração, comércio, animação turística e transportes, de forma a garantir o investimento contínuo no sector

O4 Contribuir para o desenvolvimento da Região através da melhoria do desempenho do sector do Turismo

O5 Contribuir para a preservação e valorização do património natural, histórico e cultural da Região

Estimativas de evolução para 2020



O1

Aumentar o nível de satisfação dos turistas em todos os momentos da viagem que se traduzam em referências positivas junto de novos turistas e no aumento da repetição do destino

Factores Críticos de Sucesso

- 1** Desenvolvimento e inovação do produto
- 2** Alinhamento com as motivações dos turistas (de base ou específicas) e com os novos estilos de vida ligados ao bem-estar e à sustentabilidade
- 3** Envolvimento e satisfação dos residentes por via da melhoria das suas necessidades e do desenvolvimento natural e urbano da região
- 4** Colaboração entre os diversos agentes económicos públicos e privados
- 5** Alinhamento do comportamento com a estratégia, proposta de valor e o perfil, motivações e necessidades dos turistas, por parte dos recursos humanos que trabalham directamente no sector e das populações em geral

Indicadores Estratégicos	Baseline	Estimativas		
		2016	2018	2020
Nível / Índice de satisfação do turista ao longo de todo o ciclo de viagem	70%	72%	78%	85%
Índice de repetição do destino	35%	35%	37%	40%
Índice de entradas via recomendação do destino	n.d.	35%	40%	45%
Entrada de turistas (via aérea e marítima)	1,6 M	1,7 M	1,9 M	2,0 M

Notas *Baseline*: valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

O2

Diminuir a sazonalidade através da estimulação da procura nos meses de Inverno e *shoulders*, assegurando a optimização dos investimentos realizados em comunicação, promoção e comercialização do destino

Factores Críticos de Sucesso

1	Controlo dos impactos negativos da sazonalidade por parte dos agentes económicos
2	Captação da procura nos meses de menor fluxo turístico
3	Facilidade na obtenção de informação e marcação da viagem por parte do turista
4	Optimização dos investimentos realizados em comunicação, captação, retenção e comercialização do destino
5	Existência de acessibilidades aéreas alinhadas com o crescimento da procura e os segmentos-alvo
6	Colaboração entre os diversos agentes económicos públicos e privados

Indicadores Estratégicos	Baseline	Estimativas		
		2016	2018	2020
Taxa de sazonalidade	34%	34%	32%	30%
ROI do investimento em promoção (receita turística gerada por euro investido)	n.d.	45	50	58
Estadia Média na Região (hotelaria, TER e alojamento local)	5,6 dias	5,7 dias	5,8 dias	6,0 dias
Dormidas (hotelaria, TER e alojamento local)	6,4 M	7,1 M	7,5 M	8,4 M

Notas *Baseline*: valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

O3

Melhorar a performance dos resultados dos diversos agentes económicos, públicos e privados, englobando os sub-sectores de alojamento, restauração, comércio, animação turística e transportes, de forma a garantir o investimento contínuo no sector

Factores Críticos de Sucesso

1	Sustentabilidade da evolução da procura (quantidade e qualidade)
2	Adopção de práticas de gestão avançadas pelos agentes económicos que assegurem a rendibilidade ao longo de todo o ano
3	Disponibilidade e facilidade de acesso a informação sobre o sector e os diferentes sub-sectores
4	Capacidade de financiamento para (re)investimento e expansão dos negócios

(1) Não inclui investimentos de melhoria das condições das infra-estruturas de suporte, valores a confirmar na fase de Setup da Implementação

Notas *Baseline*: valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

Indicadores Estratégicos	Baseline	Estimativas		
		2016	2018	2020
Gasto médio turístico diário (via aérea e marítima)	113 €	119 €	128 €	142 €
Receitas turísticas (directas, com base no gasto médio)	781 M	897 M€	1.040 M€	1.282 M€
Investimento público e privado no sector¹⁾	n.d.	50,2 M€	59,7 M€	59,5 M€
Taxa de ocupação (apenas empreend. turísticos)	60%	61%	63%	68%
Rev-PAR (apenas empreend. turísticos)	34,8 €	39,3 €	46,6 €	59,6 €

O4

Contribuir para o desenvolvimento da Região através da melhoria do desempenho do sector do Turismo

Factores Críticos de Sucesso

- 1 **Reconhecimento do Turismo como principal actividade** económica e determinante para o equilíbrio das contas externas
- 2 **Performance dos agentes económicos**, públicos e privados
- 3 **Atracção e captação de investimento** para o sector do turismo
- 4 **Capacidade de geração de emprego**

Indicadores Estratégicos	Baseline	Estimativas		
		2016	2018	2020
PIB do sector do Turismo	1.400 M€	1.574 M€	1.705 M€	1.975 M€
Emprego (milhares de postos de trabalho)	16,0	16,9	18,1	19,0
Investimento Estrangeiro no Sector	n.d.	<i>a definir</i>	<i>a definir</i>	<i>a definir</i>

Notas *Baseline*: valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

O5

Contribuir para a preservação e valorização do património natural, histórico e cultural da Região

Factores Críticos de Sucesso

- 1** **Qualidade ambiental e paisagística** das zonas urbanas e rurais
- 2** **Perpetuidade das áreas** protegidas e da riqueza em biodiversidade e geodiversidade
- 3** **Valorização das áreas** protegidas e da riqueza em biodiversidade e geodiversidade, minimizando o impacto e a pressão do turismo
- 4** **Valorização do património histórico e cultural**
- 5** **Sensibilização dos turistas** para a necessidade de preservar o património natural, histórico e cultural da região

Indicadores Estratégicos	Baseline	Estimativas		
		2016	2018	2020
Nível de satisfação dos visitantes com a protecção e gestão ambiental da Região	79%	81%	85%	91%
Nível de satisfação dos visitantes com o desenvolvimento urbano nas zonas turísticas	76%	78%	80%	86%
Nível de satisfação dos visitantes com o programa cultural e a interação com a realidade local	65%	68%	75%	83%
Intensidade turística	2,3	2,7	2,9	3,3
Índice de satisfação das populações com o turismo	n.d.	<i>a definir</i>	<i>a definir</i>	<i>a definir</i>

Notas *Baseline*: valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

Estimativas de Evolução de Outros Indicadores

Outros Indicadores	Unidade	Baseline	Estimativas		
			2016	2018	2020
Hóspedes Empreendimentos Turísticos	milhões	1,07	1,14	1,18	1,26
Hóspedes TER + Alojamento Local	milhões	0,07	0,09	0,11	0,14
Dormidas Empreendimentos Turísticos	milhões	6,0	6,5	6,8	7,5
Dormidas TER + Alojamento Local	milhões	0,4	0,5	0,7	0,8
Estadia média (Empreendimentos Turísticos, TER, Alojamento Local)	dias	5,6	5,7	6,8	6,0
Taxa de Ocupação TER + Alojamento Local	%	20%	25%	30%	35%
ADR nos Empreendimentos Turísticos	Euros	58,0 €	64,5 €	74,0 €	87,6 €
Oferta de alojamento Empreendimentos Turísticos¹⁾	Milhares de camas	29,2	29,3	29,8	30,3
Oferta de alojamento TER + Alojamento Local	Milhares de camas	5,6	5,8	6,1	6,6

Nota: Não inclui informação sobre a actividade de *timeshare*. *Baseline*-valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

(1) Total de oferta instalada, excluindo encerramento de unidades na época baixa.

Outros Indicadores	Unidade	Baseline	Estimativas		
			2016	2018	2020
Taxa de Ocupação dos Lugares Oferecidos por via aérea	%	78%	78%	78%	78%
Lugares oferecidos por via Aérea (chegadas)	milhões	1,6	1,7	1,8	1,9
Gasto Turístico via aérea	Euros	116,3 €	121,9 €	132,2 €	146,5 €
Gasto Turístico via marítima	Euros	70,0 €	73,4 €	79,6 €	88,2 €
Entrada de Viajantes de Cruzeiro	milhões	0,48	0,50	0,59	0,63
Entradas de Navios de Cruzeiro	número	283	313	349	368
Taxa de ocupação Porto Funchal	%	30%	31%	33%	35%

Nota: Não inclui informação sobre a actividade de *timeshare*. *Baseline*-valores quantitativos 2012,2013 ou 2014; inclui informação qualitativa.

Um **cenário de crescimento significativo da oferta de alojamento**, poderá significar resultados menos positivos em alguns indicadores críticos e condicionar a **rendibilidade dos players** e, no limite, a sua capacidade para se manter no mercado.

Análise de sensibilidade do impacto do aumento da oferta de alojamento (Empreendimentos Turísticos)

Cenários de Variação da Oferta – 2020

	<i>Baseline</i>	Cenário base 2020 (Doc. Estratégico)	Aumento de 5 mil camas	Aumento de 7,5 mil camas	Aumento de 10 mil camas
Oferta de Alojamento (milhares)	29,2	30,3	34,2	36,7	39,2
Taxa de Ocupação	60%	68%	60%	56%	53%
Rev-PAR	34,8 €	59,6 €	52,9 €	49,3 €	46,2 €
ADR (Preço médio)	58,0 €	87,6 €	87,6 €	87,6 €	87,6 €

- O aumento significativo do número de camas no médio prazo leva a **taxas de ocupação e a valores de Rev-PAR menos ambiciosos, mesmo no contexto de aumento significativo do preço médio** previsto no novo enquadramento estratégico para a RAM

Notas:

- 1) A análise de sensibilidade efectuada para empreendimentos turísticos, não contempla o Alojamento Local.
- 2) Os pressupostos adoptados no Cenário Documento Estratégico para a evolução da ADR até 2020, foram mantidos para os diferentes cenários.

Racional no cálculo de estimativas de evolução das metas estratégicas (1/2)

Indicadores Estratégicos

Racional de cálculo

O1

Nível / Índice de satisfação do turista ao longo de todo o ciclo de viagem

Reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, reabilitação e promoção da qualidade urbana, rural, ambiental, paisagística e social e otimização da comunicação sobre o destino

Índice de repetição do destino

Nível de satisfação do turista nos diferentes aspectos da viagem e desenvolvimento da oferta e produto

Índice de entradas via recomendação do destino

Nível de satisfação do turista nos diferentes aspectos da viagem, otimização da comunicação sobre o destino

Entrada de turistas (via aérea e marítima)

Reposicionamento do Destino, nível de satisfação do turista, repetição e recomendação do destino, otimização do modelo de promoção e comercialização

O2

Taxa de sazonalidade

Reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto durante todo o ano, e otimização do modelo de promoção e comercialização

ROI do investimento em promoção (receita turística gerada por € investido)

Aumento das receitas turísticas por via da infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, e otimização do modelo de promoção e comercialização

Estadia Média na Região

Reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, e otimização da promoção e comercialização do destino

Dormidas

Reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, e otimização da comunicação sobre o destino

O3

Gasto médio turístico diário

Reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, nível de satisfação do turista e inflação

Receitas turísticas Directas (directas, com base no gasto médio)

Dormidas, visitantes de cruzeiro e respectivos gastos médios diários

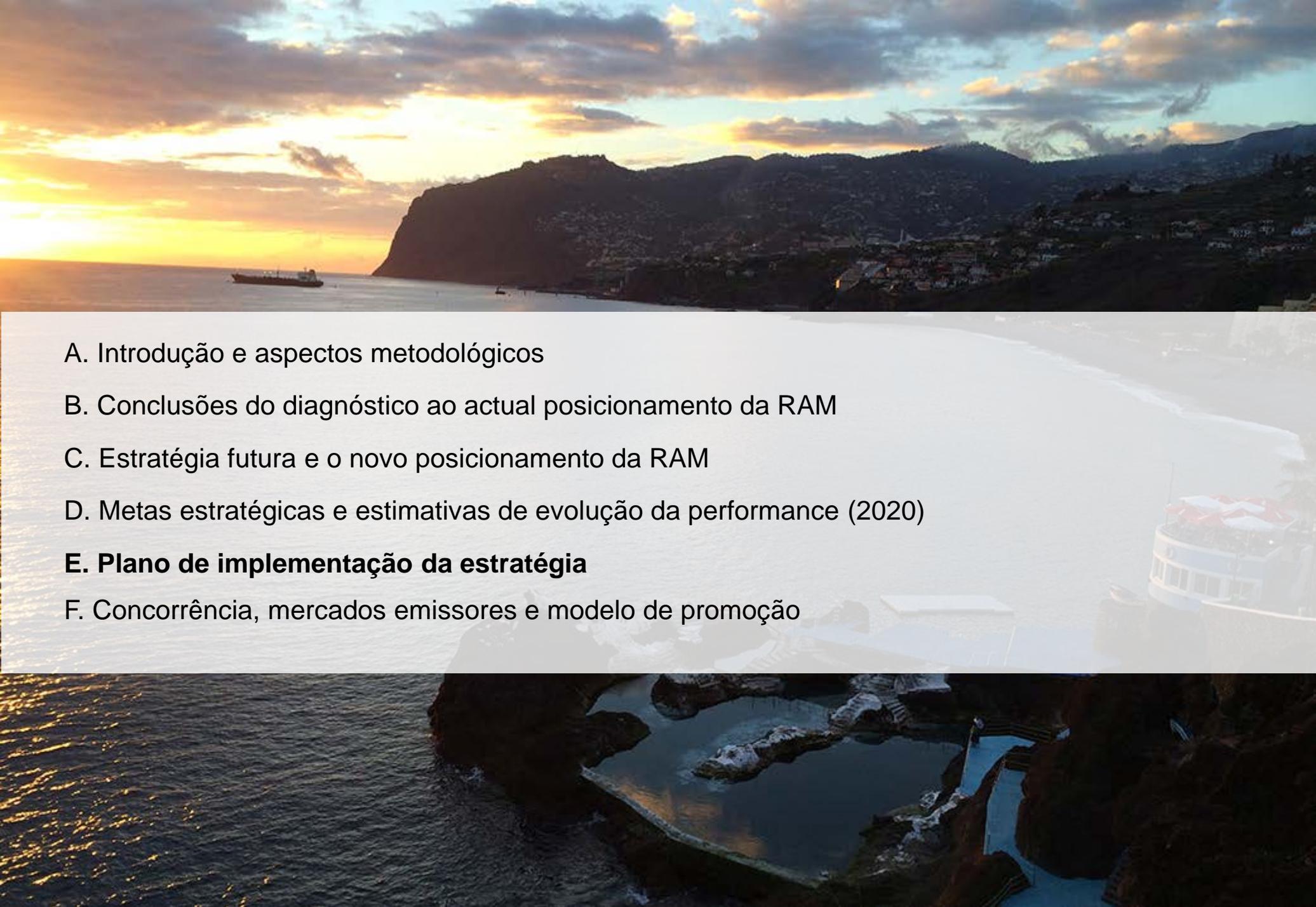
Racional no cálculo de estimativas de evolução das metas estratégicas (2/2)

Indicadores Estratégicos

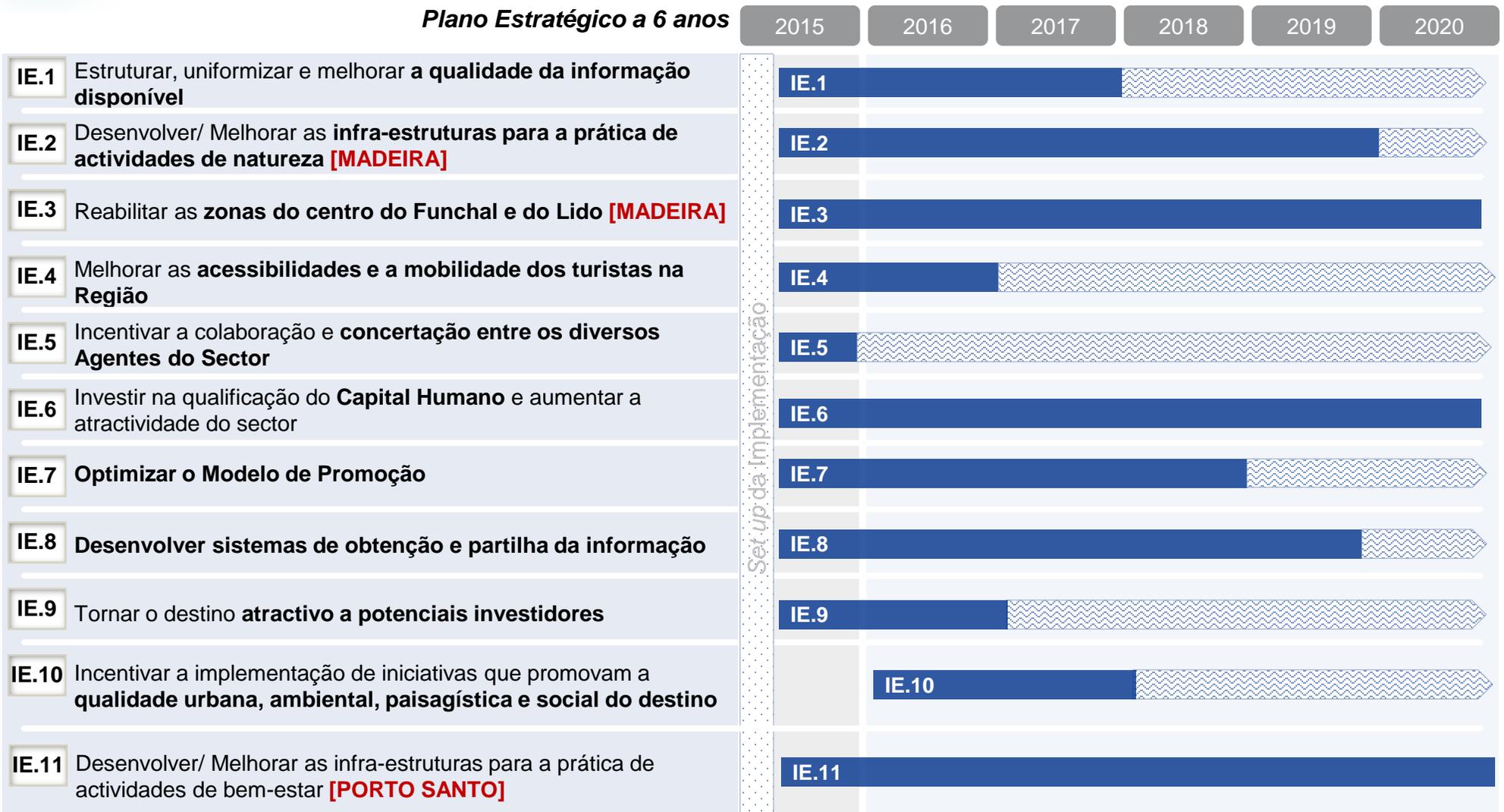
Racional de cálculo

O3	Investimento público e privado no sector	Iniciativas do plano de transformação para o reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto
	Taxa de ocupação¹⁾	Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, oferta de alojamento evolução do aumento da oferta
	Rev-PAR¹⁾	Taxa de Ocupação, reposicionamento do Destino, infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto e requalificação do parque hoteleiro
O4	PIB do sector do Turismo	Receita turística e efeitos indirectos e induzidos do mesmo
	Emprego	Evolução da entrada de turistas e receitas turísticas
O5	Nível de satisfação dos visitantes com a protecção e gestão ambiental da Região	Infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, reabilitação e promoção da qualidade rural, ambiental e paisagística
	Nível de satisfação dos visitantes com o desenvolvimento urbano nas zonas turísticas	Infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, reabilitação e promoção da qualidade urbana
	Nível de satisfação dos visitantes com o programa cultural e a interação com a realidade local	Infra-estruturação e desenvolvimento da oferta e produto, reabilitação e promoção da oferta social e cultural
	Intensidade turística	Evolução das dormidas e da população
	Índice de satisfação das populações com o turismo	Reabilitação e promoção da qualidade urbana, rural, ambiental, paisagística e social, crescimento económico e emprego

(1) Valores parciais e apenas referentes aos empreendimentos turísticos

- 
- A. Introdução e aspectos metodológicos
 - B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM
 - C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM
 - D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)
 - E. Plano de implementação da estratégia**
 - F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção

Plano Estratégico a 6 anos



Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.1 Estruturar, uniformizar e melhorar a qualidade da informação disponível	1.1 Planear e realizar um levantamento exaustivo de toda a informação disponível sobre o Turismo na RAM (digital, papel)	APM	●	●				
	1.2 Implementar programa de actualização da informação disponível	APM	●	●	●			
	1.3 Realizar inquéritos aos utilizadores digitais para avaliar e monitorizar o impacto da informação disponível no grau de satisfação do cliente	DRT		●	●	●	●	●
IE.2 Desenvolver/ Melhorar as infra-estruturas para a prática de actividades de natureza [MADEIRA]	2.1 Avaliar o custo-benefício e priorizar o desenvolvimento/ melhoria para cada um dos produtos <i>core</i> e priorização dos investimentos a realizar em cada uma das infra-estruturas	DRT	●	●				
	2.2 Definir o modelo de rendibilidade de cada um dos produtos <i>core</i> identificados e respectivo modelo de (re)investimento	ACIF	●	●				
	2.3 Captar investidores e fontes de financiamento nas infra-estruturas/ produtos	ACIF	●	●	●			
	2.4 Implementar medidas de melhoria das condições das infra-estruturas de suporte às actividades turísticas	DRT		●	●	●	●	
	2.5 Monitorizar o desenvolvimento das infra-estruturas, rendibilidade e satisfação dos turistas	DRT	●	●	●	●	●	●

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.3 Reabilitar as zonas do centro do Funchal e do Lido [MADEIRA]	3.1 Definir as prioridades de valorização das zonas turísticas principais - centro do Funchal e zona do Lido (e outras zonas da ilhas)	Câmaras Municipais	●	●				
	3.2 Avaliar a necessidade de reabilitação das zonas turísticas principais (restauração, comércio e serviços de apoio) e articular com planos directores e/ou programas específicos	SRTT	●	●				
	3.3 Criar incentivos para a requalificação da oferta hoteleira, restauração, comércio e serviços de apoio e criar medidas para a criação de projectos inovadores que incorporem valores económicos, ambientais e sociais	ACIF		●	●	●		
	3.4 Requalificar a oferta de alojamento, restauração, comércio e serviços de apoio	Empresas	●	●	●	●	●	●
	3.5 Executar os planos de desenvolvimento das zonas turísticas (Funchal e localidades) e avaliar grau de adequação ao produto turístico	DRT	●	●	●	●	●	●
IE.4 Melhorar as acessibilidades e a mobilidade dos turistas na Região	4.1 Definir circuitos turísticos de acordo com o reposicionamento da oferta turística (orientação à experiência)	SRTT	●	●				
	4.2 Avaliar as necessidades de acessibilidades e mobilidade na perspectiva turística e introduzir inputs no Plano Integrado e Estratégico dos Transportes da RAM, considerando a mobilidade entre as zonas de hotelaria e de prática de actividades de natureza e de interesse turístico	SRTT	●					
	4.3 Executar e monitorizar a implementação do novo modelo de transporte e a satisfação dos turistas	SRTT		●	●	●	●	●
	4.4 (Re)Avaliar estratégias individuais das companhias aéreas e definir um plano de abordagem assegurando uma ainda maior articulação na montagem das operações com as companhias aéreas	ANA	●		●		●	
	4.5 Reavaliar necessidades de mobilidade na perspectiva turística e avaliar necessidades de ajustamentos	SRTT						●

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.5 Incentivar a colaboração e concertação entre os diversos Agentes do Sector	5.1 Efectuar <i>setup</i> e acompanhamento de implementação da estratégia (2015-2020)	ACIF	●	●	●	●	●	●
	5.2 Elaborar um Programa de sensibilização para a colaboração e participação dos diferentes agentes do sector de forma a garantir concertação e coerência das actividades	ACIF	●	●	●	●	●	●
IE.6 Investir na qualificação do Capital Humano e aumentar a atractividade do sector	6.1 Comunicar a nova estratégia “em cascata” e sensibilizar os recursos humanos para a nova proposta de valor e serviço orientado ao bem-estar e satisfação do turista	ACIF	●		●			●
	6.2 Realizar um levantamento exaustivo das reais necessidades da Região em termos de qualificação do Capital Humano e Perfil de Competências	DREM		●	●			
	6.3 Avaliar a oferta formativa e a capacidade das instituições para fazer face às necessidades do mercado e proposta de valor do turismo	DREM			●			
	6.4 Desenvolver programas para tornar o Sector mais atractivo com vista à captação e retenção de recursos humanos	DRT	●	●	●	●	●	●
	6.5 Incentivar e avaliar a introdução de boas práticas de desenvolvimento do Capital Humano nomeadamente a formação complementar, modelo de remunerações, condições de trabalho e gestão de carreiras	DREM				●		
	6.6 Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores do Sector e respectivo sub-sector	DRT			●		●	
	6.7 Avaliar o potencial de posicionamento da RAM como referência internacional na área de formação no Sector do Turismo	DREM					●	

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.7 Optimizar o Modelo de Promoção	7.1 Implementar novo Modelo de Governo da Promoção e Gestão	APM	●					
	7.2 Rever o Plano de Promoção de acordo com as orientações definidas e implementar medidas de monitorização da actividade de promoção	APM	●	●				
	7.3 Identificar os parceiros chave em cada iniciativa (visão 360°) e avaliar nível de intervenção na montagem da operação	APM	●	●	●	●	●	●
	7.4 Desenvolver projecto de dinamização do canal <i>online</i> e criação de ferramentas de comercialização online ligadas a sites informativos sobre o destino (entidades de promoção, agentes, OT, OTAs, canais online, câmaras municipais)	APM	●	●				
	7.5 Avaliar a diversificação em canais de distribuição em operadores especializados e apostar na comunicação em nichos de mercado com interesses específicos e definir plano específico de abordagem ao mercado	APM	●	●	●			
	7.6 Realizar uma avaliação detalhada dos mercados e segmentos que visa atingir e ajustar o orçamento disponível e construir propostas de valor e campanhas de comunicação customizadas de acordo com as especificidades de cada mercado e desenhar estratégias de fidelização e de retenção de novos turistas à Região (exemplo: potencial de cross selling dos turistas de cruzeiro)	APM	●	●	●	●	●	●
	7.7 Aprofundar e rever periodicamente os critérios de priorização dos mercados e dos segmentos e avaliação da concorrência	APM		●		●		●
	7.8 Criar um <i>dashboard</i> que monitorize e avalie o impacto das acções realizadas	APM	●	●				

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.8 Desenvolver sistemas de obtenção e partilha da informação	8.1 Identificar necessidades de gestão de informação de conhecimento e modelo de gestão, financiamento e partilha de informação	DRT	●					
	8.2 Implementar Modelo de Gestão de informação e conhecimentos	DRT	●	●				
	8.3 Recolher informação do sector, realizar estudos e inquéritos	DRT	●	●	●	●	●	●
	8.4 Construir uma plataforma de Business Intelligence para o Turismo para monitorização sistemática e detalhada	DRT			●	●		
	8.5 Avaliar potencial de posicionamento da RAM como Centro de Excelência na produção de estudos/ conhecimento no Sector	DRT					●	
IE.9 Tornar o destino atractivo a potenciais investidores	9.1 Desenvolver um programa estruturado e prolongado no tempo de atracção e captação de investidores nas diferentes áreas de actividade do Turismo	ACIF	●	●		●		●
	9.2 Preparar Business Cases para apresentação a investidores	ACIF	●	●	●	●	●	●

Iniciativa	Principais projectos a desenvolver	Sponsor proposto	Plano implementação a 6 anos					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
IE.10 Incentivar a implementação de iniciativas que promovam a qualidade urbana, ambiental, paisagística e social do destino	10.1 Introduzir na avaliação de projectos turísticos requisitos de sustentabilidade que garantam a preservação das áreas de atractividade turística	DRT		●				
	10.2 Desenvolver programas que visem a introdução por parte dos agentes económicos de mecanismos de gestão ambiental, a racionalização de consumos e eficiência ambiental, a eficiência energética e energias renováveis, a gestão de resíduos e as boas práticas na cadeia de valor	SRARN		●				
	10.3 Desenvolver programas específicos de sensibilização do turismo para o valor natural, histórico e cultural da Região	DRT		●	●		●	
IE.11 Desenvolver/ Melhorar as infra-estruturas para a prática de actividades de bem-estar [PORTO SANTO]	11.1 Elaborar um Plano detalhado para a Ilha de Porto Santo considerando a introdução de pilares de sustentabilidade e I&D (exemplo: propriedade das areias e agricultura biológica)	ACIPS	●					
	11.2 Implementação dos pilares de sustentabilidade e programas de I&D	DRT		●	●	●		
	11.3 Reavaliar e confirmar o reposicionamento do bem-estar	DRT			●			
	11.4 Implementar os centros partilhados e outros programas que suportam a oferta dirigida ao segmento bem-estar	ACIPS			●	●	●	●

Objectivo e o Modelo de Governo do Acompanhamento de Implementação da estratégia

A criação de um programa sólido de acompanhamento da implementação da estratégia tem por objectivo principal, desenvolver uma base de conhecimento do ponto de situação das iniciativas, avaliar a consecução de resultados e facilitar o desbloqueio de situações críticas que ocorram ao longo do período.

Principais funções do programa de acompanhamento

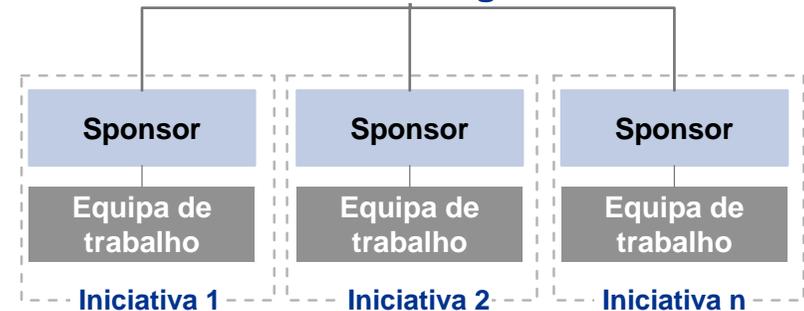


Modelo de Governo de Acompanhamento de Implementação

Comité de Acompanhamento

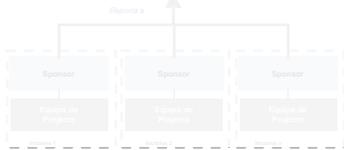
DRT	APM	Associações do Sector do Turismo
ACIF	Privados	Associação de Municípios
Outros organismos/ Instituições do Estado		

Gestão do Programa





Comité de Acompanhamento



Gestão do Programa

Missão

Garantir o alinhamento estratégico e tomar as decisões críticas relativas às iniciativas

Responsabilidades

- A **revisão e aprovação dos planos gerais** e a **autorização para início das iniciativas**
- A **autorização do comprometimento de recursos** (humanos, financeiros, etc.)
- A **resolução de situações de potencial conflitos**
- A **resolução de aspectos críticos** relacionados com prioridades, necessidades e procedimentos
- A **aprovação, priorização de *change requests*** que resultem no decurso das iniciativas
- O **suporte na garantia que os potenciais benefícios de cada iniciativa** são atingidos
- A **aprovação final dos produtos** resultantes das iniciativas
- A **autorização para o encerramento das iniciativas e do Programa**

Missão

Fazer a gestão integrada do Programa, contemplando as vertentes de gestão de âmbito, calendário, orçamento, qualidade, recursos, comunicação e risco, com o objectivo de **garantir a entrega dos benefícios previstos**

Responsabilidades

- **Delinear o Plano do Programa**, detalhando as iniciativas e pacotes de trabalho, e estabelecer o *baseline*
- **Articular com os gestores das iniciativas** todos os aspectos relacionados com o programa
- **Manter actualizado o plano geral do programa**, reflectindo os avanços em termos de esforço e produtos resultantes, assim como alterações relativamente ao *baseline* aprovado
- **Analisar, acompanhar e informar o Comité de Acompanhamento** relativamente a todas as métricas de gestão das iniciativas, com destaque para prazos, custos, riscos e envolvimento das partes
- **Acompanhar, avaliar e identificar medidas de contingência** relativamente a todas as iniciativas em curso, e gerir o processo de *Change Requests*
- **Conduzir de forma efectiva toda a comunicação** associada ao programa
- **Dar início às iniciativas**

2015



2015 - 2020

Arranque do Projecto

I.1 Setup 

I.2 Buy in e envolvimento dos principais Interventientes 

I.3 Sistematizar e comunicar as iniciativas 

I.4 Definir métricas de monitorização e controlo das iniciativas 

Plano Estratégico e as iniciativas a ser implementadas a 6 anos

2015



Arranque do Projecto

I.1 Setup

I.2 *Buy in* principais

Actividades

- **Constituição e formalização dos órgãos de gestão** da Implementação do Plano Estratégico
- Definição e validação de um plano detalhado de trabalhos que inclua a **planificação das iniciativas, timings e responsabilidades, ilustrando critical milestones e respectivas dependências**
- **Identificação e validação dos sponsors** responsáveis pelo acompanhamento de cada uma das iniciativas e proceder ao agendamento das reuniões
- **Calendarização das reuniões de acompanhamento** da evolução do plano de trabalho e de controlo da qualidade dos resultados

Deliverables

- **Plano de trabalho detalhado** para as actividades âmbito incluindo identificação de outputs esperados
- **Definição da periodicidade de interacção** com a equipa de trabalho
- **Calendário com o plano de reuniões** definido com interlocutores esperados e documentação necessária (ex.: pontos de situação)

2015

2015 - 2020

Arranque do Projecto

I.1 Setup

I.2 *Buy in* e envolvimento dos principais Intervenientes

I.3 Sistematizar e comunicar as iniciativas

Actividades

- Realização da reunião de arranque (kick-off) com o Comité de Acompanhamento de implementação do Plano Estratégico
- Realização de reuniões de sensibilização com os interlocutores-chave a envolver
- Planeamento em conjunto das actividades das fases subsequentes

Deliverables

- Documento suporte à reunião de arranque dos trabalhos (*kick-off*)
- Comunicação do Projecto para *awareness* interno (ex.: lançamento de um email institucional com os principais objectivos a atingir)

2015



Arranque do Projecto

I.1 Setup 

I.2 *Buy in* e envolvimento dos principais Intervenedores 

I.3 Sistematizar e comunicar as iniciativas 

I.4 Definir métrica monitorização e controlo das iniciativas

Actividades

- Definição e validação de um plano detalhado de trabalho que inclua a **planificação das iniciativas, timings e responsabilidades do projecto, ilustrando *critical milestones* e respectivas dependências**
- **Realização de reuniões com os *sponsors* das iniciativas para comunicar e ajustar (*em caso de necessidade*)**
- **Validação do plano de reuniões anual com os *sponsors* de cada iniciativa**

Deliverables

- **Plano detalhado de todas as iniciativas a ser implementadas nos próximos 6 anos validado pelos *sponsors* da iniciativa**

2015



2015 - 2020

Arranque do Programa de Gestão

I.1

Actividades

- Construir o **Modelo de Reporte de Acompanhamento** da evolução das iniciativas
- Realizar **Ponto de Situação do Plano**

Deliverables

- Dashboard** de acompanhamento dos indicadores

O1	O2	O3	O4	O5
Aumentar a Satisfação dos Turistas  Status Indicadores Actual 2020	Diminuir a Sazonalidade e estimular a Procura  Status Indicadores Actual 2020	Melhorar a performance dos Agentes do Sector  Status Indicadores Actual 2020	Contribuir para o desenvolvimento da Região  Status Indicadores Actual 2020	Contribuir para a preservação e valorização do Património  Status Indicadores Actual 2020
Nível / índice de satisfação do turista ao longo de todo o ciclo de viagem 00	Taxa de sazonalidade 00	Gasto médio turístico diário 00	PIB 00	Nível de satisfação dos visitantes com a protecção e gestão ambiental de floresta 00
Índice de reparação do destino 00	Retorno do investimento em comunicação e comercialização 00	Recolhas dos agentes económicos 00	Emprego 00	Nível de satisfação dos visitantes com o desenvolvimento urbano das zonas turísticas 00
Índice de entradas via recomendação do destino 00	Entrada de turistas (via aérea e marítima) 00	Investimento público e privado no sector 00	Peso do Sector nas Exportações Nacionais 00	Intensidade turística 00
% de colaboradores com formação específica 00	Acessibilidades Aéreo 00	Taxa de ocupação 00	Investimento Estrangeiro no Sector 00	Satisfação das populações nos centros turísticos 00
	Estado média na Região 00			Adoção ao calendário de eventos culturais da RAM 00

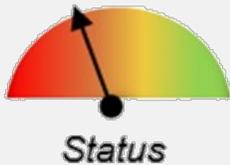
I.4 Reporte de Acompanhamento da Implementação

Plano Estratégico e as iniciativas a ser implementadas a 6 anos

1. Garantir a monitorização e a medição de cada uma das iniciativas para alcançar os objectivos propostos
2. Avaliar se existem desvios face ao que foi inicialmente previsto (*execução física e financeira*)
3. Actuar face aos desvios identificados e actualizar o plano comunicando-o a todos os intervenientes

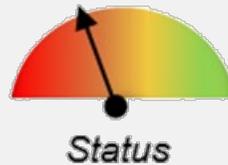
Indicador 1

Nível de Execução das iniciativas
(%)



Indicador 2

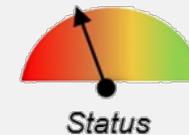
Desvios face ao planeamento
(dias)



Indicador 3

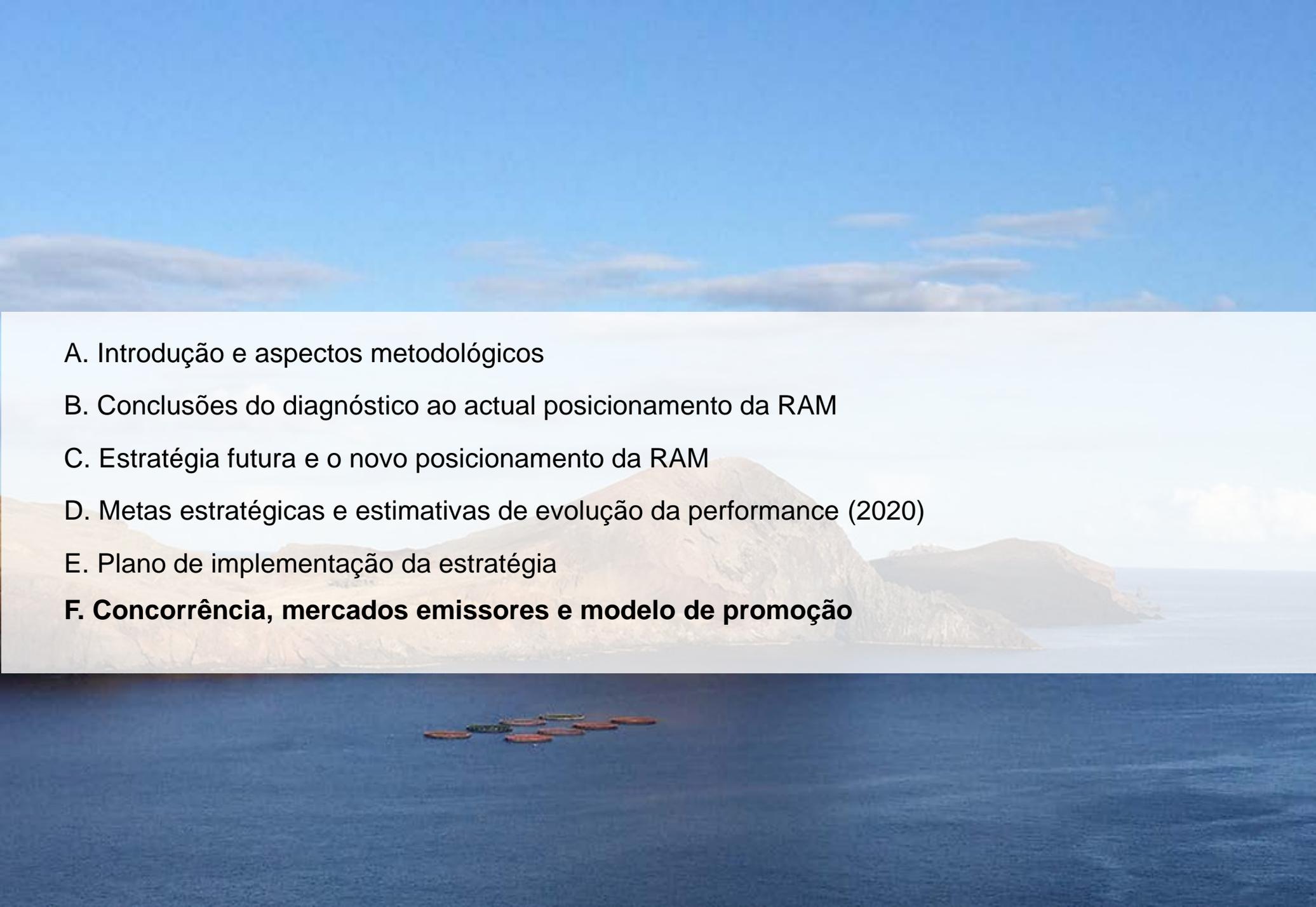
Desvios face ao orçamento previsto
(€)

Real vs. Estimado



Monitorizar e medir o desempenho ...

- o É um método de **avaliar o progresso face às metas e objectivos definidos**, com base em dados quantitativos
- o **Não é um mecanismo de recompensa ou penalização**, mas um mecanismo facilitador da gestão e da comunicação
- o É parte integrante de um **bom planeamento estratégico e de negócio**

- 
- A. Introdução e aspectos metodológicos
 - B. Conclusões do diagnóstico ao actual posicionamento da RAM
 - C. Estratégia futura e o novo posicionamento da RAM
 - D. Metas estratégicas e estimativas de evolução da performance (2020)
 - E. Plano de implementação da estratégia
 - F. Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção**

Posicionamento Actual

Sol e Mar complementada com natureza

Concorrentes Directos

Não Concorrentes

- | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------|---------------|
| Cabo Verde | Canárias
Baleares
Costa Sul | Croácia | Açores |
| Costa italiana e Sardenha | Algarve | Grécia (Ilhas) | Áustria |
| Córsega | França | Nova Zelândia | França |
| Malta | Turquia | Marrocos | Nova Zelândia |
| Egipto | Tailândia | Jamaica | Costa Rica |

Nova Proposta de Valor

Natureza complementada com a Cultura e Gastronomia

Concorrentes Directos

Destinos a Acompanhar

Não Concorrentes

- | | | | | | |
|----------|----------------|------------|--------------------|---------------|---------|
| Canárias | Grécia (Ilhas) | Costa Sul | Suíça | Nova Zelândia | Jamaica |
| Croácia | Malta | Córsega | Turquia | Marrocos | Egipto |
| França | Baleares | Algarve | Sardenha e Sicília | | |
| Açores | | Costa Rica | Áustria | | |
| | | Tailândia | Cabo Verde | | |

Apesar do diferente posicionamento da Madeira, alguns dos destinos são percebidos como concorrentes pelos turistas, como é o caso dos Açores

Enquanto que no posicionamento actual o conjunto de concorrentes é muito extenso, com a **Nova Proposta de Valor**, o espectro de concorrentes reduz-se significativamente.

Concorrência, mercados emissores e modelo de promoção

Indicadores de desempenho do destino em comparação com o seu competitive set (1/2)

Na generalidade, a RAM apresenta resultados inferiores quando comparada com os seus principais concorrentes (1/2):

Alguns Indicadores de desempenho	Madeira	Açores	Portugal	Baleares	Canárias	Espanha	Malta	Croácia	França
Rev-PAR (Série Retrospectiva das Estatísticas Do Turismo - 1976-2013, INE, World Bank)	34,8 €	22,6 €	30,2 €	57,8 €	60,3 €	41,2 €	N.D.	N.D.	N.D.

Em 2013, a RAM foi a 3ª região de Portugal (NUTS II) com maior Rev-PAR (a seguir a Lisboa e Algarve - 45 e 40€, respectivamente) no entanto face à realidade dos países apresentada encontra-se consideravelmente a baixo

Taxa de Ocupação por quarto (Eurostat)	Madeira	Açores	Portugal	Baleares	Canárias	Espanha	Malta	Croácia	França
	60%	34%	40%	78%	72%	54%	61%	53%	48%

A RAM tem a melhor taxa de ocupação de todas as regiões de Portugal (NUTS II) estando a região de Lisboa a cerca de 10 pontos percentuais; face a Espanha encontra-se em níveis mais baixos de ocupação e em linha com os valores de Malta

Estadia Média (Nº dormidas/Hóspedes em dias) (Eurostat)	Madeira	Açores	Portugal	Baleares	Canárias	Espanha	Malta	Croácia	França
	5,6	3,7	3,1	7,6	7,5	3,4	5,7	3,8	1,8

Na Madeira a estadia média ascendeu em 2013 a 5,6 noites. A estadia média das Ilhas Canárias é tipicamente superior, variando entre as 9,25 noites em Fuerteventura e 8,32 em Tenerife, apenas a ilha de La Gomera apresenta estadias médias inferior à Madeira, o mesmo padrão, de estadia média superior, nas Baleares; nos restantes destinos, à excepção de Malta que apresenta valores semelhantes, a estadia média é muito inferior

Indicadores de desempenho do destino em comparação com o seu competitive set (2/2)

Na generalidade, a RAM apresenta resultados inferiores quando comparada com os seus principais concorrentes (2/2):

Alguns Indicadores de desempenho	Madeira	Açores	Portugal	Baleares	Canárias	Espanha	Malta	Croácia	França
Taxa de sazonalidade <i>(Turismo de Portugal, INE, Direction Générale des Entreprises, Études et statistiques; Croatia National Tourist Board)</i>	34%	46%	40%	54%	28%	39%	N.D.	74%	32%

A RAM apresenta (a par com a região de Lisboa) a **taxa de sazonalidade mais baixa de todas as regiões de Portugal** (NUTS II); as ilhas Canárias têm uma sazonalidade inferior na ordem dos 28%, com grande afluência no mês de Novembro, no entanto as Baleares têm uma sazonalidade bem superior que ronda os 54% centrada nos meses de Verão

% PIB Sector na Economia <i>(The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, World Economic Forum)</i>	Madeira	Açores	Portugal	Baleares	Canárias	Espanha	Malta	Croácia	França
	24%	N.D.	15%	N.D.	N.D.	15%	9%	28%	9%

A RAM, a par da Croácia, é o destino com a economia mais dependente do Sector do Turismo

Pontes fortes e pontos fracos da ilha da Madeira face a outros destinos concorrentes

Atractividade da Ilha da Madeira face a...

#	Critérios na análise comparativa	Açores	Croácia	Canárias	Baleares	Grécia	Malta	França
I.	Pricing	+	+	+	-	+	-	+
II.	Produto Natureza	-	-	+	+	+	+	≈
III.	Produto de Cultura, Modernidade, Actividades e Atracções Urbanas	+	+	-	+	+	+	-
IV.	Clima ameno/ quente todo o ano	+	+	-	+	-	+	+
V.	Procura	+	-	-	-	-	-	-
VI.	Oferta Hoteleira	+	≈	≈	≈	+	+	-
VII.	Segurança	≈	+	≈	≈	≈	≈	≈
VIII.	Atitude da População para com o turista	≈	+	+	+	≈	≈	+
IX.	Distância	<5h	<5h	<5h	<5h	<5h	<5h	<5h
X.	Percepção dos Turistas - Inquéritos (+ muito competitivo; - pouco competitivo)	+	+	+	+	+	-	+
Destinos Concorrentes da Madeira		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Análise comparativa de preço de pacotes/ alojamento (**simulação para o período de Inverno**, vários operadores); *T&T Competitiveness Report 2013*; Classificação média das unidades (booking.com); *Weather.com*

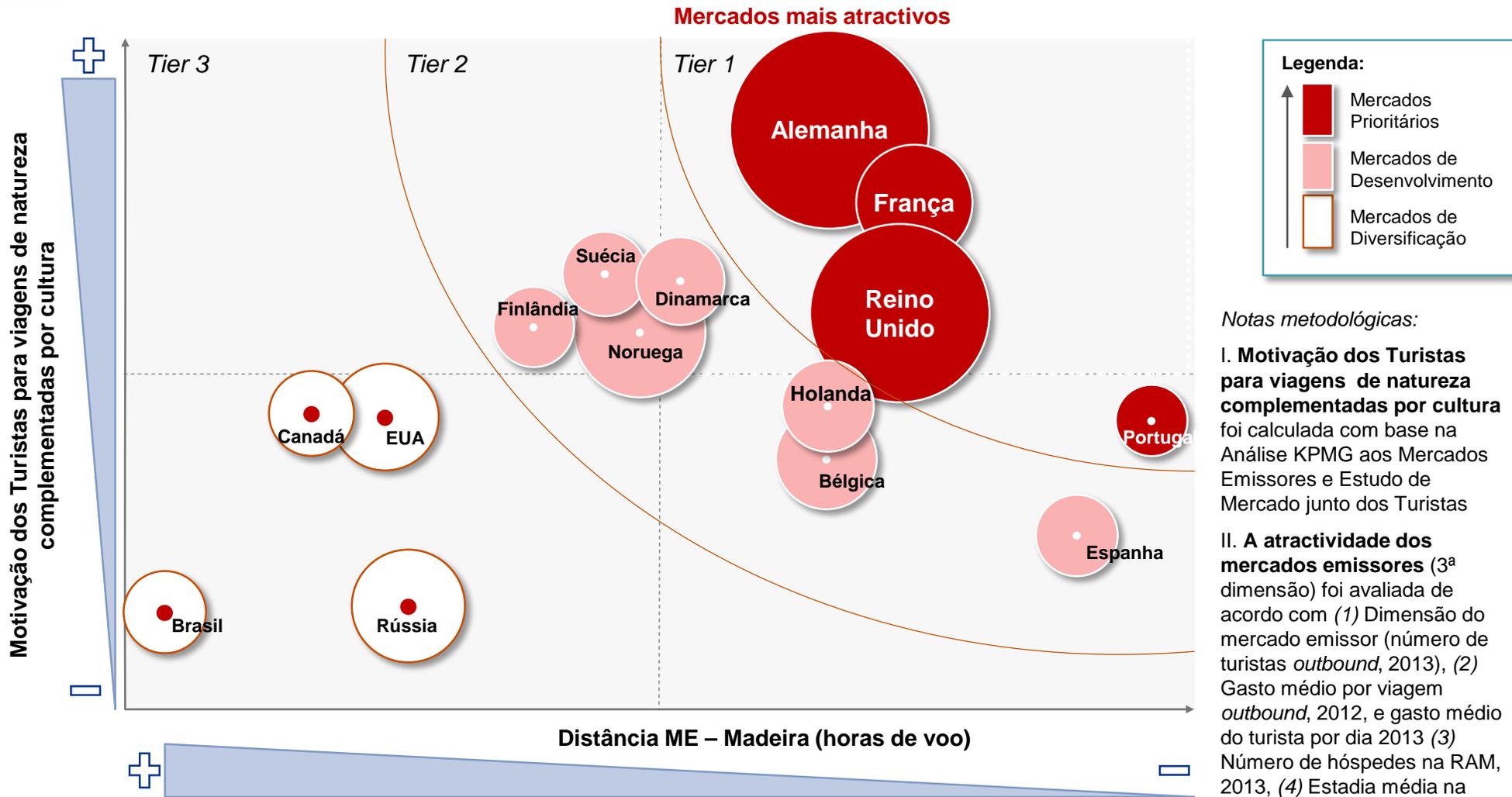
Principais conclusões

- Face ao “Produto Natureza” a RAM deverá aprofundar o seu conhecimento nos mercados: **Açores e Croácia dado apresentarem uma oferta mais estruturada e diversificada** face aos restantes concorrentes
- No produto complementar - **Cultura, Modernidade, Actividades e Atracções Urbanas** – o foco deverá ser destinos como: **Canárias e França**
- **Na procura** - medida de conhecimento do destino, volume anual de entradas de turistas – tem de ser feita uma **forte aposta em atrair mais turistas e que eles tenham uma maior grau de conhecimento da Região**
- Os restantes critérios de análise estão em linha com os seus concorrentes directos, sendo fulcral a monitorização dos mesmos nestes critérios específicos.

Madeira é +; - ou ≈ (tão) atractiva como o outro destino

Destino Concorrente da Madeira: Directo ✓, ou A Acompanhar ✓; Não Concorrente ✗

Matriz de Atractividade dos Mercados Emissores considerando a nova proposta de valor para a RAM



Fonte: Análise KPMG

O mapeamento dos diversos Mercados Emissores segundo os critérios de atractividade para a RAM permite a sua segmentação em 3 grupos distintos:

Segmentação dos Mercados

Acção

Mercados Prioritários (Tier 1)

> Potencial



Alemanha



Reino Unido



Portugal



França



Apostar e Aprofundar...

- ... em mercados com **grande motivação para o produto Madeira** (sob directrizes da futura proposta de valor), atractivos pelo volume de viajantes, respectivos gastos e conhecimento sobre o destino
- ... mercados de **relativa proximidade** onde as acessibilidades devem ser aprofundadas

Mercados de Desenvolvimento (Tier 2)

> Potencial



Noruega



Dinamarca



Holanda



Espanha



Bélgica



Suécia



Finlândia



Acompanhar e Desenvolver...

- ... em mercados atractivos pelas **motivações do turista, aliadas a um potencial elevado de procura** e geração de receita turística
- ... trabalhando continuamente no sentido de **mitigar gradualmente barreiras existentes de conhecimento sobre o destino e acessibilidades**

Mercados de Diversificação (Tier 3)

> Potencial



EUA



Rússia



Canadá



Brasil



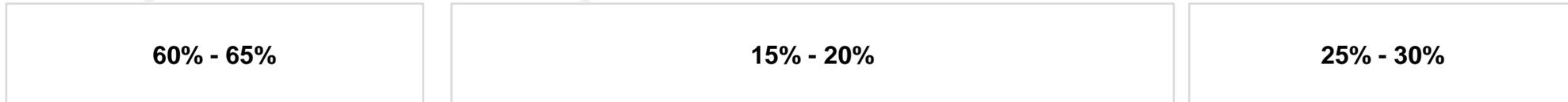
Observar e Diversificar...

- ... em mercados que apesar de algum desalinhamento de motivações, a sua **proximidade geográfica e cultural gera procura de uma forma razoavelmente constante**
- ... em mercados que apesar do seu potencial, verifica-se algum distanciamento entre as motivações do seu turista e o preconizado para a Madeira, **com o esforço de alinhamento a não ser óptimo no curto prazo**

A alocação de esforços de Promoção deve privilegiar os mercados prioritários – aqueles em que já captamos um nível significativo de turistas. A distribuição do orçamento deverá ser semelhante à situação actual, com alguma deslocação em termos relativos dos mercados do Tier 3 para o Tier 2.



Distribuição do investimento em Promoção em 2014



Distribuição do investimento em Promoção (período 2015-2020)



A distribuição do orçamento para Promoção deve ser realizada de forma progressiva ao longo dos anos. É de enorme relevância que: (1) Os critérios de priorização dos mercados e dos segmentos sejam periodicamente revistos e que esta revisão seja acompanhada de um ajustamento nos orçamentos de promoção (em cada ano), (2) Sejam realizados estudos detalhados dos mercados e segmentos que se visam atingir – consumo, preferências, motivações, grau de satisfação.

Fonte: DRT, APM; Análise KPMG

Objectivo

Definição de políticas, estratégias e planos integrados de comunicação, captação, retenção e comercialização do destino com vista à estimulação da procura (em quantidade e qualidade) e à uniformização da informação disponibilizada aos Turistas

Comunicação e Imagem

- **Incentivar uma visão global na comunicação e promoção do destino em todas as fases do ciclo do turista:** desde a tomada de conhecimento do destino, reflexão, comparação, marcação, experiência, partilha da experiência e repetição (visão centrada no turista)
- **Criar mecanismos de controlo de comunicação e promoção** efectuada nos vários canais ao longo do tempo
- **Uniformizar conteúdos e dinamizar o canal *online*** assegurando a consistência de informação relevante a disponibilizar ao turista e incentivando a comunicação bilateral

Colaboração e articulação entre os agentes do sector

- **Avaliar a necessidade de coordenação e integração dos diversos agentes de Turismo** na componente de **Promoção** e posteriormente no momento de **desenvolvimento da Actividade Turística** (hoteleiros, transportadoras, operadores, empresas animação turística, agências de promoção nacionais, entidades governamentais, ...)
- **Identificar os parceiros chave em cada iniciativa** (visão 360º) e avaliar nível de intervenção na montagem da operação
- Efectuar uma **ainda maior articulação na montagem das operações com as companhias aéreas**

Canais de distribuição e comercialização

- Construir **propostas de valor e campanhas de comunicação customizadas de acordo com as especificidades de cada mercado e segmento**
- **Diversificar canais de distribuição em operadores especializados e apostar na comunicação em nichos de mercado** com interesses específicos (exemplo: associações de desportos radicais ou revistas de pesca desportiva)
- Criar **ligações fortes entre a fase de planeamento e a fase de reserva da viagem do Turista** através do desenvolvimento de sistemas *online* sofisticados e de fácil utilização
- Utilizar os **meios de promoção do destino de Portugal** e potenciar o tráfego de turistas captado através dos canais digitais dinamizados pelo Turismo de Portugal

Acções de Promoção

- Fomentar **acções de promoção baseadas em canais digitais, com elevada relação custo-benefício**: *fam trips, opinion leaders* e eventos específicos
- Avaliar o potencial de **comunicação e captação de turistas em outros locais** que não o da sua residência (exemplo: promover em Lisboa o destino RAM)
- Potenciar a promoção de Porto Santo através da ilha da Madeira, e vice versa, criando um modelo de *cross-selling* que garanta a optimização de custos e uma maior eficácia na promoção da Região
- Potenciar a promoção da RAM junto dos passageiros de cruzeiros
- **Identificar grupos/ pessoas com ligações mais próximas com a região** e estabelecer mecanismos de comunicação bilateral contínua (lusu-descendentes, imigrantes, mercado nacional,...)
- **Utilizar na promoção** referências que liguem os turistas ao seu país de origem
- **Incluir programas específicos** endereçados aos passageiros de cruzeiros com vista à sua captação
- **Continuar a incentivar o desenvolvimento de estratégias específicas** para os períodos de menor procura

Planeamento e controlo de gestão

- Considerar um **horizonte temporal de planeamento de alto nível** a 3 anos
- Desenvolver um **plano de promoção único** para a região com uma **visão de todos os mercados** alvo
- Definir **objectivos específicos e resultados esperados** a obter em cada acção de promoção
- Associar aos orçamentos de promoção os **respectivos planos operacionais** (visão única de plano e orçamentação)
- **Articular o plano com os timings de planeamento e compra de viagens** de cada mercado e com o calendário de actividades dos operadores (grandes e específicos)
- Introduzir **ferramentas mais sofisticadas de controlo do plano e orçamento** (ex.: *rolling forecast*)
- **Monitorizar e avaliar o impacto das acções de promoção desenvolvidas**

Estas orientações têm de ser compreendidas e incorporadas pelo sector, sendo que as responsabilidades são transversais a todos os *players*.

No entanto, para se obter uma visão mais integrada, é crítico que o modelo de gestão da promoção esteja ajustado.

Associação de Promoção da Madeira



Principais alterações

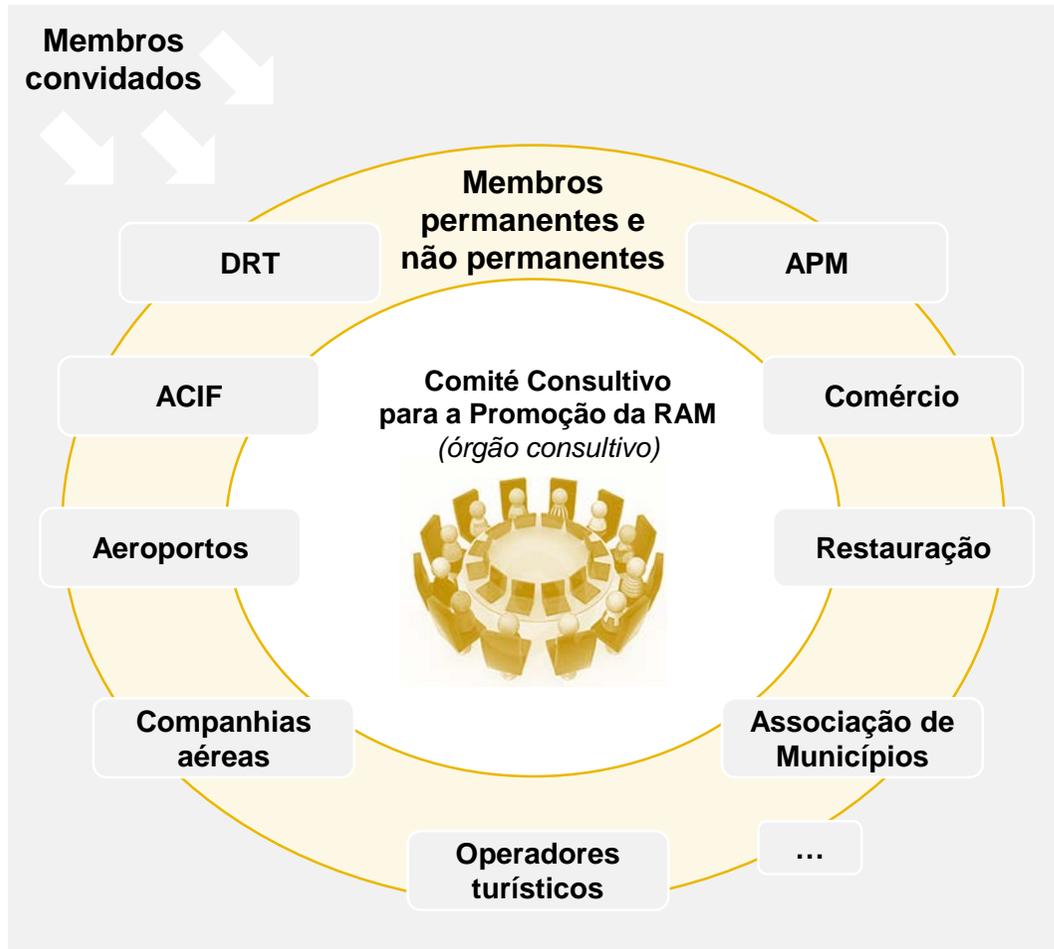
- Maior independência na **gestão da Promoção e da Comunicação**
- Delegação de maiores **poderes executivos** na APM
- Criação de um **Comité Consultivo**
- Incorporação das **responsabilidades pela gestão de todos os mercados**
- **Visão única na gestão da promoção**

Evolução do Modelo de Promoção:



Algumas considerações:

- Rever o **Modelo de Governo e a organização da equipa** operacional da APM
- Rever as **atribuições e estatutos legais** das entidades, caso necessário



Representantes do CC

- O CC é um órgão consultivo logo **não tem carácter obrigatório e vinculativo**
- O CC deverá nomear (pelo menos) um **representante de cada uma das entidades intervenientes pela promoção da região** (*membros permanentes e membros não permanentes*)
- Em qualquer altura os elementos do CC **podem incluir nas suas sessões de acompanhamento elementos “convidados”** tendo em vista uma apreciação mais abrangente e melhor fundamentada sobre a promoção da região assegurando desta forma a prossecução dos interesses do Sector

Objectivo

- Comentar, participar e deliberar sobre a **elaboração e orçamento do Plano de Promoção Regional**
- Orientar, auxiliar na **solução de problemas que se enquadrem na promoção da região**

Actividades

- **Primeiros 3 meses de cada ano:** deverá dar contributos para a elaboração do Plano de Promoção da Região para os 3 anos seguintes
- **3 meses seguintes:** deverá ser consultado na elaboração do orçamento para o Plano de Promoção da Região para o ano seguinte
- **Semestralmente** dar inputs para avaliação do grau de execução do plano e resultados dos contributos

Evolução dos Investimentos em Promoção por Mercados Emissores (não inclui eventos e animação)

A evolução do investimento em Promoção considera um aumento de 5,5 M € para 11,7 M€, em 5 anos, com uma **forte aposta nos mercados prioritários**. No entanto, é relevante considerar verbas também significativas para os mercados de desenvolvimento e de diversificação.

Valores
actuais de
Promoção ¹
(2014)

5,5 M€

Estimativa
em 2020

13,5 M€



**Mercados Prioritários
(Tier 1)**

3,5 M€

8,6 M€



**Mercados de
Desenvolvimento (Tier 2)**

1,1 M€

3,4 M€



**Mercados de
Diversificação (Tier 3)**

0,9 M€

1,5 M€



EUA



Rússia



Canadá



Brasil

- A promoção reveste elevada importância na venda do destino e tem um **efeito multiplicador na captação de turistas**
- O **Investimento em comunicação e comercialização** contempla:
 - O **esforço em acções de promoção e comercialização** a efectuar junto dos mercados emissores, que permitam atrair e reter turistas
 - Investimento em **iniciativas/ projectos contemplados no Documento Estratégico**, que visam a capacitação dos órgãos de promoção da RAM
 - Iniciativas na dinamização do mercado de cruzeiros
- O investimento em eventos e animação é também fundamental como factor de atractividade

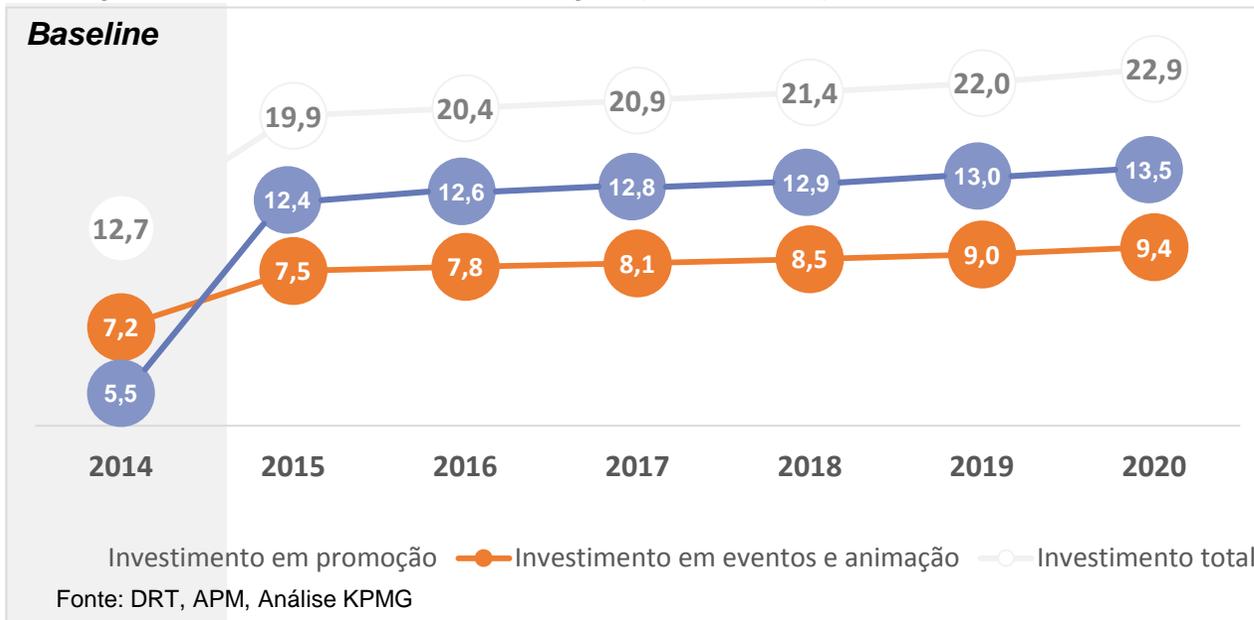
Não obstante o enfoque de promoção em alguns mercados, deve-se avaliar e apostar em acções cirúrgicas em outros mercados potenciais, sempre que se justifique, pela sua relevância e dimensão (*exemplo: Luxemburgo, Suíça, Mónaco, Moscovo, Países de leste, Brasil, ...*) e construir propostas de valor e **campanhas de comunicação customizadas de acordo com as especificidades de cada mercado**

Fonte: DRT, APM; Análise KPMG

(1) Estimativa de valores executados de promoção para 2014. Não inclui investimentos em eventos e animação. Inclui promoção da APM e da DRT. Não inclui investimentos directos Privados.

Para se atingirem as metas definidas para 2020, deve ser considerado um **aumento do investimento em promoção**, incluindo o reforço nas áreas da comunicação e imagem, comercialização, eventos e animação. No primeiro ano deve ser dado um **impulso na alocação de esforços de promoção, perpetuando-se um crescimento estável nos anos subsequentes.**

Evolução do Investimento em Promoção (2014 – 2020)



- Estes investimentos têm de ser alavancado na promoção que o Turismo de Portugal (TP) faz do destino Portugal como um todo, que assenta na comercialização dos diferentes produtos regionais
- O TP actua na captação de turistas e efectua o seu direccionamento para as regiões, em função das suas preferências
- A RAM, através da estruturação do seu produto turístico, tem de usufruir destas dinâmicas de escala e potenciar a captação destes turistas, disponibilizando informação consistente e apelativa, que assegure a venda nesse mesmo momento.

Valores *baseline*:

- Investimentos em eventos e animação – DRT: 7,2M€
- Investimentos em promoção APM 4,2M€
- Investimentos em promoção DRT – previsão de execução 1,3M€

Num contexto em que os recursos são escassos e é necessária a optimização dos investimentos, é fundamental a colaboração de todos para que se consiga o encontro entre a procura e a oferta.

O compromisso entre todos os *players* do sector, orientados por objectivos comuns e alinhados na mesma direcção, cria as condições para obter melhores resultados e colocar o turismo da Madeira num novo patamar ao longo do próximo ciclo estratégico.

OBRIGADA