



UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO

PROJETO: PLANO DE MARKETING DA TURISMO CENTRO DE PORTUGAL

PARTE IV: ESTRATÉGIA DE MARKETING

– REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL –

Equipa do IPAM Lab

Project Leader & Researcher: Irina Saur-Amaral (irina.amaral@ipam.pt)

Researcher: Manuel Gouveia (manuel.gouveia@ipam.pt)

Researcher: Teresa Aragonez (teresa.aragonez@ipam.pt)

Researcher: Sílvia Bandeira (sbandeira@ipam.pt)

Junior Researcher: Diogo Damas (diogodamas@ipam.pt)

O presente relatório apresenta a estratégia de marketing realizada no âmbito do processo de construção do plano de marketing para a Turismo Centro de Portugal (TCP), desenvolvida com base nas primeiras três partes do trabalho (Análise Interna e Externa; Estudos de Mercado e Análise SWOT). Os resultados obtidos ajudam a identificar as apostas estratégicas e correspondentes ações que serão operacionalizadas no Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal.

IPAM AVEIRO, FEVEREIRO DE 2014

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	AÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O CENTRO DE PORTUGAL.....	8
2.1.	Ações exequíveis num prazo de três anos	8
2.2.	Fatores críticos de sucesso	10
2.3.	Objetivos estratégicos, indicadores e atores envolvidos.....	11
3.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	16
3.1.	Estratégias de desenvolvimento de vendas.....	16
3.2.	Estratégias concorrenciais.....	17
3.3.	Estratégias de fidelização	18
4.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AS SUB-REGIÕES/MARCAS REGIONAIS	20
4.1.	Estratégia de desenvolvimento de vendas para as sub-regiões/marcas regionais	20
4.1.1.	Ria de Aveiro	22
4.1.2.	Coimbra	23
4.1.3.	Viseu/Dão-Lafões	24
4.1.4.	Serra da Estrela.....	25
4.1.5.	Castelo Branco.....	26
4.1.6.	Leiria / Fátima / Tomar.....	27
4.1.7.	Oeste	28
4.2.	Estratégias concorrenciais para as sub-regiões/marcas regionais.....	30
4.3.	Estratégias de fidelização para as sub-regiões/marcas regionais	30
	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO E PRÓXIMOS PASSOS (PLANO DE MARKETING)	31



IPAM LAB - UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO.....	33
IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 – Matriz de Ansoff: Estratégias de marketing para o Centro de Portugal.....	16
Figura 3 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> do Centro de Portugal.....	19
Figura 4 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Ria de Aveiro.....	22
Figura 5 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Coimbra	23
Figura 6 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Viseu/Dão-Lafões.....	24
Figura 7 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Serra da Estrela.....	25
Figura 8 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Castelo Branco	26
Figura 9 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Leiria / Fátima / Tomar.....	28
Figura 10 – Mapa de posicionamento dos <i>Best Bets</i> de Oeste	29

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos estratégicos para cada ação e respetivos indicadores: visão da região Centro de Portugal	12
---	----

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório enquadra-se na quarta fase do processo de construção do plano de marketing para a Turismo Centro de Portugal (TCP), no âmbito do protocolo de colaboração com o IPAM Aveiro – Instituto Português de Administração de Marketing, e diz respeito elaboração das Estratégias de Marketing.

Os resultados obtidos nesta etapa auxiliam na identificação das apostas estratégicas e correspondentes ações que serão operacionalizadas posteriormente no Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal e que se prendem com o agrupamento temático das ações identificadas, a análise da exequibilidade das ações – no prazo estratégico de três anos, a definição dos objetivos estratégicos em função de cada ação e de indicadores objetivos para a sua mensuração, bem como a definição das estratégias de marketing a adotar para cumprimento dos objetivos estratégicos, a definição do plano de ação – para o primeiro ano de atividade, e a seleção dos indicadores de monitorização e da frequência de avaliação do cumprimento das ações.

Com feito, focaliza-se na apresentação das grandes ações estratégicas e os atores envolvidos, bem como nos indicadores para o seu cumprimento. Seguidamente são identificados os fatores críticos de sucesso e, por último, enunciadas as estratégias de marketing para a Região Centro de Portugal, tendo como base a ajuste dessas estratégias às características e *Best Bets* das sub-regiões/marcas regionais.

Em jeito de conclusão importa salientar que foram definidas 10 grandes ações estratégicas, cada uma delas corporizada por objetivos e indicadores bem definidos de forma a permitir desenvolver esforços no sentido da sua concretização, envolvendo vários atores do território e medir o progresso de cada uma das ações e objetivos estratégicos.

1. INTRODUÇÃO

Na análise SWOT preparada no documento anterior, as ações correspondentes ao cruzamento das quatro dimensões da análise foram sintetizadas da seguinte forma:

Pontos fortes x Ameaças	Pontos fracos x Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • alinhamento com o posicionamento estratégico da marca Destino Portugal; • explorar o mercado de luso-descendentes; • aproveitamento dos meios digitais; • promover produtos relacionados com o turismo científico e tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • criação/desenvolvimento de produtos estruturados com base nos recursos turísticos qualificados; • desenvolvimento de um plano de comunicação digital adequado; • alinhamento das ações de promoção dos vários atores do território; • consolidação da geografia da Região Centro de Portugal;
Pontos fortes x Oportunidades	Pontos fracos x Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • desenvolver novas parcerias com operadores; • monitorizar a imagem de marca nos meios digitais; • desenvolver ações de promoção e cross-selling nos aeroportos de Portela e Francisco Sá Carneiro; • desenvolver ações de lobby para melhoria dos procedimentos de adesão às portagens das SCUT na fronteira com Espanha; • atrair investidores estrangeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • criar redes de colaboração entre os atores do território; • recorrer ao canal digital para promoção da imagem de marca Centro de Portugal; • construir produtos estruturados assentes na infraestrutura científica e tecnológica existente.

No seguimento da SWOT, os passos a seguir são habitualmente os seguintes:

- Agrupamento temático das ações identificadas;
- Análise da exequibilidade das ações no prazo estratégico de três anos;
- Definição dos objetivos estratégicos em função de cada ação e de indicadores objetivos para a sua mensuração;
- Definição das estratégias de marketing a adotar para cumprir os objetivos estratégicos;
- Definição do plano de ação para o primeiro ano de atividade, dos atores envolvidos e das ações de comunicação (externas e internas) planeadas;
- Seleção dos indicadores de monitorização e da frequência de avaliação do cumprimento das ações.

No caso do Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal serão seguidos estes passos, também, e tomadas em consideração as especificidades da situação analisada. Os resultados serão apresentados em relatórios distintos.

O presente relatório foca na apresentação das grandes ações estratégicas, atores envolvidos nas mesmas e indicadores para o seu cumprimento. Segue-se a ilustração dos fatores críticos de sucesso e, por fim, das estratégias de marketing para o Centro de Portugal e das adaptações dessas estratégias às características e Best Bets das sub-regiões/marcas regionais.

2. AÇÕES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O CENTRO DE PORTUGAL

2.1. Ações exequíveis num prazo de três anos

Ação 1

No seguimento do posicionamento definido no relatório da SWOT, foram identificados quatro vetores distintos para a marca Centro de Portugal, em alinhamento com alguns dos elementos incluídos no posicionamento da marca Destino Portugal. Assim, uma primeira ação identificada prende-se com a necessidade de **desenvolver uma campanha de comunicação que permita o reposicionamento da marca** de acordo com os quatro vetores e a nova imagem de marca, reforçando o alinhamento com a marca Destino Portugal. Os produtos a incluir nesta campanha devem-se basear nos Best Bets identificados e incluir produtos estruturados existentes que estejam diretamente relacionados com este posicionamento. Os canais de comunicação devem abranger o digital, como canal de desenvolvimento prioritário, e o tradicional, em função das características dos mercados e segmentos identificados.

Ação 2

Deve **fazer-se pesquisa de mercado** de modo a **segmentar o mercado de lusodescendentes** e identificar o seu potencial e elementos valorizados no Destino Portugal, que podem ser aproveitados nas ações de promoção do Centro de Portugal que lhes são dirigidas. Esta informação permitirá posteriormente identificar ou desenvolver produtos estruturados adequados para cada segmento e ações concretas para a sua promoção pelas entidades de promoção externa.

Ação 3

Deve **fazer-se pesquisa de mercado** de modo a **segmentar o mercado judaico** e identificar o seu potencial e elementos valorizados no Destino Portugal, que podem ser aproveitados nas ações de promoção do Centro de Portugal que lhes são dirigidas. Esta informação permitirá posteriormente identificar ou desenvolver produtos estruturados adequados para cada segmento e ações concretas para a sua promoção pelas entidades de promoção externa.

Ação 4

Será necessário, também, fazer um **levantamento do mercado europeu centro e norte, através da pesquisa em fontes secundárias ou primárias** de modo a **segmentar o mercado de europeus do centro e norte** e identificar o seu interesse na procura de uma segunda residência ou uma residência definitiva em países com clima mais favorável e identificar quais os elementos mais valorizados na obtenção desta residência, que podem ser aproveitados nas ações de promoção do Centro de Portugal que lhes podem ser dirigidas no âmbito de *lifestyle migration*. Esta informação permitirá posteriormente identificar ou

desenvolver produtos estruturados adequados para cada segmento e ações concretas para a sua promoção pelas entidades de promoção externa.

Ação 5

No que respeita aos mercados já segmentados, uma ação chave orientada para a criação de massa crítica e de uma dinâmica de inovação assente em cooperação estratégica prende-se com a **criação de redes temáticas de atores no território**, estabelecidas em função dos interesses dos mesmos, e **orientadas para o desenvolvimento de produtos estruturados para cada um dos quatro vetores identificados no posicionamento da marca Centro de Portugal**, com moderação e formação assegurada pelo Turismo Centro de Portugal.

Ação 6

Particular enfoque deve ser dado ao envolvimento das **instituições de ensino superior e de outras organizações de direito público ou privado que detêm infraestruturas científicas e tecnológicas ou que estão envolvidos na realização de narrativas lúdicas de ciência e tecnologia**, que podem participar na estruturação de produtos orientados para o turismo científico e tecnológico. Esta nova tipologia de produtos representa um nicho ao nível nacional que ainda não foi devidamente explorado e que detém infraestruturas de elevada qualidade.

Ação 7

Deve-se ainda apostar na **criação de painéis de operadores e turistas para envolvimento em atividades de cocriação de produtos estruturados personalizados** e em **teste de produtos na fase de pré-lançamento**, de modo a assegurar um fluxo criativo constante e a adaptação e personalização dos produtos a oferecer.

Ação 8

Deve-se promover, também, o uso de um **sistema de informação de marketing relacional tipo Customer Relationship Management (CRM)** para a monitorização dos contactos realizados com os turistas, operadores, outros decisores de compra e investidores e vendas resultantes, se aplicável.

Ação 9

De modo a que a mensagem orientada para cada segmento de mercado seja eficaz e coerente, é de particular importância uma ação orientada para **a sensibilização e formação (se aplicável) dos vários atores que intervêm na promoção do destino Centro de Portugal** no sentido de reforçarem o novo posicionamento da marca e de promoverem os produtos estruturados considerados prioritários para cada mercado alvo. As ações de comunicação desses atores devem ser monitorizadas e deve haver partilha e aconselhamento quanto às boas práticas de comunicação do posicionamento e imagem da marca Centro de Portugal.

Ação 10

Por fim, na componente que diz respeito ao desenvolvimento das atividades económicas relacionadas com o turismo, devem realizar-se **ações de atração de investidores estrangeiros para a região Centro de Portugal**, de forma alinhada com os atores com atuação dentro do território (atores com atividade turística, autarquias, comunidades intermunicipais, associações empresariais, agências de promoção externa, entre outros) e ao nível nacional (Turismo de Portugal, AICEP, entre outros).

2.2. Fatores críticos de sucesso

A análise das ações estratégicas apresentadas na seção anterior revela que a capacidade da Turismo Centro de Portugal de atingir os objetivos estratégicos propostos dependerá dos seguintes fatores:

- FCS 1.** Capacidade de criar e manter redes eficazes de colaboração entre os atores do território, que podem ser designadas por Redes de Estruturação de Produtos Turísticos Competitivos, orientadas para a estruturação de produtos turísticos para os segmentos de mercado identificados, e de acordo com o novo posicionamento da marca;
- FCS 2.** Capacidade de criar e utilizar eficazmente comunidades de turistas (Lead Users) e operadores turísticos relacionados com os segmentos de mercado identificados, de preferência assentes em redes digitais (ex. Facebook, LinkedIn, Twitter) que possam ajudar à cocriação de produtos turísticos e permitir o teste dos produtos antes do seu lançamento no mercado;
- FCS 3.** Capacidade de sensibilizar os vários atores internos e externos à região Centro de Portugal para o necessário alinhamento da comunicação orientada para os decisores e influenciadores de compra dos respetivos produtos turísticos estruturados, de modo a que seja claro o posicionamento da marca Centro de Portugal e que haja coerência no que respeita à imagem de marca que se pretende criar;
- FCS 4.** Capacidade de comunicar internamente na Turismo Centro de Portugal o novo posicionamento da marca, os correspondentes objetivos estratégicos, e de identificar técnicos e chefias com o perfil adequado para moderar as Redes de Estruturação de Produtos Turísticos Competitivos, desempenhando um papel de aconselhamento e formação junto dos atores dessas redes;

FCS 5. Capacidade de comunicar nos meios tradicionais e digitais o novo posicionamento da marca Centro de Portugal e os produtos estruturados, de forma dirigida para cada mercado e segmento identificado.

Considerando a importância de que haja sucesso e que esses fatores se concretizem, é necessário monitorizar a sua realização e aplicar ações corretivas sempre que os resultados não forem satisfatórios.

Caso esses fatores se concretizem e se mantenham ao longo dos próximos três anos de vigência do plano de marketing, a região Centro de Portugal acabará por se tornar num laboratório de inovação que desenvolve e lança no mercado produtos turísticos estruturados competitivos, testados antes do lançamento junto de comunidades de decisores de compra, assentes nos recursos turísticos existentes. Assegurará dessa forma a sua diferenciação competitiva sustentada face à concorrência nacional e internacional.

2.3. Objetivos estratégicos, indicadores e atores envolvidos

Apresentam-se, na Tabela 1, os objetivos estratégicos e os indicadores definidos para cada uma das ações identificadas, junto com os atores envolvidos para cada uma dessas ações.

Tabela 1 – Objetivos estratégicos para cada ação e respetivos indicadores: visão da região Centro de Portugal

Ação	Descrição	Objetivos estratégicos	Indicadores	Atores envolvidos
1.	Campanha de comunicação digital e tradicional	<p>Comunicar de forma eficaz e dirigida para os segmentos visados, os principais valores da marca</p> <p>Posicionar a marca Centro de Portugal de acordo com os quatro vetores</p> <p>Comunicar de forma eficaz a nova geografia do Centro de Portugal</p> <p>Comunicar de forma eficaz os produtos estruturadas</p> <p>Aumentar as vendas dos produtos estruturados</p>	<p>75% dos inquiridos (turistas em geral) no âmbito de estudos de avaliação da imagem da marca Centro de Portugal identificam corretamente o novo posicionamento da marca em pelo menos dois vetores e a correspondente geografia do Centro de Portugal</p> <p>90% dos inquiridos (operadores turísticos) no âmbito de estudos de avaliação da imagem da marca Centro de Portugal identificam corretamente o novo posicionamento da marca em pelo menos dois vetores e a correspondente geografia do Centro de Portugal</p> <p>100% cumprimento dos objetivos de venda dos produtos estruturados desenvolvidos no âmbito das redes da ação 5, que foram alvo de ações de comunicação, a avaliar anualmente</p> <p>Monitorização do impacto de 100% das ações de comunicação realizadas</p> <p>Aumento de mínimo 30% das ações de comunicação via digital (redes sociais, mobile) face às ações de comunicação tradicionais, no mercado português e espanhol.</p>	<p>TCP</p> <p>Atores regionais que fazem promoção de produtos turísticos alinhados com o novo posicionamento da marca</p> <p>Agência de Promoção Externa (para os mercados não abrangidos pela TCP)</p>
2.	Segmentar o mercado de lusodescendentes	Identificação de segmentos com potencial e respetivas preferências (pesquisas e estudos de mercado)	Identificação de 4 a 6 segmentos de mercado até final de 2014, com previsão do impacto nos valores de RevPar, estada, dormidas, restauração e atividades conexas.	<p>TCP</p> <p>Agência de Promoção Externa</p>
3.	Segmentar o mercado judaico	Identificação de segmentos com potencial e respetivas preferências (pesquisas e estudos de mercado)	Identificação de 4 a 6 segmentos de mercado até final de 2014, com previsão do impacto nos valores de RevPar, estada, dormidas, restauração e atividades conexas.	<p>TCP</p> <p>Agência de Promoção Externa</p>

Ação	Descrição	Objetivos estratégicos	Indicadores	Atores envolvidos
4.	Segmentar o mercado de norte e centro europeus (<i>lifestyle migration</i>)	Identificação de segmentos com potencial e respetivas preferências (pesquisas e estudos de mercado)	Identificação de 4 a 6 segmentos de mercado até final de 2014, com previsão do impacto nos valores de RevPar, estada, dormidas, restauração e atividades conexas.	TCP Agência de Promoção Externa
5.	Criação de redes temáticas com os atores do território, orientadas para o desenvolvimento de produtos estruturados	Induzir a ideia de cooperação estratégica na estruturação de produtos turísticos envolvendo o máximo de atores relevantes do território	1 rede criada e funcional para cada subvetor e cada segmento, até 3 meses depois do arranque do plano de marketing ou da identificação de novos segmentos, com atores públicos, privados, associações e TCP. 1 gama de produtos estruturados criada no âmbito de cada rede, com previsão do impacto nos valores de RevPar, estada, dormidas, restauração e atividades conexas.	TCP Atores regionais relevantes CCDRC e outros atores (recursos financeiros) Agência de Promoção Externa
6.	Envolvimento das instituições de ensino superior e de outras organizações com infraestruturas científicas e tecnológicas na estruturação de produtos orientados para o turismo científico e tecnológico	Desenvolver produtos estruturados competitivos assentes na infraestrutura científica e tecnológica Desenvolver produtos estruturados competitivos assentes na infraestrutura museológica, com base em narrativas científicas lúdicas Criação de uma rede de oferta de produtos científicos e tecnológicos estruturados	Inclusão nas redes temáticas da ação anterior, para o vetor “Turismo científico e tecnológico”, de elementos relacionados com instituições de ensino superior Envolver 75% das fábricas de ciência viva e dos atores científicos já envolvidos na estruturação dos produtos dessas fábricas, no desenvolvimento de narrativas lúdicas. Criação de uma rede de oferta estruturada de produtos de ciência e tecnológica com capacidade de personalização dos produtos turísticos associados, com previsão do impacto nos valores de RevPar, estada, dormidas, restauração e atividades conexas.	TCP Instituições de ensino superior da região Centro de Portugal Outros atores com infraestruturas científicas e tecnológicas Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica – Ciência Viva CCDRC e outros atores (recursos financeiros)

Ação	Descrição	Objetivos estratégicos	Indicadores	Atores envolvidos
7.	Criação de painéis de operadores e turistas para atividades de apoio ao desenvolvimento de novos produtos	Desenvolver comunidades/ painéis de operadores ou de turistas chave para cada subvetor de posicionamento da marca Implementar um processo eficaz de teste / cocriação para cada produto estruturado lançado pelas redes criadas no âmbito da ação 5	Ter uma comunidade funcional para cada subvetor de posicionamento, no final do primeiro ano de aplicação do plano de marketing. Ter no mínimo um teste de produto para cada produto estruturado lançado no âmbito das redes criadas na ação 5, antes do lançamento no mercado.	TCP Agência de Promoção Externa, membros da Assembleia TCP e outros atores regionais (contactos para os painéis) Líderes das Redes de Estruturação de Produtos Turísticos
8.	Implementação de sistema de marketing relacional	Uso de sistema de informação de marketing relacional (CRM) para a monitorização dos contactos realizados com os turistas, operadores, outros decisores de compra e investidores	Sistema de marketing relacional funcional ao fim do primeiro ano do plano de marketing 50% dos contactos realizados no primeiro ano, registados no CRM de forma eficaz, com seguimento dos contactos	

Ação	Descrição	Objetivos estratégicos	Indicadores	Atores envolvidos
9.	Campanha de sensibilização e formação dos atores que intervêm na promoção do destino Centro de Portugal	<p>Alinhamento da promoção nacional e internacional realizada pelos vários atores regionais ou nacionais</p> <p>Monitorização das ações de comunicações realizadas pelos vários atores regionais</p> <p>Partilha de boas práticas de comunicação sobre o Centro de Portugal pelos vários atores regionais ou nacionais</p>	<p>50% das ações de comunicação realizadas pelos vários atores alinhadas com os vetores de posicionamento da marca Centro de Portugal no primeiro ano</p> <p>75% das ações de comunicação realizadas pelos vários atores alinhadas com os vetores de posicionamento da marca Centro de Portugal no segundo e terceiro ano</p> <p>Recolha e avaliação do posicionamento comunicado de pelo menos 50% das ações de comunicação realizadas pelos vários atores que atuam no território</p> <p>Partilha de boas práticas de comunicação da marca Centro de Portugal no que respeita ao reforço dos principais vetores de posicionamento com/entre os atores regionais ou nacionais</p>	<p>TCP</p> <p>Atores regionais que fazem promoção de produtos turísticos</p> <p>Agência de Promoção Externa</p> <p>Turismo de Portugal</p>
10.	Atração harmonizada de investidores estrangeiros para a região Centro de Portugal pelos diversos atores regionais e nacionais	<p>Atração de investidores estrangeiros na área turística para a região Centro de Portugal</p> <p>Alinhamento das ações orientadas para a atração de investidores estrangeiros na região, levadas a cabo pelos atores regionais ou nacionais</p>	<p>Elaboração de um plano de promoção de investimento na região, enquadrado nos vetores de posicionamento e nas necessidades da região, até finais de 2014</p> <p>Realização de roadshows junto de potenciais investidores em mercados e setores selecionados, a partir de 2015, com monitorização do sucesso desses roadshows e gestão de contactos com esses investidores</p> <p>Envolvimento das entidades regionais (agência de promoção externa, economia, cultura, CCDRC) e nacionais (Turismo de Portugal, AICEP), numa estratégia de captação de investimento para a região</p> <p>Dinamização do Gabinete de Apoio ao investidor (nacional e estrangeiro) na procura ativa de potenciais investidores cujo produto se enquadre na estratégia e posicionamento da região</p>	<p>Gestão e recursos da TCP</p> <p>Membros da Assembleia TCP</p> <p>Outros atores regionais com atividades de atração de investidores</p> <p>AICEP</p> <p>Agência de Promoção Externa</p> <p>Turismo de Portugal</p>

3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Há uma grande diversidade de estratégias de marketing. Na sua escolha, consideramos a adequação ao funcionamento atual da TCP, a aceitação percecionada dessas estratégias e ainda a mudança associada à implementação dessas estratégias.

Procuramos, assim, soluções que pudessem criar mudanças incrementais e que capitalizassem os recursos existentes, enquanto permitissem atingir os objetivos, que é o principal foco do nosso trabalho.

Há três tipologias de estratégias de marketing (Nunes, Cavique, 2008): Estratégias de desenvolvimento de vendas; Estratégias concorrenciais; Estratégias de fidelização.

3.1. Estratégias de desenvolvimento de vendas

Nas estratégias de desenvolvimento de vendas, usa-se uma ferramenta de planeamento estratégico muito conhecida, designada pela Matriz de Ansoff. Apresentamos a aplicação desta ferramenta ao Centro de Portugal na Figura 2.

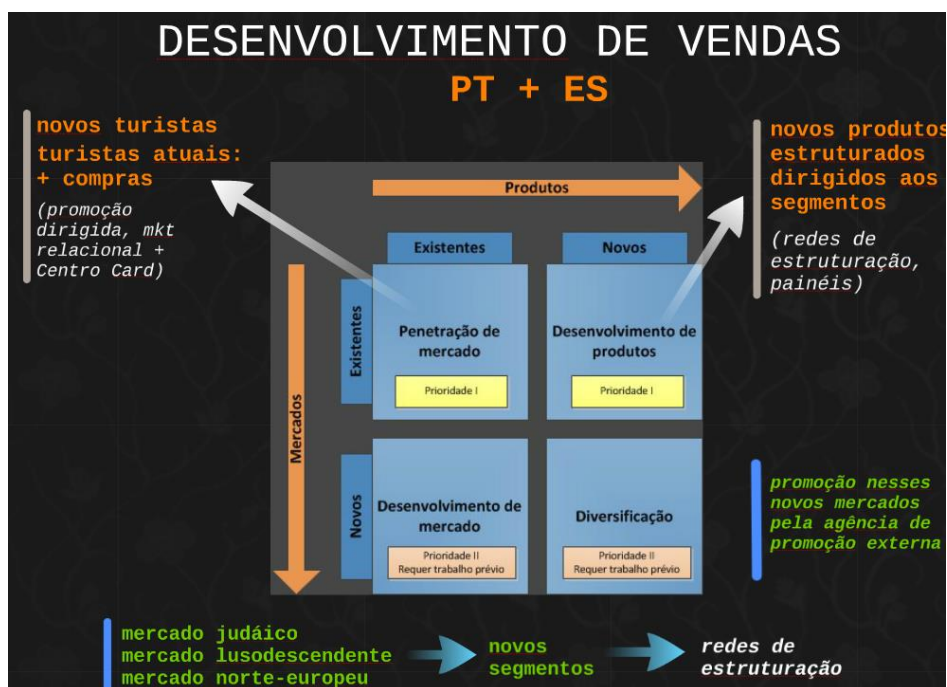


Figura 1 – Matriz de Ansoff: Estratégias de marketing para o Centro de Portugal

No caso do Centro de Portugal, os mercados atuais são o mercado português e o mercado espanhol. Nos estudos de mercado, foram identificados seis segmentos de mercado com potencial, dois portugueses e quatro espanhóis.

Os produtos turísticos atualmente existentes no território e já alvo de promoção pelos diversos atores internos devem ser colocados nestes dois mercados de acordo com uma **estratégia de penetração** que permite:

- a) Intensificação da compra de produtos turísticos pelos turistas que já visitam o Centro de Portugal (mais visitas, mais tempo de permanência, mais gastos), com impacto direto no RevPar, tempo de estada e ganhos em atividades de restauração e outros produtos complementares, através do investimento na promoção e ligação ao CentroCard.
- b) Conquista de novos clientes, dos seis segmentos de mercado identificados, através de campanhas de promoção dirigidas e ligação ao CentroCard, com impacto direto no RevPar e ganhos em atividades de restauração e outros produtos complementares.

Relativamente a esses dois mercados e os seis segmentos em causa, devem ser desenvolvidos novos produtos estruturados, já planeados no âmbito das redes de colaboração, de acordo com uma **estratégia de desenvolvimento de produtos**. A cocriação e a necessidade de teste dos produtos junto dos segmentos-alvo antes do lançamento serão as principais apostas nesta estratégia, para induzir a inovação e conseqüente aumento de RevPar, tempo de estada e ganhos em atividades de restauração e outros produtos complementares.

As estratégias de desenvolvimento dos mercados existentes e de diversificação requerem ponderação, informação específica sobre escolha e segmentação dos mercados, mas representam uma aposta estratégica a seguir a partir de 2015.

3.2. Estratégias concorrenciais

Nas estratégias concorrenciais, prevemos que haja uma capacidade reduzida no início do triénio estratégico para atuação nesta área, devido à necessidade de consolidar primeiro a cooperação estratégica entre os atores no território e operacionalizar as redes de criação de novos produtos estruturados.

Após esta consolidação ocorrer, e ainda durante o próximo triénio, prevemos a possibilidade de atuar através de ataque frontal pela inovação constante de produto e ataques de guerrilha

planeados para conquistar turistas que habitualmente recorrem à concorrência. Ao retirar turistas de concorrentes no mercado nacional e internacional, será a própria região Centro de Portugal a ser alvo de ataques concorrenciais, pelo que a TCP deve estar atenta e assegurar a monitorização constante dos produtos a serem lançados pelos principais concorrentes para poder implementar estratégias de defesa da posição adquirida.

No âmbito do primeiro ano deste triénio, não prevemos que seja ainda oportuno atuar ao nível das estratégias concorrenciais, por não se prever que os resultados a obter sejam tão surpreendentes junto dos concorrentes para que justifiquem que a atenção dos mesmos se vire para a região Centro de Portugal. No entanto, deve haver monitorização ao longo deste primeiro ano, de modo a assegurar que a implementação de estratégias de defesa, caso seja necessário.

3.3. Estratégias de fidelização

No caso destas estratégias, o principal objetivo é surpreender o visitante/turista de forma positiva e duradoura e trabalhar a relação com o mesmo numa lógica de marketing relacional, baseado no uso de software CRM (Customer Relationship Management). O mesmo deve acontecer com os operadores e outros atores contactados no âmbito das ações de promoção do território ou atração de investimento turístico para a região Centro de Portugal.

O tipo de *targeting* sugerido pelo enfoque nos dois mercados atuais (Portugal e Espanha) e os seis segmentos de mercado identificados é o *targeting* seletivo, que valoriza a diversidade e capacidade de inovação intrínseca na região Centro de Portugal.

O posicionamento da marca Centro de Portugal, já previamente identificado e dividido em quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza, Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico; e Turismo Residencial/*Lifestyle Migration*, deve ser primeiro compreendido e aplicado ao nível da comunicação pelos atores que intervêm na comunicação dos produtos turísticos da região Centro de Portugal.

Uma ferramenta estratégica que costuma ser usada para este efeito é o mapa de posicionamento da marca, que deve ser adaptada no caso da região Centro de modo a permitir a representação gráfica dos Best Bets de cada delegação de turismo em função dos quatro vetores de posicionamento (ver Figura 3).

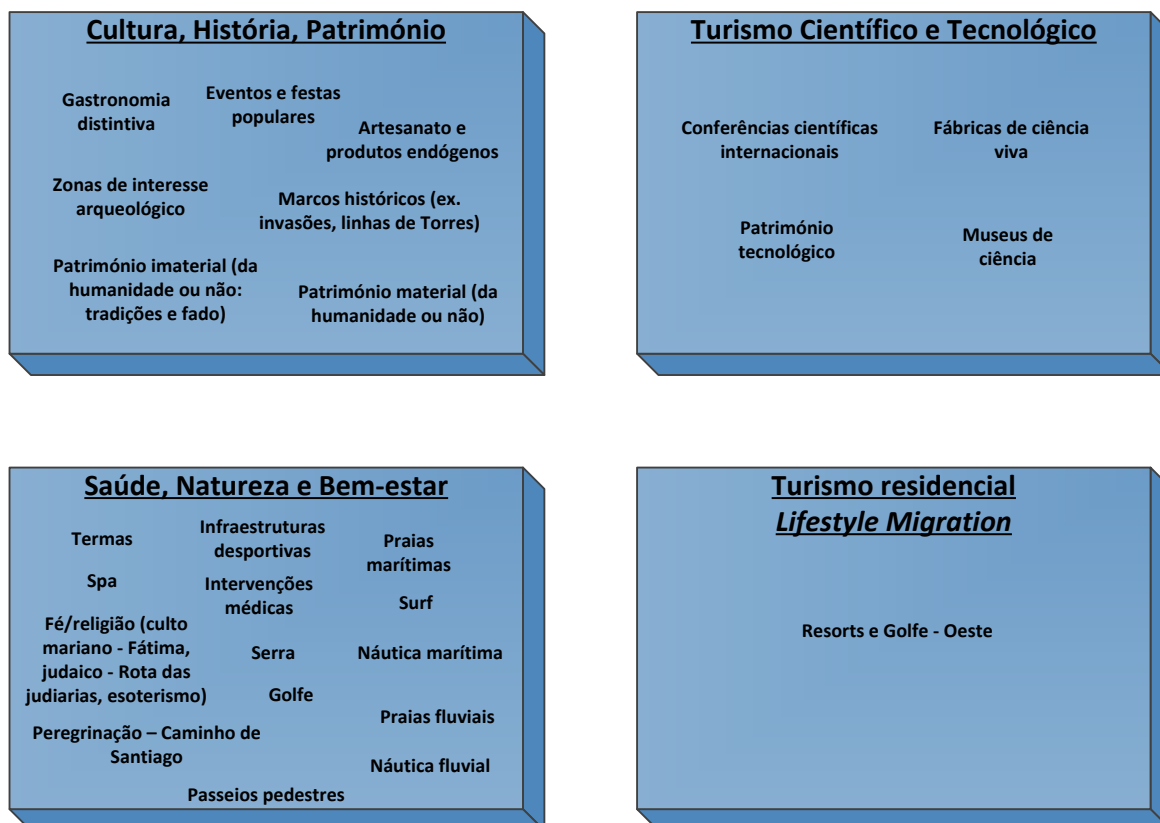


Figura 2 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* do Centro de Portugal

O mapa de posicionamento dos Best Bets será apresentada para cada uma das delegações de turismo da região Centro de Portugal, no âmbito da próxima seção.

4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AS SUB-REGIÕES/MARCAS REGIONAIS

4.1. Estratégia de desenvolvimento de vendas para as sub-regiões/marcas regionais

As estratégias de desenvolvimento de vendas para o mercado português e espanhol devem ser vistas por cada delegação com base nos produtos estruturados existentes.

Todas as sub-regiões têm presença de turistas portugueses e espanhóis no território, com variações substanciais entre as sub-regiões, pelo que os indicadores de desenvolvimento de RevPar, dormidas, estada média e de aumento de atividades económicas relacionadas com restauração e outras atividades conexas devem ser analisados ao nível de cada sub-região.

Um **crescimento de 5% nestes indicadores representa um bom indicador para o triénio**, desde que reavaliado anualmente mediante as perspetivas de crescimento reveladas pelo Turismo de Portugal.

Assim, as estratégias de **desenvolvimento de vendas** devem focar nas estratégias de penetração e de desenvolvimento de produtos, para os seis segmentos de mercado identificados, e para os mercados português e espanhol.

Os produtos estruturados a promover e os novos produtos a desenvolver devem basear-se nos Best Bets identificados para cada sub-região e tomar em consideração o novo posicionamento da marca.

A lógica a adotar para o desenvolvimento de novos produtos estruturados no âmbito das Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos é orientada para o novo produto a desenvolver (enquadrado no novo posicionamento) e não para o território, pelo que as subregiões ou marcas regionais com recursos turísticos relevantes participarão nessas redes com dimensão e importância regional através dos atores relevantes do seu território.

O desenvolvimento de novos produtos estruturados para os novos mercados (judaico, lusodescendentes e norte-europeu – lifestyle migration) deve ser feito só depois da correta identificação dos segmentos em cada mercado e a comunicação, a realizar de acordo com o novo posicionamento da marca será enquadrada na Agência de Promoção Externa, de acordo com os respetivos requisitos legais.

A promoção dos produtos novos ou existentes pode ser feita, também, pelos atores envolvidos na sua criação, e sempre de acordo com as boas práticas de comunicação proporcionadas pela TCP e pela Agência de Promoção Externa (se aplicável, para mercados não ibéricos), de modo a permitir o alinhamento da comunicação e a coerência da mensagem para os decisores de compra desses produtos.

A promoção da TCP deve ser orientada para a valorização seletiva dos produtos turísticos estruturados e eventos associados, preferindo aqueles que têm impacto regional ou atraem fluxos turísticos que representam uma percentagem substancial dos fluxos regionais, e sempre aqueles que se enquadram no novo posicionamento da marca Centro de Portugal de acordo com os quatro vetores.

As estratégias de desenvolvimento de vendas são apresentadas de forma específica para cada sub-região, uma vez que apontam para participação em Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos variadas e distintas e podem ter mercados emergentes de interesse distinto, também. As marcas regionais são temáticas, pelo que se enquadram com naturalidade nas Redes, não necessitando de análise adicional.

4.1.1. Ria de Aveiro

Os Best Bets da delegação Ria de Aveiro são apresentados na Figura 4. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.

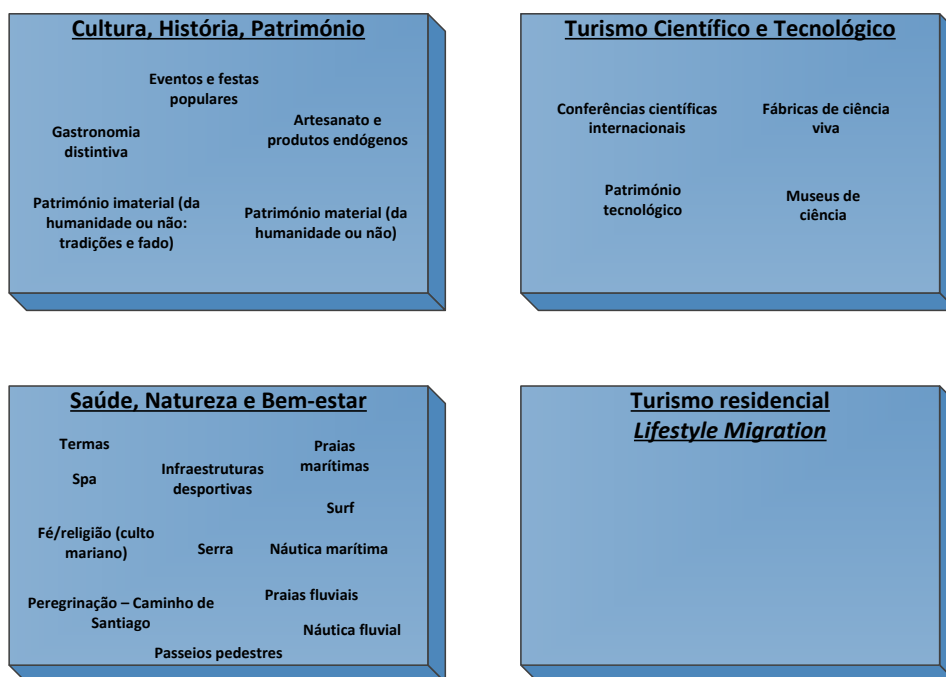


Figura 3 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Ria de Aveiro

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Ria de Aveiro nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 4.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses

segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Considerando que não há presença forte de património judaico nesta delegação, o mercado judaico não representa uma prioridade.

4.1.2. Coimbra

Os Best Bets da delegação Coimbra são apresentados na Figura 5. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.



Figura 4 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Coimbra

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Coimbra nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 5.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Havendo presença de património judaico nesta delegação, muito embora ainda não referenciado nos Best Bets o mercado judaico pode ser igualmente explorado.

4.1.3. Viseu/Dão-Lafões

Os Best Bets da delegação Viseu/Dão-Lafões são apresentados na Figura 6. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.



Figura 5 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Viseu/Dão-Lafões

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Viseu/Dão-Lafões nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 6.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Considerando que não há presença forte de património judaico nesta delegação, o mercado judaico não representa uma prioridade.

4.1.4. Serra da Estrela

Os Best Bets da delegação Serra da Estrela são apresentados na Figura 7. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.



Figura 6 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Serra da Estrela

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Serra da Estrela nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 7.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Havendo presença de património judaico nesta delegação, referenciado nos Best Bets, o mercado judaico deve continuar a ser explorado, mas devidamente apoiado nos segmentos de mercado a identificar.

4.1.5. Castelo Branco

Os Best Bets da delegação Castelo Branco são apresentados na Figura 8. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.



Figura 7 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Castelo Branco

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Castelo Branco nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 8.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Havendo presença de património judaico nesta delegação, referenciado nos Best Bets, o mercado judaico deve continuar a ser explorado, mas devidamente apoiado nos segmentos de mercado a identificar.

4.1.6. Leiria / Fátima / Tomar

Os Best Bets da delegação Leiria / Fátima / Tomar são apresentados na Figura 9. Verifica-se a presença de Best Bets em três dos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico. O vetor Turismo residencial/Lifestyle Migration não tem Best Bets nesta sub-região.

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Leiria / Fátima / Tomar nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos três vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 9.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.



Figura 8 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Leiria / Fátima / Tomar

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos Best Bets identificados. Havendo presença de património judaico nesta delegação, referenciado nos Best Bets, o mercado judaico deve continuar a ser explorado, mas devidamente apoiado nos segmentos de mercado a identificar.

4.1.7. Oeste

Os Best Bets da delegação Oeste são apresentados na Figura 10. Verifica-se a presença de Best Bets nos quatro vetores: Cultura, História, Património; Saúde, Natureza e Bem-estar; Turismo Científico e Tecnológico; Turismo residencial/Lifestyle Migration.

Assim, justifica-se a presença de atores relevantes da delegação Oeste nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos associadas aos quatro vetores com Best Bets, e mais especificamente associadas aos respetivos subvetores apresentados na Figura 10.

Havendo interesse pontual noutras áreas que não as apresentadas, os atores relevantes desta delegação podem participar com um papel menos ativo nas respetivas redes.



Figura 9 – Mapa de posicionamento dos *Best Bets* de Oeste

No que respeita aos mercados alvo, nesta delegação de turismo já se trabalham, tal como nas restantes delegações, o mercado português e espanhol, pelo que os produtos a desenvolver devem ser orientados para os seis segmentos identificados.

Após a identificação dos segmentos para o mercado lusodescendente, e para o mercado norte-europeu, devem ser desenvolvidos produtos estruturados orientados para esses segmentos, baseados nos *Best Bets* identificados. Havendo presença de património judaico nesta delegação, referenciado nos *Best Bets*, o mercado judaico deve continuar a ser explorado, mas devidamente apoiado nos segmentos de mercado a identificar.

4.2. Estratégias concorrenciais para as sub-regiões/marcas regionais

No que respeita às estratégias concorrenciais, a orientação de cada sub-região/marca regional deve ser para o exterior da região Centro de Portugal, não devendo ser desenvolvidas estratégias de ataque orientadas para os atores da própria região.

Cada sub-região/marca regional deve participar nas estratégias de ataque frontal pela inovação constante de produto, no âmbito das parcerias estabelecidas nas Redes de Estruturação de Novos Produtos Turísticos e participar em ataques de guerrilha em conjunto com outros atores da região, sempre sob a coordenação da TCP.

Cada sub-região/marca regional deve ainda participar nas estratégias de defesa através da monitorização da concorrência externa à Região Centro de Portugal nos produtos estruturados que promove e deve partilhar os dados com a TCP e com os outros atores regionais envolvidos na promoção de produtos estruturados semelhantes.

4.3. Estratégias de fidelização para as sub-regiões/marcas regionais

No que respeita às estratégias de fidelização, cada sub-região/marca regional deve procurar comunicar as suas especificidades, mas reforçar sempre o posicionamento da marca Centro de Portugal e promover o cross-selling de produtos de sub-regiões e marcas regionais, de acordo com as orientações da TCP.

Neste sentido, é importante que haja estratégias de comunicação dos Best Bets e dos produtos que podem ser alvo de cross-selling de uma sub-região para outra sub-região da Região Centro de Portugal.

A fidelização dos clientes deve ser encarada como uma fidelização dos mesmos na região Centro de Portugal e não especificamente em cada sub-região/marca regional.

Cada sub-região/marca regional deve participar no sistema de marketing relacional a estabelecer na Região Centro, através do registo de informações relevantes sobre os turistas, sobre os operadores e sobre outros decisores de compra ou investimento na região, beneficiando da obtenção de relatórios específicos sobre a sua própria área territorial.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO E PRÓXIMOS PASSOS (PLANO DE MARKETING)

Terminada a quarta fase do presente relatório, foram identificadas as ações estratégicas a colocar em prática, num prazo de três anos, bem como os objetivos concretos definidos para cada uma das ações, indicadores de medida de cumprimento dos objetivos e os atores que deverão estar envolvidos em cada um dos objetivos e os fatores críticos de sucesso necessários para que se atinjam as metas propostas.

Importa salientar que as ações e objetivos estratégicos têm como objetivo posicionar a Região Centro de Portugal de uma forma diferenciada e competitiva face à sua concorrência, seja a nível nacional ou internacional.

As ações e os objetivos estratégicos apresentados no presente relatório apostam nos seguintes pilares de marketing estratégico:

- **Aumento de notoriedade da marca Centro de Portugal**, através de um novo posicionamento e de **campanhas de comunicação digitais e tradicionais**, junto de turistas e operadores relacionados com os segmentos de mercado identificados, com aposta nos meios digitais sobretudo para o mercado português;
- **Ação concertada dos diversos atores que promovem a marca Centro de Portugal**, quer junto dos principais mercados, quer junto dos investidores, apoiada em soluções de partilha de conhecimento, cross-selling regional/nacional e uso de sistemas de marketing relacional;
- **Capacitação** da região Centro de Portugal e **diferenciação pela inovação orientada para a experiência do turista**, através da criação de uma dinâmica de criação de novos produtos estruturados baseados em redes de colaboração entre os atores do território e de teste dos mesmos junto de comunidades de turistas/operadores antes do seu lançamento no mercado;
- **Exploração de novos mercados** através de ações de pesquisa de mercado e segmentação, começando pelos mercados lusodescendente, judaico e norte-europeus (*lifestyle migration*).

Por sua vez, os fatores críticos de sucesso identificados prendem-se com a realização das ações subjacentes aos pilares de marketing estratégicos acima referidos:

- **Capacidade de criar e manter redes de colaboração entre os atores do território**, com configurações e dinâmicas diversas, orientadas para o desenvolvimento de produtos turísticos e soluções que beneficiem o crescimento económico e contribuam para o crescimento dos indicadores turísticos relevantes (revPar, duração média de estada, entre outros);
- **Capacidade de criar e utilizar eficazmente comunidades de turistas e operadores turísticos** relevantes que possibilitem a cocriação de produtos turísticos e o teste dos produtos antes do seu lançamento no mercado;
- **Capacidade de sensibilizar** os vários atores internos e externos à região Centro de Portugal **para o alinhamento da comunicação da marca Centro de Portugal**;
- **Capacidade de comunicar a estratégia de marketing** definida **junto dos colaboradores da TCP**, e de envolver os colaboradores com o perfil adequado na moderação das redes de colaboração e na formação dos elementos da rede;
- **Capacidade de comunicar eficazmente o novo posicionamento e os produtos estruturados** associados à marca Centro de Portugal.

A próxima etapa prende-se com a vertente mais operacional do plano de marketing no qual serão definidas as ações, respeitantes ao primeiro ano, para os atores, bem como os objetivos desta fase de trabalho.



IPAM LAB – UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO

WHO WE ARE

Somos uma unidade de investigação científica orientada para o mercado que integra todos os professores do IPAM – The Marketing School (Lisboa, Porto e Aveiro) e investigadores convidados com competências distintas.

PEOPLE & PORTFOLIO

A nossa equipa de investigadores é única e muito qualificada, contando com mais de 40 professores doutorados e especialistas com experiência empresarial, um portfolio de mais de 80 publicações científicas desde 2010 e uma vasta gama de projetos de investigação científica aplicada para as empresas e para outras organizações, realizados em Portugal e Espanha.

MANAGEMENT

IPAM Lab é gerido por uma equipa de três professores doutorados (Irina Saur-Amaral – irina.amaral@ipam.pt -, Diretora do IPAM Lab Aveiro; Nuno Farinha - nfarinha@ipam.pt -, Coordenador do IPAM Lab Lisboa; e Pedro Ferreira – pferreira@ipam.pt -, Coordenador do IPAM Lab Porto).

VALUE-ADDED ACTIVITIES

A marca IPAM Lab foi adotada em janeiro 2012, respeitando aquilo que foi sempre o ADN da investigação no IPAM: valor acrescentado para empresas, alunos, sociedade.



Atuamos em todas as áreas-chave/tendência associadas ao marketing e ao comportamento do consumidor, recorrendo a quatro pilares de atuação:

Academic Research

Atividades de investigação para a comunidade científica (projetos de investigação científica em parceria com unidades de investigação de excelência, artigos científicos com revisão por pares em revistas internacionais, comités de avaliação científica nacionais/internacionais), desenvolvendo a carreira científica de cada um dos nossos investigadores.

Research Studies

Estudos de investigação aplicada, com componente empírica de grande dimensão, que focam em aspetos relevantes para as empresas e para a sociedade em geral. As abordagens qualitativas e quantitativas são combinadas de forma personalizada em cada estudo de modo a equilibrar o aproveitamento dos modelos científicos com as restrições de campo, numa lógica de eficiência de custos e rigor científico.

Junior Research

Projetos de investigação desenvolvidos por e com os alunos, integração das atividades de investigação com as aulas das escolas IPAM (laboratórios de marketing e trabalhos de mestrado), formação em métodos de investigação científica. Recolha de dados empíricos e apoio metodológico para teses.

Research Transfer & Innovation Services

Projetos de consultadoria em empresas, focados nas necessidades específicas de cada organização, em todas as áreas do marketing e comportamento do consumidor. Usamos ciência e novas metodologias para aumentar a competitividade através da inovação e de processos eficazes de trabalho. Os nossos objetivos: criar valor e oferecer resultados chave-na-mão de aplicação imediata. Resolvemos problemas reais.

IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES

IPAM Lab – Unidade de Investigação em Marketing e Consumo – Aveiro

Irina Saur-Amaral – Diretora do IPAM Lab, responsável por componentes relacionadas com a definição das ações estratégicas, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias de marketing; líder do projeto e responsável pela execução global do projeto e pela componente científica do estudo;

Manuel Gouveia – Investigador do IPAM Lab de Aveiro, responsável por componentes relacionadas com a definição das ações estratégicas, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias de marketing;

Teresa Aragonez – Investigadora do IPAM Lab de Aveiro, responsável por componentes relacionadas com a definição das ações estratégicas, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias de marketing;

Sílvia Bandeira – Investigadora do IPAM Lab de Aveiro, responsável pelo aconselhamento técnico relacionado com a definição das ações estratégicas, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias de marketing;

Diogo Damas – Investigador júnior do IPAM Lab de Aveiro, apoio na realização dos componentes relacionadas com a definição das ações estratégicas, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias de marketing;

Turismo Centro de Portugal

Pedro Machado – Presidente da Turismo Centro de Portugal

Silvia Ribau – Colaboradora da Turismo Centro de Portugal



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nunes, J. C. e Cavique, L. (2008). *Plano de marketing: estratégia em ação*. Alfragide: Dom Quixote.