

GLOCALNETWORKS- CLUSTER DE TURISMO E LAZER



INTERREG III B
AÇORES • MADEIRA • CANARIAS



Cinco

ANALISIS Y

ESTRATEGIAS s.l.



ÍNDICE

1. Introdução
2. A Macaronésia
3. Turismo como motor de desenvolvimento
4. Diagnóstico
 1. Canárias
 2. Madeira
 3. Açores
 4. Cabo Verde
5. Estratégias
 1. Estratégias individuais
 2. Estratégias de desenvolvimento conjunto
6. Desenvolvimento, turístico de Cabo Verde
7. Conclusões



Introdução

Introdução

O projecto Glocalnetworks tem como missão criar e desenvolver uma rede de negócios e competências das empresas das regiões ultraperiféricas da Macaronésia, fomentando e fortalecendo a criação de clusters inter-regionais que reforce a sua competitividade a nível regional.

Este trabalho forma, portanto, parte de um conjunto mais amplo o qual destaca as análises dos sectores tradicionais, a construção e habitação, assim como o estudo jurídico da ultraperiferia.

A metodologia utilizada para a elaboração deste projecto é a seguinte: por um lado, realizou-se um diagnóstico através de uma matriz DAFO para cada um dos arquipélagos em busca das peculiaridades individuais dos mesmos, assim como das possíveis sinergias que poderiam surgir nas áreas de colaboração.

À raiz deste diagnóstico, propôs-se uma estratégia que engloba acções individuais e colectivas, as quais configuram ou definem o projecto a realizar na Macaronésia que consiste no desenvolvimento turístico de Cabo Verde.

Além desta metodologia, a realização deste trabalho nutriu-se de diversas reuniões realizadas em Lisboa, Madeira, Açores e Canárias entre o grupo de trabalho. Mas também foram determinantes as reuniões com especialistas e as visitas realizadas aos Açores, Madeira e Canárias, bem como a viagem de exploração a Cabo Verde.

Por último, também salientamos a grande ajuda e a experiência que nos foi dada por todos os grupos de trabalho e em particular pela Corporación 5, em matéria turística macaronésica.



A Macaronésia

Introdução

A Macaronésia é um termo que resume o que os gregos baptizaram como “Ilhas Felizes”, que abrange o conjunto dos arquipélagos formados pelos Açores, Madeira, Canárias e Cabo Verde, incluindo os ilhotes conhecidos como ilhas Selvagens. O famoso naturalista Plínio também nos menciona como Ilhas Afortunadas ao comentar as andanças do rei Juba da Mauritânia. Embora o termo Macaronésia só ter sido consolidado ao longo do século XIX.

Vinte séculos mais tarde, a Macaronésia continua a manter uma identidade sólida apesar de estar no meio do mar, alicerçada pela sua história geológica, biológica e humana. Todas as ilhas são vulcânicas e albergam uma das zonas com maior biodiversidade do planeta possuindo uma cultura insular muito activa dado que sempre foram um tradicional elo de ligação entre continentes e civilizações.

A Macaronésia

A Macaronésia está formada por quatro arquipélagos, 23 ilhas e 16 ilhotes com uma superfície de aproximadamente 15.000 km². Num mundo com tendência para a globalização, as ilhas da Macaronésia enfrentam-se, por um lado com o desafio da sua nova projecção futura, e por outro com a busca de novas vias para o desenvolvimento utilizando o nosso património natural e cultural como os activos mais importantes.

A Macaronésia é uma parcela emblemática desse outro mundo que formam as ilhas e que a Conferência das Nações Unidas, celebrada em Barbados em 1994, definiu como um dos objectivos estratégicos mundiais para alcançar a via real do desenvolvimento sustentável.

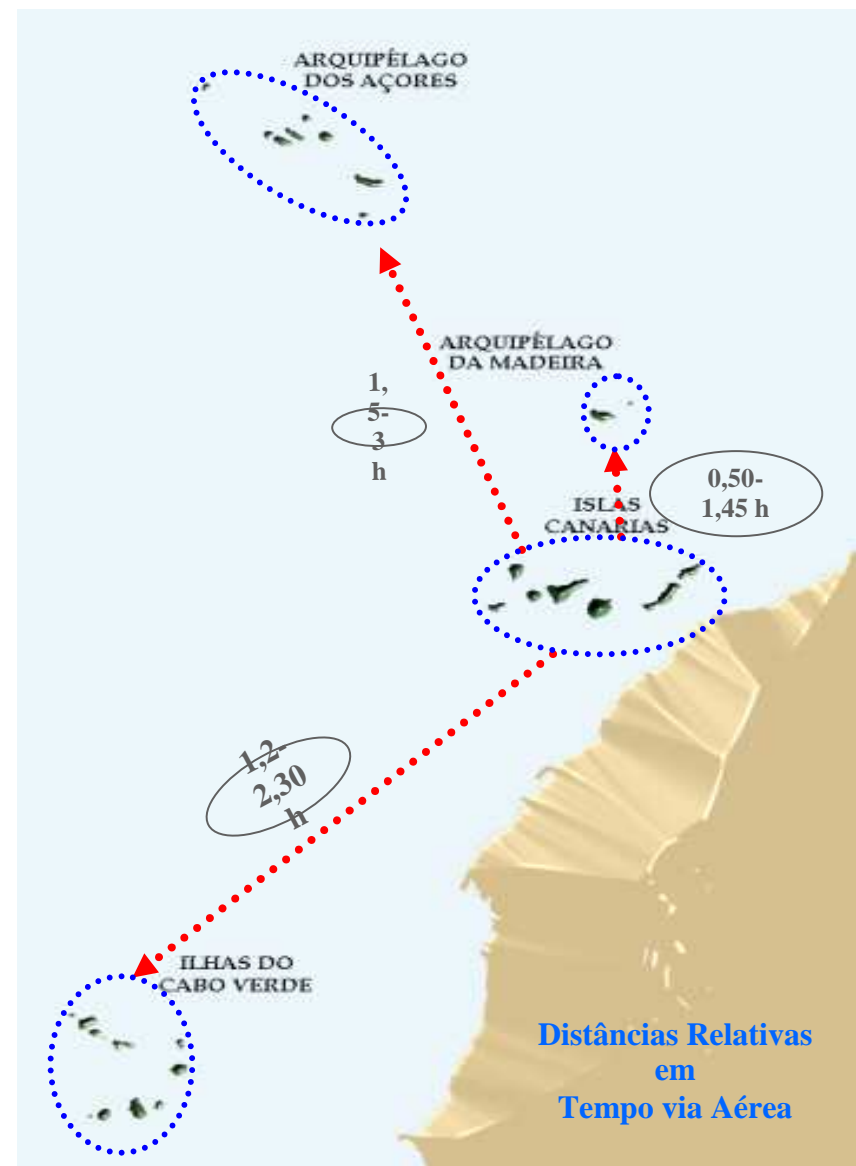
Este quadro geográfico configurado pelos arquipélagos supramencionados tende de forma continuada a uma maior integração económica dada as características similares do seus territórios.

Situação geográfica

A Macaronésia está situada no Oceano Atlântico, dentro de uma área que abrange cerca de 15.000 km².

As suas coordenadas vão desde os 39° 45'N, 31° 17'W da ilha mais setentrional que é na Ilha do Corvo (Açores), aos 14° 49'N, 13° 20'W da Ilha Brava (Cabo Verde), a mais meridional.

Por outro lado, a Ilha de Flores (Açores) é a mais afastada do continente (a 1.900 km da Europa) e Fuerteventura (Canárias) a mais próxima (a 96 km de África).



Distâncias entre ilhas

A fragmentação do território tem ainda mais importância se se tiver em conta a distância existente entre os arquipélagos. Assim, se tomarmos como ponto de referência as Ilhas Canárias, os Açores estariam a 1.620 km, a Madeira a 544 km e Cabo Verde a 1.300 km.

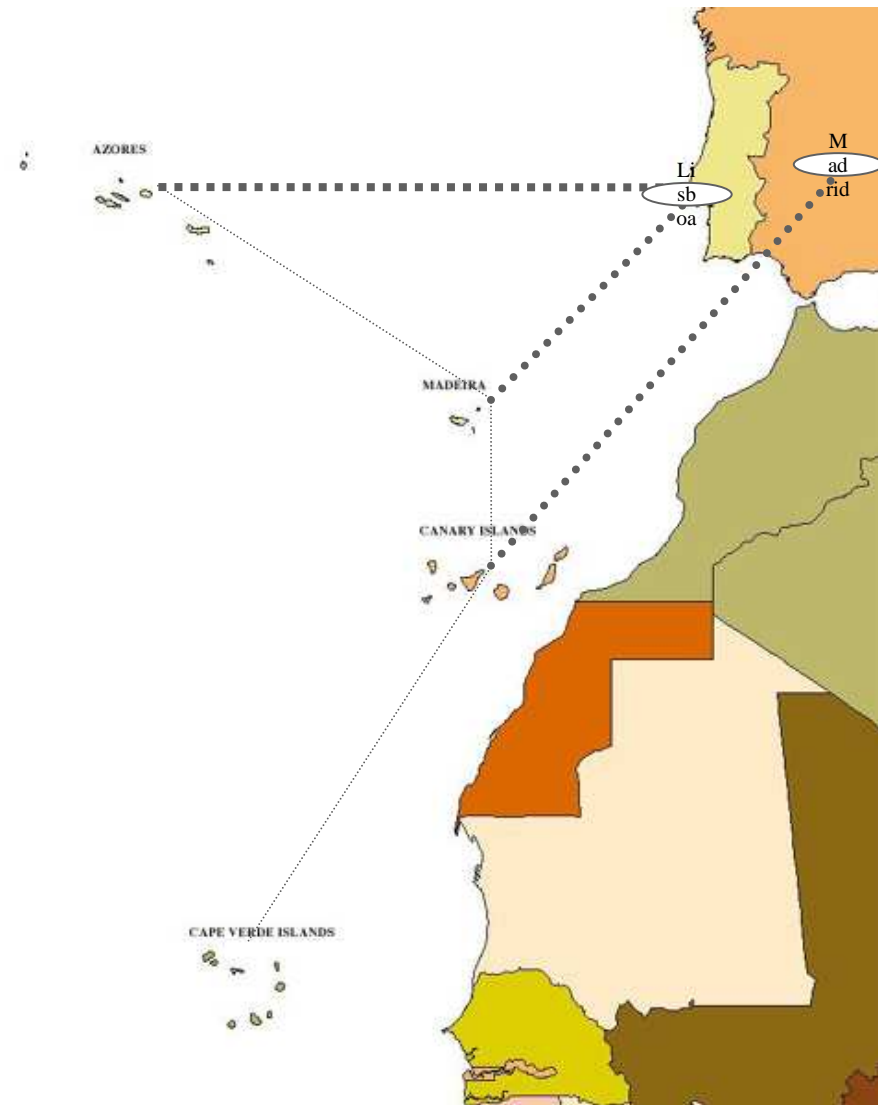
DISTÂNCIA ENTRE ILHAS (KM)

	Canarias	Azores	Madeira	Cabo Verde	Madrid	Lisboa
Canarias	-	1620 km	544 km	1300 km	1725 km	1330 km
Azores	1620 km	-	1151 km	2474 km	2012 km	1564 km
Madeira	544 km	1151 km	-	1872 km	1449 km	963 km
Cabo Verde	1300 km	2474 km	1872 km	-	3214 km	2783 km
Madrid	1725 km	2012 km	1449 km	3214 km	-	501 km
Lisboa	1330 km	1564 km	963 km	2783 km	501 km	-

Ligações aéreas entre a Macaronésia

Para além da distância física, o principal obstáculo para a criação de um mercado integrado na Macaronésia é a falta de ligações de transportes aéreos.

Assim, devido à quantidade e qualidade das comunicações entre estes territórios formou-se o binómio Canárias - Madrid e Açores - Madeira - Lisboa.



Nota: O traço grosso indica a frequência dos voos

Geografia e população

A Macaronésia tem o seu centro nas Ilhas Canárias, tanto em termos de extensão do território como de população. Portanto, o arquipélago espanhol acumula 50% da superfície macaronésica (7.447 km²), seguido de Cabo Verde (4.033 km²), Açores (2.333 km²) e da Madeira (779 km²).

Desde o ponto de vista demográfico, as Ilhas Canárias concentram 64,61% dos habitantes. No entanto é de salientar, a alta densidade de população registada na Madeira, com 334 habitantes/km² face aos 105 habitantes/ km² dos Açores.

GEOGRAFÍA Y POBLACIÓN					
	Número de Islas	Superficie (km2)	Habitantes	%	Densidad (Hab. / km2)
Canarias	7	7.447,00	1.915.540	64,61%	230
Cabo Verde	10	4.033,00	434.812	16,37%	108
Azores	9	2.333,00	244.900	9,22%	105
Madeira	2	779	260.400	9,80%	334
TOTAL	28	14.592,00	2.855.652	100,00%	194

Principais indicadores macroeconómicos

A importância das Ilhas Canárias dentro da Macaronésia não se limita unicamente a critérios quantitativos, mas também se destacam pelo seu importante desenvolvimento económico. O Produto Interno Bruto (PIB) da comunidade canária ascende a 28.964 milhões de euros, que supõe 81,25% do valor acrescentado da região atlântica.

Em qualquer caso, se entendermos o desenvolvimento como nível de vida da população, a Madeira situa-se como o arquipélago que está em melhor posição em termos económicos, com um PIB per cápita (Paridade do Poder Aquisitivo) de 18.963 euros. Os Açores apresentam o nível de desemprego mais baixo.

Por último, destaca-se o claro atraso que mostra Cabo Verde, demonstrando que se trata de um país em vias de desenvolvimento.

PRINCIPALES CIFRAS MACROECONÓMICAS				
	PIB (Millones €)	PIB pc PPA (€)	Tasa actividad	Tasa desempleo
Canarias	28.964	18.872	58,64	12,68
Cabo Verde	770	1.638	73,10	24,50
Azores	2.427	13.361	55,10	2,90
Madeira	3.483	18.963	58,9	3,40



Turismo como motor de desenvolvimento

Turismo e economia

O turismo é, segundo a Organização Mundial do Turismo, a actividade realizada pelas pessoas ao deslocarem-se por qualquer motivo para fora do seu habitual lugar de residência durante um período superior a 24 horas e inferior a um ano.

O turismo tem experimentado um crescimento sustentado ao longo das últimas décadas dado que os países têm gradualmente aprofundando o seu grau de desenvolvimento, tal facto tem-se manifestado nos aumentos das receitas e no incremento do tempo disponível para o lazer.

O turismo como fenómeno de massas começou na década de cinquenta, embora só se tenha consolidado a partir dos anos sessenta, obtendo sistematicamente taxas de crescimento superiores às da economia mundial.

Portanto, é uma actividade que produz numerosos efeitos económicos, que canalizados de forma adequada, contribuem para elevar o desenvolvimento das regiões receptoras. Tal como diz o ditado asiático: “ *O turismo é como o fogo, podes utilizá-lo para cozinhar ou para queimar a casa*”.

Turismo e economia (cont.)

As Nações Unidas reconheceram a grande importância do turismo, destacando alguns dos aspectos positivos desta actividade:

- Importante fonte de divisas, que contribui para o equilíbrio da balança de pagamentos das economias receptoras
- Contribui para a diversificação da economia local
- Necessidade de mão-de-obra
- Favorece o desenvolvimento das infra-estruturas e serviços adicionais
- Equilibra as contas públicas por via dos impostos

Perspectivas do turismo mundial

Após estar três anos estagnado, o turismo internacional recuperou-se de forma espectacular em 2004. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), as chegadas de turistas internacionais alcançaram o recorde de 760 milhões de turistas, tal representa um incremento do 10% em relação a 2003. Trata-se, portanto, do maior crescimento registado desde 1984, quando o turismo internacional se recuperou da constante debilidade da economia que caracterizou os primeiros anos da década de oitenta.

Em termos absolutos, o número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo incrementou em 69 milhões, o que representa um volume equivalente a um novo destino quase do tamanho da França.

Todas as regiões lucraram com este incremento, embora a diferentes escalas. Neste sentido, quase metade das novas chegadas registam-se na Ásia e no Pacífico, ultrapassando os 34 milhões. A Europa cresceu a um ritmo mais lento, embora partindo de valores muito mais elevados. Ocupa o segundo lugar com um incremento de 16 milhões de chegadas. Por outro lado, chegaram à América mais 11 milhões de turistas internacionais, enquanto que as chegadas ao Médio Oriente e África cresceram 6 e 2 milhões respectivamente.

TURISMO COMO MOTOR DE DESENVOLVIMENTO



Perspectivas do turismo mundial (cont.)

LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES POR REGIONES

	Número de turistas (millones)				Variación i.a.				Previsión 2004		Cuota	
	2000	2001	2002	2003	99/00	00/01	01/02	02/03	Turistas	03/04	2003	2004
Mundo	686	684	703	691	6,9%	-0,3%	2,8%	-1,7%	760	10%	100%	100%
Africa	29	29	30	31	4,9%	2,3%	2,2%	3,1%	33	7%	4,5%	4,3%
Africa del Norte	10	11	10	11	8,1%	4,7%	-2,6%	4,6%	13	17%	1,6%	1,7%
Africa Subsahariana	18	19	19	20	3,2%	0,9%	5,0%	2,4%	20	1%	2,9%	2,7%
Américas	128	122	117	113	5,1%	-4,7%	-4,5%	-3,1%	124	10%	16,4%	16,3%
América del Norte	91	86	83	77	5,2%	-5,6%	-3,6%	-7,0%	85	9%	11,2%	11,1%
Caribe	17	17	16	17	6,4%	-1,7%	-4,8%	6,2%	18	6%	2,5%	2,4%
América Central	4	4	5	5	8,9%	1,6%	6,5%	4,2%	6	17%	0,7%	0,8%
América del Sur	15	14	13	14	2,3%	-4,9%	-12,8%	7,9%	16	15%	2,0%	2,1%
Asia Pacífico	115	121	131	119	12,3%	4,9%	8,8%	-9,0%	153	29%	17,3%	20,2%
Asia del Nordeste	63	66	74	68	13,2%	5,3%	12,6%	-8,8%	88	30%	9,8%	11,5%
Asia del Sudeste	37	40	42	36	13,0%	7,6%	5,6%	-13,7%	48	33%	5,3%	6,3%
Oceanía	9	9	9	9	8,4%	-2,0%	0,8%	-1,0%	10	13%	1,3%	1,3%
Asia Meridional	6	6	6	6	5,4%	-4,5%	0,4%	9,0%	8	20%	0,9%	1,0%
Europa	390	388	397	399	5,8%	-0,5%	2,5%	0,4%	414	4%	57,7%	54,6%
Europa del Norte	47	45	46	47	0,0%	-4,3%	3,5%	2,1%	51	7%	6,9%	6,7%
Europa Occidental	140	136	138	136	5,5%	-2,7%	1,6%	-1,4%	139	2%	19,7%	18,3%
Europa Oriental	62	63	66	68	1,6%	1,9%	3,2%	3,4%	73	8%	9,8%	9,6%
Europa Mediterranea Meridional	141	144	148	148	10,4%	2,1%	2,7%	0,1%	152	3%	21,4%	20,0%
Oriente Medio	24	24	28	29	13,0%	-1,0%	16,1%	3,4%	35	20%	4,2%	4,6%

Fuente: OMT

Perspectivas do turismo mundial: tendências

Segundo a OMT, o turismo mundial em 2004 caracterizou-se pela forte recuperação da Ásia e do Pacífico depois do retrocesso experimentado em 2003 como consequência do SARS, assim como pela recuperação do continente americano.

A recuperação da economia mundial, em particular dos importantes mercados americanos e europeus, unidos ao vigor dos países asiáticos, contribuíram para os excelentes resultados desta actividade em 2004.

Destaca-se, portanto, o facto de que ao longo dos últimos anos se começa a observar um fenómeno caracterizado pela redistribuição dos movimentos turísticos sob a influência dos tipos de câmbio. Este facto fez com que a Europa fizesse um importante esforço para se adaptar à contínua fortaleza do euro. No entanto, embora o tráfego inter-regional começasse a melhorar em 2004, alguns destinos da zona euro ainda continuam a ter dificuldades para competir com destinos mais económicos. Esta questão não só afecta aos extra-europeus, mas também aos viajantes europeus para quem os preços fora da zona euro são mais baixos.

Os destinos mais prejudicados pelas diferenças cambiais foram: Canadá, Austrália, Nova Zelândia e a África Meridional. Por outra parte, beneficiaram-se amplamente: Estados Unidos, México, Caribe, América Central e do Sul, Ásia, Médio Oriente e Reino Unido.

Perspectivas do turismo mundial: tendências (cont.)

Por último, o crescimento da economia mundial favoreceu particularmente o turismo de negócios, apesar de recuperar mais lentamente do que o turismo de lazer, está ainda assim a registar melhores resultados que nos últimos três anos.

Deste modo, o ano 2004 contribuiu para consolidar o perfil do viajante que tem as seguintes características:

- Reservas cada vez mais frequentes por Internet
- Continua expansão das companhias de baixo custo
- Viagens por conta própria
- Estadias mais curtas
- Férias mais frequentes
- Reservas de última hora
- Maior sensibilidade aos preços

O turismo na Macaronésia

A Macaronésia tem um enorme potencial turístico, recebe cerca de 13 milhões de turistas por ano. No entanto, torna-se necessário distinguir a existência de dois mercados claramente diferenciados:

- Mercados maduros: as Ilhas Canárias e a Madeira
- Mercados por explorar: os Açores e nomeadamente, Cabo Verde.

Os mercados maduros, dentro dos quais se destacam as Ilhas Canárias, caracterizam-se por serem destinos consolidados dentro do turismo internacional. Deste modo, possuem uma planta de alojamento desenvolvida e de acordo com os padrões de qualidade exigidos.

O resto da Macaronésia, por outro lado, ainda não beneficiou dos efeitos positivos económicos e sociais que a actividade turística implica. Neste sentido, Cabo Verde começa a configurar-se como um destino de futuro, onde as grandes multinacionais hoteleiras já estão timidamente a tomar posição.

	Número de Turistas	Cuota (%)	Plazas Hoteleras	Plazas Extrahoteleras
Azores	160.000	1,47%	n.d.	n.d.
Cabo Verde	83.000	0,76%	3.874	n.d.
Canarias	9.778.512	90,10%	230.737	123.689
Madeira	831 975	7,67%	26.762	n.d.
TOTAL	10.853.487	100,00%		

Nota: No caso das Canárias, só tem-se em conta os turistas estrangeiros



Diagnóstico

Metodologia

A fase de diagnóstico tem como objectivo determinar, desde um ponto de vista turístico, a situação dos quatro mercados que formam a Macaronésia:

- Canárias
- Madeira
- Açores
- Cabo Verde

A análise será feita através de uma dupla metodologia:

- Matriz DAFO
- Definição do Marketing Mix do destino:
 - Produto
 - Preço
 - Distribuição
 - Promoção

A aplicação desta metodologia permitirá definir o potencial turístico de cada um dos mercados, na base do qual se desenhará uma estratégia de crescimento e desenvolvimento conjunto para a Macaronésia.

Metodologia: Análise DAFO

A análise DAFO consiste no estudo das ameaças e oportunidades externas de um destino turístico assim como os pontos fortes e fracos do mesmo.

A análise externa abrange o mercado turístico, a concorrência, o sector, as tendências relevantes e as suas implicações para o destino turístico.

Por outro lado, a finalidade da análise interna do marketing de destinos pretende identificar os pontos fortes e fracos do destino e dos sectores implicados no seu desenvolvimento. A partir desta fase, é fundamental determinar as vantagens competitivas do destino, ou seja, as possibilidades /oportunidades que oferece de forma diferenciada, atractiva e com qualidade em relação aos seus concorrentes.

Este tipo de análise esclarece a situação de um destino turístico, indicando as possíveis linhas estratégicas a desenvolver no futuro.

Metodologia: Marketing Mix

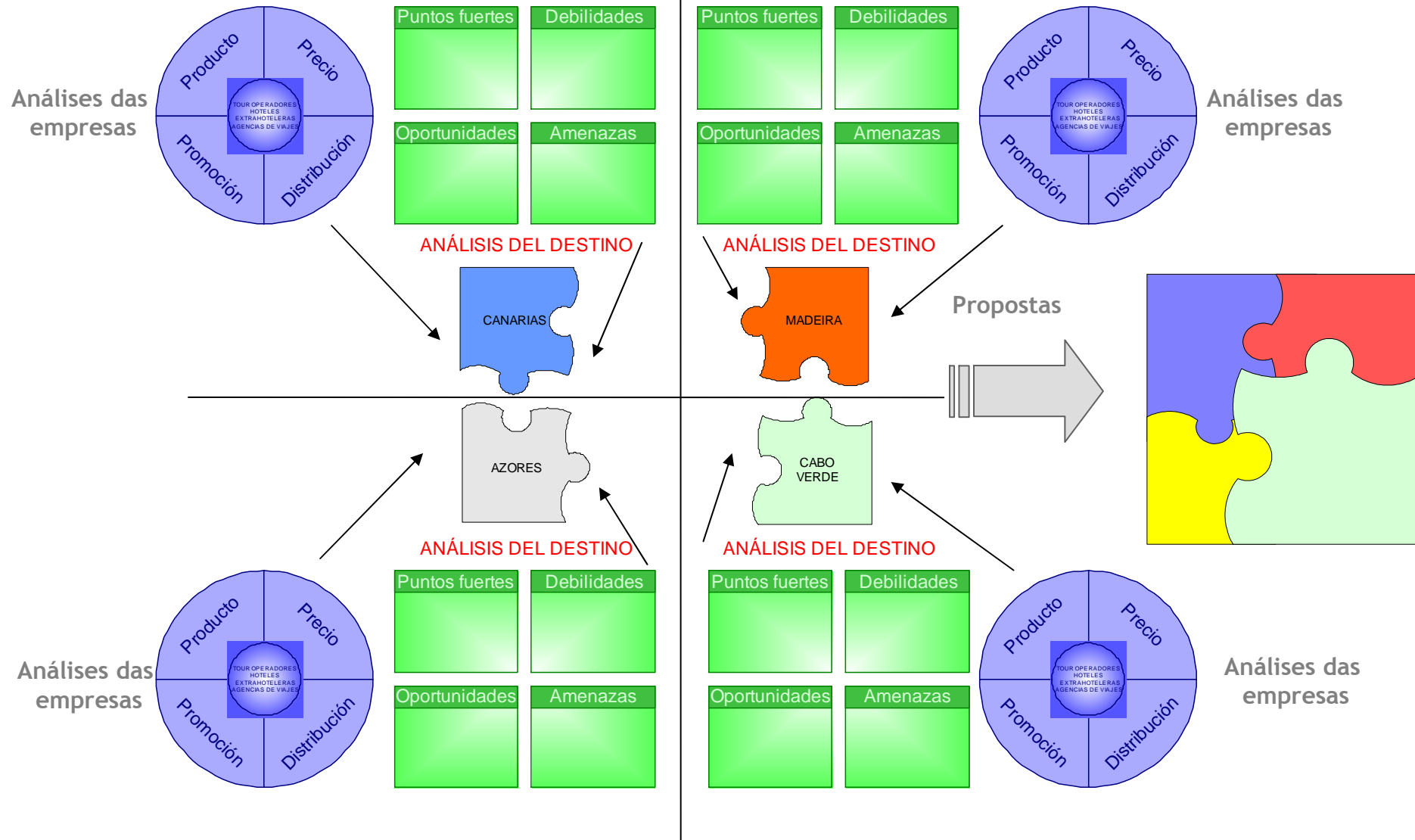
O marketing de destinos turísticos deve actuar como uma ferramenta para a consecução de objectivos estratégicos, relevantes para satisfazer as necessidades e desejos dos turistas e da comunidade local. Os seus principais objectivos estratégicos são:

- Melhorar a prosperidade da comunidade local a longo prazo
- Maximizar a satisfação dos visitantes
- Aumentar a rentabilidade das empresas locais e os efeitos multiplicadores sobre a economia
- Garantir o equilíbrio sustentável

O marketing mix dos destinos dependerá, portanto, da sua natureza, do mercado-alvo e do ambiente que o rodeia. Esta política de marketing está estruturada com base em quatro conceitos:

- Produto
- Preço
- Promoção
- Distribuição

DIAGNÓSTICO



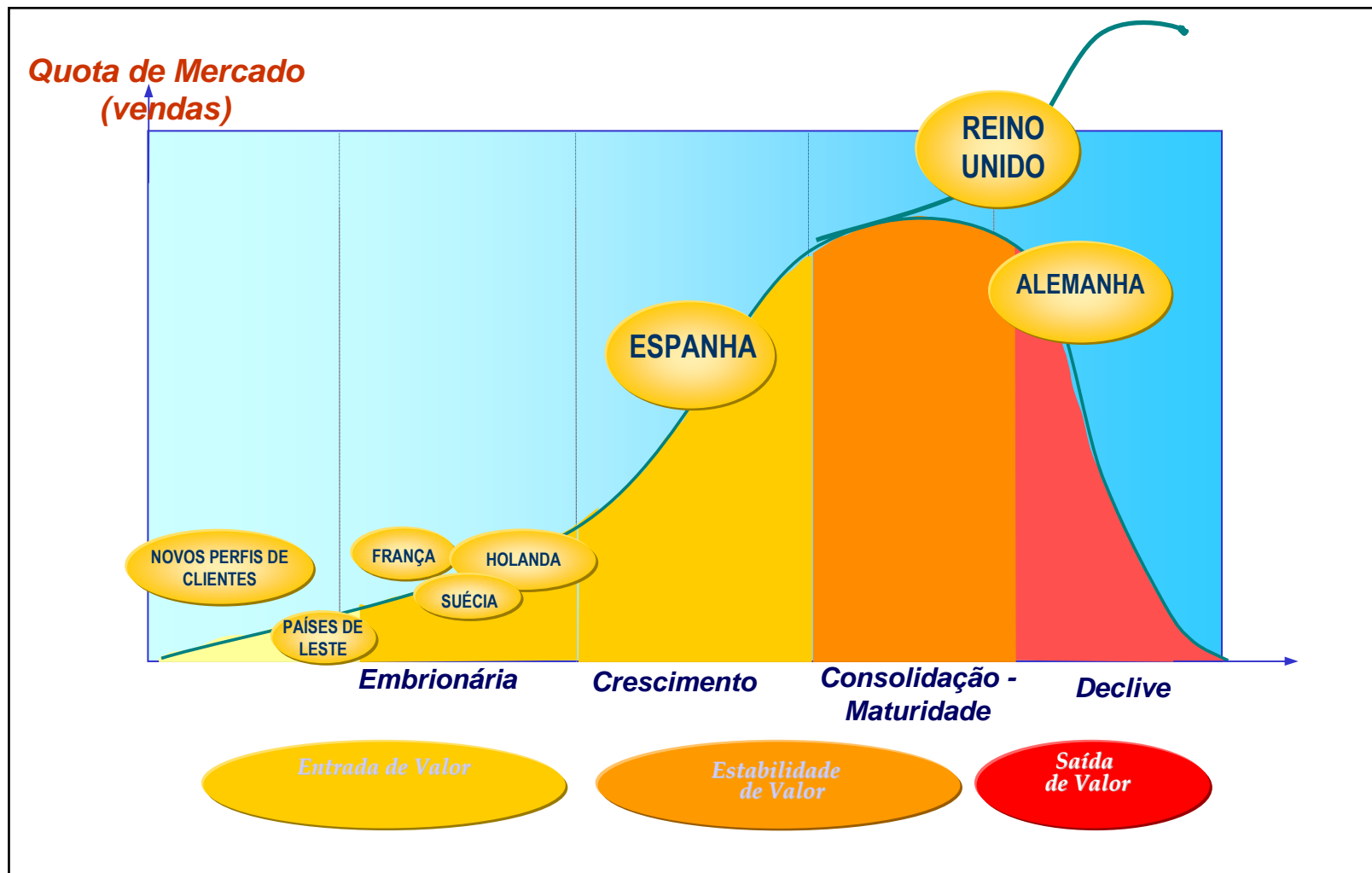
Canárias como destino turístico

As Ilhas Canárias são um dos principais destinos turísticos a nível mundial com cerca de 12 milhões de turistas recebidos por ano, dos quais, mais de 9 milhões provêm do estrangeiro. Trata-se, portanto, de uma actividade com importantes repercussões na economia local.

Recentemente, Exceltur e a Consejería de Turismo do Governo de Canárias, elaborou a Conta do Impacto Económico do Turismo (IMPACTUR) nas Ilhas Canárias. O objectivo desta Conta é medir os principais efeitos directos e indirectos do sector turístico sobre a economia canária. Os resultados deste trabalho foram os seguintes:

- O turismo representa 32,6% do total do PIB nas Ilhas Canárias
- 37,3% do emprego nas Ilhas Canárias, ou seja, 288.000 postos de trabalho
- 90,9% das exportações de serviços
- 21,2% do investimento no arquipélago
- 12,7% da despesa pública
- 35,2% da arrecadação de impostos

Portanto, as Ilhas Canárias são um destino turístico maduro dado que conta com uma excelente infra-estrutura hoteleira e uns serviços desenvolvidos, por este motivo as Ilhas Canárias podem competir com os principais mercados internacionais.



Matriz DAFO

Pontos fortes

- Mercado consolidado
- Marca reconhecida internacionalmente
- Pouca permanência
- Estabilidade política
- Clima ameno

Pontos fracos

- Estrutura de custos elevada
- Inexistência de um único destino
- Elevados custos em comparação com outros destinos concorrentes
- Existência de moratória turística

Oportunidades

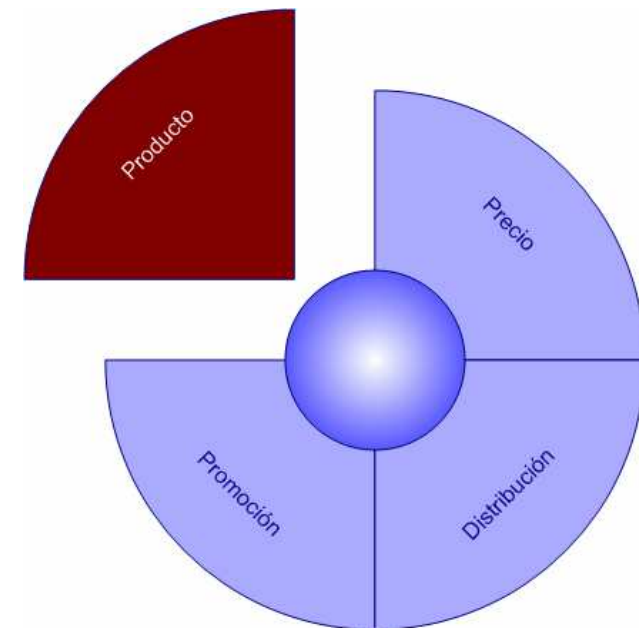
- Exportação de Know How
- Reversão da planta hoteleira e extra-hoteleira
- Capacidade de internacionalização empresarial
- Fortalecimento de parcerias público-privadas

Ameaças

- Aumento de destinos concorrentes via preço: Caribe, Egito, México, Tunísia ou Turquia, entre outros

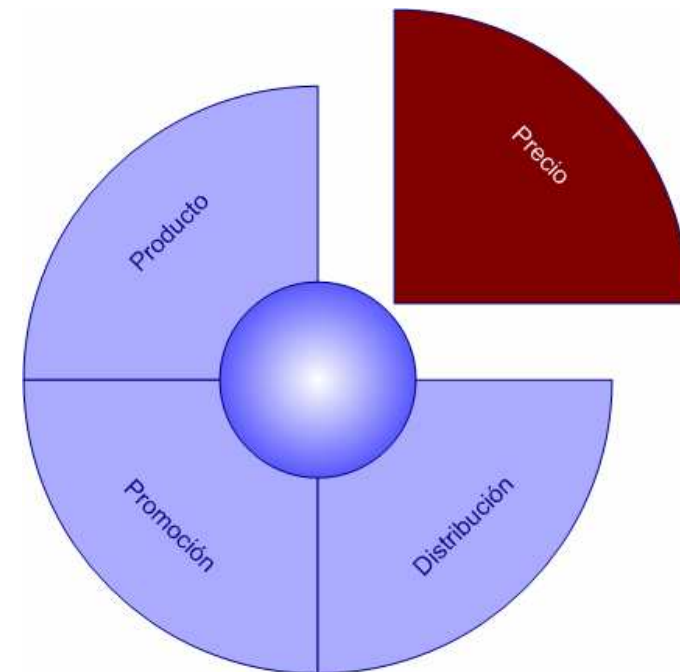
Marketing Mix: Produto

- O produto turístico das Ilhas Canárias está claramente dentro do conceito “sol e praia”. Este tipo de turismo caracteriza-se pela sua oferta balnear. No entanto o principal problema deste produto é que à medida que alcança a etapa de maturidade, aparecem novos destinos em países menos desenvolvidos que competem ao nível dos preços.
- Destaca-se também o facto das Ilhas Canárias serem um multi-destino. Esta característica não só está determinada pela fragmentação do seu território, mas também pela singularidade da sua orografia, por este motivo convivem numerosos ecossistemas num espaço geográfico aparentemente reduzido.
- Esta característica multi-destino abre a porta a produtos diversos como são o turismo de montanha ou rural. Por outro lado, nos últimos anos fomentou-se o desenvolvimento do turismo de golfe e de congressos como uma via para aumentar a despesa média dos turistas no destino.



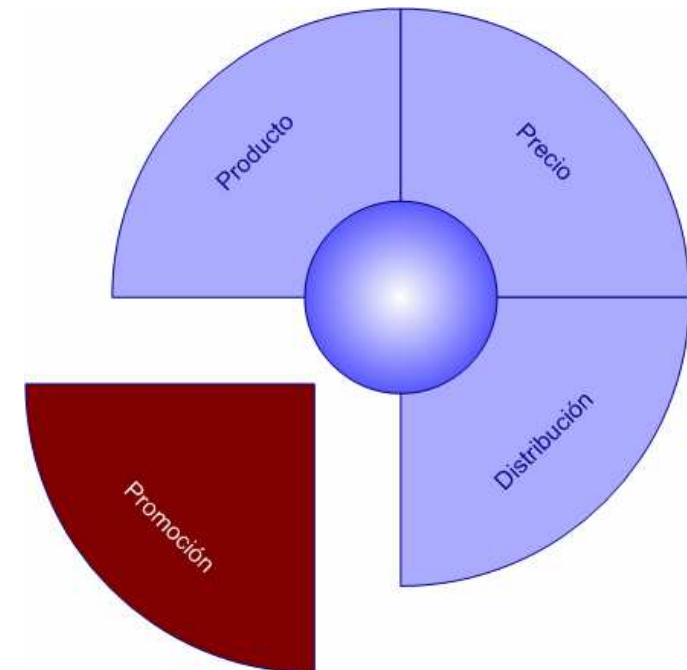
Marketing Mix: Preço

- O preço do destino para as Ilhas Canárias, apresenta uma certa diferenciação segundo a época do ano. Assim, no verão oferece preços médios dentro de cada um dos segmentos.
- No inverno as Ilhas Canárias melhoram a sua posição competitiva, afirmando-se como um destino de referência no Norte da Europa.
- Contudo, torna-se necessário destacar a forte concorrência que alguns países estão a exercer: República Dominicana, Egito, Tunísia, Turquia ou México. Estes destinos além de terem condições climáticas similares às das Ilhas Canárias, oferecem preços muito inferiores devido ao reduzido custo da mão-de-obra.



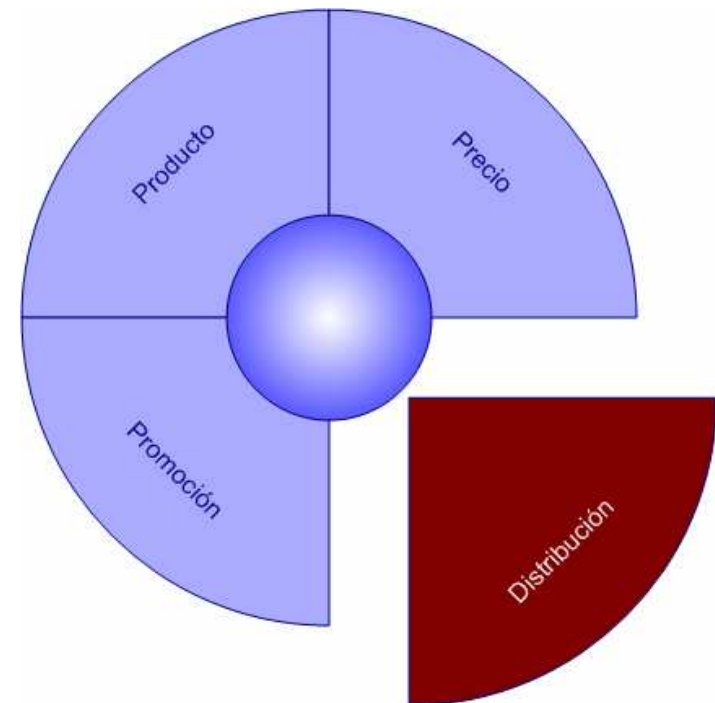
Marketing Mix: Promoção

- As Ilhas Canárias contam com um importante sistema de promoção do seu destino turístico no exterior:
 - participação em feiras,
 - patrocínio de eventos,
 - promoção directa das vendas
 - relações públicas
 - publicidade
- Os destinatários desta promoção podem ser distribuidores, por exemplo: operadores turísticos, agências de viagem, etc., e em consumidores finais.
- Dentro dos consumidores finais, a promoção das Ilhas Canárias concentra-se nos principais mercados emissores, ou seja, no Reino Unido, Alemanha e Países Nórdicos.



Marketing Mix: Distribuição

- Dada a maturidade do mercado turístico das Ilhas Canárias, as ilhas possuem um sistema de distribuição que combina praticamente todas as opções existentes na actualidade:
 - operadores turísticos: concentram grande parte da distribuição no arquipélago. Destaca-se, assim, a criação do primeiro operador turístico 100% canário, que pretende posicionar-se no mercado alemão.
 - Voos regulares, low cost e charter
- Por outro lado, ultimamente os intermediários perderam protagonismo devido ao surgimento da Internet. Os consumidores são cada vez mais independentes e sofisticados. A disponibilidade de informação na Internet e o surgimento dos intermediários electrónicos estão a revolucionar a distribuição. Os clientes agora contactam directamente com as linhas aéreas e com os hotéis contratando os seus serviços, transformando-se numa ameaça séria para o desenvolvimento dos pequenos comerciantes.



Madeira como destino turístico

O arquipélago da Madeira está composto pelas ilhas da Madeira, Porto Santo, As Desertas e As Selvagens, constituindo uma área de 741 km².

A Madeira é o segundo destino turístico da Macaronésia, superado unicamente pelas Ilhas Canárias. Actualmente e segundo o Organismo de Promoção da Madeira, esta recebe 842.096 visitantes por ano. Destaca-se a grande concentração dos seguintes mercados provenientes: Portugal, Reino Unido e Alemanha.

Portanto, conta com uma planta de alojamento desenvolvida que alcançou nos finais de 2004, 29.523 camas, das quais, 93% são hoteleiras. A taxa de ocupação média é de aproximadamente 50%, tal indica que a estratégia das ilhas deve ser encaminhada para a captação de mais clientes no exterior.



Matriz DAFO

Pontos Fortes

- Oferta bem estruturada e pouco sazonal
- Concentração da oferta hoteleira (25%) em 3 cadeias hoteleiras: Grupo Dorisol, Porto Bay e Dom Pedro

Pontos Fracos

- Escassez de solo e grande densidade polucional
- Excessiva concentração da oferta turística no Funchal e Porto Santo

Oportunidades

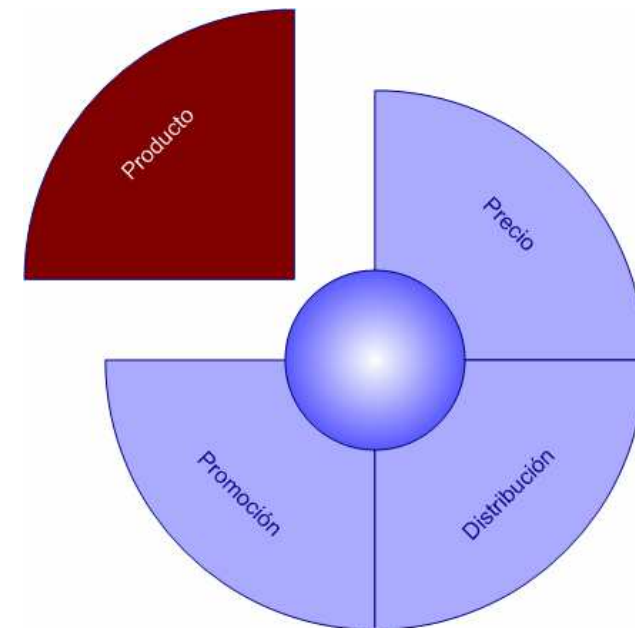
- Exploração do turismo de cruzeiros
- Exportação de Know How
- Desenvolvimento de projectos de Time Share
- Potencialização de Porto Santo
- Turismo de Golf e de Congressos
- Capacidade de internacionalização
- Fortalecimento de parcerias público-

Ameaças (concorrência)

- Moratória turística: 38.000 camas
- Concorrência internacional
- Muito dependente do turismo alemão e britânico, que representam cerca de 50%

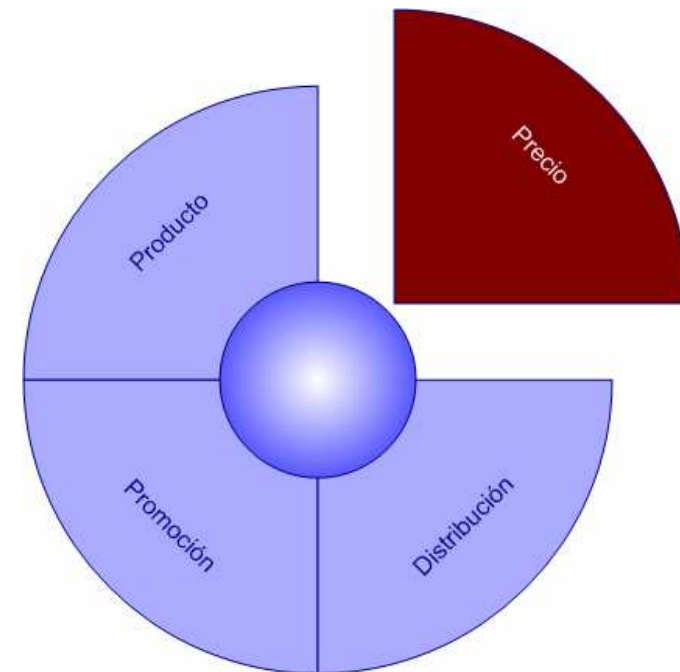
Marketing Mix: Produto

- A Madeira conta com um produto turístico reconhecido a nível mundial. Neste sentido, cabe dizer que se está posicionado dentro da categoria média alta.
- A definição do produto “Madeira” ficaria dentro do ponto turismo de natureza, mas também com uma oferta de “sol e praia” na ilha de Porto Santo. Paralelamente, está a surgir um turismo do tipo desportivo, assim como de “Incentivos e Congressos”
- O time sharing, ou seja, o regime de propriedade horizontal a tempo compartilhado goza de ampla aceitação nas ilhas, transformando-se num dos principais canais de turismo das mesmas.



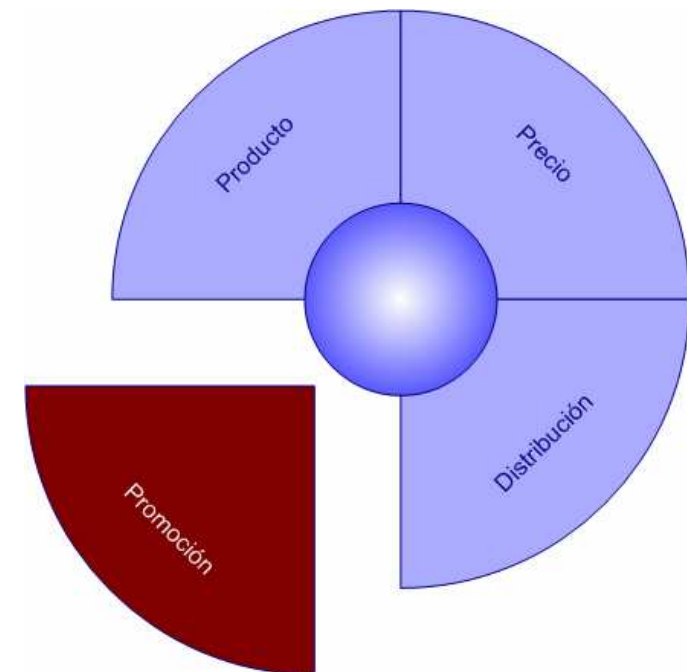
Marketing Mix: Preço

- A Madeira desenvolveu uma política de preços que lhe permitiu segmentar de forma eficiente os turistas que visitam as ilhas.
- Por um lado, ao ser considerado como um destino de qualidade, tal facto gerou preços relativamente elevados no segmento de hotéis de 5 estrelas, oferecendo níveis de qualidade adaptados aos padrões internacionais.
- O resto do mercado oferece preços médios mais reduzidos como consequência da forte pressão exercida pelo fenómeno do time sharing.



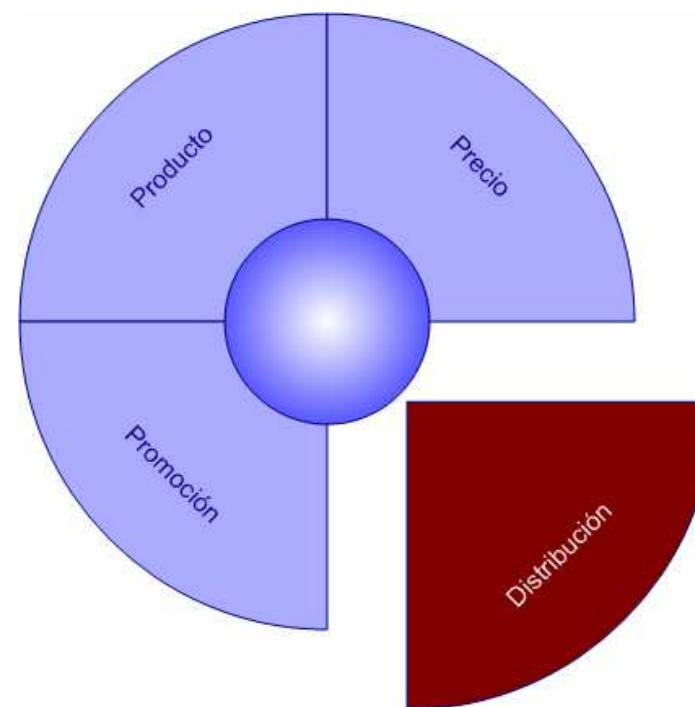
Marketing Mix: Promoção

- A Madeira, devido à sua condição de destino turístico consolidado, possui uma política promocional coordenada a nível institucional.
- Portanto, destaca-se o importante peso que têm os canais alternativos como o do time sharing, que concentra grande parte dos esforços promocionais da região.
- Por isso, a forte concentração da oferta hoteleira em 3 grupos: Pestana, Porto Bay e Dom Pedro, favorece a realização de acções conjuntas e melhor identificação da oferta por parte dos clientes.



Marketing Mix: Distribuição

- Política de distribuição, tal como sucede com a promoção, está condicionada pelo fenómeno do time sharing.
- Deste modo, a Madeira está plenamente integrada nos canais de distribuição do time sharing, daí a importância do mercado do Reino Unido como emissor.
- No entanto, os operadores turísticos continuam a jogar um papel fundamental na atracção de turistas para a Madeira, apesar de ter uma maior incidência no mercado alemão.



Açores como destino turístico

Os Açores são um grupo de ilhas portuguesas situadas no Oceano Atlântico a 1.500 km de Lisboa. São nove ilhas, de origem vulcânica, formam um arquipélago de 2.321 km², a Ilha de São Miguel é a mais extensa.

O turismo é uma actividade que ainda está em fase de desenvolvimento, recebeu apenas 260.000 turistas em 2004. A procedência desses visitantes encontra-se fortemente concentrada em 2 países: Portugal (57%) e Suécia (25%). De forma casual aparecem turistas da Alemanha (4%), Estados Unidos (3%) e França (2%).

Fruto do fraco desenvolvimento do turismo nas ilhas, as infra-estruturas hoteleiras são escassas. Actualmente, o arquipélago conta com 3.686 vagas hoteleiras e com 1.702 extra-hoteleiras. Estas vagas estão na posse de 5 empresas portuguesas que acumulam 48% do total das camas.

Os Açores conta também com 3 campos de golfe.

Matriz DAFO

Pontos Fortes

- Destino que apresenta diversidade face às Ilhas Canárias e à Madeira (Verde)
- Território respeitado pela intervenção do homem

Pontos Fortes

- Clima instável
- Falta de Know How
- Escassez de oferta hoteleira-complementar
- Território excessivamente fragmentado

Oportunidades

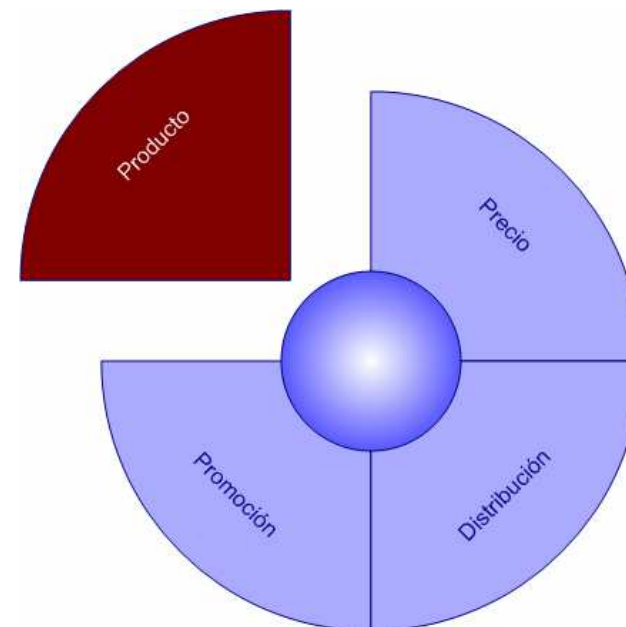
- Existência de parcelas de terreno
- Turismo de golf e residencial
- Turismo de natureza (observação de cetáceos)
- Plano turístico 12.000 camas (122%)
- Mercado apropriado para a internacionalização das Ilhas Canárias e da Madeira

Ameaças (concorrência)

- Crescimento não planificado e independente

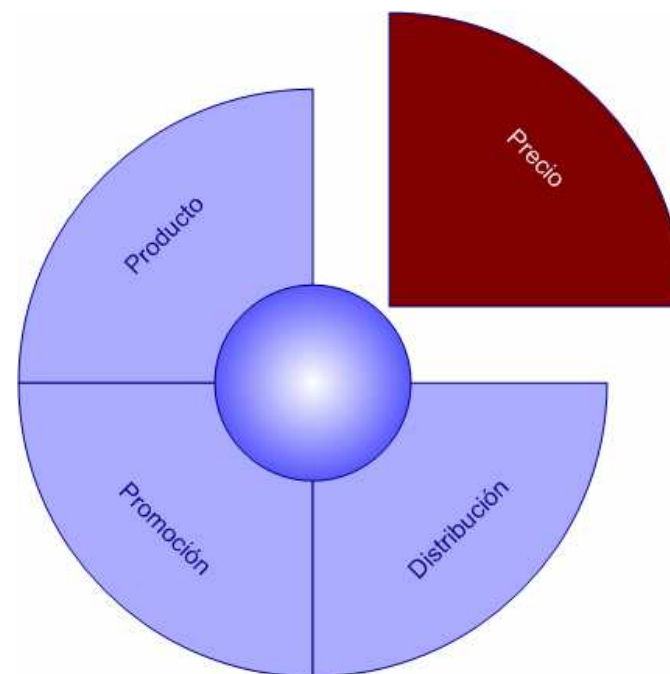
Marketing Mix: Produto

- Em relação ao turismo as Ilhas dos Açores são um mercado emergente, por este motivo a sua oferta turística é ainda indefinida. Este facto vem acompanhado pela ausência de uma estratégia clara de desenvolvimento de possíveis nichos de mercado.
- Actualmente, o principal produto é o “turismo activo ou verde”, devido à orografia das ilhas e à sua climatologia.
- Neste sentido, também têm ganho certa importância sub-produtos como:
 - Turismo de incentivos
 - Circuito Açoriano
 - Mini férias
 - Turismo cultural



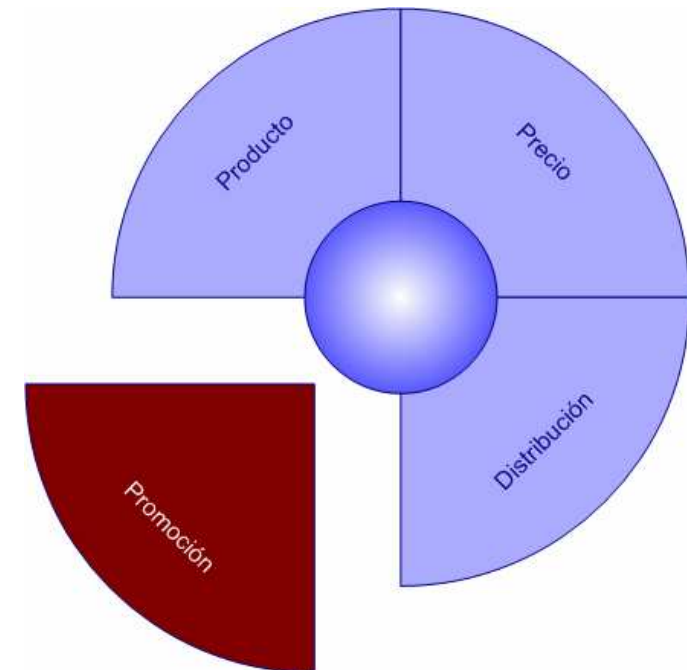
Marketing Mix: Preço

- Devido à falta de desenvolvimento do turismo nos Açores existem certas tensões em relação aos preços.
- Neste sentido, os preços são relativamente altos dado que quer a procura quer a oferta hoteleira são escassas. Por exemplo na Ponta Delgada apenas existem dois hotéis de 4*
- Portanto existem oportunidades no campo da gestão de hotéis sem marca, os quais poderiam estar agrupados sob um único gestor, aproveitando as economias de escala dos mesmos.
- No entanto, a excessiva dependência do mercado sueco está a ocasionar alguma diminuição do preço assim como do consumo médio por turista.



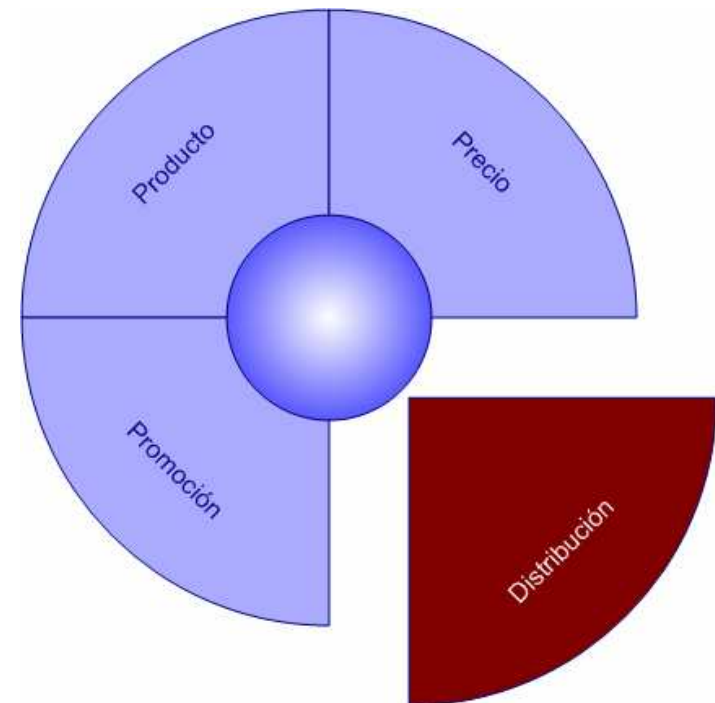
Marketing Mix: Promoção

- A promoção turística dos Açores centraliza-se em três tipos de actuações:
 - Promoção directa através da participação em feiras internacionais e campanhas publicitárias
 - operadores turísticos
 - Empresas internacionais situadas nas ilhas, por exemplo Holiday Inn.



Marketing Mix: Distribuição

- Paralelamente com o posicionamento turístico dos Açores, os canais de distribuição são escassos e estão muito centrados nos mercados nórdicos, os quais não procuram turismo balnear (sol e praia).



Cabo Verde como destino turístico

Cabo Verde é um bom candidato a um excelente destino turístico devido à sua condição de arquipélago, à orografia das ilhas e às suas vantagens climáticas e paisagísticas.

Os principais recursos naturais do país dividem-se em: praias, áreas de interesse natural e itinerários interessantes. Segundo esta classificação, pode-se estabelecer três grupos de ilhas:

- Ilhas com praia: são as mais orientais, ou seja, BoaVista, Maio e Sal
- Ilhas com montanha: são as mais ocidentais, caracterizadas por um relevo abrupto. Destaca-se a Ilha do Fogo pela sua actividade vulcânica
- Ilhas com praia e montanha: São Nicolau, São Vicente e Santiago

Cabo Verde recebe cerca de 50.000 turistas por ano, a grande maioria procedentes da Europa, nomeadamente de Portugal, Itália, Alemanha e França.

Actualmente, a infra-estrutura turística das ilhas está pouco desenvolvida, contando com 27 hotéis e 20 agências de viagens. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), Cabo Verde apresenta uma série de oportunidades para o turismo dado que se podem construir novos hotéis, introduzir actividades de lazer e abertura de novas rotas aéreas. Dentro dos aspectos negativos destaca-se o mal estado das infra-estruturas tanto viárias como de abastecimento geral, o elevado custo das tarifas aéreas, assim como a escassez de água.

Matriz DAFO

Pontos fortes

- Clima pouco chuvoso e temperaturas constantes ao longo do ano
- Ampla disponibilidade de solo

Pontos fracos

- Infra-estruturas, comunicações
- Distâncias
- Inexistência de Know How
- Inexistência de Investimento Público e privado l

Oportunidades

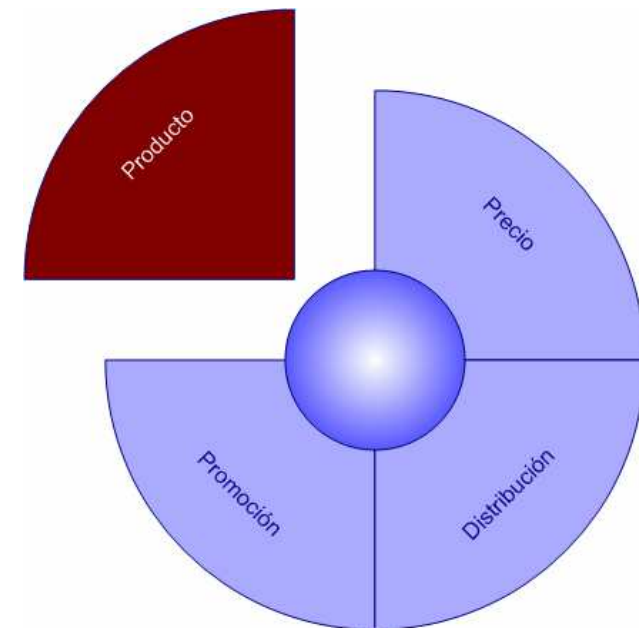
- Investimentos turísticos nas ilhas e posterior exploração dos mesmos

Ameaças

- Estagnação como destino turístico
- Crescimento desordenado

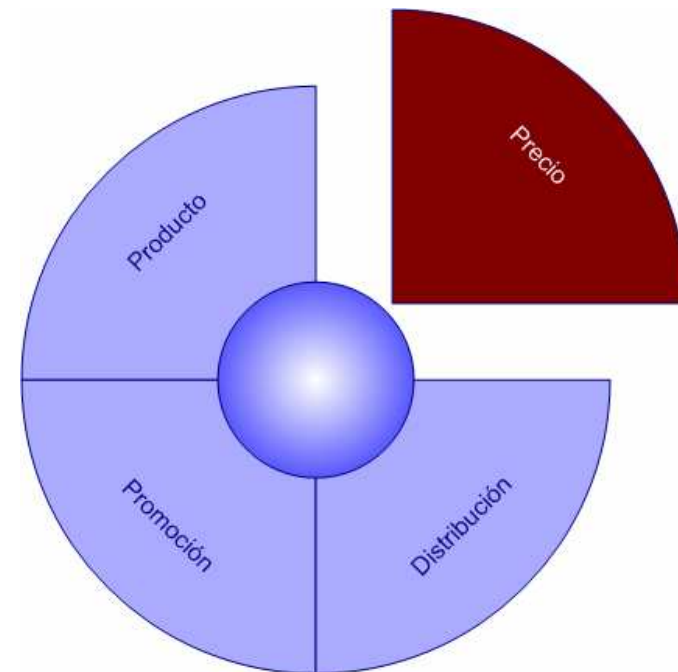
Marketing Mix: Produto

- Actualmente, Cabo Verde não conta com um produto turístico desenvolvido e posicionado. Mesmo assim, conta com numerosas potencialidades que podem ser implementadas mediante a acção conjunta da iniciativa pública e privada.
- Neste contexto, o produto turístico de Cabo Verde poderia compreender, entre outras, as seguintes ofertas:
 - Sol e Praia
 - Turismo de natureza
 - Turismo desportivo e náutico
- Actualmente, a oferta concentra-se sobretudo na ilha do Sal, dado que esta tem o único aeroporto internacional do país. Viajar às restantes ilhas torna-se complicado devido à escassez de voos e à pouca frequência dos mesmos.



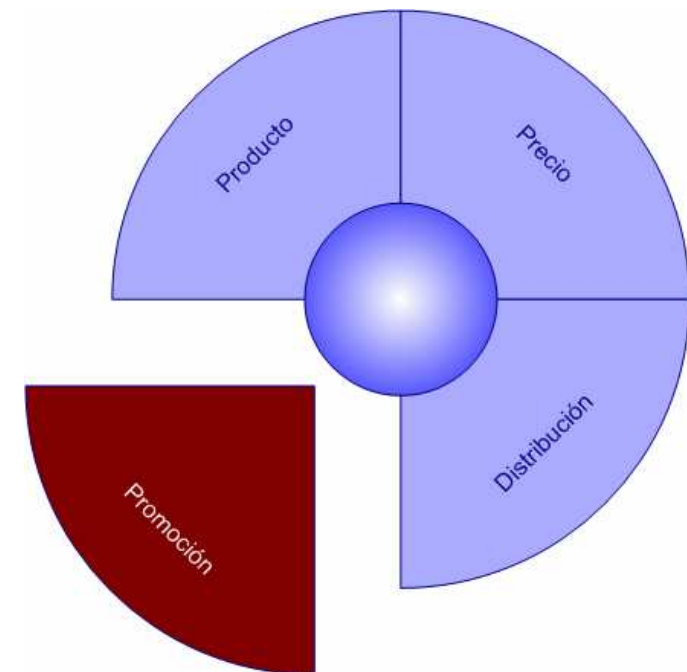
Marketing Mix: Preço

- Cabo Verde é um destino competitivo, dado que oferece preços reduzidos. Não obstante, os baixos preços, estes estão acompanhados de uma qualidade hoteleira insuficiente, que finalmente acabam por gerar uma relação preço / qualidade claramente desfavorável.
- Por isso, o preço da oferta complementar, como por exemplo, restaurantes, pode tornar-se abusiva para o visitante estrangeiro.



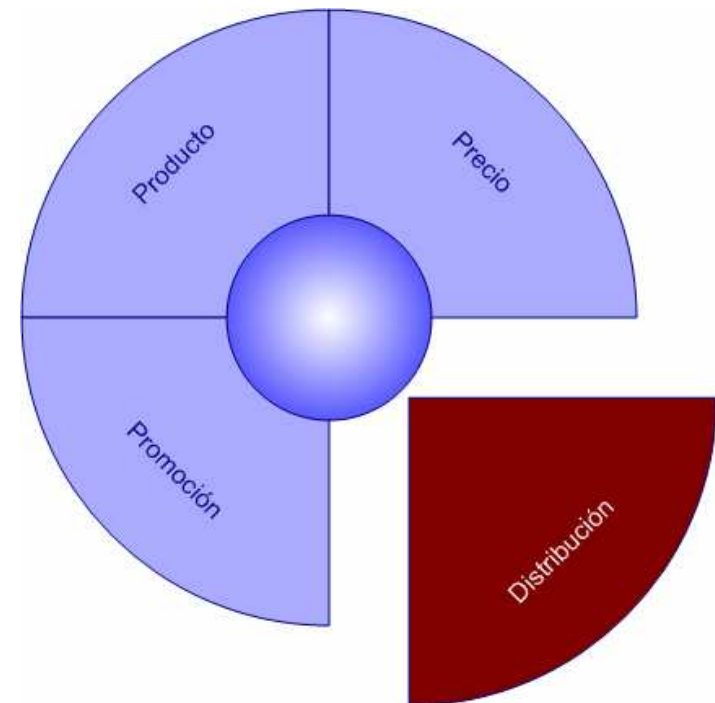
Marketing Mix: Promoção

- Dada a condição de Cabo Verde como futuro destino turístico, actualmente não existe uma política de promoção articulada, existem unicamente algumas acções isoladas da Promex (Centro de Promoção Turística de Cabo Verde).
- Não existe contudo, um destino realmente a promover, dado que a infra-estrutura turística limita-se a um grupo de hotéis medianos fragmentados em duas ilhas.



Marketing Mix: Distribuição

- As características do sistema de distribuição são paralelas ao da promoção, ou seja, é praticamente inexistente.
- A maior parte do turismo que recebem é através de um operador turístico.
- No entanto, destaca-se a importância dos emigrantes de Cabo Verde em Boston (Estados Unidos), que também visitam o país periodicamente.





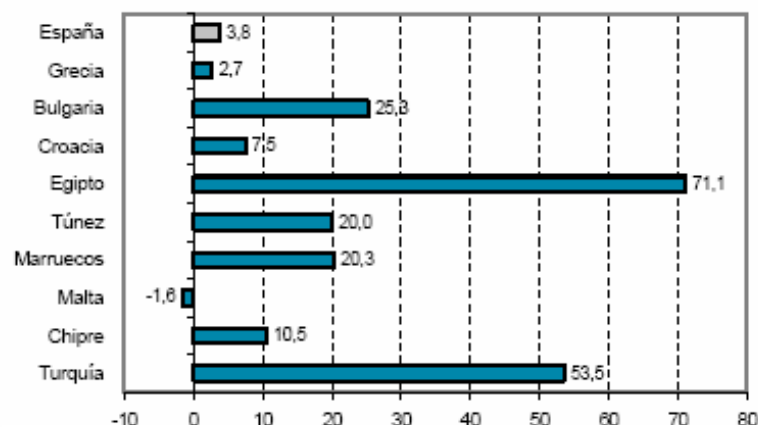
Destinos concorrentes

Destinos concorrentes

- Ao longo dos últimos anos têm surgido novos concorrentes de oferta turística na área da Macaronésia, sobretudo os dedicados ao modelo de turismo balnear (Sol e Praia). Surgem novos mercados competidores e novos países/territórios receptores de turistas ou seja há maior heterogeneidade de destinos (mais longínquos, maior variedade...), novos nichos de mercado, maior intensificação da concorrência internacional que gera uma grande “rivalidade” com estes destinos emergentes que, no entanto, são cada vez mais competitivos (produtos substitutivos).
- A causa reside na transcendência otorgada ao turismo como motor de dinamização da actividade económica, nomeadamente nas áreas e países em vias de desenvolvimento, de forma que “fomentar o sector turístico” constitui um instrumento fundamental da política económica:
 - **Sector considerado estratégico:** motor da economia e fonte de riqueza e criação de emprego.
 - **Sector que participa na redução das assimetrias regionais:** criando um modelo de desenvolvimento sustentável que contribui para o equilíbrio inter-territorial (local, regional e entre países).
 - **Efeito multiplicador do turismo:** geração de economias externas positivas e efeito multiplicador sobre outros sectores produtivos.
 - **Proliferação e impulso através das Administrações Públicas** do mundo inteiro de Planos de Apoio (planos de excelência, programas de dinamização turística, planos de ordenamento da oferta turística...), nos quais se definem as estratégias a levar a cabo pelo destino, e também programas de incentivos económicos para os agentes do sector e assim organizar a indústria turística e compensar as economias externas que produz.

Destinos concorrentes: cenário global

- Os principais mercados competidores do tradicional segmento de turismo balnear (Sol e Praia), estão na zona do **mediterrâneo oriental** (Turquia, Grécia, Chipre, Marrocos, Tunísia, Egipto, Croácia e Bulgária), área que, em conjunto, engloba maior número de turistas que a quantidade total de turistas recebidos pelos destinos espanhóis.
- O aumento da procura destes destinos tem aumentado, devido aos seus excelentes recursos naturais (clima, praias...), à existência de **bons preços** e um **contexto favorável para o câmbio de moeda**, nomeadamente no caso do **Egipto e da Turquia**.
- Além destes novos concorrentes mediterrâneos e africanos, reactivaram-se (fundamentalmente pela queda do dólar) outros destinos turísticos americanos como a área do Caribe e do México.



(*) Malta e Marrocos os dados são até Março. Para a Tunísia, Croácia e Bulgária até Abril. No caso da Grécia a chegada por via aérea é até ao mês de Junho.

DESTINOS CONCORRENTES



Destinos concurrentes: TURQUIA

- A Turquia é o destino com maior potencial devido à combinação de preços competitivos, unidade hoteleira de nova construção e excelentes recursos naturais (bom clima, praias limpas, grandes paisagens, exotismo..). No entanto, o seu ponto mais fraco reside na sua situação geo-política e nos seus riscos associados.
- A Turquia representa um dos mercados mais concorrentes para a Macaronésia, sendo a Alemanha um dos principais países emissores de turistas para a Turquia (actualmente regista um crescimento de dois dígitos).
- Do número total de turistas que chegaram à Turquia durante o ano 2003, cerca 25% do total eram alemães
- Por outro lado, os ingleses apenas representam 7,7%.
- Em ambos os mercados emissores, vende-se muito o pacote turístico “tudo incluído”.

TURQUÍA		
Paisaje, Entorno y Clima	☺	Variedad paisajística: bosques de pinos, montañas, calas, etc. El país suma 8.333 Km. de litoral. El clima suave en la costa mediterránea permite alargar la temporada.
	☹	Desarrollo urbanístico excesivo en ciertas áreas, especialmente en el litoral del Mar Egeo.
Precios	☺	Turismo de compras (oro, plata, piel, textiles) a precios muy económicos
Infraestructura	☹	Infraestructuras públicas (aeropuertos, carreteras, etc.) todavía no adaptadas al creciente flujo de turistas.
	☹	Falta de vuelos aéreos regulares que enlacen los destinos turísticos con los mercados emisores.
Acogida	☺	Carácter abierto y simpático de lapoblación local hacia el turista, que se siente bien recibido. Las familias con niños se sienten bien atendidas.
	☹	Falta de personal especializado.
Seguridad	☹	Medidas de control establecidas alrededor de hoteles y aeropuertos.
	☹	Situación geopolítica y amenaza terrorista: Turquía se encuentra en una zona del planeta inestable.
	☹	Es recomendable que no viajen mujeres solas.
Producto turístico	☺	Amplia oferta de planta hotelera (de cuatro y cinco estrellas) de nueva construcción.
	☹	La diversificación de la oferta (golf, turismo náutico) se está comenzando a trabajar.
Cultura	☺	Ciudades de un interés incuestionable (Estambul, Ankara, Izmir), restos arqueológicos de distintas civilizaciones.
Gastronomía	☺	La restauración turca es muy variada aunque en los hoteles se sirven platos internacionales.
Política turística	☹	La Ley de Fomento del Turismo identifica 160 lugares con potencial para el desarrollo del turismo, que recibirán el apoyo gubernamental.
	☹	Escasa concienciación respecto a gestión medioambiental.

★ Bien
 ★ Regular
 ★ Mal



Destinos concorrentes: BULGÁRIA

- A Bulgária é o destino que tem como vantagem competitiva fundamental, face a outros destinos de turismo balnear (sol e praia), o facto de ter uma excelente relação qualidade-preço.
- Os principais mercados emissores para a Bulgária, são a Alemanha, Grécia e Grã Bretanha, com destaque para o mercado alemão e inglês que têm registado um grande crescimento nos últimos anos.

BULGARIA	
Paisaje, Entorno y Clima	☺ Playas extensas de fina arena y buena calidad de las aguas de baño. El clima no alcanza las temperaturas tan intensas de bochorno, por lo que resulta más soportables para turistas nórdicos. El litoral búlgaro del Mar Negro suma 380 Km.
	☹ El auge de la construcción molesta al turista, por el impacto paisajístico y de ruidos que supone.
Precios	☹ Precios muy competitivos en la restauración, bares, compras alrededor de los hoteles.
Infraestructura	☹ Deficiente infraestructura fuera de las regiones turísticas. Los dos aeropuertos del litoral necesitan una renovación.
	☹ Planta hotelera obsoleta de los años 60 y 70, heredada de la época comunista, que convive junto a establecimientos más modernos
Acogida	☺ Amabilidad del personal hacia el turista
	☹ Falta de personal cualificado, especialmente a nivel de mandos intermedios, debido al crecimiento acelerado de la planta hotelera
Seguridad	☺ Cómoda situación geopolítica: Bulgaria prevé su incorporación a la UE en 2007, lo que acrecienta la sensación de seguridad. Además es frecuente ver patrullas policiales en los principales complejos hoteleros.
Producto turístico	☺ Planta hotelera renovada en numerosos resorts. Apropiada por sus precios y servicios, para familias con niños.
	☹ Boom de la construcción de hoteles que crea problemas de masificación en ciertos resorts y rompe el encanto de los destinos.
Cultura	☹ Estado de conservación deficiente de ciudades y pueblos con encanto.
Gastronomía	☺ Restaurantes locales que mantienen estilos tradicionales, si bien incorporan recetas internacionales.
Política turística	☹ Al disponer de un impuesto turístico, el país ya dispone de un recurso para financiarla promoción y renovación de infraestructuras turísticas.
	☹ Escaso presupuesto (1,5 millones de euros anuales) dedicada a promoción internacional.

★ Bien ☆ Regular ☆ Mal

DESTINOS CONCORRENTES



Destinos concorrentes: CROÁCIA

- A Croácia, apesar de não receber tantos turistas como a Turquia e a Bulgária, também é um destino muito atractivo e com elevado potencial dada a diversidade de produtos turísticos que pode oferecer (turismo activo, náutico, cultural, congressos e reuniões, etc...). Por outro lado, destacam-se entre os principais pontos fracos, o facto de ter um planta hoteleira obsoleta e elevados preços comparativamente aos os restantes concorrentes.
- Como nos dois anteriores casos (Turquia e Bulgária), a Croácia também representa um dos mercados mais concorrentes para a Macaronésia, a Alemanha é o principal mercado emissor deste destino. A grande distância, está o mercado francês e o britânico.
- Apesar do mercado francês não apresentar dados elevados em relação ao número de turistas, a Croácia está à frente dos “destinos revelação” entre os franceses, com um aumento de 63,77% (de 134,7 para 220,6 mil) de entrada de turistas.

CROACIA		
Paisaje, Entorno y Clima	☹	Belleza de las costas y de las islas: naturaleza en estado virgen. La costa croata suma en total 5.835 Km (incluyendo 4.058 de las islas). Calidad de agua de mar. Playas no masificadas. Sol y clima suave.
	☹	Inexistencia de playas de arena, ya que la gran mayoría son de gijarro.
Precios	☹	Precios algo caros de los paquetes turísticos contratados con touroperador.
Infraestructura	☹	Buenas comunicaciones en barco entre las grandes ciudades de la región costera y las islas.
	☹	Conexiones aéreas pobres y estado de las carreteras en deficiente estado de conservación. Circulación en vehículo difícil.
Acogida	☹	Simpatía de los empleados pero menos en el litoral sur.
	☹	Estándares de higiene y seguridad no equiparados con Europa. Escasa formación del personal respecto al servicio que debe recibir el cliente.
Seguridad	☹	Seguridad del destino (tanto de día como de noche)
	☹	La proximidad de Croacia a Kosovo podría suponer un revés para los intereses turísticos si el conflicto en la región de los Balcanes persigue en el tiempo o se agrava.
Producto turístico	☹	Ocho parques nacionales: entorno natural único y protegido.
	☹	En general, baja calidad de las habitaciones de hotel. Las huellas de la Guerra de los Balcanes aún son visibles y numerosos hoteles deben ser reconstruidos.
Cultura	☹	Riqueza cultural, histórica y arqueológica. Sobresale la ciudad de Dubrovnik
Gastronomía	☹	Buena gastronomía, todavía muy casera de calidad en la mayoría de restaurantes.
Política turística	☹	Tasa turística ya establecida y aceptada por los touroperadores y turistas, que permitirá financiar mejoras en los destinos y promoción.
	☹	A pesar de los esfuerzos del Gobierno, el proceso de privatización de hoteles está atrasado.

★ Bien ☆ Regular ★ Mal



Destinos concurrentes: EGIPTO

- As costas egípcias do Mar Vermelho (Suez, Ain Sukhna, Hurghada, Safaga, Al-Ousier,...), Península do Sinai e Norte de Alexandria, representam um mercado concorrente do Destino Turístico Canárias, no que diz respeito ao modelo “Sol e Praia”, e também oferece outras alternativas (pesca em alto mar, mergulho, etc.)
- O crescimento do turismo receptor depende quer do seu atractivo natural quer da melhoria da sua infraestrutura durante os últimos anos, e também da sua **situação internacional**. Assim, o incremento do número de turistas que foram para o Egipto durante o último ano, justifica-se por vários motivos. Após vários anos difíceis (atentado terrorista em Luxor em 1997, ataque terrorista do 11-S, instabilidade geográfica do Médio Oriente, etc.), a estabilidade voltou à zona, tudo isto alicerçado na existência de **bons preços** e num **favorável contexto para o câmbio de moeda**.
- Egipto, reforçou a sua presença nos programas dos principais operadores turísticos britânicos e alemães.

EGIPTO	
Paisaje, Entorno y Clima	☺ Variedad de paisaje: desierto, reservas naturales y zonas protegidas, playas de arena blanca, rica flora y fauna, etc....
	☹ los 45º e inviernos cálidos con temperaturas que se sitúan en torno a los 20º, aunque depende de la zona (El Cairo, 12º en enero). Además la oscilación térmica diaria es muy elevada.
Precios	☺ Precios muy competitivos en paquetes vacacionales. Además no es un país caro para el turista (transporte, alojamiento, etc. Únicamente encarece el presupuesto, las entradas a obras, lugares emblemáticos, etc.
Infraestructura	☹ Cuenta con una red viaria de 41.300 km. Además está previsto la construcción de grandes autopistas. Posee una de las redes ferroviarias más antiguas del mundo con 9.826 km, de vías que conectan aproximadamente el 75% de las ciudades de todo el país. Cuenta con 8 puertos internacionales, 2 puertos de cruceros y 20 aeropuertos intercontinentales
	☹ Debido a las grandes distancias entre lugares de interés, el turista principalmente utiliza el barco y el avión para sus desplazamientos
Acogida	☺ Reciente planta hotelera de cadenas españolas (Sol Meliá y Husa) y extranjera (Hilton, Six Continents, Marriot, Le Meridien, etc.). Hoteles de gran calidad.
	☹ Carece de personal cualificado en materia turística
Seguridad	☹ Los egipcios tienen carácter abierto y alegre con el viajero y destaca ante todo su gran hospitalidad ante los turistas.
	☹ Desde 1997 (ataque terrorista en Luxor y El Cairo), se han tomado medidas para evitar las actividades de los militantes de los grupos fundamentalistas islámicos y de grupos extremistas.
Producto turístico	☹ El número de habitaciones son todavía insuficientes en algunas zonas (Luxor) y buen número de turistas se alojan en los barcos de cruceros. Sin embarco en Asuan, existe una buena infraestructura hotelera donde se combinan los hoteles con encanto de principios de siglo y los complejos hoteleros.
	☹ Se está empezando a trabajar la diversificación de la oferta. Tradicionalmente se ha orientado al turismo cultural y turismo de Sol y Playa. Actualmente, se está dirigiendo a otros tipos: turismo de incentivos, convenciones y congresos, deportes náuticos (buceo, etc.)
Cultura	☺ Egipto es un museo al aire libre. El Cairo: arte islámico y egipcio. Luxor: arqueología. Alejandría: grecorromano e islámico.
Gastronomía	☹ El arte culinario egipcio es excelente y combina muchas de las tradiciones mejores de la cocina Oriental. La comida típica es: kafta, mujúlia, ful (habas), tameia y kushari, aunque en los hoteles se sirve comida internacional. El arte culinario egipcio es excelente y combina muchas de las tradiciones mejores de la cocina Oriental
Política turística	☹ La política turística se orienta en dos direcciones: - atracción de más turistas (voluntad de crecimiento del 10% anual en alojamiento, ampliación de los aeropuertos de El Cairo, Hurgada, Sharm-El-Sheik y Luxor más la construcción de nuevos aeropuertos en Ain Sohna, Dahab y Marsa Alam, política de educación más profunda). - atracción de más inversiones extranjeras (incentivos que se conceden a las inversiones extranjeras: exenciones fiscales, bajo precio de terrenos edificables y derecho propiedad para extranjeros).
	☺ El gobierno ha diseñado diversas acciones destinadas a potenciar la industria turística: inauguración de la carretera Asuan-Abu Simbel y acceso a la pirámide de Kefren.

★ Bien ☆ Regular ☆ Mal



Estratégias

Proposta inicial

O diagnóstico do sector turístico na Macaronésia mostra a situação diferencial existente em cada um dos mercados. Assim, quer cada arquipélago quer cada uma das suas ilhas possuem características próprias, de forma que o ponto de partida difere notavelmente segundo o arquipélago.

Portanto, a estratégia de desenvolvimento deve contemplar, os resultados expostos pelo diagnóstico. Deste modo, a estratégia foi elaborada a partir de uma dupla perspectiva:

- Estratégia individual
- Estratégia conjunta de cooperação

A estratégia individual propõe as principais actuações a levar a cabo por cada um dos arquipélagos para melhorar o seu posicionamento no traçado turístico internacional.

Por outro lado, a estratégia conjunta define as linhas de cooperação entre a Macaronésia, que permitam o aproveitamento das economias de alcance que derivam destas acções.

Estratégia individual: Canárias e Madeira

Tratar-se-á conjuntamente a estratégia individual das Ilhas Canárias e da Madeira, dado que a ambos os arquipélagos são mercados turísticos com um amplo reconhecimento a nível mundial.

Ou seja que além de destinos consolidados, são mercados maduros com um potencial de crescimento limitado. No entanto, têm os mesmos países provenientes, que se encontram concentrados no Reino Unido e Alemanha.

Os principais desafios que devem enfrentar ambos os arquipélagos estão relacionados com a adaptação às novas tendências do turismo, assim como a intensificação da competência exercida pelos países terceiros.

Este contexto obriga a propor uma estratégia que aposte pela qualidade e a diversificação, sendo os seguintes os seus objectivos mais imediatos:

- Incremento da despesa média dos turistas no destino
- Exploração de novos segmentos: turismo de golfe, de cruzeiros ou desportos náuticos

Estratégia individual: Açores

Os Açores, devido às características intrínsecas do seu produto turístico, não pode aspirar a se converter num destino de massas.

No entanto, alguns nichos de mercado deste arquipélago têm um enorme potencial de crescimento, entre os quais se destacam:

- Turismo de golf: a exploração deste segmento obriga a incrementar o número de campos dos actuais 2, para 5, que é o volume que os especialistas acham necessário para ser considerado como um destino para jogar golf.
- Residencial: a existência de parcelas de terreno óptimas para a criação de campos de golf permite o desenvolvimento de promoções turísticas imobiliárias vinculadas a este tipo de actividade.
- Observação de cetáceos, dado que estes mamíferos passam pelas ilhas dos Açores.
- Desportos náuticos
- Turismo activo
- Turismo de carácter científico: convenções, feiras e congressos

Estratégia individual: Cabo Verde

Cabo Verde é, com certeza, o mercado da Macaronésia que mais possibilidades de crescimento oferece actualmente.

A diversidade do seu território, que oferece de forma conjunta turismo balnear (sol e praia), turismo de montanha, assim como, a exploração de desportos náuticos, auguram um futuro muito prometedora a este país africano.

No entanto, tal como se definirá mais adiante, torna-se necessário criar as condições adequadas para que este desenvolvimento possa ser levado a cabo de forma eficiente, coerente e ordenada.

Estratégia conjunta

A estratégia de desenvolvimento conjunta da Macaronésia divide-se em quatro grandes linhas:

- Criação de um mercado único da Macaronésia
- Fomento de estruturas complementares
- Cooperação
- Internacionalização

Estratégia I. Criação de um mercado único

A primeira estratégia a levar a cabo pela Macaronésia é a criação de um mercado único. Os benefícios da criação deste mercado único são, entre outros, os seguintes:

- Criação de economias de escala
- Melhoria da competitividade das empresas
- Crescimento mais elevado e elevação do rendimento per cápita da população
- Descida do nível de preços fruto da maior concorrência
- Incremento das relações económicas e comerciais entre as regiões integrantes
- Mobilidade da mão-de-obra
- Transferência de know how
- Atração do investimento directo estrangeiro

No entanto, a criação de um mercado único é um processo laborioso que requer uma certa harmonização dos níveis de desenvolvimento entre as regiões participantes. Por este motivo, este processo deve ser levado a cabo em fases sucessivas.

A primeira fase deve começar pela integração dos dois principais mercados Macaronésicos, ou seja, as Ilhas Canárias e a Madeira. O motivo desta eleição deve-se a que ambos mercados:

- Apresentam um maior nível de desenvolvimento
- Possuem uma massa crítica suficiente
- São mercados relativamente próximos

Estratégia I. Criação de um mercado único (cont.)

Paralelamente a esta primeira fase definem-se e implementam-se uma série de medidas que contribuirão para a criação deste mercado único. Estas medidas podem estar agrupadas em dois grandes blocos:

- Melhoria das telecomunicações
- Melhoria da rede de transportes

As redes de transporte e, em geral, a criação de uma rede de transportes eficazes são de vital importância para o desenvolvimento de uma região. Esta questão torna-se mais relevante no caso dos arquipélagos. Para as regiões insulares o transporte constitui o sector do qual depende o desenvolvimento económico, político e social, actuando como ponte de superação do isolamento próprio da configuração fragmentada do seu território. Enfrentar este obstáculo só é possível através de um sistema de transporte eficaz, moderno e adaptado às necessidades próprias dos arquipélagos.

Esta rede de transporte deveria cumprir, os seguintes objectivos:

- Integração dos mercados insulares isolados num único mercado acessível a todos os produtores e consumidores
- Definição duma rede interinsular que integre distintos modos de transporte.
- Interligação da rede com os sistemas de transporte continentais

Estratégia I. Criação de un mercado único (cont.)

Logicamente, entre todas as modalidades de transportes existentes, no caso da Macaronésia a estratégia deve-se focar nos seguintes:

- Transporte marítimo
- Transporte aéreo

No transporte marítimo a necessidade de unir o território insular, abrindo possibilidades de expansão para as empresas, limitadas até ao presente momento ao âmbito de uma ilha, exige o apoio à navegação marítima de curta distância. Portanto, além da ajuda de serviço público (que unicamente compensa o déficit de exploração), dever-se-ão dar outros apoios para poder cobrir o investimento do lançamento de novos serviços de transporte marítimo, e assim assegurar durante um tempo a sua viabilidade e ao mesmo tempo permitir a elegibilidade dos elementos de transporte.

No caso do transporte aéreo também é necessário estimular iniciativas empresariais através de ajudas estatais para o lançamento de novos serviços inter-insulares que favoreçam o desenvolvimento das linhas que apesar de não serem rentáveis economicamente são socialmente necessárias. Actualmente BINTER, companhia das Ilhas Canárias, tem uma rota que comunica o arquipélago com as Ilhas Canárias. Por outro lado, o Grupo Madvia, acaba de pôr em funcionamento uma rota entre o Funchal e a cidade de Natal (Brasil).

Em matéria de telecomunicações é indispensável criar o anel da Macaronésia, que complemente a estratégia de unificação e ligação perseguida pelos transportes.

Estratégia II. Fomento de estruturas complementares

O objectivo desta estratégia é criar estruturas que complementem a actual oferta turística da Macaronésia. A análise dos resultados do ponto Diagnóstico permite detectar a existência de uma série de nichos de mercado que resulta conveniente iniciar e fomentar.

Estes nichos de mercado são:

- Criação de produtos turísticos conjuntos
- Turismo de golf
- Turismo de cruzeiros
- Turismo de congressos e incentivos
- Turismo desportivo

A criação de produtos turísticos conjuntos está relacionada com a criação de um pacote macaronésico que permita explorar as vantagens competitivas de cada um dos arquipélagos, e contribuir assim para oferecer um produto mais completo e de qualidade, que sirva para competir com a crescente concorrência proveniente quer do Mediterrâneo quer do Caribe.

Estratégia II. Fomento de estruturas complementarias (cont.)

O turismo de golfe tem adquirido muito importância ao longo dos últimos anos. Segundo os dados apresentados pelo Instituto de Estudos Turísticos, só na Espanha este segmento gerou em 2004 um volume de negócio próximo a 1.600 milhões de euros, que representa um incremento de 65% desde o início da década de noventa.

O atrativo deste tipo de turismo deve-se ao facto do golfe atrair o tipo de visitante de alto poder económico, que gasta por dia quatro vezes mais que um turista médio, aumentando de forma considerável a rentabilidade da actividade turística.

O turismo de golfe não só oferece vantagens económicas, mas também impede a estagnação e permite a diversificação dos mercados.

Captar deste tipo de turismo requer:

Construção de um número suficiente de campos de golfe, pelo menos cinco, em cada um dos destinos

- Participação em feiras especializadas
- Edição de um “Mapa de Golfe da Macaronésia”
- Organização de viagens para operadores turísticos, agentes de viagens e jornalistas

Estratégia II. Fomento de estruturas complementares (cont.)

O segmento de cruzeiros é o de maior crescimento dentro da indústria de turismo, com uma taxa de incremento médio anual de 8% desde 1980. Inicialmente, o produto estava dirigido ao turista de alto poder económico. No entanto, os cruzeiros popularizaram-se e expandiram-se.

Actualmente, quase o 50% dos cruzeiros concentram-se no Caribe, no entanto já começa a destacar-se o progressivo aumento de quota registada no Mediterrâneo.

A Macaronésia conta com todos os requisitos necessários para poder ser um destino de cruzeiros, dado que:

- Possui uma infra-estrutura portuária
- Permite realizar itinerários de uma semana
- A reduzida dimensão do território facilita a organização de excursões de curta duração

Estratégia III. Cooperação Interempresarial

A cooperação Interempresarial é um acordo entre duas ou mais empresas independentes, que colaboram em comum, parte das suas capacidades e/ou recursos, apesar de não estarem fusionadas, instauram um certo grau de inter-relação, para incrementar as suas vantagens competitivas.

As vantagens deste tipo de acordos são:

- Existência de economias de escala
- Proporcionar acesso a novos mercados
- Flexibilidade face a estruturas alternativas
- Maior capacidade de desenvolvimento de inovações

Por outro lado, os principais impedimentos à cooperação empresarial são:

- Escassez de recursos financeiros ou de organização
- Falta de informação
- Existência de barreiras administrativas ou legais

Estratégia III. Cooperação Inter-empresarial (cont.)

A estratégia de cooperação compreenderia as seguintes acções:

- Criação do grande observatório turístico da Macaronésia
- Website turístico da Macaronésia
- Redes de formação em matéria turística
- Agrupamentos de Interesse Económico com o objectivo de se internacionalizarem
- Constituir sociedades de investimento conjunto
- Cluster geográfico para o desenvolvimento de projectos
- Plano de Promoção da Macaronésia
- Criação de esquemas de apoio: financiamento e internacionalização

Estratégia III. Cooperação Inter-empresarial (cont.)

A estratégia de cooperação abrange as seguintes acções:

- Criação de um grande observatório turístico da Macaronésia
- Portal turístico da Macaronésia
- Redes de formação em matéria turística
- Grupos de Interesse Económico cujo objectivo seja a internacionalização
- Constituição de sociedades de investimento conjunto
- Cluster geográfico para desenvolvimento de projectos

Estratégia IV. Internacionalização

A estratégia de internacionalização é uma via de crescimento que requer a utilização de numerosos recursos, tanto em termos de tempo como de dinheiro. Os motivos que habitualmente impulsionam este tipo de decisões dividem-se em dois grupos:

- Reactivos
 - Pressões competitivas
 - Saturação do mercado local
 - Acompanhamento a clientes
- Pró-activos
 - Diversificação
 - Melhoria das margens empresariais
 - Aproveitamento das oportunidades existentes nos mercados exteriores

Dentro do sector turístico, os mercados naturais para a internacionalização das empresas da Macaronésia são aqueles onde existe um componente cultural ou de vizinhança que lhes concede certa vantagem competitiva. Deste modo, os principais países para levar a cabo esta saída seriam:

- Brasil
- Marrocos
- Caribe: nomeadamente a República Dominicana por ser o seu maior mercado



Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

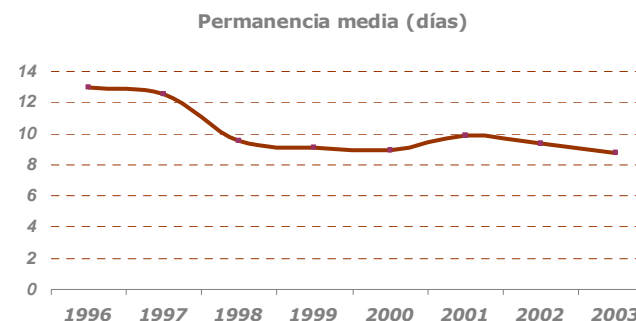
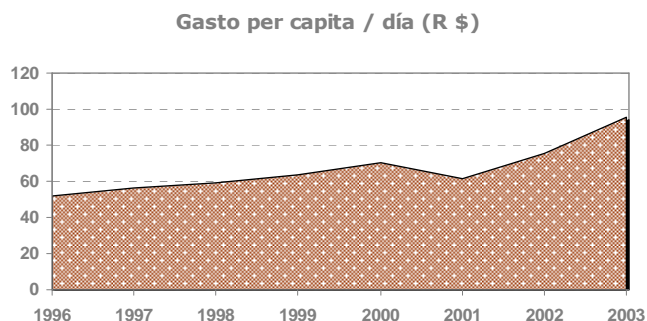
Brasil

O Brasil é um país com enorme potencial turístico. No entanto, actualmente só representa 5% do PIB face à média mundial de 10%.

O Plano Nacional de Turismo lançado em Abril de 2003 começou a dar os seus resultados, sendo responsável pela entrada de 1,625 bilhões de US\$ durante o primeiro semestre de 2004.

Durante 2003 registou-se uma entrada de 4,1 milhões de estrangeiros em todo o país, o que representa mais 8,12% que no ano anterior. A meta do Governo Brasileiro é alcançar os nove milhões de estrangeiros por ano em 2007. As zonas mais visitadas são: Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador.

A Madeira e as Canárias estão a desenvolver uma parceria estratégica com a cidade de Fortaleza. Neste sentido também, destaque para o forte potencial de Recife como destino turístico mundial.



Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

Marrocos

As receitas derivadas do turismo experimentaram durante 2003 um aumento de 5,5 por cento, situando-se em 30.800 milhões de dirhams (2.800 milhões de euros). Neste sentido, o número de turistas em Marrocos ascendeu a 4,8 milhões. Durante 2004, as chegadas de turistas estrangeiros a Marrocos entre os meses de Janeiro e Julho incrementaram-se em 19%, em relação ao mesmo período no ano anterior, cumprindo assim as previsões de crescimento no sector. Segundo os últimos dados 3,16 milhões de turistas visitaram o país na primeira metade do ano.

A oferta hoteleira marroquina consta de 532 hotéis classificados por uma 1 ou 5 estrelas com 90.504 camas, 1.018 não classificadas, 32.437 camas espalhadas por todo o país. A sua taxa de ocupação é de 48,20%.

No que respeita ao número de hotéis de categoria média/alta destaca-se que 24% são de 4 estrelas e 9% são de 5 estrelas. Marrocos, por tradição apostou por um turismo de gama alta e de facto, os hotéis de cinco estrelas estão bem equipados e conservados, apesar da oferta de gama média ser ainda insuficiente.

Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

Marrocos (cont.)

O Governo de Marrocos pôs em funcionamento um plano intitulado "Marrocos Visão 2010". Que conta com o apoio do Banco Mundial, e destinou dois milhões de dólares para o desenvolvimento de projectos e estudos de viabilidade.

Dentro deste Plano global encontram-se o Plano Azur e o Plano Renovotel. O primeiro deles tem a intenção de oferecer 80.000 novas camas e construir seis novas zonas balneares. A intenção do Governo Marroquino é encontrar imobiliárias privadas que urbanizem as zonas balneares, as quais o Estado dotará com infra-estruturas de acesso. As imobiliárias recuperarão o seu investimento através da venda de lotes de terrenos a hotéis a um preço pré-estabelecido de 3 € por m².

Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

Caribe: República Dominicana

A República Dominicana é o principal destino turístico do Caribe com mais de 3.583.847 de turistas em 2003. As previsões realizadas pela Organização Mundial de Turismo (OMT) apontam para que esta situação se mantenha ao longo da próxima década, resistindo à concorrência que estão a exercer países como Cuba ou Jamaica.

Os principais centros de atracção turística oficialmente declarados são nove: Puerto Plata, Macao-Punta Cana, Santo Domingo-Romana, Samana, Cabrera Nagua, Barahona, Jarabacoa, Baní e Montecristi.

Puerto Plata, está na costa norte da ilha, é o terreno turístico mais antigo e recebe principalmente americanos e alemães.

Macao-Punta Cana, no extremo Este do país, é o centro de maior afluência de turistas, fundamentalmente da América do Sul e europeus, com uma enorme oferta hoteleira, grande parte da mesma com capital espanhol.

Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

Caribe: República Dominicana (cont.)

Santo Domingo-Romana, na costa tropical, ainda não se conseguiu consolidar como foco de atracção turística apesar da realização de eventos como a Semana do Merengue ou o Festival de Turismo. Os turistas realizam excursões organizadas pelos complexos turísticos. As praias próximas a Santo Domingo, Boca Chica, Juan Dolio e San Pedro de Macorís, oferecem um ambiente popular para viajantes com orçamentos reduzidos. Por outro lado, a meio caminho entre Santo Domingo e Punta Cana, diante da ilha Saona, La Romana dispõe do complexo turístico mais completo e luxuoso da ilha, A Casa de Campo, visitado, obviamente, por turistas de um elevado nível económico.

Os restantes centros de atracção turística não foram capazes de atrair tantos investidores e, consequentemente, visitantes, no entanto em finais de 2000 aprovou-se um projecto de lei com o objectivo de contrariar o desenvolvimento desigual do turismo na ilha, e promover o crescimento de terrenos com potencial nas províncias de La Vega, Barahona/ Independencia, Montecristi/Valverde, Azua/ San Cristóbal, María Trinidad, Samaná e Hato Mayor.

Estratégia IV. Internacionalização (cont.)

Caribe: República Dominicana (cont.)

A República Dominicana representa a primeira força hoteleira do Caribe, à frente de Cuba e Jamaica. Multiplicada por dez nos últimos 20 anos, actualmente tem mais de 400 estabelecimentos com 54.730 quartos em 2002. Este desenvolvimento é ainda mais pronunciado na zona de Punta Cana, onde se alcançaram as 21.500 camas face as 8.700 de 1996, que representa uma taxa de crescimento interanual de 19%. No entanto, este facto não produziu uma diminuição da taxa de ocupação hoteleira, que pelo contrário, Punta Cana-Bávaro mantêm-se como a região com melhor média de todo o país, com 88,7% em 2003.

Em relação aos principais operadores, 60% dos mesmos são estrangeiros, nomeadamente espanhóis (200 dos 300 milhões de dólares investidos por estrangeiros são de origem espanhola). Das 25 empresas hoteleiras da ilha, 11 são espanholas (Occidental, primeira força hoteleira com 4.573 camas, Barceló, segundo importante operador com 3.449 camas, Sol Meliá, Riu, Iberostar, Fiesta, Piñero, Hotetur, Best, H-10 e MAC), 4 dominicanas (Amhsa Marina, terceira empresa da ilha com 3.058 camas, Coral, Hoteleira Naco e Hodelpa), 4 americanas, 2 mexicanas, 2 francesas (grupo Accor e el Club Mediterráneo, com um complexo em Punta Cana), 1 alemã e 1 mista.

Actualmente estas empresas hoteleiras controlam 2/3 das camas e estão imersas numa intensa política de fusões e aquisições para reduzir custos e estar presentes na maior quantidade possível de pontos turísticos, forçando as vendas dos pequenos hotéis independentes.



Desenvolvimento turístico de Cabo Verde

Cabo Verde como oportunidade de desenvolvimento da Macaronésia

O desenvolvimento turístico de Cabo Verde constitui a principal oportunidade da Macaronésia. Neste sentido, Cabo Verde permite realizar um verdadeiro Plano de Desenvolvimento Integral do Arquipélago, fomentando o turismo e fazendo com que os grupos empresariais da região e os governos, sejam os autênticos protagonistas do processo. Assim, Cabo Verde pode converter-se no novo polo de desenvolvimento da Macaronésia durante os próximos 50 anos.

Este projecto permite o cumprimento das quatro estratégias supramencionadas, ou seja, unir a Macaronésia, complementar a sua oferta turística, facilitar a cooperação entre empresas e incentivar a internacionalização.

Por um lado, as empresas canárias e madeirenses possuem um forte know how que não podem explorar por falta de mercado onde crescer. Por outro lado, Cabo Verde é um mercado emergente com amplo potencial, mas que carece de capacidade financeira e tem um alto nível de endividamento.

O principal risco é que outros países liderem o processo, estabelecendo uma relação de interdependência, que não tenha a Macaronésia como eixo. Este cenário repetiria o modelo histórico Madeira- Açores-Lisboa e Canárias - Madrid, impedindo portanto, a configuração de um verdadeiro espaço macaronésico.

Cabo Verde como oportunidade de desenvolvimento da Macaronésia (cont.)

Deste modo, Cabo Verde necessita de se dotar de um Plano que deve ser simples, transparente, coerente e alcançável:

- **Simple**s, dado deve ser compreendido pela população de Cabo Verde, pelos investidores estrangeiros e pelas instituições internacionais.
- **Transparente**, na medida em que existam garantias que todos os agentes terão acesso às oportunidades de desenvolvimento nas mesmas condições.
- **Coerente** com as necessidades e possibilidades locais, desde o ponto de vista profissional e financeiro, assim como com os compromissos internacionais adquiridos pelo país.
- **Alcançável** mediante a participação de grupos económicos e autoridades governamentais com reconhecida solvência técnica e financeira.

O desenvolvimento de Cabo Verde é uma oportunidade insuperável para a formação dum cluster de carácter tanto sectorial, como também geográfico.

Definição de cluster

Um cluster é, seguindo a definição de Michael E. Porter em “*Clusters and the new economics of competition*”, uma concentração geográfica de companhias e/ou instituições interligadas por um campo comum.

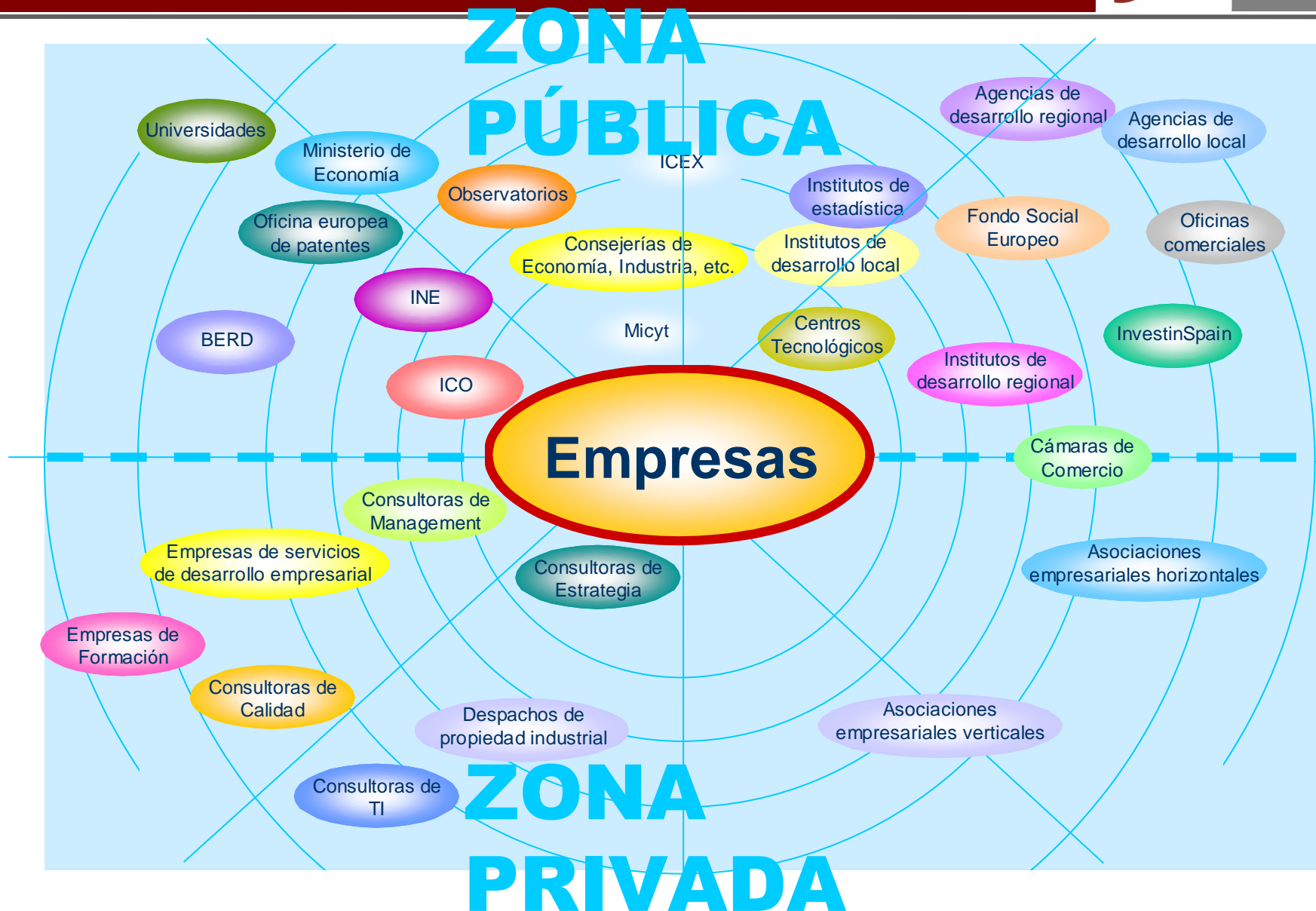
Os clusters caracterizam-se por promover a cooperação dentro dum ambiente competitivo. Neste sentido, os cluster incentivam a concorrência através de 3 vias:

- o Incrementar a produtividade das empresas estabelecidas na área
- o Estimular a inovação
- o Favorecer a formação de novas empresas, que acabam por reforçar o próprio cluster

Em resumo, um cluster permite a uma empresa (i) melhorar o acesso às fontes de abastecimento - pessoal qualificado e matérias-primas, (ii) favorecer o acesso à informação especializada, tecnologia e instituições, (iii) cooperação com outras companhias e (iv) por último, proporcionar motivação para a inovação e investimento em I&D&i.

Devido ao seu alto grau de complexidade, os cluster estão compostos por uma grande variedade de empresas e entidades, que se podem dividir em dois grandes blocos:

- o Sector privado
- o Sector público



Dentro do sector privado destacam-se os seguintes agentes:

- Fornecedores de material, componentes, maquinaria, serviços e informação
- Produtores de elementos que se complementam
- Instituições financeiras
- Companhias de indústrias relacionadas ou secundárias
- Fornecedores de infra-estrutura especializada

O componente público de um cluster está constituído pelo(s):

- Governo
- Organismos reguladores
- Centros de normativa e standardização
- Instituições que provêm da capacitação especializada, educação, informação, investigação e apoio técnico:
 - Universidades
 - Centros de Investigação
 - Parques tecnológicos

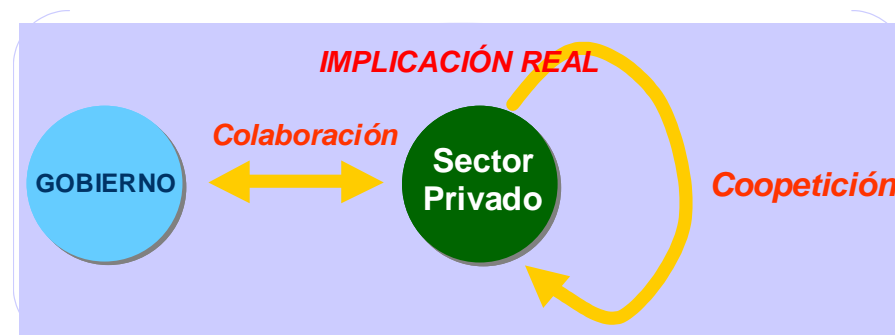
Papel do sector público

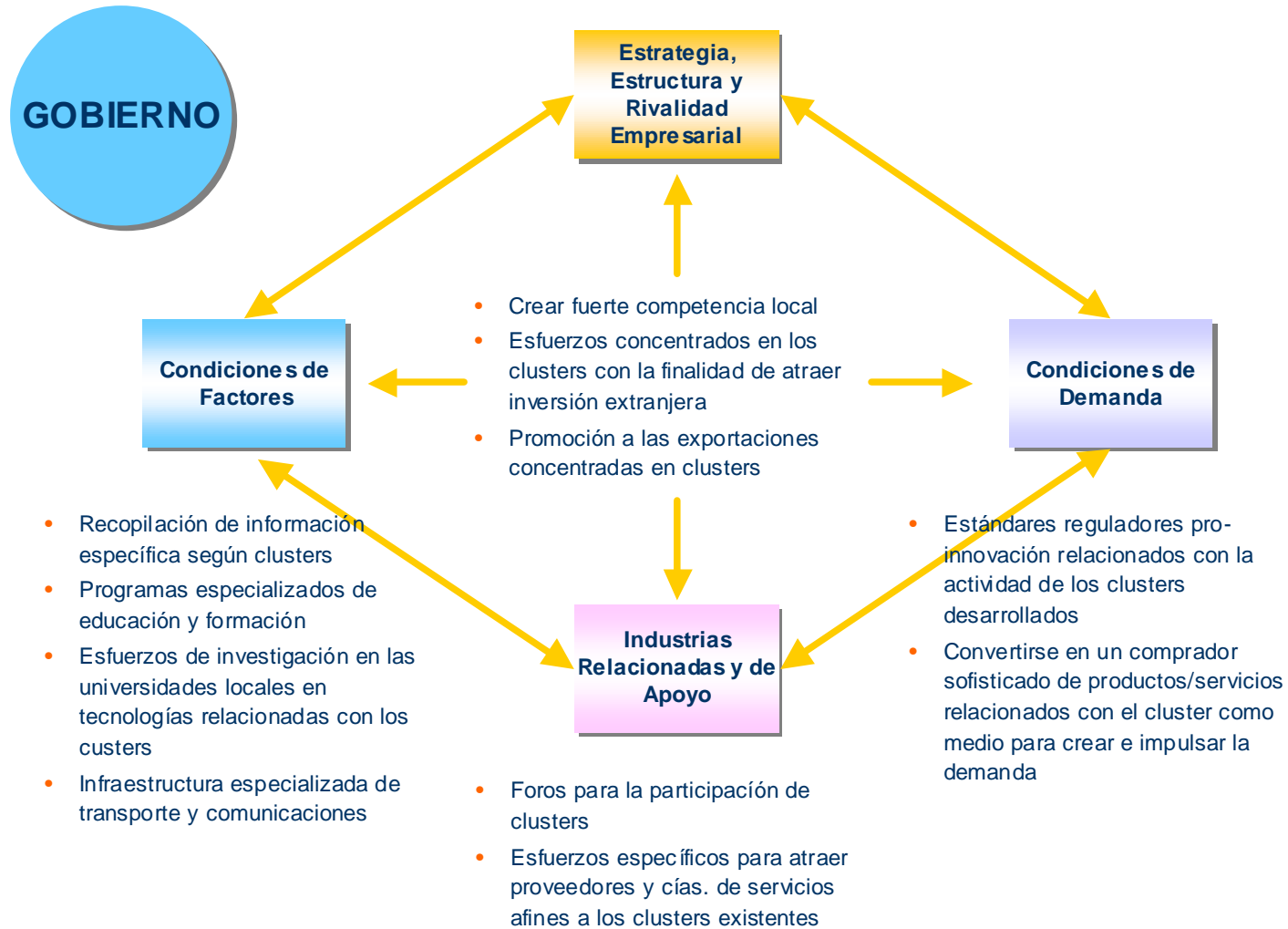
Um cluster não é um *lobby* ou grupo de empresas unidas de modo formal para alcançar objectivos comuns. De facto, trata-se de um FENÓMENO NÃO PLANIFICADO.

No entanto, a sua evolução pode ser influenciada por acções públicas e privadas que contribuam para fomentar e coordenar a sua estratégia. Dado que o desenvolvimento dos cluster funcionais constituem um elemento relevante para o crescimento de uma economia.

O sector público deveria, portanto, contribuir para o desenvolvimento destas estruturas mediante:

- o Criação de ferramentas para elaborar e guiar os processos de gestão da mudança
- o Estabelecer diálogos fluídos com o sector privado
- o Acompanhamento estatístico da indústria
- o Criação de uma regulamentação que proporcione este tipo de alianças



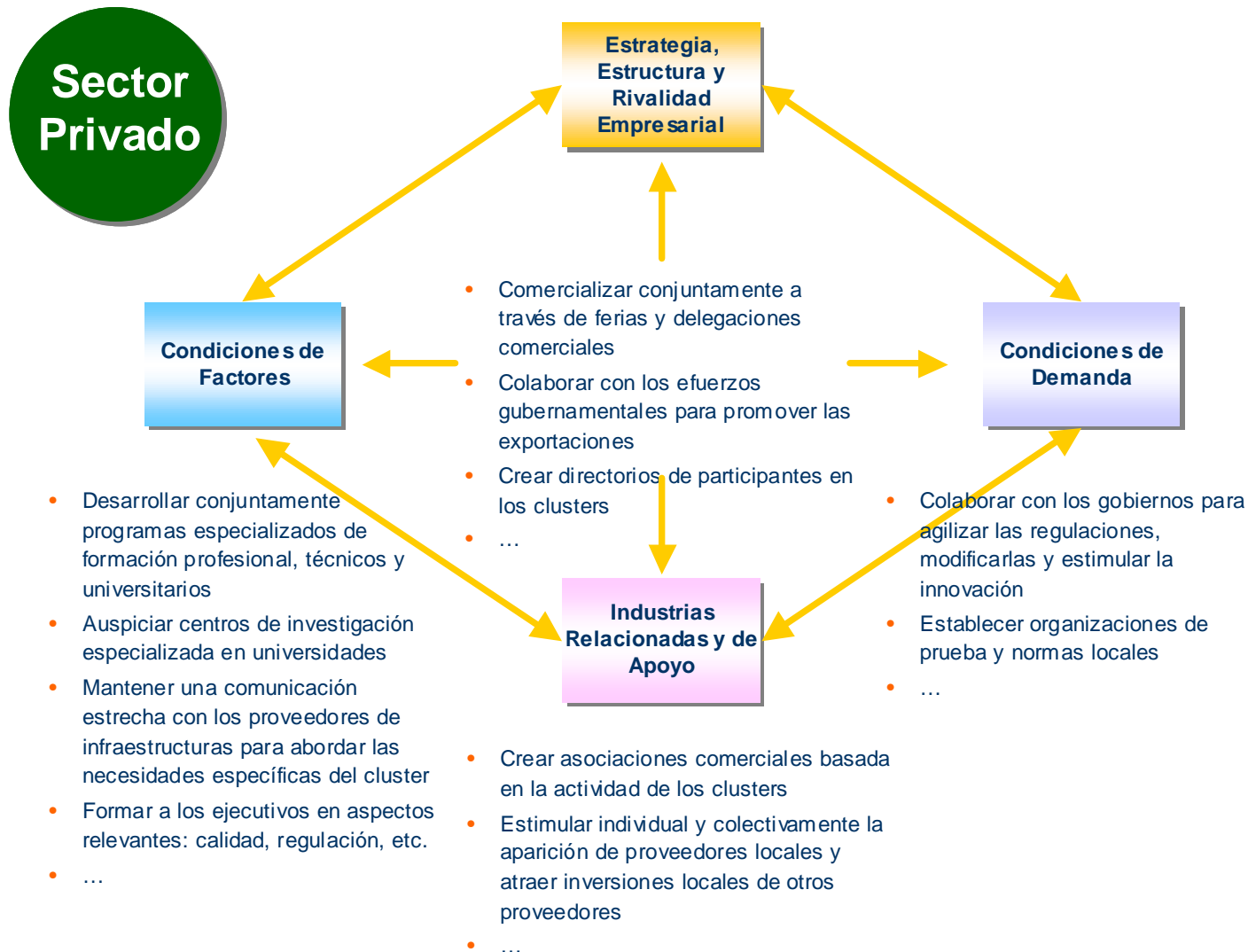


Papel do sector privado

O sector privado, à margem da estratégia individual de cada companhia, leva a cabo uma série de acções conjuntas que favorecem a consolidação e desenvolvimento do cluster:

- o Colaboração com o sector público com a intenção de agilizar as regulações
- o Estabelecer organizações de standardização e normalização
- o Criação de associações comerciais
- o Comercialização conjunta através de feiras e delegações comerciais
- o Formação dos recursos humanos
- o Criação centros de investigação especializados em universidades

Papel do sector privado



A importância de um cluster na Macaronésia

A formação de um cluster na Macaronésia contribuirá para atenuar uma das principais deficiências destas economias: A COMPETITIVIDADE.

De facto, segundo o que foi dito na Conferência Mundial sobre Pequenos Estados Insulares celebrada pelas Nações Unidas em Barbados (1994), os territórios insulares possuem características intrínsecas que acentuam a sua vulnerabilidade económica. Por este motivo, estas regiões têm economias abertas e de pequena escala, dependendo da medida dos mercados exteriores e dos recursos externos. E também, sofrem de muitas desvantagens estruturais tornando-as menos competitivas.

Estas economias de escala estão directamente relacionadas com os elevados custos unitários de produção de bens e serviços, que se traduz em preços pouco competitivos. O problema agrava-se pelos elevados custos de transporte devido à distância geográfica em relação aos principais centros de consumo mundiais.

A importância de um cluster na Macaronésia (cont.)

O cluster da Macaronésia, cujo principal eixo de desenvolvimento será o turismo, virá acompanhado de outras actividades necessárias para garantir o seu sucesso. Estas actividades abrangem a planificação das infra-estruturas, a análise do sector imobiliário, a melhoria das modalidades de transporte e as suas ligações, assim como a estrutura de financiamento destas acções.

O objectivo imediato que se persegue com a criação deste cluster macaronésico é:

- o Formação dum mercado único na região
- o Conseguir um impacto sobre o investimento público
- o Atracção do investimento privado
- o Respeitar os princípios da sustentabilidade

Em resumo, a definição de um cluster na Macaronésia permitirá:

- o Melhorar os níveis de rendimento da região
- o Aumentar o nível de ocupação e formação da força de trabalho
- o Integração das empresas macaronésicas

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde

Sem contar com os recursos diferenciais e os níveis de desenvolvimento, Cabo Verde oferece um produto turístico que pode competir num segmento homogéneo balnear de “sol e praia”. Portanto, também oferece a possibilidade de desenvolvimento do turismo de natureza e/ou de circuitos.

SEGMENTOS POR ISLAS			
	Sol y Playa	Naturaleza	Circuitos
Buena Vista	X		X
Brava		X	X
Fogo		X	X
Maio	X		X
San Antonio		X	X
San Nicolás		X	X
San Vicente	X		
Sal	X		
Santiago	X	X	X

Neste contexto, é necessário estabelecer uma série de directrizes nos diversos campos que compõem o marketing mix de um destino turístico.

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde (cont.)

Directrizes de comercialização

O conjunto de factores do produto cabo-verdiano permite afirmar que o funcionamento actual como destino turístico é deficiente. Torna-se portanto necessário levar a cabo uma serie de medidas que do ponto de vista comercial contribuam para atenuar estas deficiências:

- Manter os pontos de procedência ligados com Cabo Verde: Lisboa e Amesterdão
- Atracção do mercado português durante os meses do Inverno
- Realizar reuniões com os operadores turísticos e estabelecer directrizes promocionais
- Trabalhar com grandes operadores turísticos , porque são os de maior força promocional e publicitária
- Contactar com operadores turísticos dedicados aos segmentos de natureza e desportos marítimos
- Conseguir maior fluidez através do transporte exterior e a melhores preços

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde (cont.)

Directrizes de qualidade

As linhas de acção a seguir são:

- Requisitos mínimos de qualidade da industria turística
 - Alojamento
 - Restaurantes
 - Agências de viagens
 - Animação
 - Transportes
- Concessão de licenças e aprovação de tarifas aplicáveis
- Controlo e fiscalização dos estabelecimentos
- Sistematização dos estudos de satisfação de clientes e a sua divulgação
- Criação de postos de reclamação para o consumidor

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde (cont.)

Directrizes de formação

Os esforços para criar e melhorar a formação turística em Cabo Verde dever-se-ão dirigir para acções concretas, tais como:

- Elevar o nível profissional do sector implicando as Câmaras Municipais e as empresas privadas
- Melhorar a formação dos profissionais adaptando-se aos requisitos internacionais
- Formação de pessoal especializado em hotelaria

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde (cont.)

Directrizes de informação

Cabo Verde necessita de um sistema de informação turístico eficiente, que sirva de ferramenta de divulgação, e que possa ser consultado *ex ante* da tomada de decisões.

Plano de Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde (cont.)

Estruturas complementares

Este Plano, tem como eixo as potencialidades turísticas e define os requisitos mínimos em:

- Infra-estruturas Básicas
 - Portos
 - Aeroportos
 - Estradas
 - Saneamento
 - Águas
 - Telecomunicações
- Serviços Essenciais
 - Segurança
 - Saúde
 - Formação

Infra-estruturas complementares

- Obras civis
- Construção de Moradias
- Construção Hoteleira
- Promoção
- Gestão financeira
- Financiamento Estruturado
- Gestão
- Manutenção
- Engenharia
- Arquitectura e Urbanismo
- Management Hoteleiro
- Saúde
- Produção e gestão de águas
- Produção, transporte e gestão eléctrica
- Ambiente
- Gestão de Resíduos
- Restauração
- Transportes



Conclusões



Conclusões Cluster de Turismo e Lazer

As principais conclusões da análise anterior são as seguintes:

1. A Macaronésia não é um mercado turístico homogéneo. Pelo contrário, cada arquipélago apresenta características singulares que afectam as seguintes variáveis: tamanho, grau de desenvolvimento, nível de rendimento ou a qualidade de vida da população.
2. As estratégias de desenvolvimento turístico formuladas dividem-se em dois grandes blocos:
 1. Relacionadas com as actuações em cada arquipélago
 2. Relacionadas com as actuações de carácter global no conjunto da Macaronésia
3. Dentro das estratégias individuais destacam-se:
 - Os mercados maduros tal como são as Ilhas Canárias e a Madeira que no entanto se devem adaptar às novas tendências do turismo mundial, assim como, à intensificação da competência por parte de países terceiros. Este facto obriga a explorar novos segmentos de mercado (golfe ou cruzeiros) assim como a posicionar-se como um destino de qualidade.
 - Os Açores por outro lado, deve centrar-se na exploração do turismo de golfe, residencial, observação de cetáceos ou desportos náuticos.
 - Por último, Cabo Verde carece de um produto turístico definido, portanto o principal desafio consiste em desenvolver turisticamente este país que conta com um forte potencial.

Conclusões Cluster de Turismo e Lazer (cont.)

4. A estratégia de desenvolvimento conjunto divide-se em quatro segmentos fundamentais:
 1. Criação de um mercado integrado na Macaronésia
 2. Complemento da oferta turística
 3. Cooperação entre as empresas da Macaronésia
 4. Internacionalização aproveitando o know how que possuem os agentes que operam no sector turístico

5. Fora do âmbito de projectos concretos, alguns dos quais se definem noutros trabalhos de Glocalnetworks e também nos Workshop que se celebrarão na Madeira, Açores e Canárias ao longo do mês de Junho, destacou-se um grande projecto dentro do Cluster de Turismo e Lazer: O Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde. Este projecto representa a implementação das quatro estratégias supramencionadas. Por isso, caracteriza-se pela definição de um plano que vai mais além da criação de uma simples estrutura hoteleira, abrangendo o desenvolvimento íntegro do arquipélago como única via possível para garantir o sucesso do futuro turístico de Cabo Verde.

6. Logicamente a colaboração público-privada é transcendente. A implicação dos governos locais e inclusive o apoio da administração central de Portugal, Espanha e Cabo Verde resultam de vital importância. Paralelamente, é necessário dotar o projecto de instrumentos de financiamento necessários para a sua realização.