

Revista Iberoamericana de Turismo



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



DOI: 10.2436/20.8070.01.6

Segmentação de destinos turísticos: dos processos às estruturas

Julio da Costa Mendes

Doutor em Gestão, ramo de Estratégia e Comportamento Organizacional, Universidade do Algarve, Portugal

Professor Auxiliar na Faculdade de Economia, Universidade do Algarve

Diretor do Mestrado em Gestão das Organizações Turísticas, Universidade do Algarve

E-mail: jmendes@ualg.pt

Maria Manuela Martins Guerreiro

Doutora em Ciências Económicas, Universidade do Algarve, Portugal

Professora Assistente na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

E-mail: mmguerre@ualg.pt

Resumo

A segmentação dos mercados, cujo conceitos e formas de operacionalização se exploram neste artigo, pressupõe uma atitude de reconhecimento de diferenças entre os turistas que visitam o destino. Além disso, o reconhecimento de tais diferenças implica também que os responsáveis pela gestão dos destinos estejam disponíveis para definir diferentes estratégias e respetivos programas operacionais de marketing. Segmentam-se os mercados para que os destinos assegurem um melhor desempenho que os concorrentes e se posicionem como os que mais atrativos. Contudo, a implementação de um processo de segmentação (identificação de critérios pertinentes, avaliação da atratividade dos segmentos e posicionamento competitivo) adequado pressupõe a existência de estruturas adequadas que assegurem o domínio de informação pertinente para acompanhar sistematicamente a evolução do mercado e dos consumidores. A natural evolução e clima de mudança que afeta as sociedades ocidentalizadas geram alterações nos mercados traduzidas em novas motivações, estilos de vida e atitude o que se repercutirá em novos hábitos de consumo. A segmentação é, pois, um exercício complexo, que implica o desenho de relações de cooperação, de concertação de pontos de vista e de coresponsabilização entre os diversos atores que constituem a cadeia de valor do destino turístico. Desta feita, defende-se que para garantir o sucesso da segmentação dos destinos turísticos há que equacionar não apenas as estruturas responsáveis pela sua operacionalização e monitorização como ainda os respetivos níveis de atuação no sentido de

articular os vários atores que integram a cadeia de valor do destino turístico. Neste artigo conceptual, argumenta-se que a observação e a monitorização dos mercados deve ser assegurada e três níveis: ao nível central por um Observatório Nacional do Turismo, ao nível regional, pelas organizações que gerem os destinos turísticos e que são normalmente identificadas como DMO's (Destination Management Organizations), e ao nível local, pelos vários atores que integram a cadeia de valor turística (hoteleiros, restaurantes, agências de viagens, entre outros).

Palavras-chave: Marketing, destinos turísticos, segmentação, processos, estruturas.

1 Introdução

A constante e permanente adaptação das organizações turísticas aos mercados é uma questão crucial para que as empresas do sector do turismo sobrevivam e prosperem num mundo em evolução e num contexto económico e social cada vez mais agressivo e competitivo.

Os turistas não são todos iguais. O novo turista é um consumidor cada vez mais exigente que, quando parte em viagem, busca a vivência de experiências únicas e inesquecíveis. Os interesses e as motivações individuais geram interesses particulares por espaços ou atrações específicas. Neste cenário, é adequado equacionar uma oferta de produtos turísticos diferenciados e desenhados de acordo com as aspirações específicas de cada grupo de turistas aqui encarados como mercados potencialmente autónomos (Kogan, 2007). Para o efeito, torna-se essencial apostar no estudo do comportamento do turista pois o conhecimento do perfil dos segmentos e a compreensão das suas motivações e desejos são essenciais ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing bem-sucedida (Mitchell, 2000).

A ótica de *marketing* pressupõe a adoção de metodologias adequadas para conhecer e compreender os clientes atuais e potenciais. Este objetivo levará à recolha de informações sobre os mercados (consumidores e concorrentes) para, a partir daqui, responder às suas necessidades e desejos com a oferta de produtos ou serviços que vão ao encontro das expectativas. Desta forma, espera-se que a venda aconteça subsequentemente, de forma quase espontânea (Zardo, 2003).

Em virtude da forte concorrência que se verifica entre destinos relativamente substituíveis, a procura da diferenciação no mercado internacional e o posicionamento alternativo dos destinos em busca de espaço próprio na mente dos mercados-alvo tornou-se uma questão crítica para o sucesso dos destinos turísticos (Qu, Kim e Im, 2011)

A segmentação de mercado é uma estratégia que pode contribuir para fortalecer a vantagem competitiva dos destinos e dos vários *stakeholders* que integram a cadeia de valor da indústria do turismo. A capacidade para olhar para o mercado e identificar grupos que apresentam tendências comuns em termos de comportamento possibilita a oferta de produtos turísticos específicos ou mesmo a especialização num dado segmento alvo (Dolnicar, 2008). Um segmento de mercado refere-se, pois, a um subgrupo de consumidores que responde de forma semelhante a uma dada estratégia de marketing (Dillon, Madden e Firtle, 1990).

Segmentam-se os mercados para que os destinos assegurem um melhor desempenho que os concorrentes e se posicionem como os que mais atrativos. Contudo, a implementação de um processo de segmentação (identificação de critérios pertinentes, avaliação da atratividade dos segmentos e posicionamento competitivo) adequado pressupõe a existência de estruturas adequadas que assegurem o domínio de informação pertinente para acompanhar sistematicamente a evolução do mercado e dos consumidores.

Neste artigo, argumenta-se que a observação e a monitorização dos mercados deve ser assegurada e três níveis: ao nível central por um Observatório Nacional do Turismo, ao nível regional, pelas organizações que gerem os destinos turísticos e que são normalmente identificadas como DMO's (Destination Management Organizations), e ao nível local, pelos vários atores que integram a cadeia de valor turística (hoteleiros, restaurantes, agências de viagens, entre outros).

1. O processo de segmentação dos mercados turísticos

A segmentação dos mercados, cujo conceitos e formas de operacionalização se exploram neste artigo, pressupõe uma atitude de reconhecimento de diferenças entre os turistas que visitam o destino. Além disso, o reconhecimento de tais diferenças implica também que os responsáveis pela gestão dos destinos estejam disponíveis para definir diferentes estratégias e respetivos programas operacionais de marketing.

O marketing é normalmente encarado como uma filosofia de gestão que procura identificar e satisfazer necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Neste sentido, parece evidente que as organizações que são capazes de entender melhor os seus clientes (existentes e potenciais), terão uma vantagem competitiva sobre aquelas que não os compreendem tão bem

Em termos mais operacionais, o marketing dos destinos contempla um conjunto de variáveis que permitirão gerir uma oferta adequada às necessidades e desejos dos vários segmentos de mercados previamente identificados. Para além dos tradicionais 4 P's do marketing propostos inicialmente por McCarthy (1960) – produto, preço, distribuição e comunicação - Morrison (2010) propõe ainda outras quatro variáveis atendendo às especificidades do turismo face aos bens de grande consumo: *packaging, programming, partnerships e people*.

1.1 Conceito de Segmentação

Através do conhecimento e da análise dos interesses ou das necessidades distintas dos clientes, as empresas conseguirão desenvolver campanhas de comunicação mais adequadas a públicos específicos e posicionar corretamente os seus produtos, concentrando esforços em estratégias de marketing diferenciado.

Num certo sentido pode-se entender a segmentação como uma estratégia usada para se concentrar e otimizar os recursos dentro de um mercado em geral. Num outro sentido, também se pode entender a segmentação como um conjunto de técnicas utilizadas para dividir um mercado (Mercer, 1992).

A segmentação dos mercados é entendida como um processo que inclui três etapas fundamentais: segmentação, *targeting* e posicionamento. A segmentação contempla duas fases, a identificação das bases e critérios de segmentação e a caracterização do perfil dos segmentos identificados; o *targeting* inclui a avaliação da atratividade dos segmentos e a posterior seleção dos mesmos; segue-se a definição do conceito de posicionamento tendo em conta cada segmento de mercado selecionado.

De um modo geral, os vários autores que se debruçam sobre o estudo do marketing e da segmentação de mercados em particular partilham a noção de que a segmentação de mercados consiste na identificação de grupos de consumidores, atuais ou potenciais, cujo perfil revela semelhança entre os indivíduos que integram um dado grupo (Kotler, Bowen e Makens, 2003; Morrison, 2010). Os vários grupos devem conter ainda características diferenciadoras que permitem considera-los heterogéneos entre si.

Neste sentido alguns princípios deverão sempre ser observados, quando se desenvolve um processo de segmentação dos mercados turísticos:

1. Os segmentos devem ser homogêneos em termos de consistência interna e heterogêneos face a outros segmentos. Os segmentos de mercado devem ser completamente diferenciados uns dos outros. Os grupos de potenciais turistas devem diferir nos seus padrões de comportamento e na sua resposta a diferentes combinações do marketing-mix (Hooley e Sanders, 1993).

2. Deve ser possível quantificar a dimensão do segmento de mercado e estimar o esforço de marketing necessário para atrair a maior parte dos seus elementos. Maximizar o retorno do investimento das ações de marketing dirigidas aos diferentes segmentos é uma questão essencial.

3. Deve ser estabelecida uma relação entre o exercício de segmentação dos mercados turísticos e os aspetos mais fortes e distintivos do destino turístico. O objetivo central deste processo é o de compreender melhor tanto a procura como a oferta.

4. Os segmentos devem ser facilmente identificáveis e acessíveis em termos de estratégias de marketing e, em particular, de comunicação. Um dos objetivos sempre presentes é a necessidade de tornar a comunicação com os mercados mais eficaz. A eficácia da mensagem é maior quando dirigida a segmentos específicos através do canal adequado (Dolnicar, 2008).

1.2 Critérios de Segmentação

Muito embora a escolha de critérios de segmentação dos mercados turísticos não recolha o consenso entre os autores, considera-se que a identificação prévia dos critérios pertinentes através dos quais os grupos ou segmentos serão construídos é uma questão da maior importância para os resultados do processo.

Diferentes critérios, isoladamente ou em conjunto, são usados no processo de segmentação. Morrison (2013, p. 88-89) considera sete critérios para segmentar o mercado atendendo ao caso específico do turismo:

- Motivação da viagem (negócios/reunião/congressos/ ..., lazer/férias, visita a amigos e familiares, pessoal).
- Geográficos (local de residência).
- Sociodemográficos (idade, nível de ensino, ocupação, rendimento, composição do agregado familiar, etc.).
- Psicográficos (orientações psicológicas, estilo de vida, atividades-interesses-opiniões).
- Comportamental (comportamentos de compra anteriores e intenções futuras).
- Tipo de produto (esqui, golfe, mergulho, spa, praia, ...).
- Canal de distribuição (*business to business*, ou seja, tipo de intermediários).

Por sua vez, Kotler, Bowen e Makens (2003, p. 265-275) apresentam uma proposta assente na identificação de quatro bases de segmentação e os respetivos critérios:

- Segmentação Geográfica (Região, Meio rural vs. Meio urbano, Densidade populacional, Clima).
- Segmentação Demográfica (Idade, Género, Dimensão do agregado familiar, Ciclo de vida da família, Rendimento, Ocupação, Nível de ensino, Religião, Raça, Nacionalidade).
- Segmentação Psicográfica (Classe social, Estilo de vida, Personalidade).
- Segmentação comportamental (Ocasão da compra/consumo, Benefícios, Estatuto do utilizador, Taxa de uso, Lealdade, Prontidão, Atitude face à marca).

Vaz (1999) identifica as principais bases de segmentação e os respetivos critérios propondo a seguinte listagem:

- Segmentação psicográfica (atitudes, crenças, valores e estilo de vida...).
- Segmentação comportamental (hábitos, costumes, meios de transporte utilizados...)
- Segmentação demográfica pessoal (características pessoais...)
- Segmentação demográfica socioeconómica (perfil dos relacionamentos sociais...)
- Segmentação geográfica socioeconómica (cidade, estado ou país...)

Os critérios demográficos permitem a identificação de grupos de consumidores de acordo com variáveis tais como sexo, idade, rendimento, ocupação, religião, classe social, educação, origem étnica, dimensão do agregado familiar e estágio do ciclo de vida da familiar. É uma segmentação muito vulgar e relativamente fácil de quantificar. A maior parte dos destinos turísticos usam o país de origem como critério de segmentação (Dolnicar, 2008).

Os critérios de base *geográfica* recorrem a unidades geográficas (país, região, cidade, bairro, aglomerado urbano, aspetos climatéricos, características do meio rural, ...) como critérios operacionais através dos quais é possível dividir o mercado em grupos. Assume-se, pois como pressuposto que o comportamento é influenciado pelo meio geográfico onde o indivíduo habita. Trata-se um critério que possui características mensuráveis e acessíveis (Boone e Kurtz, 1995) tendo sido um dos primeiros critérios utilizados para segmentar mercados (Haley, 1968).

Os critérios geográficos e demográficos apresentam uma boa capacidade para gerar segmentos estáveis, com dimensão crítica em termos de viabilização dos programas de *marketing* (Águas *et al.*, 2004). Contudo, qualquer um deles, reportando-se a características essencialmente descritivas, não permite estabelecer uma relação entre o produto e as necessidades do mercado.

A segmentação de base demográfica é questionável devido à sua reconhecida incapacidade para prever o real comportamento do consumidor. No entanto, a utilização destes dados é importante pelo facto de proporcionarem dados acessíveis e mensuráveis (Tkaczynski *et al.*, 2009).

A segmentação de base *psicográfica* contempla um conjunto de variáveis de natureza subjetiva e inconstante sendo, contudo, reconhecida a sua pertinência na medida em que versa sobre variáveis que dizem respeito a características psicológicas e psicossociais. Trata-se de uma segmentação complexa, todavia importante pelo seu potencial de descrição do perfil dos consumidores, permitindo um planeamento de marketing muito mais focado (Ziff, 1971; Boone e Kurtz, 1995).

A segmentação de base psicográfica inclui como critérios para segmentar os mercados atividades, interesses, opiniões, crenças, necessidades, valores, cultura e subcultura, religião, filiação partidária, atitudes e traços de personalidade, modos de expressão e demais evidências. Aspectos situacionais como as suas relações com o produto, o contexto profissional, familiar, associativo, estilo de vida, e outros interferem na forma como o indivíduo se relaciona com os produtos e com as marcas na medida em que influenciam o modo como os indivíduos gastam o seu tempo e dinheiro (Lambin, 2000; Blackwell et al, 2005;).

A segmentação de base comportamental, por sua vez, assenta em critérios que dizem respeito a atitudes, comportamentos de uso ou de consumo. Dizem respeito a variáveis como ocasião de consumo/uso, benefícios procurados, estatuto do consumidor/utilizador, frequência, lealdade e atitude perante as marcas (Armstrong e Kotler, 2005; Kotler e Keller, 2009).

A segmentação de mercados faz normalmente uso de um conjunto diversificado de critérios previamente identificados pelos responsáveis de marketing (Tkaczynski, 2009; Kotler *et al.*, 2010). Estes critérios, na generalidade das situações, não são mutuamente exclusivos entre si (Kuzaqui, 2000).

1.3 Targeting

Após a identificação dos critérios de segmentação mais relevantes em função das características do mercado turístico em causa, procede-se à caracterização do perfil dos segmentos identificados no sentido de determinar a sua atratividade e proceder à seleção daqueles que se revelarem mais interessantes para o destino turístico em causa. Esta etapa do processo de segmentação, designada por *targeting* corresponde, portanto, à seleção dos segmentos alvo em relação aos quais será definida uma estratégia de posicionamento competitivo e um *marketing mix* específico.

Um segmento alvo pode ser definido, de acordo com Kotler et al (2003: 278), como um “conjunto de indivíduos que partilham interesses ou características comuns que a organização decidiu satisfazer”. O destino turístico poderá optar por atender a todos o mercado, embora reconhecendo a existência de vários segmentos ou, pelo contrário, optar por direcionar a sua oferta aos segmentos que considerar mais atrativos. A atratividade de cada segmento deverá ser analisada em termos da sua dimensão, crescimento esperado, potencial de vendas atual e futuro, nível concorrencial instalado, investimento necessário em comunicação para alcançar cada segmento.

Existem três opções no que diz respeito às estratégias de cobertura do mercado:

- Marketing indiferenciado (a organização decide ignorar as diferenças entre os segmentos de mercado e dirige a sua oferta ao mercado total atendendo apenas às semelhanças).
- Marketing diferenciado (a organização reconhece as diferenças que caracterizam cada segmento e elege vários desses segmentos dirigindo a cada um deles uma oferta específica).
- Marketing concentrado (a organização seleciona um número reduzido de segmentos aos quais dirigirá a sua oferta).

A opção pela estratégia de abordagem ao mercado pressupõe uma análise sobre a oferta atual e potencial do destino, a oferta dos principais concorrentes e os objetivos estratégicos que o destino turístico pretende alcançar.

1.4 Posicionamento

O posicionamento “envolve a criação da imagem apropriada na mente dos consumidores-alvo” (Echtner e Ritchie, 1993, p. 3). Para Day et al (2002) posicionar um destino turístico nas mentes dos públicos-alvo é uma das principais funções das entidades responsáveis pelos destinos turísticos (sejam países, regiões ou cidades). Uma vez que o posicionamento envolve um projeto de diferenciação face à concorrência, com a crescente competição entre os lugares sobretudo em termos da sua atratividade turística, esta opção estratégica é determinante para o sucesso dos destinos, na medida em que enfatiza os atributos mais valorizados pelos turistas por comparação com destinos concorrentes.

Num cenário em que é crescente a opção por estratégias de criação e de gestão da marca, os lugares têm vindo a apostar em novas estratégias de posicionamento com impacto na economia local e no respetivo perfil cultural. Um destino deve oferecer o mix mais adequado de atributos para cada segmento alvo (Limburg, 1998). Alcañiz et al (2008) defendem que os atributos cognitivos proporcionam informação mais fácil e objetiva para posicionar os destinos, sobretudo no caso de cidades (Caldwell e Freira, 2004).

No domínio do marketing, os primeiros trabalhos surgiram no início dos anos 70, através de Al Ries e Jack Trout (1993). Considerando a natureza compósita e híbrida de um destino turístico (Murphy et al, 2000), a definição de uma estratégia de posicionamento assume-se como uma tarefa de particular dificuldade (Prayag, 2007). Na literatura do turismo o posicionamento começou por ser objeto de estudo no quadro da investigação sobre a imagem dos destinos, na medida em que o conhecimento das percepções dos turistas é um dado essencial para posicionar um lugar (Pike e Ryan, 2004), pois o conhecimento prévio dos atributos valorizados pelos turistas permite comunicar eficazmente o lugar enquanto destino turístico (Crompton, et al 1992). Uma estratégia de posicionamento eficaz é aquela que diferencia favoravelmente os lugares dos respetivos concorrentes e que representa um conjunto de associações (entre a marca e a identidade do lugar) atrativas e sólidas (Hankinson, 2004). O posicionamento proporciona o “foco e os mecanismos através dos quais se fazem escolhas, que contribuem para aumentar a eficácia das ações externas de marketing e que orientam o desenvolvimento da marca a nível interno” (Prayag, 2007, p. 144).

Com base numa estratégia de posicionamento clara e coerente com os atributos diferenciadores do lugar deverá ser desenvolvido o processo criação e de comunicação da marca junto dos diversos públicos, mantendo-se coerente e compatível com o espírito e valores do lugar (Gilmore, 2002), isto é, com a sua identidade. O posicionamento é uma componente do processo de segmentação dos mercados turísticos e a eficácia da sua implementação depende da eficácia com que a marca do lugar é desenvolvida e comunicada (O’Shaughnessy e Jackson, 2000; Nobili, 2005).

De acordo com Morgan, Pritchard e Piggott (2003: 292), a primeira fase do posicionamento, ou de reposicionamento, de um destino turístico consiste em “definir os valores centrais do destino”, os quais devem ser “duráveis, relevantes e comunicáveis para os atores do lugar e para os turistas” e resultar de um processo de “comparação com os concorrentes chave”.

As estratégias de comunicação da marca dos destinos turísticos devem, no entender de Usakli e Baloglu (2011), enfatizar os traços distintivos da respetiva personalidade. O posicionamento deve basear-se em apenas um ou dois atributos diferenciadores e relacionados com a identidade do lugar, traduzido numa mensagem eficaz, focalizada e consistente (Pike e Ryan, 2004).

A organização de grandes e prestigiados eventos é uma ação com forte potencial para reposicionar os lugares e os produtos turísticos na medida em que o foco da comunicação do

destino assenta em atributos considerados relevantes (Waitt, 2000; Hankinson, 2004). Este processo envolve a introdução de melhorias ao nível do valor simbólico dos elementos mais atrativos de cada lugar, não apenas ao nível do espaço físico (paisagem, arquitetura, ...), mas também ao nível dos atributos intangíveis dos lugares – atmosfera ou identidade do lugar (Paddison, 1993; Rofe, 2004).

A criação da marca dos destinos turísticos, entendida enquanto processo, integra na sua conceptualização, portanto, três fases essenciais: identificação dos atributos que sustentam a identidade de cada lugar, a definição das dimensões e dos traços da personalidade do destino e, finalmente, a definição de um posicionamento competitivo e diferenciador. Estes elementos serão depois traduzidos em termos da identidade da marca, nomeadamente através de elementos desenvolvidos no âmbito do *design* gráfico e que devem constituir o reflexo das decisões anteriores. Tratam-se do logótipo, da assinatura da marca, da definição das cores dominantes e das imagens.

2. Estruturas de segmentação

Reconhecida a pertinência da implementação de estratégias de segmentação dos mercados turísticos e compreendido o seu mecanismo, há que equacionar um modelo de gestão adequado à operacionalização da estratégia no destino turístico.

Os diversos *stakeholders* e as diferentes lideranças legitimadas a diversos níveis e com competências autónomas dificultam quer a implementação do processo global de segmentação do destino quer depois a avaliação da sua eficácia (Dolnicar, 2008).

Uma outra questão que importa assinalar sempre que se fala em segmentação de mercados é o carácter dinâmico do próprio processo. A natural evolução e clima de mudança que afeta as sociedades ocidentalizadas geram alterações nos mercados traduzidas em novas motivações, estilos de vida e atitude o que se repercutirá em novos hábitos de consumo. As organizações não têm outra alternativa senão adaptarem-se constantemente a uma realidade efémera sensível a fenómenos de moda. A segmentação é, pois, um exercício complexo, que implica o desenho de relações de cooperação, de concertação de pontos de vista e de coresponsabilização entre os diversos atores que constituem a cadeia de valor do destino turístico. Desta feita, defende-se que para garantir o sucesso da segmentação dos destinos turísticos há que equacionar não apenas as estruturas responsáveis pela sua operacionalização e monitorização como ainda os respetivos níveis de atuação no sentido de articular os vários atores que integram a cadeia de valor do destino turístico. Desde logo, se propõem três níveis de nos quais as estruturas responsáveis pela segmentação dos mercados turísticos deverão ser articuladas.

2.1 Estrutura de nível central

Tradicionalmente têm sido as Organizações Nacionais de Turismo, as primeiras e grandes responsáveis pela segmentação global dos mercados turísticos – essencialmente baseada em critérios geográficos e demográficos – e pela definição e implementação de estratégias de comunicação com os principais mercados-alvo.

Numa atitude de aproveitamento total dos recursos (humanos e financeiros) disponíveis na área de marketing, estas organizações tendem a apostar na identificação e seleção dos segmentos mais atrativos para o país enquanto destino turístico. Uma das tarefas principais deste tipo de organizações relaciona-se com o desenvolvimento das políticas, dos planos e das estratégias tendo em vista o sucesso do sector do turismo. Neste contexto, investigar, identificar, quantificar e priorizar os segmentos de mercado mais propensos à prossecução dos objetivos genéricos do sector e dos atores que nele operam é uma das suas principais tarefas.

Em algumas circunstâncias o processo de segmentação de mercados é atribuído a uma estrutura específica denominada Observatório de Turismo. Um observatório de turismo constitui uma estrutura privilegiada para acompanhar os mercados, integrar informação e, desta forma, possibilitar que as políticas nacionais e sectoriais de turismo e a atuação dos atores em exercício sejam sustentadas e baseadas num conhecimento técnico que lhes permita obter vantagens comparativas nos mercados tendo em vista o desenvolvimento do sector.

A existência de um modelo de diagnóstico da atividade turística é decisiva para compreender, explicar e definir estratégias de marketing que reforcem a competitividade dos destinos turísticos e a identificação das áreas prioritárias de intervenção.

2.2 Estrutura de nível regional

Cada vez mais, a competição entre destinos turísticos constitui uma preocupação para os responsáveis pela gestão dos destinos turísticos. Um destino é tanto mais competitivo quanto conseguir atrair e satisfazer maior número de potenciais turistas. A competitividade é determinada tanto por fatores específicos do sector turismo como por fatores externos ao próprio sector e que influenciam os prestadores de serviços turísticos (Enright e Newton, 2004)

A vantagem competitiva requer a capacidade de gerir eficazmente todos os componentes do sistema turístico com o propósito de garantir o sucesso (Tigu, 2012). Para este efeito foram criadas as Organizações de Gestão dos Destinos (DMO's) com o objetivo de assumir a liderança do processo de gestão do turismo nas regiões receptoras (Bornhorst et al, 2010)

A gestão de marketing é uma das principais tarefas da responsabilidade das DMO's. De acordo com Morrison (2013, p. 70) “destination marketing and promotion are dynamic and they require a high level of creativity and innovation”. A investigação sistemática junto dos mercados no sentido de acompanhar a sua evolução é, de acordo com aqueles autores, essencial para garantir uma tomada eficaz e eficiente de decisões.

A orientação para o cliente pressupõe a assunção, por parte das DMO's, de que o “success is based mainly on the continuing satisfaction of the customer's needs and wants” (Morrison, 2013, p. 70). A questão essencial é encontrar resposta para a seguinte questão “who are the DOM's customers?”. Para além dos turistas que viajam por negócios ou por lazer, são também clientes dos destinos turísticos os elementos da indústria, as entidades oficiais e os residentes. Enfim, todos os *stakeholders* que integram o território em causa e que, direta ou indiretamente, se relacionam com a atividade turística.

Este tipo de organizações podem e devem especializar-se em satisfazer necessidades de segmentos específicos e assim contribuir para a sustentabilidade competitiva do destino. Ao fazê-lo o destino deve ver melhorado o seu desempenho na medida em que focaliza melhor os esforços de marketing, desenvolve e comunica mensagens mais apropriadas e eficazes e direção aos segmento-alvo (Dolnicar, 2008).

A especificidade dos destinos turísticos obriga a que o trabalho de segmentação dos mercados a nível das regiões seja mais focalizado e recorra frequentemente à utilização de critérios psicográficos. É essencialmente ao nível da região que se faz a adequação dos produtos e das suas especificidades aos mercados selecionados. Os produtos característicos de destinos costeiros, urbanos, rurais ou de montanha não são idênticos e pressupõem diferentes aproximações aos mercados-alvo. Neste contexto, a segmentação é feita de acordo com os produtos estratégicos que o destino oferece.

A este nível intermédio, o processo e a estratégia de segmentação de mercados deve resultar de um consenso alargado com representantes dos principais atores do destino

turístico, sob a coordenação da DMO ou da entidade responsável pela comunicação junto desses mercados alvo. Cada vez mais os esforços de comunicação tendem a ser o resultado de um esforço conjunto entre atores do sector público e atores do sector privado e, neste contexto, deverá existir um consenso claro sobre os segmentos a identificar como prioritários.

2.3 Estrutura de nível local

Um terceiro nível de operacionalização do processo de segmentação, não menos importante que os precedentes deve verificar-se ao nível das organizações do sector.

Depois de uma abordagem mais institucional, é a vez de os gestores assumirem um papel ativo neste processo e utilizarem a segmentação como uma metodologia que lhes proporcione a oportunidade de ir ao encontro das necessidades, desejos e expectativas de grupos concretos de consumidores, oferecendo-lhes produtos e serviços específicos com capacidade para satisfazer as suas expectativas e gerar experiências memoráveis. Trata-se de um exercício de segmentação que só poderá ser desenvolvida a nível local, uma espécie de segmentação “ao vivo” nos palcos onde a maior parte das experiências vão ser vivenciadas.

As organizações que operam no sector do turismo são assim estimuladas a conhecer melhor nos seus clientes, quais as razões que os levam a viajar, quais os seus gostos, hábitos, costumes, preferências, origens, perfil e outras características o que contribui para assegurar o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes (Oliveira, 2002; Kogan, 2007).

O objetivo deste tipo de segmentação que classificaremos como “segmentação experiencial” é classificar os clientes com base nas dimensões emocionais da experiência turística e testar a sua afinidade com a satisfação e intenções comportamentais (Bigné e Andreu, 2004).

A segmentação experiencial não é mais do que um novo exercício de segmentação, baseado sobretudo em critérios psicográficos mas também na auscultação e no acompanhamento permanente das interações, dos “momentos de verdade” e das emoções experimentadas pelos turistas durante as suas estadas. O objetivo último deste processo é reagir e responder eficazmente a necessidades momentâneas e pontuais dos turistas nos locais e nos ambientes concretos de vivência das experiências.

As emoções, habitualmente avaliadas através de um modelo bidimensional, refletem o grau com que os diferentes turistas incorporam experiências de prazer e de excitação (Russell, 1980). Os estímulos do meio ambiente influenciam prazer e excitação. O prazer reflete o facto de os consumidores se sentirem bem ou felizes com o ambiente envolvente enquanto que a excitação se refere ao facto de eles se sentirem ativos ou estimulados. A intensidade emocional que caracteriza uma dada experiência turística permite diferenciar os consumidores (Raman et al., 1995). Os turistas que usufruem de emoções positivas, tendem a sentir-se mais satisfeitos e mais propensos a adotar intenções comportamentais positivas (Bigné et al., 2007).

Conclusão

Segmentar é crucial para que, nos dias de hoje, os destinos sobrevivam e sejam competitivos numa arena internacional. Mas só vale a pena segmentar se depois os responsáveis pela gestão dos destinos turísticos forem capazes de assegurar o desenvolvimento de estratégias que, no mínimo consigam ir ao encontro de necessidades desejos e expectativas dos grupos de potenciais previamente identificados.

Todos os critérios apresentados e as abordagens preconizadas devem ser encarados em termos de complementaridade, pelo que a necessidade de concertação pode ser metaforicamente ilustrada com o papel do maestro na condução da orquestra sinfónica. Na verdade, os turistas avaliam a sua experiência turística de uma forma holística e global pelo que todos os atores envolvidos na oferta de produtos e serviços durante uma estada deverão

desenvolver entre si laços de cooperação tendo em vista a sintonia de uma oferta concertada e coerente com o posicionamento competitivo do destino.

Os diversos exercícios de segmentação preconizados para os três níveis funcionamento e gestão do sistema turístico, devem ser subsequentes em termos de resultados e avaliados sistematicamente. O mercado turístico e as características, expectativas, necessidades, desejos e exigências dos turistas estão em constante mutação. Neste contexto, o trabalho de segmentar criteriosamente, analisar eficazmente a atratividade de cada segmento, implementar estratégias de marketing específicas de posicionamento para os destinos e os respectivos produtos turísticos de uma forma diferenciada e adequada às necessidades específicas de cada segmento constitui um desafio complexo mas imprescindível para a melhoria da competitividade da generalidade dos destinos turísticos.

Agradecimentos

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UID/SOC/04020/2013?

Referências

Águas, P., P. Rita e J. Costa (2004). Fluxos Turísticos Internacionais: Um estudo de segmentação de mercado, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2 (1): 79-87.

Ries, A. e J. Trout (1993) *Positioning – The Battle for your Mind*, New York, Warner Books.
Alcañiz, E. B., I. S. García e S. S. Blas (2008). The Functional – Psychological Continuum in the Cognitive Image of a Destination - A Confirmatory Analysis, *Tourism Management*, 30 (5): 715-723.

Bigné, J. E. e L. Andreu (2004), Emotion in Segmentation, *Annals of Tourism Research*, 31 (3): 682 – 696.

Bigné, E., J. Gnoth e L. Andreu (2007). Advanced topics in Tourism Market Segmentation, in *Tourism, Management, Analysis, Behaviour and Strategy* Edited by Woodside, Arch, G and Martin, Drew, CABI: 151-169.

Blackwell, R., P. Miniard, J. Engel e F. James (2005) *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Thomson Learning.

Boone, L. E. e D. L. Kurtz (1995). *Marketing Contemporâneo*, S. Paulo, 8.^a edição. Livros Técnicos e Científicos Editora, S.A.

Bornhorst, T., B. J. R. Ritchie e L. Sheehan (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31 (5): 572-589.

Caldwell, N. e J. Freire (2004) The Difference Between Branding a Country, a Region and a City, Applying the Brand Box Model, *Journal of Brand Management*, 12, (1): 50-61.

Crompton, J. L., P. C. Fayeke e C.C Lue (1992). Positioning, the Example of the Lower Rio Grande Valley In The Winter Long Stay Destination Market, *Journal of Travel Research*, 31 (2): 20-26.

Day, J., S. Skidmore e T. Koller, (2002). Image Selection in Destination Positioning: A New Approach, *Journal of Vacation Marketing*, 8 (2): 177-186.

Dillon, W. R., Madden, T.J., Firtle, N.H (1990), *Marketing Research and the Marketing Environment*, Irwin, Holywood and Boston.

Dolnicar, S. (2008). Market segmentation in tourism, in Woodside, AG and Martin, D (eds), *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, CAB International, Cambridge: 129-150.

Echtner, C. M e J. R. B. Ritchie (1993). The Measurement of Destination Image, an Empirical Assesment, *Journal of Travel Research*, 31 (Spring): 3-13.

Gilmore, F. (2002). A Country – Can It Be Repositioned? Spain – The Success Story of Country Branding, *Journal of Brand Management*, 9 (4/5): 281-293.

Hankinson, G. (2004). The Brand Images of Tourism Destinations, a Study of the Saliency of Organic Images, *The Journal of Product and Brand Management*, 13 (1): 6-14.

Haley, R. J. (1968). Benefit Segmentation: a Decision-Oriented Research Tool, in *Journal of Marketing*, 32: 30-35.

Kogan (2007). *Patrimônio na Metr pole: propostas para um roteiro judaico em S. Paulo* [<http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/artigos.php?cod=116>]

Kotler, P. e K. C. Keller (2006). *Administra o de Marketing, a B blia do Marketing*, S. Paulo, 12.ª edi o, Prentice Hall.

Kotler, P., J. Bowen e J. Makens (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.

Lambin, J.J. (2000). *Marketing Estrat gico*, 4ª edi o, Lisboa, McGraw-Hill.

Hooley, G. J. e J. Saunders (1993). *Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy*, Prentice-Hall, London.

Lee, C. K., Lee e B. E. Wicks (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25, 1: 61-70.

Limburg, B. V. (1998). City Marketing, a Multi-Attribute Approach, *Tourism Management*, 19 (5): 475-477.

Morgan, N., A. Pritchard e R. Piggott (2003). Destination Branding and the Role of the Stakeholders, the Case of New Zeland, *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3): 284-299.

- Morrison, A. M. (2010). *Hospitality and Travel Marketing*, Clifton Park, NY, Cengage Delmar.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Management Tourism Destinations*, Routledge, New York.
- Murphy, P., P. Pritchard e B. Smith (2000). The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management*, 21: 43-52.
- Nobili, V. (2005). The Role of European Capital of Culture Events within Genoa's And Liverpool's Branding and Positioning Efforts, *Place Branding*, 1 (3): 316-328.
- Oliveira, A. P. (2002). *Turismo e Desenvolvimento, Planejamento e Organização*, S. Paulo, 4.^a edição, Editora Atlas S.A.
- O'Shaughnessy, J. e Jackson, N. (2000). Treating the Nation as a Brand, Some Neglected Issues, *Journal of Macromarketing*, 20 (1), June: 56-64.
- Paddison, R. (1993). City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration, *Urban Studies*, 30 (2): 339-350.
- Pike, S. e C. Ryan (2004). Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions, *Journal of Travel Research*, 42: 333-342.
- Prayag, G. (2007). Positioning the City Product as an International Tourist Destination, Evidence from South Africa, *Tourism*, 55 (2): 139-155.
- Qu, H., L. H. Kim e H. H. Im (2011) A Model of Destination Branding, Integrating the Concepts of the Branding and Destination Image, *Tourism Management*, 32, 465-476.
- Raman, N., P. Chattopadhyay e W. Hoyer (1995). Do consumers seek emotional situations: the need for emotion scale, in *Advances in Consumer Research*, Kardes, F. and Suajan, M. (eds), 22: 537-542.
- Rofe, M. W. (2004). From 'Problem City' to 'Promise City', Gentrification and the Revitalisation of Newcastle, *Australian Geographical Studies*, 42 (2): 193-206.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 1161-1178.
- Tigu, G. (2012). New Challenges for Tourism Destination Management in *Romania, Strategies for Tourism Industry - Micro and Macro Perspectives* Edited by Murat Kasimoglu and Handan Aydin, Publisher: InTech.
- Tkaczynski, A., S. Rundle-Thiele e N. Beaumont (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view, *Tourism Management*, 30(1):169-175.
- Usakli, A. e S. Baloglu, (2011). Brand Personality of Tourist Destinations: An Application of Self-Congruity Theory, *Tourism Management*, 32: 114-127.

Waite, G. (2000) Consuming Heritage, Perceived Historical Authenticity, *Annals of Tourism Research*, 27: 835-862.

Zardo, E. F. (2003). *Marketing Aplicado ao Turismo*, S. Paulo, Editora Roca Ltda.

Ziff, P. (1971). Goodman's Languages of Art, *Philosophical Review*, 80 (4): 509-515.

Tourism destinations segmentation: from processes to structures

Abstract

The segmentation of markets, whose concepts and forms of operation are explored in this article, assumes an attitude of recognition of differences among tourists visiting the destination. Besides, the recognition of these differences also implies that those responsible for the management of destinations are available to define different strategies and their operational marketing programs. Managers segment the markets so that the tourism destinations can ensure better performance than competitors and to position themselves as more attractive. However, the implementation of a proper process of segmentation (identification of relevant criteria, assessment of the attractiveness of the segments and competitive positioning) requires adequate structures who must be responsible for the management of relevant information to systematically monitor the evolution of the market and consumers. The climate of change affecting the westernized societies generates changes in markets translated into new motivations, lifestyles and attitudes that have an impact on new consumer habits. Segmentation is therefore a complex exercise, which involves the design of cooperative relations, coordination of views and co-responsibility between the various actors who make up the value chain of the tourist destination. This time, it is argued that to ensure the success of the segmentation of tourist destinations it is necessary to equate not only the structures responsible for its implementation and monitoring but also the performance levels in order to articulate the various stakeholders that make up the destination of the value chain in the tourism destination. In this conceptual article, it is argued that the observation and monitoring of the markets should be provided by three levels: at the central level, by a National Tourism Observatory; at the regional level, by the organizations managing tourist destinations, which are usually identified as DMO's (Destination Management Organization) and, at the local level, by the various stakeholders that make up the chain of value in the tourism destination (hotels, restaurants, travel agencies, among others).

Key-words: *Marketing, Tourism destinations, segmentation, processes, structures*

Artigo recebido em 08/09/2015. Aceito para publicação em 02/12/2015