

10 PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM PORTUGAL

TURISMO DE PORTUGAL

TURISMO DE NEGÓCIOS

**10 produtos estratégicos para o
desenvolvimento do turismo em Portugal**

TURISMO DE NEGÓCIOS

Estudo realizado por
THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.)
para o Turismo de Portugal, ip
www.thr.es

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu 10 produtos seleccionados em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística.

Esses 10 produtos turísticos estratégicos são:

- > Sol e Mar
- > Turismo de Natureza
- > Turismo Náutico
- > Resorts Integrados e Turismo Residencial
- > Turismo de Negócios
- > Golfe
- > Gastronomia e Vinhos
- > Saúde e Bem-Estar
- > Touring Cultural e Paisagístico
- > City Breaks

Os estudos que agora se publicam representam, assim, o ponto de partida para um trabalho sistemático de criação de novas propostas de consumo e para a definição de novos modelos de cooperação entre os Destinos Turísticos, o Turismo de Portugal, ip e as Empresas. Nessa medida, estes estudos pretendem dar início a um debate construtivo que conduza à adopção das melhores práticas para desenvolvimento do Turismo em Portugal.

FICHA TÉCNICA

Estudo realizado por: THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, ip

Edição: Turismo de Portugal, ip

Design: Filipa Pias

Paginação: mac it - agência de comunicação

Fotografia: José Manuel, Paulo Magalhães, Rui Cunha

Acompanhamento de impressão: Caixa Alta

Impressão: Fernandes & Terceiro, Lda.

Depósito legal nº: 250627/06

© Turismo de Portugal, ip

Lisboa, 2006

Índice

A. Oportunidades e requisitos do mercado

1. O mercado	09
2. O <i>competitive set</i> de Portugal	17
3. A negociação	19
4. Oportunidades	21
5. Requisitos do sector	24

B. A capacidade competitiva de Portugal

1. Quota de mercado	29
2. A percepção interna	29
3. Equipamentos e serviços	30
4. Acessibilidades	31

C. O modelo de negócio

1. <i>Targeting</i>	35
2. <i>Clienting</i>	35
3. Sistema de valor	37
4. Produção de valor	39

D. Estratégia de desenvolvimento

1. Localização geográfica	45
2. Fases de desenvolvimento	46



A

oportunidades e requisitos
do mercado



1. O MERCADO

> Definição

Definição do mercado de Reuniões

Motivação principal	Tipologia de reuniões
Viagens cujo motivo principal é assistir/participar numa reunião.	Reuniões Associativas São convocadas por Organizações nacionais/internacionais, Associações e Organismos públicos: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios, etc. Reuniões corporativas São convocadas por Corporações/Grupos empresariais, Companhias multinacionais e Empresas: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, <i>Workshops</i>, Conselhos de Administração, etc.

Fonte: THR com base em diversas fontes

Principais características, segundo o tipo de reunião

Reuniões Associativas	Reuniões Corporativas
> Repetem-se no tempo com periodicidade variável > Heterogeneidade de participantes > Processo de decisão lento e complexo > Processo de preparação longo > Duração habitual: 3-5 dias > De maior dimensão > Variedade na escolha dos destinos/ sedes > Maior importância relativa de aspectos alheios às instalações da reunião	> A frequência está dependente da necessidade > Maior homogeneidade de participantes > Processo de decisão mais rápido > Processo de preparação mais curto > Curta duração > De menor dimensão > Maior repetição do lugar/sede > Maior importância relativa de equipamentos e serviços específicos

Fonte: THR, com base em diversas fontes

Nota: Dadas as diferenças existentes entre estas duas tipologias de reuniões, a informação de mercado relativa a cada tipologia será apresentada separadamente.

1.1 O mercado internacional de Reuniões Associativas

> Volume de mercado, em número de reuniões

Em 2003 realizaram-se 3.617 reuniões internacionais, de acordo com a definição da International Congress & Convention Association – ICCA⁽¹⁾.

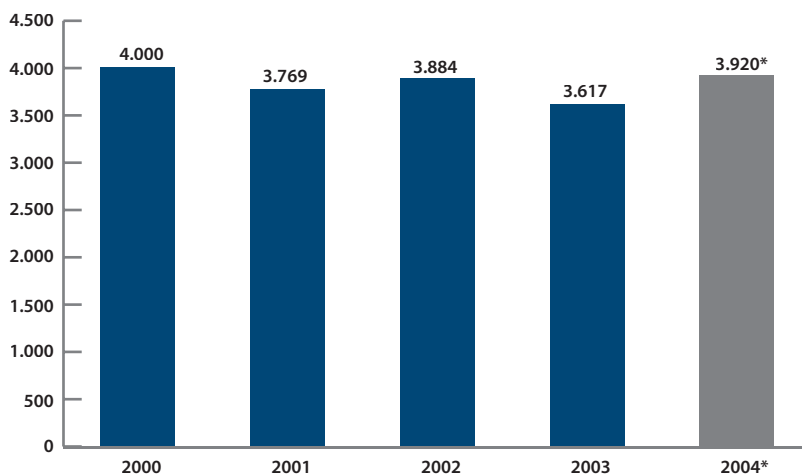
> Crescimento e tendências

De acordo com os dados da ICCA, o mercado internacional de reuniões associativas encontra-se num período de recessão desde o ano 2000. Esta organização prevê uma recuperação do sector devido à entrada de novos países membros da União Europeia, e estima um crescimento superior ao do turismo em geral (3%) para os próximos anos.

(1) Reunião internacional: Mínimo 50 delegados, realização periódica.



Volume e evolução do número de reuniões associativas internacionais



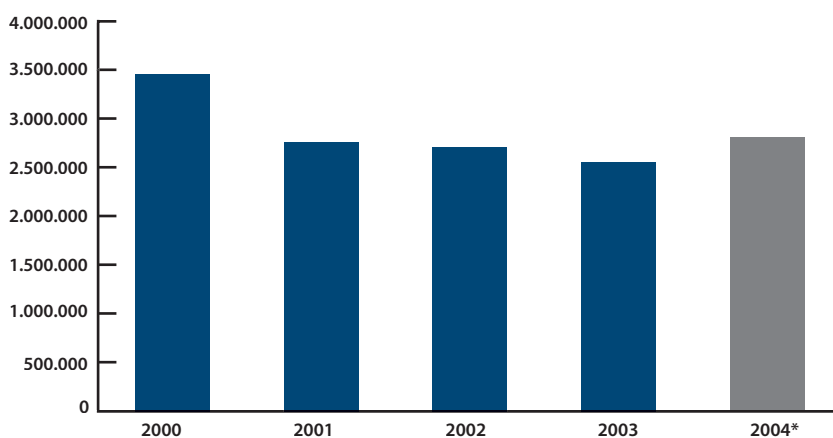
Fonte: ICCA

(*) Previsão

> Volume de mercado, em número de participantes

Com um número médio de 701 participantes por reunião, no ano de 2003, registaram-se 2.593.147 participantes nas reuniões associativas internacionais. Os valores estimados para 2004 indicam um aumento de 9%, alcançando os 2.825.785 participantes.

Volume e evolução do número de participantes em reuniões associativas internacionais



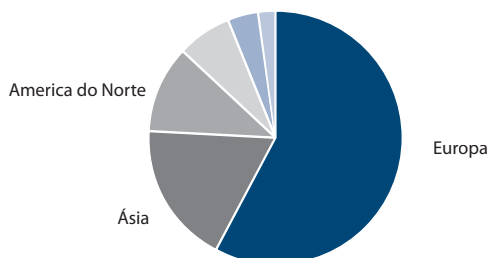
Fonte: ICCA

(*) Previsão

> Destinos

A Europa detém mais de metade da quota das reuniões associativas internacionais, com 57,5% do total. Em segundo lugar está a Ásia e, em terceiro, a América do Norte.

Grandes zonas de destinos das reuniões internacionais (2004)



Fonte: ICCA

Principais países – sede de reuniões internacionais – 2004 (estimativa)

País	Número de Reuniões	%
Estados Unidos	243	6,2%
Espanha	157	4,0%
Alemanha	152	3,9%
França	141	3,6%
Itália	130	3,3%
Japão	123	3,1%
Reino Unido	121	3,1%
Austrália	107	2,7%
Canadá	81	2,1%
Dinamarca	81	2,1%
Finlândia	78	2,0%
China	77	2,0%
Coreia do Sul	74	1,9%
Suécia	72	1,8%
Holanda	71	1,8%
Portugal	67	1,7%
Brasil	59	1,5%
Áustria	57	1,5%
Suíça	54	1,4%
Malásia	55	1,4%
Hungria	53	1,4%
Grécia	50	1,3%
Restantes países	1.817	46,4%
Total	3.920	100,0%

Fonte: ICCA

Numa análise por países, os Estados Unidos ocupam a primeira posição e a Espanha e a Alemanha a segunda, com praticamente o mesmo número de reuniões.

Ainda que a característica predominante seja uma grande dispersão, 22 países concentram 53,6% das reuniões realizadas.

Portugal tem uma quota de participação de 1,7% do total de reuniões internacionais.

Principais países – sede de reuniões internacionais – 2004, em nº de participantes (estimativa)

País	Número de participantes	%
Estados Unidos	355.517	12,6%
Alemanha	231.435	8,2%
França	199.344	7,1%
Japão	155.717	5,5%
Reino Unido	152.330	5,4%
Espanha	140.321	5,0%
Portugal	119.492	4,2%
Canadá	113.793	4,0%
Itália	109.981	3,9%
Áustria	89.267	3,2%
Austrália	85.777	3,0%
Resto	1.072.811	38,0%
Total	2.825.785	100,0%

Fonte: ICCA

Relativamente ao número de participantes, o *ranking* de destinos por países varia significativamente.

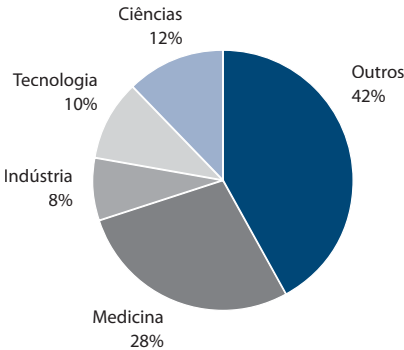
Os Estados Unidos aumentam a sua participação para 12,6%, em consequência da maior duração das reuniões celebradas no país.

Portugal aumenta substancialmente a sua participação devido, igualmente, à maior duração das reuniões. Espanha, que ocupa a 2ª posição em número de reuniões, baixou para a 6ª posição.

> Sectores geradores de reuniões internacionais

O sector da Medicina é o principal gerador de reuniões internacionais. Seguido dos sectores das Ciências, Tecnologia e Indústria. No conjunto, estes 4 sectores geram mais de metade das reuniões internacionais.

Principais sectores geradores de reuniões associativas internacionais

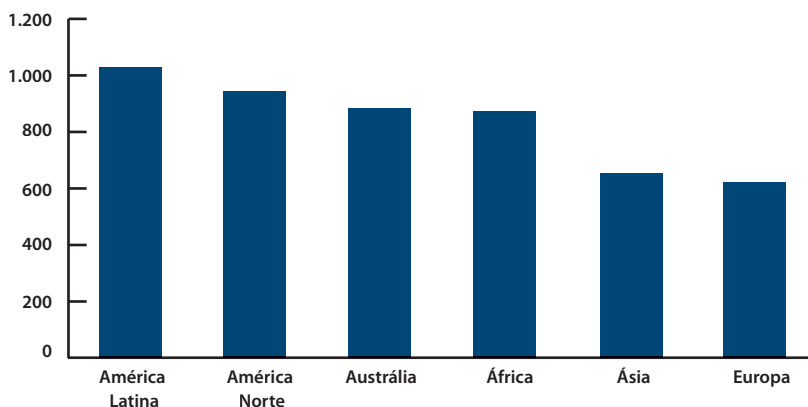


Fonte: ICCA

> Tamanho

Em 2003, o tamanho médio das reuniões associativas internacionais foi de 701 participantes. Na Europa, o tamanho médio foi de 639 participantes, o que sugere uma maior diversidade de tipologias, com uma ampla representação de reuniões de pequeno e médio tamanho. Na América, predominam os eventos de maiores dimensões.

Número médio de delegados por reunião, por grandes áreas de destino



Fonte: ICCA

> Gasto

Em 2003, o gasto médio por delegado/reunião situou-se nos US\$ 1.747, dos quais US\$ 524 (30%) corresponderam a gastos de inscrição. O gasto diário delegado/reunião situou-se nos US\$ 410.

Considerando o número de reuniões celebradas em 2003, o gasto total gerado traduziu-se em US\$ 4.427.908.062, dos quais US\$ 1.328.372.419 (30%) correspondeu a gastos de inscrição.

> Planeamento

As reuniões de associações programam-se com 2-3 anos de antecipação ou mais.

> Periodicidade

A maioria das associações realizam reuniões que se repetem de forma regular no tempo: anuais, bianuais, etc.

> Sazonalidade

Os meses que concentram a maior actividade de reuniões internacionais são Setembro, Outubro e Junho.

Maior, Julho e Agosto também registam um elevado grau de actividade.

> Duração

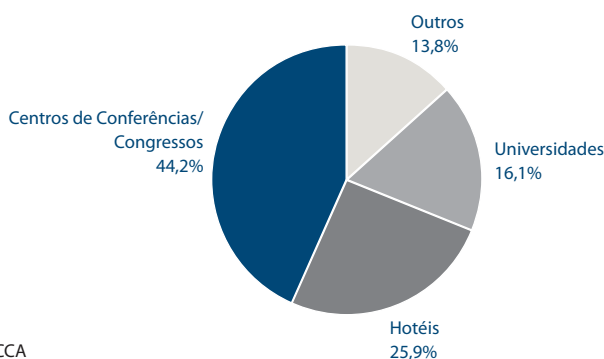
A duração habitual das reuniões de Associações é de 4 a 5 dias; por vezes, 2 ou 3 dias, mas raramente 6 ou mais dias. A duração média, em 2004, foi de 4,3 dias.

> Instalações utilizadas

As instalações adequadas para o efeito são as mais utilizadas nas reuniões internacionais de Associações.

Os hotéis e as Universidades também são uma alternativa muito utilizada para realizar as reuniões.

Tipo de instalações utilizadas nas reuniões internacionais (2004)



Fonte: ICCA

1.2 O mercado de Reuniões Corporativas internacionais

> Volume de mercado

Não existe informação estatística sistematizada internacionalmente e, mesmo ao nível de cada país, só existem estimativas aproximadas do volume representativo desta actividade. Este facto deve-se às próprias características deste tipo de reuniões, extremamente difíceis de contabilizar para efeitos estatísticos.

No entanto, a partir dos dados sobre o volume total de reuniões celebradas em alguns países europeus pode fazer-se uma estimativa sobre o volume de reuniões corporativas, bem como sobre quais as reuniões que têm lugar fora do país.

Assim, partindo do pressuposto que, em média, 60% das reuniões celebradas em cada país são de carácter corporativo e, em média, 30% destas têm lugar fora do país, obtém-se um volume de cerca de um milhão de reuniões corporativas na Europa.

Estimativa do volume de Reuniões Corporativas na Europa

País	Nº total de reuniões (em milhares)	Reuniões Corporativas (em milhares)	Reuniões Corporativas no estrangeiro (em milhares)
		Média: 60% do total	Média: 30% do total
Alemanha	1.300	780	234
Reino Unido	900	540	162
França	800	480	144
Itália	700	420	126
Espanha	500	300	90
Holanda	300	180	54
Belgica	100	60	18
Escandinávia	200	120	36
Outros	300	180	54
Total	5.100	3.060	918

Fonte: THR, com base em estatísticas e estudos de cada país

Nota: A informação específica sobre o mercado europeu de reuniões corporativas apresentadas no quadro acima é baseada no estudo "The role of the Corporate Meeting Planner in Europe", realizado pela Meeting Planner International (MPI) Foundation. A investigação teve por base um inquérito a 5.000 *Meeting Planners* europeus de empresas nacionais e multinacionais, com uma dimensão média de 5.400 empregados.

> Outras características relevantes do mercado de Reuniões Corporativas

> Crescimento e tendências

- > Ainda que não exista informação precisa sobre o volume de mercado, prevê-se um crescimento das reuniões corporativas, que se fundamenta pelo crescimento, existem factores que favorecem uma crescente tendência em celebrar reuniões corporativas fora do país-sede das companhias: internacionalização das empresas, facilidade de deslocação, consolidação de um espaço europeu comum, moeda única europeia, etc.

> Principais sectores que geram reuniões

- > Os sectores Médico – Farmacêutico (23%), Indústria (18%), Serviços Financeiros (17%) e Tecnologias de Comunicação e Informação (15%) são os principais geradores de reuniões corporativas.

> Frequência e tamanho das reuniões

- > Cada companhia organiza, em média, 7 reuniões ao ano.
- > Quase todas as empresas já organizaram, em alguma ocasião, reuniões que não ultrapassam os 20 participantes, enquanto que, mais de metade organiza frequentemente reuniões entre 20 e 50 participantes, e praticamente metade já celebrou reuniões entre 50 a 100 participantes.



> Principais objectivos ou finalidade das reuniões corporativas

- > O objectivo principal é informar sobre novos produtos ou serviços (67%).
- > Em segundo lugar situam-se os objectivos de: motivar (57%) e incentivar / premiar (53%).
- > Outros objectivos importantes são: educar ou formar recursos humanos, comunicar alterações na companhia, celebrar reuniões de direcção, etc.

> Participantes nas reuniões

- > Existem três tipologias de participantes das reuniões corporativas claramente definidos: clientes, fornecedores e directores da própria empresa que convocam a reunião.

> Decision makers

- > Em cada companhia, em média, três pessoas têm responsabilidades no planeamento e organização das reuniões.
- > Normalmente, a decisão final sobre tudo o que está relacionado com a organização da reunião corresponde aos departamentos de Vendas/Marketing e/ou Direcção Geral.
- > 55% dos *Corporate Meeting Planners* europeus são mulheres.

> Lugar da reunião

- > 63% das reuniões têm lugar no próprio país da companhia.
- > Os restantes 37% têm lugar fora do país da sede da companhia.

> Fornecedores/ intermediários utilizados

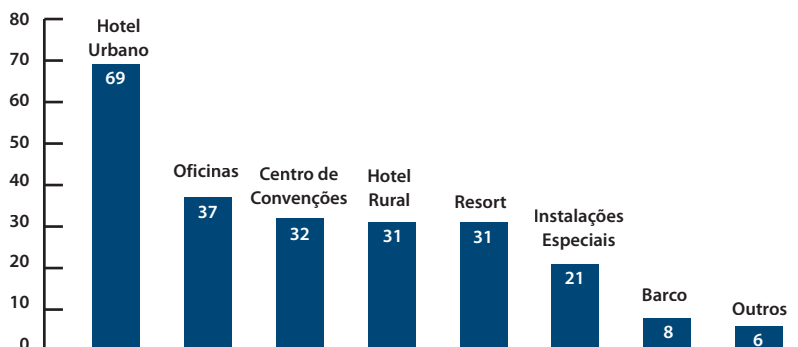
- > Agências de viagens especializadas no próprio país.
- > Agências de viagens especializadas no país de destino.
- > *Incentive houses*.
- > PCO's (*Professional Congress Organizers*)

> Instalações utilizadas

- > As instalações adequadas para o efeito são as mais frequentemente utilizadas nas reuniões internacionais de Associações.

Tipo de instalações utilizadas em reuniões internacionais corporativas

(em %, resposta múltipla)



Fonte: The International Corporate Meeting Market, 2002; International Congress & Convention Associations - ICCA

2. O COMPETITIVE SET DE PORTUGAL

2.1 No mercado de reuniões associativas internacionais

No quadro seguinte figura o *ranking* das cidades europeias com maior número de reuniões internacionais associativas no ano 2003.

Ranking de cidades europeias em nº de reuniões (2003)

Ranking	Cidade	Nº reuniões
1	Viena	93
2	Barcelona	81
3	Estocolmo	72
4	Berlim	63
5	Lisboa	63
6	Copenhaga	60
7	Helsínquia	59
8	Praga	49
9	Budapeste	48
10	Madrid	48
11	Paris	48
12	Amesterdão	42
13	Dublin	41
14	Edimburgo	38
15	Roma	37
16	Istambul	35
17	Londres	35
18	Génova	31
19	Glasgow	31
20	Oslo	31
35	Porto	12
68	Estoril	7

Fonte: ICCA

Como pode observar-se, Lisboa ocupa uma posição destacada entre as principais cidades-sede de reuniões associativas internacionais. Para além de que, entre 2000 e 2003, o número de reuniões internacionais na cidade de Lisboa cresceu 70%, passando de 37 a 63 reuniões.

As outras cidades portuguesas que estão presentes neste mercado são o Porto e o Estoril, com 12 e 7 reuniões, respectivamente, em 2003. O Porto mantém o número de reuniões realizadas, excepto em 2001, quando recebeu 16 eventos internacionais. O Estoril passou de 1 para 7 reuniões internacionais, entre 2000 e 2003.

Em conclusão, e numa perspectiva do país, o *competitive set* primário de Portugal no mercado de reuniões internacionais é composto por praticamente todos os países europeus.

Num sentido mais restrito, o verdadeiro *competitive set* de Portugal é composto por aqueles países que contam apenas com uma grande cidade, normalmente a capital, conhecida internacionalmente.

2.2 No mercado de reuniões corporativas internacionais

Apesar dos poucos dados existentes sobre o mercado internacional de reuniões corporativas, um estudo realizado pela International Congress & Convention Association – ICCA, em 2002, revela que Portugal é um país que se destaca como um dos destinos preferidos para realizar reuniões corporativas.

Os 10 destinos europeus preferidos como destino para reuniões corporativas

Países	%
Reino Unido	44,5
França	42,6
Alemanha	42,3
Itália	39,2
Holanda	38,3
Espanha	37,7
Áustria	36,3
Suíça	35,9
Bélgica	35,0
Portugal	34,9

Fonte: The Internacional Corporate Meeting Market - 2002. International Congress & Convention Association (ICCA).

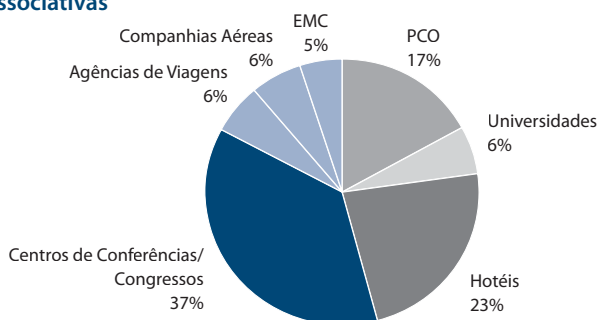
Estes dados indicam que, caso Portugal estruture uma oferta competitiva e desenvolva um trabalho de marketing eficaz, as suas possibilidades no mercado internacional de reuniões corporativas podem aumentar substancialmente.

3. A NEGOCIAÇÃO

> Grau de negociação

No mercado das reuniões internacionais associativas, a prática corrente é a contratação directa das instalações e serviços com os fornecedores especializados, como centros de congressos e conferências, hotéis e companhias aéreas. Os intermediários tradicionais, que se encarregam de organizar toda a cadeia de valor, são menos utilizados; em conjunto, os PCO's, agências de viagens e EMC's (*Exhibition Management Company*) gerem cerca de 30% da actividade.

Fornecedores / intermediários utilizados nas reuniões internacionais associativas



Fonte: ICCA

PCO: Professional Congress Organiser

EMC: Exhibition Management Company

No mercado das reuniões corporativas, o uso de intermediários é mais frequente. Metade dos *Meeting Planners* corporativos recorrem aos serviços de uma agência de viagens do seu próprio país, e grande parte utiliza os serviços de agências de viagens do país de destino, *Incentive Houses* e PCO's.

Intermediários utilizados nas reuniões internacionais corporativas (Resposta múltipla)

Intermediário	%
Agência de viagem no próprio país	50
Agência de viagem no estrangeiro	28
<i>Incentive house</i>	22
PCO	19

Fonte: The International Corporate Meeting Market™ - 2002. International Congress & Convention Association (ICCA).



> *Key players*

Agências de Viagens especializadas no mercado de Reuniões

Reino Unido	Alemanha	França
Advanced Travel Partners UK Limited	American Express International, Inc	D-Tour Voyages
American Express Corporate Travel Service	BTI Euro Lloyd	A.C.V.
Bath Travel	Derpart Reisebüro Emil Hess	ACTA / CMB Voyages
World Travel Management Ltd	Derpart Reisevertrieb GmbH	Airways Travel
Business Travel Management	Deutsches Reisebüro GmbH & Co. OHG	Alfort Voyages
Travel By Appointment	First Business Travel International	Allamanda Voyages
Corporate Travel Service		
Delta Travel		
Travel Management Group Plc		
Gray Dawes Travel Ltd		
Horncastle Executive Travel plc		
Statesman Travel Ltd		
Keith Bailey Travel		
TQ3 Travel Solutions		

Associações no mercado de Reuniões

Associações de âmbito internacional	Associações europeias
ACTE - Association of Corporate Travel Executives	EAA - European Arenas Association
IACC - International Association of Conference Centres	EFCT - European Federation of Conference Towns
IACVB - International Association of Convention & Visitor Bureaus	ESAE - European Society of Association Executives
IAFE - International Association of Fairs and Expositions	EUROMIC - Meetings, Incentives, Conventions
IAHMP - International Association of Hispanic Meeting Professionals	EVVC - European Association of Event Centres
IAPCO - International Association of Professional Congress Organizers	HCCE - Historic Conference Centres of Europe
ICCA - The International Congress and Convention Association	
IFEA - International Festival & Event Association	
ISES - International Special Events Society	
ISMP - International Society of Meeting Planner	
ITMA - Incentive Travel & Meetings Association	
CIMPA - Connected International Meeting Professionals Association	
MPI - Meeting Professionals International	
SITE - The Society of Incentive & Travel Executives	

4. OPORTUNIDADES

O mercado das Reuniões apresenta uma série de oportunidades e também ameaças, pois são ambos duas caras da mesma moeda. Para que uma determinada tendência ou circunstância do mercado seja uma oportunidade ou ameaça depende, fundamentalmente, da capacidade do destino turístico, ou da empresa turística, de actuar ou resistir perante essas tendências ou circunstâncias.

No mercado das Reuniões, observam-se as seguintes tendências que podem ser fonte de oportunidades e, simultaneamente, ameaças:

Crescimento do mercado, especialmente no segmento das reuniões corporativas, como resultado de:

- > Cenário económico caracterizado pela crescente globalização e, no caso da Europa, pela partilha de um espaço económico e financeiro comum que facilitará os intercâmbios de todo o tipo, favorecendo a realização de reuniões.
- > Contínuo e acelerado desenvolvimento de novos conhecimentos, produtos e serviços, que propiciam a realização de eventos para a sua divulgação, apresentação e promoção.
- > Crescente utilização da videoconferência, que favorecerá a organização periódica de reuniões pelas empresas para fortalecer a coesão das equipas de trabalho, troca de informação e conhecimentos, reforçar o sentimento de pertença corporativa e, ao mesmo tempo, neutralizar os efeitos negativos do trabalho individual.

Procura de produtos e serviços mais especializados, como resultado de:

- > Compradores e utilizadores cada vez mais rápidos, exigentes e sofisticados.
- > Redução do processo de decisão – reserva – preparação – celebração das reuniões.
- > Expectativas de disponibilidade e utilização das mais modernas tecnologias nas instalações, equipamentos e serviços.
- > Elevado valor recebido em serviços flexíveis e adaptáveis às necessidades específicas e variáveis.
- > Elevado valor recebido na quantidade, variedade e qualidade dos equipamentos específicos para reuniões.
- > Elevado valor recebido na gestão rápida, como garantia de êxito no desenvolvimento das reuniões.

O crescimento do mercado das reuniões pressupõe, simultaneamente, uma oportunidade e uma ameaça de entrada de novos concorrentes e a intensificação da rivalidade entre os concorrentes e produtos substitutos actuais:

- > Em todas as cidades competidoras neste sector, não só foram incluídos na oferta mais hotéis e instalações apropriadas para o efeito (Centros de Congressos), como também mosteiros, castelos e palácios, universidades e

outras instituições académicas, equipamentos culturais e desportivos, instalações empresariais, etc.

- > Esta situação conduz ao endurecimento das condições competitivas, com o risco de desencadear guerras de preços e, por sua vez, provocar uma redução dos standards de qualidade dos serviços. Um processo como este acaba por conduzir a uma redução das taxas de rentabilidade do conjunto do sector.
- > O acelerado crescimento da oferta reforça o poder de negociação dos compradores, tanto directos (corporativos) como indirectos (intermediários), o que também contribui para uma redução da rentabilidade média do sector.

O aumento da oferta, e consequente endurecimento das condições de ‘sobrevivência’, representa uma oportunidade para as instalações que oferecem um serviço de qualidade, dispõem de instalações e equipamentos de última geração e desenvolvem uma comercialização ágil e eficaz.

A redução do processo ‘decisão – reserva – preparação – celebração’ das reuniões representa uma oportunidade para prestadores que sejam capazes de reagir e actuar com celeridade, mantendo elevados standards de serviço.

Oportunidades para Portugal no mercado de Reuniões

Considerando as tendências que se observam no mercado das Reuniões, apresentam-se as seguintes oportunidades para Portugal:

Âmbitos	Fontes de oportunidades	Oportunidades para Portugal
Crescimento da procura	> Crescimento da procura, especialmente no segmento das reuniões corporativas > Predomínio de reuniões associativas de dimensão média	> Adaptar equipamentos e infra-estruturas com capacidade para reuniões de dimensão média > Incorporar valor acrescido com experiências de golfe, <i>wellness</i> e gastronomia
Necessidades insatisfeitas	> Alojamento no centro de reuniões > Pacotes integrais > Especialização na gestão de reuniões > Uso de tecnologia de última geração	> Criar <i>conference centres</i> com alojamento integrado > Garantir a disponibilidade de pessoal especializado e com experiência na organização e gestão de reuniões > Assegurar o uso de tecnologia de vanguarda > Comercializar pacotes integrais de serviços
Necessidades emergentes	> Facilidades para reuniões de pequena dimensão > Serviços à medida > Contratação directa > Resposta imediata	> Criar/adequar instalações para Reuniões de dimensão pequena (10-20 pax's) no segmento corporativo > Aumentar a eficácia comercial dos operadores locais > Aumentar e reforçar a formação do pessoal, especialmente nos idiomas
Segmentos novos	> Empresas de pequena/média dimensão, mas internacionais e inovadoras	> Especialização na gestão de reuniões de dimensão pequena e média > Uso intensivo de marketing directo
Erros de competência	> Necessidade de instalações, equipamentos e serviços mais especializados > Capacidade de resposta imediata > Flexibilidade > Segmentação	> Especialização em segmentos exigentes e sofisticados do mercado corporativo > Diferenciação através de grande eficácia comercial

5. REQUISITOS DO SECTOR

No mercado das Reuniões, tanto de tipo associativo como corporativo, os requisitos mais importantes estão directamente ligados aos aspectos que permitem realizar a actividade principal – realizar uma reunião – nas melhores condições materiais, técnicas e organizativas.

De acordo com os resultados de um estudo sobre o Mercado de Reuniões na Europa realizado pela THR, com base numa pesquisa a 200 utilizadores institucionais e corporativos e 50 intermediários especializados (PCO's e DMC's), podem identificar-se quatro grandes categorias, em função da importância concedida a cada um dos requisitos que deve cumprir a oferta neste sector.

Categoria 1: A adequação quantitativa e qualitativa das instalações, equipamentos e serviços para a actividade principal (reunião); em determinada situação, as condições de acessibilidade, comunicação e preço, constituem o núcleo principal da utilidade comprada pelo utilizador.

Categoria 2: A experiência e *know how* do pessoal é um componente importante mas menos decisivo na percepção de utilidade.

Categoria 3: Formada por alguns componentes ligados ao Centro de Reuniões, mas não directamente à actividade principal, como o alojamento no próprio Centro, a disponibilidade de serviços complementares e as condições da zona envolvente.

Categoria 4: Formada pelos componentes externos ao Centro de Reuniões, como a imagem e prestígio do local, ou a oferta comercial, turística e de lazer.

Importância dos Requisitos que deve cumprir um centro de reuniões (Escala: 0 = Nada importante 10 = Muito importante)

Factores	Utilizadores	Intermediários
Quantidade e qualidade dos equipamentos e serviços específicos para a realização de reuniões	8,3	8,7
Quantidade e qualidade das instalações gerais	8,1	8,5
Acessibilidade / comunicações	8,1	8,1
Determinadas situações do Centro de Reuniões	8,0	7,2
Preço	7,9	7,7
Experiência e <i>know how</i> do pessoal	7,5	8,4
Disponibilidade e qualidade de serviços complementares	7,0	7,6
Disponibilidade de alojamento no próprio Centro	7,0	7,4
Condições da zona envolvente (paisagem, tranquilidade...)	6,8	6,4
Eficácia da comercialização / comunicação	6,4	7,7
Prestígio e imagem do local (destino)	6,3	6,2
Oferta complementar (turística, comercial, recreativa...)	6,0	7,0

Fonte: Estudo sobre o Mercado de Reuniões na Europa; THR, 2003.

É interessante observar, contudo, que existem algumas diferenças de avaliação em função da posição ocupada na cadeia de valor. Assim, por exemplo, os intermediários parecem mais exigentes do que os utilizadores finais, no que diz respeito às instalações, equipamentos e serviços, quer os especificamente relacionados com a actividade principal (reuniões), quer como os gerais. Existe igualmente uma considerável diferença na avaliação do preço, factor que é sensivelmente mais importante para os intermediários do que para os utilizadores finais.



An aerial photograph of a historic Portuguese city, likely Lisbon, showing a dense cluster of buildings with red-tiled roofs and stone facades. In the foreground, a large stone wall with a ramped staircase leads down to a body of water. Several traditional wooden sailing boats (barcos) with white sails are on the water. The text 'B' is overlaid in the top right corner.

B

a capacidade competitiva
de Portugal

1. QUOTA DE MERCADO

Actualmente Lisboa tem uma participação relevante no mercado internacional de Reuniões, tanto de carácter associativo como corporativo, incluindo neste mercado as viagens de incentivos. No mercado internacional de Reuniões Associativas, Lisboa faz parte do grupo restrito de cidades com mais de 50 eventos por ano, embora se verifiquem acentuadas variações dum ano para o outro.

Considerando que as estatísticas recolhidas e publicadas pela ICCA (International Congress & Convention Association) incluem apenas eventos com mais de 50 participantes, existe uma importante informação sobre as reuniões internacionais, que se desconhece.

Menos relevante é a participação do Porto, que no ano de 2003 foi palco de apenas 12 eventos internacionais, e o Estoril de 12.

Ranking de cidades europeias em número de reuniões (2003)

Ranking	Cidade	Nº Reuniões
1	Viena	93
2	Barcelona	81
3	Estocolmo	72
4	Berlim	63
5	Lisboa	63
6	Copenhaga	60
7	Helsínquia	59
35	Porto	12
68	Estoril	7

Fonte: ICCA

2. A PERCEPÇÃO INTERNA

De acordo com a opinião de especialistas e peritos portugueses que operam no sector, quer como prestadores de serviços, quer como intermediários, Lisboa cumpre adequadamente com os requisitos básicos e chaves de êxito para competir no mercado, destacando a qualidade das instalações, equipamentos e serviços especializados e a tecnologia e *know how* profissional acumulados durante vários anos.

Assim, na opinião generalizada dos prestadores de serviços, operadores e intermediários do sector, o que a cidade necessita para conseguir uma maior participação no mercado é, fundamentalmente, de uma maior e mais eficaz promoção para competir, com garantias, com outras cidades.

Porém, e numa perspectiva mais ampla e menos condicionada pela inevitável carga de subjectividade das opiniões de quem está directamente envolvido no sector, é razoável afirmar que existem algumas carências ou deficiências relacionadas com as condições gerais da cidade como destino de eventos internacionais: ambiente urbano, tráfego, padrões homogéneos de qualidade dos serviços, etc.

3. EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

Quer a cidade de Lisboa, e a sua área de influência, quer o Porto em menor grau, contam com uma ampla e variada gama de instalações e equipamentos para a realização de reuniões e eventos, desde centros especializados, como os Centros de Congressos, a hotéis equipados para reuniões e outras instalações disponíveis em edifícios com características singulares (castelos, conventos, palácios, etc.)

Em Lisboa e no Porto operam PCO's (*Professional Congress Organisers*) e DMC's (*Destination Management Company*) com grande conhecimento e experiência no mercado, muitos deles a operar simultaneamente nas duas cidades.

No Algarve e na Madeira verifica-se uma forte concentração dos espaços para a realização de reuniões em unidades hoteleiras.

Lisboa, Porto e Algarve têm, respectivamente, Convention Bureaux, entidades público-privadas responsáveis por disponibilizar informação e prestar apoio aos organizadores de reuniões, preparar candidaturas, organizar visitas de inspeção, fornecer material promocional, entre outras acções. Na Madeira estas atribuições são da responsabilidade do Turismo da Madeira.

Lisboa

A cidade de Lisboa dispõe de boas infra-estruturas para a realização deste produto (e.g. Feira Internacional de Lisboa – FIL, Pavilhão Multiusos, Centro de Congressos de Lisboa, Centro Cultural de Belém, etc.), estando previsto o seu aumento com a expansão das instalações da FIL para a Praça Sony, no Parque das Nações, que se transformará num espaço de multiusos, de forma a permitir a realização de feiras e de mega congressos (+ 10 mil pax's). Por outro lado, unidades hoteleiras mais recentes estão a integrar a valência de espaços para a realização de reuniões e congressos.

Lisboa (cidade e região envolvente) tem capacidade para acolher cerca de 50 mil participantes. A cidade de Lisboa destaca-se pela boa capacidade de alojamento em hotéis de 5 e 4 estrelas. A afluência máxima de participantes em Lisboa, em simultâneo, é de aproximadamente 10 mil pessoas. Alguns dos hotéis da cidade pertencem a cadeias hoteleiras internacionais.

Apesar da boa capacidade hoteleira, Lisboa apresenta alguns problemas, designadamente, a inexistência de *venues* com capacidade para acolher um elevado número de participantes.

Porto

O Porto dispõe de uma variada oferta de infra-estruturas para eventos (e.g. Alfândega, Centro de Congressos, Palácio da Bolsa, etc.), e começa a adquirir massa crítica no que se refere à oferta de alojamento de qualidade (embora apresente insuficiente oferta hoteleira integrada em cadeias internacionais), com a abertura de novas unidades de alojamento.

A cidade tem capacidade máxima para, aproximadamente, 26 mil participantes (excluindo as salas incluídas em unidades hoteleiras) em espaços para eventos.

Algarve

Nesta região a capacidade total dos centros de congressos, integrados em hotéis (e concentrados em unidades de 4 e 5 estrelas), totaliza cerca de 3 mil participantes. Contudo, destaca-se o facto de não existir um espaço para a realização de congressos de grande dimensão (mais de mil participantes), o que exclui presentemente o destino para esta tipologia de eventos.

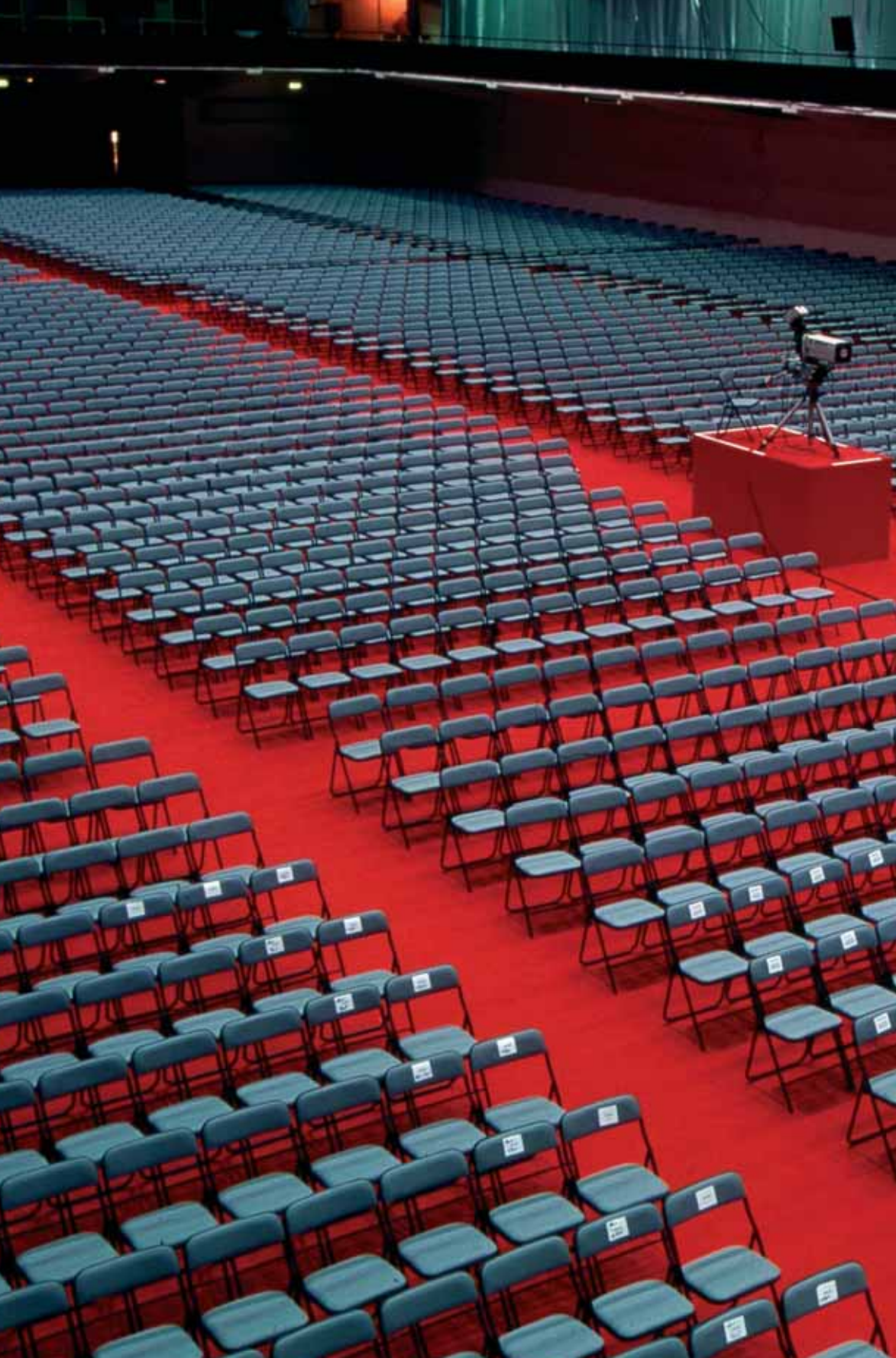
Madeira

A região da Madeira tem espaços com capacidade total para, aproximadamente, 22 mil participantes. Mais de metade desta capacidade está concentrada em unidades hoteleiras, sobretudo de 5 e 4 estrelas.

A abertura nos últimos anos de vários hotéis de 5 e 4 estrelas, a par do alargamento do aeroporto e das melhorias realizadas no Madeira Tecnopolo têm contribuído para o desenvolvimento deste sector na ilha.

4. ACESSIBILIDADES

As ligações aéreas com Portugal (mais notadas no Porto e na Madeira) são, na opinião de peritos nacionais do sector, insuficientes, bem como os prolongados tempos de voo (Madeira). Por outro lado, os peritos referem igualmente a necessidade de atrair voos realizados por companhias *low cost*, cada vez mais utilizados pelos organizadores de reuniões.





C

o modelo de negócio

Quer o mercado de reuniões internacionais associativas, quer o de reuniões corporativas, são atractivos para Portugal

A cidade de Lisboa e, em menor escala, a do Porto, já trabalham em ambos os mercados e, de acordo com as opiniões dos agentes do sector, devem continuar e reforçar os esforços para ganhar quota de mercado.

1. TARGETING

> Segmentos

Principais segmentos do mercado de reuniões associativas e corporativas

Associações e empresas dos sectores:

- > Médico – farmacêutico
- > Indústria
- > Serviços financeiros
- > Tecnologias de Comunicação e Informação
- > Outros

Principais mercados geográficos

Para Reuniões Associativas:

- > Associações nacionais de países europeus
- > Associações internacionais
- > Associações portuguesas

Para Reuniões Corporativas:

- > Empresas e grupos empresariais de países europeus, concentrando esforços nas grandes cidades
- > Empresas portuguesas

2. CLIENTING

O componente *Clienting* do Modelo de Negócio corresponde a todas as acções destinadas a atrair e fidelizar o público-alvo seleccionado.

A intensidade e a eficácia das acções de comercialização e promoção é de vital importância num mercado cada vez mais segmentado e no qual intervem um número crescente de concorrentes.

Organizar viagens de *site inspection*

- > Para *meeting planners* corporativos, PCO's, agências de viagens especializadas e meios de comunicação especializados.
- > Preparar cuidadosamente o 'pré', reunindo toda a informação e material susceptível de interesse para o cliente, quer das infra-estruturas, quer da zona envolvente, instruindo adequadamente o pessoal dos diversos departamentos directamente envolvidos na preparação e desenvolvimento das reuniões acerca das características do cliente, por exemplo, eventuais pontos de interesse.



- > Durante a visita, apresentar ao visitante o pessoal responsável das salas, técnicos, segurança, etc; guiar o visitante num trajecto lógico e estabelecido previamente, ensaiar o funcionamento de todas as instalações e equipamentos, entregar um *kit* de informação previamente preparado, etc.
- > Depois da visita, fazer o *follow up*.

Criar e actualizar permanentemente as bases de dados de clientes corporativos, entidades e organizações dos segmentos e mercados geográficos alvo

- > Para dispor de um instrumento de marketing eficaz, rápido e actualizado que permita uma comunicação directa com os públicos alvo.
- > Para realizar acções de marketing directo.
- > Para informar permanentemente sobre novos serviços, ofertas pontuais, etc.
- > Para desenvolver um eficaz marketing relacional.

Criar e manter um banco de imagens de elevada qualidade (gráfica e audiovisual)

- > Para facilitar a produção de material promocional de elevada qualidade: folhetos, vídeos...
- > Para fornecer imagens de qualidade a intermediários e meios de comunicação e assegurar que a imagem que se transmite corresponde aos interesses de Portugal, em geral, e da cidade sede, em particular.

Produzir e divulgar material gráfico e/ou audiovisual de elevada qualidade

- > Para criar imagem e construir posicionamento diferenciado do destino.
- > Para fornecer informação útil e relevante ao público-alvo.
- > Ter em atenção que nas imagens das instalações e equipamentos a divulgar devem mostrar-se utilizadores reais, de forma a evitar o visionamento de instalações frias e vazias.

Utilização eficaz da internet como instrumento de promoção e venda

- > Evitar a utilização rotineira e 'porque se é obrigado'.
- > Assegurar uma navegação rápida, fácil e fluida.
- > Fornecer informação útil e relevante numa perspectiva de público-alvo, e não de desenhador da *web*.

Ser membro de organizações e associações nacionais e internacionais do sector

- > Para obter benefícios na promoção, na comercialização e no intercâmbio de informação especializada.

3. SISTEMA DE VALOR

1. Assegurar uma equilibrada relação de Valor x Esforço

O conceito de Valor por Esforço é uma ferramenta útil para gerir os elementos que formam o sistema de valor:

- > Valor é o que recebe o cliente na sua viagem; resulta da soma das experiências, emoções e qualidade dos serviços.
- > Esforço é o que se 'pede' ao cliente e que se deve minimizar; resulta da soma das incomodidades, inseguranças e preço pago.

Dadas as características do mercado das Reuniões, onde a motivação principal da viagem está directa e principalmente relacionada com objectivos profissionais e empresariais – e menos com motivos de lazer, excepto no caso das viagens de incentivos – o valor oferecido pelo destino baseia-se fundamentalmente na disponibilidade e no bom desempenho dos elementos ou condições que satisfaçam a motivação principal.

De acordo com as opiniões dos utilizadores e profissionais que operam neste sector, esses elementos ou factores são:

- > Uma ampla oferta de alta qualidade de equipamentos e serviços específicos para a realização de reuniões.
- > Elevada qualidade das infra-estruturas, equipamentos e serviços gerais.
- > Excelentes condições de acessibilidade, transporte e comunicações.
- > Boas condições das instalações ou centros de reuniões.
- > Disponibilidade de pessoal com experiência e *know how* na organização e gestão de eventos e reuniões.
- > Ampla oferta de serviços complementares de qualidade.
- > Óptimas condições da zona envolvente (cuidado estético, limpeza, tranquilidade, segurança...).
- > Eficácia da comercialização / comunicação.
- > Prestígio e imagem do local (destino).

Neste mercado, os factores de valor tangíveis adquirem uma importância chave traduzida nas condições físicas, materiais, logísticas e organizativas das instalações especializadas para reuniões e eventos. Ou seja, não basta a um destino dispor de uma bela paisagem e de um património cultural atractivo se, ao nível de instalações, equipamentos e serviços para a realização de reuniões e eventos, falhe – o que constitui o principal motivo da procura.

Isso não significa, evidentemente, esquecer ou descuidar os aspectos gerais, pois, o bom desempenho destes contribui para reforçar os componentes específicos e aumentar o valor global percebido pelos utilizadores.

Em consequência, o sistema de valor no mercado das Reuniões é composto por elementos principais e elementos complementares que se reforçam mutuamente.

2. Estruturar e comercializar pacotes ‘tudo incluído’

De acordo com os resultados de estudos e investigações sobre o mercado das Reuniões, e segundo a opinião de peritos e profissionais do sector, um dos componentes que mais contribui para o sistema de valor deste mercado é a oferta de pacotes ‘tudo incluído’, evitando aos utilizadores finais as incomodidades e inseguranças comerciais que representa a contratação de serviços individuais ou as necessidades que provocam situações imprevistas no desenvolvimento de uma reunião ou evento.

- Por isso, recomenda-se:
- > Estruturar pacotes que incluam salas de reuniões, quartos, refeições, serviço contínuo de café, água e refrigerantes e tecnologia básica para reuniões.
 - > Promover e comercializar pacotes de serviços standards.
 - > O detalhe do conteúdo e as condições do pacote devem estar escritas no material promocional e no de vendas.
 - > É aconselhável oferecer um leque de pacotes com diversas opções, e um que inclua tudo (*Complete Meeting Package*).

Exemplo: The Business Centre, Green Park, Reading, UK.

Serviços incluídos por tipo de package	Standard	Premier	Luxury
Sala de reuniões	■	■	■
Retroprojector e tela	■	■	■
Flip chart	■	■	■
Acesso à internet	■	■	■
Kit com caderno e lápis	■	■	■
Coffee break	■	■	■
Água mineral	■	■	■
Pequeno-almoço a meio da manhã	■	■	■
Almoço de trabalho (sanduíche e fruta)	■		■
Almoço buffet (3 pratos, sobremesa e bebidas)		■	■
Merenda		■	■

Fonte: Estudo sobre o Mercado Europeu de Reuniões ; THR, 2003.

4. PRODUÇÃO DE VALOR

A combinação dos recursos e a sua posição e intervenção na cadeia de valor determinam a forma na qual se produz o valor para o cliente. As empresas que intervêm na estruturação da cadeia de valor para o mercado de Reuniões são muito variadas:

Cadeia do valor para o Mercado de Reuniões



Recomendações para otimizar a relação de Valor x Esforço, aumentando o valor e reduzindo os esforços.

No serviço básico (instalações, equipamentos e serviços para a realização de reuniões)

- > Dispor de 'salas 24 horas' para guardar material, oferecendo aos clientes a possibilidade de guardar o seu material durante a noite com garantia de segurança.
- > Ampla oferta para reuniões de formato pequeno (média de 75 participantes) para oferecer uma maior qualidade de serviço.
- > Mobiliário de excelente qualidade.
- > Separação distinta das áreas de trabalho das de descanso.
- > Adequada iluminação dos espaços de reuniões (a iluminação deve ser gradual, recomenda-se o uso combinado de iluminação fluorescente e incandescente).
- > Assegurar que as instalações dispõem de pessoal técnico especializado para garantir o correcto funcionamento dos equipamentos e solucionar qualquer imprevisto.
- > Climatização independente das salas de reunião.
- > As salas de reuniões devem ter, pelo menos, um rácio de som acústico de 60-50 NIC (*Noise Isolation Class*) para todas as paredes fixas e 45-50 NIC para as restantes. Ou seja, um som mais alto numa sala deve ouvir-se nas salas adjacentes mais baixo.
- > Cada sala de reunião deve dispor, proporcionalmente à sua dimensão, de uma adequada quantidade de saídas / tomadas de telefone e electricidade. Deve prever-se um número de saídas/tomadas de electricidade para standards diferentes da norma nacional.



- > Sistema de energia eléctrica de emergência.
- > Dispor nalgumas salas de modem (cabo ou *wireless*).
- > A visibilidade nas salas de reuniões não deve ser obstruída por pilares, colunas ou outras barreiras.
- > Designar um responsável para cada reunião ou grupo.
- > Ter pessoal profissional para ajudar eficazmente os clientes no sucesso da reunião.
- > As instalações devem dispor, numa área central, de um *Business Center* com pessoal e equipa informática de apoio à disposição dos clientes.
- > Os recintos devem oferecer um equipamento standard que inclui: projectores, projector de diapositivos de 35mm, *flip charts*, microfones, tela, vídeo e acesso à internet.
- > Disponibilidade de equipamentos e serviços não incluídos no pacote standard (projector LCD, videoconferência, etc.).
- > Equipamento tecnológico e audiovisual de última geração.

Exemplo: Dolce Chantilly, Chantilly – França

Complete Meeting Package	
Sala de reuniões 24 horas	■
Climatização individual	■
Controle de iluminação	■
Cadeiras ergonómicas	■
Projector LCD + tela	■
Flip chart	■
Microfones	■
Acesso à internet	■
Business Center	■
Apoio de Conference Planner	■
Serviço técnico <i>in situ</i>	■
Serviço permanente de café e sumos	■
Pequeno-almoço <i>buffet</i>	■
Jantar (servido)	■
Alojamento	■

- > Pessoal com conhecimento e experiência em programas informáticos, instalação de equipamentos, resposta ágil e eficaz aos clientes.
- > Disponibilidade de serviço de tradução simultânea e de intérpretes multilingue.
- > O serviço de refeições deve adaptar-se às necessidades dos participantes das reuniões, com um horário flexível, pelo menos para pequenos-almoços.
- > Disponibilidade de menus para pessoas com necessidades especiais por motivos médicos, religiosos, dietéticos, etc.
- > Áreas específicas para *coffee breaks*.

- > Clara sinalização das saídas de emergência, extintores de incêndios, etc.
- > Nas áreas comuns deve haver informação suficiente sobre o resto das instalações: plantas, salas, saídas de emergência, situação dos elevadores, etc.
- > Casas de banho nas imediações das salas de reunião.
- > Facilidades para incapacitados tanto nos acessos às instalações, como nas salas de reuniões, serviços sanitários, elevadores e escadas, parques de estacionamento, restaurantes e bares, etc.
- > A disponibilidade de uma sala com um *kids club*, devidamente equipada, pode representar um valioso elemento de diferenciação.

Nos serviços periféricos e complementares

Exemplo: Dolce Chantilly, Chantilly - França

Outros Equipamentos	
Alojamento (200 quartos)	■
Business Center	■
Campo de golfe (18 buracos)	■
3 Restaurantes	■
Piscinas interior e exterior	■
Fitness center	■
Spa	■
Pistas de ténis	■

- > Horário adequado às necessidades dos participantes nas instalações e serviços do Centro de Reuniões, tais como: instalações desportivas, centro de *spa/wellness*, restaurante/bar/cafetaria, piscina, lojas comerciais, cabeleireiro, etc.
- > Facilidade de acesso aos recintos de reuniões e hotéis.
- > Área de estacionamento com suficiente capacidade e serviço de vigilância.
- > Serviço de transporte especial para participantes em reuniões.
- > Ampla informação sobre atrações turísticas e agenda cultural da cidade.



D

estratégia de
desenvolvimento



1. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

O primeiro componente da estratégia de desenvolvimento do sector do Turismo de Reuniões é a decisão acerca das localizações prioritárias.

Esta decisão é determinada e condicionada em grande medida pelos requisitos específicos deste sector: excelente acessibilidade; disponibilidade de instalações; equipamentos e serviços especializados; alojamento de elevada categoria; e uma ampla e variada oferta comercial, etc.

Habitualmente, as grandes cidades são as que se encontram em melhores condições para satisfazer os requisitos e necessidades deste mercado. Por isso, não é surpreendente que os principais destinos para este tipo de actividade sejam as grandes cidades e, eventualmente, alguns destinos turísticos que, pela sua dimensão e prestígio, contam com os equipamentos necessários e representam um valor acrescido importante em termos de imagem.

O mercado das Reuniões não representa uma novidade na carteira de negócios ou sectores turísticos de Portugal. Como já foi referido anteriormente, sobretudo a cidade de Lisboa, e outras cidades, como o Porto em menor escala, não só têm experiência, como já desenvolveram know how especializado. Aliás, Lisboa ocupa já uma posição destacada no cenário internacional.

Em consequência, e considerando quer a realidade actual, quer as possibilidades de desenvolvimento futuro, as prioridades de localização geográfica para o desenvolvimento deste sector em Portugal são as seguintes:

Numa perspectiva territorial, as prioridades de desenvolvimento do turismo de reuniões são as seguintes:

1ª Prioridade:

Lisboa

2ª Prioridade:

Porto e Norte
Algarve

3ª Prioridade:

Madeira



2. FASES DE DESENVOLVIMENTO

Numa perspectiva do desenvolvimento gradual e equilibrado de um sector turístico é possível identificar diversas fases no seu crescimento, até este alcançar um desempenho competitivo. Estas fases não têm limites claros e estritamente estabelecidos, nem a fase seguinte deve começar necessariamente quando finaliza a anterior, apenas são etapas de um processo dinâmico e interrelacionado, nas quais as diferenças são de intensidade ou ênfase, conforme o conteúdo do trabalho a realizar.

As diversas fases são:

- i) **Planeamento:** Ênfase na criação das condições básicas para o desenvolvimento do produto: ordenamento do território, regulamentação da actividade, valorização de recursos e atracções, criação de infra-estruturas e equipamentos, etc.
- ii) **Desenvolvimento da oferta:** Ênfase na estruturação dos componentes básicos, complementares e periféricos que integram o produto para articular um volume significativo de oferta.
- iii) **Reforço da competitividade:** Ênfase na melhoria da cadeia de valor do produto através da inovação tecnológica, a melhoria da qualidade dos serviços, a adequação dos recursos humanos, etc.
- iv) **Diversificação e aprofundamento da oferta:** Ênfase na diversificação, aprofundamento e sofisticação da oferta para satisfazer novas necessidades e motivações, novos segmentos de procura, etc.
- v) **Marketing:** Ênfase na melhoria da eficácia e rentabilidade da promoção e da comercialização do produto para penetrar em novos mercados e segmentos.

De acordo com estas fases de crescimento e tendo em conta o actual estado de desenvolvimento do sector em cada um dos destinos prioritizados, os esforços e recursos devem concentrar-se nas seguintes linhas de actuação:

Linhas de actuação para o desenvolvimento do sector de Turismo de Reuniões nos destinos prioritários

Regiões	Fase	Linhas de Actuação
Lisboa	Marketing	Na opinião dos agentes do sector, a capacidade da cidade de Lisboa para alcançar um melhor posicionamento e uma maior participação no mercado internacional das Reuniões depende, fundamentalmente, da realização de eficazes esforços de promoção e comercialização da oferta disponível.
	Reforço da Competitividade	Numa perspectiva mais ampla, tais esforços de promoção e comercialização devem estar dirigidos não só para reforçar a posição da cidade de Lisboa e da sua área de influência, já bastante sólida, como também para aumentar a participação de cidades como o Porto, ou de destinos como o Algarve e a Madeira. Contudo, além de aumentar a quantidade, a qualidade e a eficácia das acções promocionais e de comercialização, convém também prestar atenção à melhoria do desempenho dos diversos componentes da cadeia de valor, especialmente daqueles factores que contribuem para a configuração de um cenário geral atractivo, confortável e seguro, como destino para a celebração de eventos.
Porto e Norte	Desenvolvimento da oferta	A cidade do Porto regista um volume de actividade reduzido neste sector, pelo que os esforços devem estar orientados principalmente para a ampliação e melhoria das instalações, equipamentos e serviços requeridos por este mercado. O Porto deve aproveitar, de uma maneira mais profunda, as potencialidades que o seu património vitivinícola e gastronómico oferece, como elementos diferenciadores de elevado valor no mercado das Reuniões.
	Marketing	Paralelamente ao trabalho de desenvolvimento da oferta, o Porto deve intensificar os esforços de promoção para posicionar a cidade no mercado internacional.

Regiões	Fase	Linhas de Actuação
Algarve	Reforço da Competitividade	O Algarve é um destino turístico desenvolvido que dispõe de instalações e equipamentos hoteleiros adequados para a realização de eventos de pequena/média dimensão. Por outro lado, o destacado posicionamento que tem como destino de golfe, de turismo náutico e de sol e mar representa uma valiosa fonte de valor acrescido para o mercado das Reuniões, especialmente para o segmento de Convenções combinadas com Viagens de Incentivos. Em consequência, os esforços devem estar orientados principalmente para a melhoria da competitividade, através de uma maior especialização e diferenciação com vantagens competitivas.
Madeira	Desenvolvimento da oferta	A Madeira, pela beleza e singularidade das suas atracções naturais, assim como pela disponibilidade de equipamentos hoteleiros de elevada categoria, pode aspirar a desenvolver um volume de actividade maior no sector do turismo de Reuniões, especialmente no segmento de Convenções combinadas com Viagens de Incentivos. Assim, os esforços devem estar orientados para o desenvolvimento de uma oferta mais ampla.

Velocidade de crescimento (estimativa)

Tendo em consideração o grau de desenvolvimento actual do sector de turismo de Reuniões em Portugal, e tendo por base um horizonte de 10 anos, a velocidade de crescimento deste sector pode estabelecer-se com uma taxa de crescimento anual acumulado de 5%, com um aumento linear de 75%.

Ainda que a evolução do mercado internacional de reuniões associativas se mantenha com taxas relativamente baixas e variáveis (2-3% ano), com constantes altos e baixos, o mercado das reuniões internacionais corporativas apresenta melhores perspectivas de crescimento, especialmente na Europa, como consequência de diversos factores. Entre estes factores destacam-se a configuração e ampliação de um mercado económico único europeu, a internacionalização das empresas, as maiores facilidades e redução do custo do transporte aéreo, etc.

Neste contexto, se cidades como Lisboa e Porto, e destinos turísticos como o Algarve e Madeira, reforçam a sua competitividade e aumentam a eficácia da promoção e da comercialização, o conjunto do sector pode crescer de maneira significativa.

Taxa de crescimento do sector do Turismo de Reuniões em Portugal

