



**CATÓLICA
LISBON**
BUSINESS & ECONOMICS

Dissertação de Mestrado

**Aplicação de uma estratégia *omnichannel*
na Parques de Sintra**

Sara Maria Pinheiro de Carvalho

Aluna nº 153918090

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (*Applied Management*) na Universidade Católica Portuguesa.

Julho 2021

Sob orientação de: Professor Doutor Pedro Celeste

Resumo

Em 2020 a crise pandémica que varreu o mundo acelerou a presença das marcas e dos consumidores no digital.

A implementação de estratégias *omnichannel*, com integração dos canais de venda e comunicação para uma experiência de consumo contínua e uniforme, determina mais do que nunca o futuro de muitas empresas. Para além de ir ao encontro das expectativas do consumidor e de isso ter um impacto directo nas vendas, a implementação de uma estratégia *omnichannel* permite a recolha de dados fundamentais para as decisões de gestão.

Tal é válido nas mais variadas áreas de actividade e o turismo cultural, em que se enquadra a Parques de Sintra, não é excepção.

Assim, neste trabalho de investigação e dissertação analisa-se a aplicabilidade de uma estratégia *omnichannel* na Parques de Sintra.

Palavras-chave: Parques de Sintra, *omnichannel*, turismo cultural, segmentos de mercado, jornadas do consumidor, integração de canais.

Abstract

In 2020 the pandemic crisis that swept the world accelerated the presence of brands and consumers in the digital.

The implementation of omnichannel strategies, with integration of sales and communication channels, for a continuous and uniform consumer experience, determines more than ever the future of many companies. In addition to meeting consumer expectations and having a direct impact on sales, the implementation of an omnichannel strategy allows the collection of fundamental data for management decisions.

This is valid in the most varied areas of activity and cultural tourism, in which is included Parques de Sintra, is no exception.

Thus, this research and dissertation work analyses the applicability of an omnichannel strategy at Parques de Sintra.

Keywords: Parques de Sintra, omnichannel, cultural tourism, market segments, customer journeys, channel integration.

Agradecimentos

Ao Professor Pedro Celeste por toda a disponibilidade.

À Professora Isabel Moreira e ao Professor Sérgio Moreira pela inspiração e auxílio.

À Dra. Sofia Cruz, à Dra. Dorabela Charneca e ao Dr. José Lino Ramos pelo interesse e incentivo manifestados desde o primeiro momento.

Aos meus colegas, Pedro Trocado, Ana Margarida Martins, Susana Morais, Edite Valente, Silvestre Pereira, Pedro Grileiro e Paulo Fonseca que comigo partilharam informações essenciais e com quem tive oportunidade discutir muito do conteúdo deste trabalho.

Ao meu marido e aos meus pais, sem o apoio dos quais esta tese não existiria.

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2. REVISÃO LITERÁRIA	11
2.1. RESUMO	11
2.2. A ERA DIGITAL E O SECTOR DO TURISMO	11
2.3. A ESTRATÉGIA DE MARKETING <i>OMNICHANNEL</i> E AS VANTAGENS DA SUA APLICAÇÃO	12
2.3.1. <i>Implementação de uma estratégia omnichannel</i>	13
2.3.2. <i>Indicadores de desempenho para uma estratégia omnichannel</i>	15
2.4. AS ESPECIFICIDADES DO MARKETING NO TURISMO CULTURAL	15
2.4.1. <i>Segmentação de mercado: o princípio de todas as estratégias de marketing</i>	16
2.4.2. <i>A Jornada do Consumidor: de 3 a 5 fases</i>	18
CAPÍTULO 3. CASO DE ESTUDO.....	20
3.1. RESUMO	20
3.2. A PARQUES DE SINTRA E O SEU MODELO DE NEGÓCIO.	20
3.2.1. <i>Principais indicadores de gestão</i>	23
3.3. EMPRESAS E ESTRUTURAS CONGÉNERES GESTORAS DE PATRIMÓNIO CULTURAL	25
3.4. COMUNICAÇÃO NA PARQUES DE SINTRA.....	27
3.4.1. <i>A nova estratégia de comunicação digital</i>	28
3.5. OUTROS PROJECTOS DIGITAIS DA PARQUES DE SINTRA	31
3.5.1. <i>Apoio à visita</i>	31
3.5.2. <i>Loja online</i>	31
3.5.3. <i>Novo sistema de bilhética</i>	32
3.5.4. <i>A central telefónica</i>	33
CAPÍTULO 4. ESTUDO DE MERCADO.....	34
4.1. RESUMO	34
4.2. DADOS GERAIS DO INQUÉRITO	34
4.2.1. <i>Caracterização dos participantes</i>	34
4.2.2. <i>Visitas aos parques e monumentos</i>	36
4.2.3. <i>Visita mais recente</i>	37
4.2.4. <i>Comunicação e vendas</i>	37
4.2.5. <i>Nível de satisfação</i>	39
4.3. OS SEGMENTOS DE MERCADO IDENTIFICADOS	39
4.3.1. <i>Segmentação psicográfica</i>	39
4.3.2. <i>Segmentação demográfica</i>	45

4.3.3. Segmentação comportamental.....	47
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
5.1. RESUMO	51
5.2. MODELO DE NEGÓCIO DA PARQUES DE SINTRA E SEUS SEGMENTOS DE MERCADO.	51
5.3. JORNADAS DE CONSUMIDOR DOS SEGMENTOS E PONTOS DE CONTACTO CRÍTICOS.....	52
5.4. ESTRATÉGIA DIGITAL DA PARQUES DE SINTRA EM 2021.....	53
5.5. EIXOS DE ACÇÃO PARA POTENCIAR A INTEGRAÇÃO DOS DIFERENTES CANAIS DA PARQUES DE SINTRA.	54
5.6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	57
CAPÍTULO 6. TECHING NOTES	58
6.1. RESUMO.....	58
6.2. OBJECTIVOS DO CASO.....	58
6.3. PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO.....	59
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFIA.....	60
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	60
OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO.....	63
ANEXOS	65
ANEXO A. INDICADORES PARA MONITORIZAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NO SECTOR DO TURISMO	65
ANEXO B. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PSML	68
ANEXO C. ENTREVISTA ANA MARGARIDA MARTINS 10/05/21	70
ANEXO D. ENTREVISTA EDITE VALENTE 10/05/2021.....	71
ANEXO E. ENTREVISTA SUSANA MORAIS – 15/05/2021	72
ANEXO F. INQUÉRITO.....	73
ANEXO G. TABELAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA	81
ANEXO H. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO (<i>TEACHING NOTES</i>).....	97

Índice de figuras

Figura 1 - Evolução do número de visitantes	23
Figura 2 - Evolução das receitas totais	23
Figura 3 – Distribuição das fontes de receita da PSML, 2020	24
Figura 4 – Análise das vendas por canal 2021 vs 2020	24
Figura 5 – Mapa de distribuição do local de residência dos participantes	35
Figura 6 – Faixa etária dos inquiridos	35
Figura 7 – Distribuição dos inquiridos pelas habilitações literárias.....	36
Figura 8 – Número de visitas aos pólos	36
Figura 9 – Principal motivação para a última visita.....	37
Figura 10 – Fonte de informação para as visitas	38
Figura 11 – Aquisição do bilhete	38

Índice de tabelas

Tabela 1 - Modelo de Negócio da Parques de Sintra	22
Tabela 2 - Vendas por canal 2020 – 2021 (valores c/IVA).....	24
Tabela 3 - Evolução do número de visitantes HRP	25
Tabela 4 - Análise Swot (Wy Group, 2020).....	28
Tabela 5 - KMO e <i>Bartlet's test</i>	39
Tabela 6 - <i>Communalities</i>	40
Tabela 7 - <i>Total Variance Explained</i>	41
Tabela 8 - <i>Rotated Component Matrix</i>	42
Tabela 9 - <i>Final Cluster Centers</i>	44
Tabela 10 - ANOVA	44
Tabela 11 - <i>Number of Cases in each Cluster</i>	45
Tabela 12 – Frequência de rendimentos dos segmentos psicográficos	46
Tabela 13 – Caracterização etária dos segmentos	46
Tabela 14 – Caracterização dos segmentos em termos de ocupação	47
Tabela 15 – Caracterização dos segmentos em termos de agregado familiar	47
Tabela 16 - Segmentos de mercado identificados	52
Tabela 17 - Jornadas de consumo dos segmentos de mercado identificados.....	53

Capítulo 1. Introdução

Em 2020, a crise pandémica que varreu o mundo, acelerou a presença das marcas e dos consumidores no digital. Os canais *offline* e *online* fundiram-se e mais do que nunca passaram a necessitar de responder de forma integrada. A implementação de estratégias *omnichannel* determina o futuro de muitas empresas. Tal é válido nas mais variadas áreas de actividade e o turismo cultural, em que se enquadra a Parques de Sintra, que viu em 2020 o número de visitas reduzido em 80%, não é excepção.

A opção por este tema de investigação parte, assim, precisamente da identificação da necessidade de integração e digitalização de diferentes serviços de comunicação e vendas da empresa.

Avaliar a aplicabilidade de uma estratégia *omnichannel* numa instituição gestora de património cultural de forma a criar valor e apoiar a sustentabilidade das suas atividades num contexto de mudança pós pandemia é o problema de investigação subjacente a esta dissertação, na qual se procurará responder às seguintes perguntas:

- Como caracterizar o modelo de negócio da Parques de Sintra?
- Quais são os seus segmentos de mercado e respectivas jornadas de consumidor?
- Quais são os pontos de contacto críticos?
- Qual a estratégia digital da empresa?
- O que pode e deve ser feito para potenciar a integração dos canais de venda e comunicação?

Com esse fim, começa-se por apresentar uma revisão literária sobre a temática em questão.

Serão ainda analisadas as fontes secundárias existentes, sobre a Parques de Sintra, tais como: relatórios e contas de 2019 e 2020, dados sobre os volumes de vendas por canal, procedimentos de contratação de serviços digitais e de marketing e comunicação.

Recolhem-se fontes primárias de informação através de entrevistas aos responsáveis pelos Departamentos de Informática, Comunicação e Central Telefónica da empresa, mas também através da realização de um inquérito online aos visitantes e potenciais visitantes dos parques e monumentos geridos pela Parques de Sintra.

Ressalva-se que neste estudo é considerado apenas o impacto de uma estratégia *omnichannel* junto dos consumidores, visitantes individuais (turistas ou residentes de proximidade) que

representam 80% das entradas nos polos geridos pela empresa. Os grupos organizados, captados através de parceiros de negócio (agências de turismo), representando apenas 20% das entradas, têm canais próprios de venda e comunicação que não são objecto deste estudo.

Esta dissertação foi escrita de acordo com a antiga ortografia.

Capítulo 1. Revisão literária

1.1. Resumo

Neste capítulo a primeira secção é dedicada à análise e ao impacto da Era Digital no acesso à informação e ao consumo, com destaque para o sector do turismo.

Na segunda secção procede-se à caracterização da estratégia *omnichannel* e às vantagens da sua aplicação na indústria do turismo, seguida dos passos necessários à sua implementação.

Por fim, na terceira secção, são apresentadas as principais especificidades do marketing no turismo cultural, estratégias de segmentação de mercado para o sector e a caracterização da jornada do consumidor.

1.2. A Era Digital e o sector do turismo

A tecnologia é a força motriz da Era Digital, centrada nas pessoas e no tempo real. Desde o advento da Internet no início dos anos 90 do séc. XX, a disseminação e adopção do meio digital tem assistido a uma escalada vertiginosa. Esta onda transformou o comportamento do consumidor e a indústria do turismo que rapidamente passou a depender do digital, quer para difusão de informação, quer para realização mais ágil e rápida de vendas ou reservas (Middleton et al., 2009).

As mudanças digitais trouxeram ainda o crescimento dos influenciadores digitais, do *e-wom*, dos conteúdos gerados por utilizadores, apoiados em plataformas audiovisuais, redes sociais digitais e comunidades, com efeitos no aumento mundial da procura dos serviços turísticos online, o que resultou na diminuição dos serviços presenciais e quebra na necessidade de intermediação (Ribeiro & Fernandes, 2020).

A imensidão e diversidade de dados e registos electrónicos gerados pelos clientes e pelas empresas neste espaço virtual, permitem o estudo e análise das interacções sobre as comunicações e os produtos. Os serviços *Big Data Analytics* emergem para examinar as enormes e diversas quantidades de dados para descobrir padrões escondidos, correlações e outros pormenores, próximo do tempo-real, para estimular novas interacções com os clientes. As ciências da Inteligência Artificial oferecem métodos avançados e eficazes nas áreas de *Process Automation* (automatização de tarefas físicas e digitais), *Machine Learning* que permite a detecção e interpretação de padrões valiosos sobre os consumidores a partir de dados e, com mais enfoque, *Deep Learning*, o que permite, por seu lado, desenhar as mensagens mais

adequadas de forma a influenciar o comportamento das pessoas nos diferentes canais (Kotler, Bowen & Baloglu, 2021).

A Era Digital avança com novas formas de comunicação e interação, aceleradas pelas telecomunicações 5G e para era da *Internet of Things*, que habilitam as capacidades “infinitas” de comunicação e computação de quaisquer objectos (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021). A que se juntam as capacidades de interação *Virtual Reality/Augmented Reality*, para a oferta de novas formas de experiência aos consumidores, das quais o sector do turismo poder retirar inegáveis vantagens. A integração de conteúdos virtuais interactivos e em tempo real na visão do ambiente físico por parte do consumidor permite experiências incorporadas, corporizadas e alargadas. Esta combinação permite ligar a experiência do consumidor através de canais onde os comportamentos tradicionalmente reservados aos negócios *offline* podem ser expressos no mundo *online* e vice-versa (Hilken et al., 2018).

1.3. A estratégia de marketing *omnichannel* e as vantagens da sua aplicação

Os factores tecnológicos, associados às mudanças no comportamento dos consumidores promoveram a transição do marketing *multichannel* para o marketing *omnichannel*, aplicável tanto a bens como a serviços (Berman & Thelen, 2016).

Omni deriva da palavra latina *omnis* que significa “tudo”, ou “universal”. Em comparação, *multichannel* vem da palavra *multus*, que significa “múltiplo”, “muito” ou “muitos” (Lazaris et al., 2014).

De um modo geral, os consumidores têm vindo a tornar-se mais móveis e *channel-agnostic*. Os consumidores envolvem-se com as marcas quando e onde escolherem. Movem-se constantemente de um canal para outro – *online* para *offline* e vice-versa – dependendo das suas preferências, circunstâncias do momento, hora do dia, ou categoria do produto. E esperam sempre um serviço e experiência contínua, consistente, uniforme e sem quebras perceptíveis (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Estes consumidores são denominados *omnishoppers* (Chen et al., 2019). Estão sempre ligados e permanentemente informados através das suas redes sociais e comunidades *online*. Têm expectativas mais elevadas e diversas do que antes, e exigem uma experiência de consumo cada vez mais personalizada (Deloitte, 2017). Tal é especialmente marcante nas gerações mais novas, dos *millennials* em diante, por natureza mais adeptas das novas tecnologias, o que no caso da

indústria do turismo assume particular relevância na medida em que são precisamente estas gerações que mais viagens internacionais fazem (Kotler, Bowen e Baloglu, 2021).

De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015), a estratégia *omnichannel* pode ser definida como a gestão sinérgica dos diferentes canais e pontos de contacto, de modo a que a experiência do consumidor através dos canais e o desempenho destes seja otimizado.

Na prática, os canais passam a ter um registo integrado de dados e a ser geridos com os mesmos objectivos, estratégias e linguagem. Este esforço assegura que cada consumidor é visto e tratado como único, através de diferentes pontos de contacto, permitindo-lhe desfrutar de uma melhor experiência (Gao et al., 2021).

No fundo, *omnichannel* trata-se de uma experiência que funde as vantagens das lojas físicas com a profusão de informação gerada nos canais online (Rigby, 2011).

A implementação de uma estratégia *omnichannel* favorece o crescimento das organizações através de quatro mecanismos (Berman & Thelen, 2016; Gao et al., 2021): i) reforço da confiança; ii) maior fidelização do consumidor; iii) taxas mais altas de conversão (se a jornada é contínua, sem barreiras, mesmo a compra por impulso tem uma maior probabilidade de ser levada a cabo); iv) maiores oportunidades de *cross* e *up-sell* (conhecendo o perfil e as interações passadas do consumidor, as sugestões adicionais de venda são mais eficazes).

1.3.1. Implementação de uma estratégia *omnichannel*

A implementação com sucesso de uma estratégia *omnichannel* requer das organizações cinco pontos fundamentais:

- i) colocar as necessidades do consumidor no centro de todas as decisões (*customer-centric*) (Polcari, 2014);
- ii) identificar e investir nos canais que mais benefícios trazem para o consumidor e negócio (Polcari, 2014);
- iii) estabelecer colaboração, objectivos, estratégias, incentivos, e processos de decisão transversais às diversas áreas responsáveis pelos canais de interação com os consumidores (Deloitte, 2017);
- iv) uniformizar a linguagem e a informação nas comunicações com os consumidores (Peltola et al., 2015);

- v) agir com base em dados, investindo em tecnologia¹ que permita registrar e responder às interações dos consumidores para que se trate de uma conversa envolvente e não apenas comunicação unidireccional (Polcari, 2014; Deloitte, 2017).

Sistematizando, Kotler, Kartajaya & Setiawan, (2017) propõe três passos para a implementação de uma estratégia *omnichannel*:

- i) começar por mapear todos os pontos de contacto possíveis ao longo da jornada do consumidor;
- ii) identificar os pontos de contacto e os canais críticos; quantos mais pontos, mais complexa será a estratégia *omnichannel*; é preferível focar apenas nos mais populares de acordo com o princípio de Pareto, ou seja, 20% de todos os cenários possíveis é seguido por 80% dos consumidores;
- iii) o terceiro passo consiste em melhorar e integrar os pontos de contacto e canais mais críticos, criando uma estrutura organizacional que possa operacionalizar a estratégia e garantir a colaboração entre as diferentes equipas responsáveis pelos canais;

Berman e Thelen (2016) acrescentam um passo na implementação da estratégia que consideram ser o mais difícil: analisar as barreiras e priorizá-las. Algumas podem ser eliminadas via *outsourcing*, outras requerem contratação de pessoal com formação e experiência distintas, outras ainda requerem grandes reorganizações da estrutura corporativa para a eliminação de silos.

Ainda de acordo com os mesmos autores, uma organização que queira adoptar uma estratégia *omnichannel* necessita de avaliar os benefícios, mas também os custos potenciais com o investimento em tecnologias digitais (*hardware* e *software*), formação do pessoal, novas contratações, e pesquisas de mercado. Assim, na análise do investimento, será importante ter em conta que diferentes segmentos de mercado, e dependendo do tipo de produto/serviço, requerem níveis diferentes de integração de canais.

¹ Apostar numa *Single Customer View* (SCV), uma representação única consistente, holística e prática dos dados relativos ao comportamento dos consumidores é importante para conseguir compreender as suas necessidades e o custo de não as satisfazer. O SCV também identifica claramente o discurso que é necessário gerar para ajudar a converter, reter e motivar cross e up-sell, assim como que acções são apropriadas em que altura, que mensagem devem conter e através que canal (Polcari, 2014).

No sector do turismo a parte mais importante da jornada do consumidor permanece no seu essencial presencial. A interacção pessoal tem ainda um peso muito significativo na confiança e tomada de decisão de compra (Ribeiro, Fernandes & Filipe, 2020) pelo que a implementação de uma estratégia *omnichannel* deve corresponder a uma integração de canais *online* e *offline* num equilíbrio que deverá depender não só da preparação digital da empresa (ou a sua capacidade para suplantá-la) mas também da predisposição dos segmentos principais (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

1.3.2. Indicadores de desempenho para uma estratégia *omnichannel*

Na implementação de qualquer estratégia é fundamental definir os objectivos que se pretendem atingir, mas também estabelecer quais os indicadores que permitem monitorizar o seu desempenho. Os indicadores de desempenho, métricas ou *Key performance indicators* (KPI), utilizadas correctamente, ajudam a reduzir a natureza complexa do desempenho organizacional a um número pequeno e controlável de indicadores-chave que ajudam na tomada de decisões (Marr, 2020).

De acordo com Marr (2020) e Melnyk, Bititci, Platts, Tobias e Andersen (2014), na selecção de cada indicador a medir é necessário definir: i) o seu objectivo estratégico e consequente relevância para a empresa ou equipa; ii) a quem se destina a informação (se não for relevante para nenhuma equipa, não vale a pena calcular); iii) a pergunta fundamental subjacente; iv) como e com que método é recolhida a informação necessária ao cálculo; v) quais os valores bons e maus de referência; v) quais as consequências de resultados acima ou abaixo do esperado.

Tendo por base os pressupostos descritos acima, poderão ser seleccionados indicadores como os elencados em anexo a esta dissertação, para monitorização de uma estratégia *omnichannel* no sector do turismo.

1.4. As especificidades do marketing no turismo cultural

Os locais de património cultural têm vindo, desde o final do Séc. XX - altura a partir da qual as organizações culturais passaram progressivamente a colocar o acolhimento dos públicos no centro da sua missão - a ser cada vez mais percebidos como locais de lazer e prestação de

serviços. Para um local patrimonial o produto não é o recurso em si, mas a experiência do visitante que esse recurso providencia (Middleton et al., 2009).

Esta associação do património ao lazer explica largamente a sua interdependência do turismo. Por via desta “culturalização” do turismo (que corresponde a um terço do turismo mundial), os turistas que eram mal-amados pelos profissionais do património transformaram-se no alvo principal das estratégias de marketing destas organizações (Gombault, 2009).

Kotler e Armstrong (2021) definem marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os consumidores e para a sociedade e capturam valor em retorno, afirmando que o duplo objectivo do marketing é atrair novos clientes através da promessa de valor superior e manter, e fazer crescer, os clientes actuais através da entrega de valor e satisfação. No caso do património cultural, o marketing serve ao desenvolvimento dos públicos (Chhabra, 2010; Colbert & Courchesne, 2012; French & Runyard, 2011), cuja captação depende naturalmente, de um conhecimento profundo das suas expectativas e comportamentos (Colbert & Dantas, 2019).

1.4.1. Segmentação de mercado: o princípio de todas as estratégias de marketing

A segmentação pode ser definida como o processo de divisão do mercado total de uma organização, como sejam os visitantes, em subgrupos ou segmentos para efeitos de gestão de marketing. O seu propósito é o de facilitar um marketing mais eficaz através da formulação, promoção e prestação do serviço que satisfaça as necessidades identificadas em cada público-alvo (Middleton et al., 2009).

De acordo com Kotler, Bowen, Bologlu (2021), considerando que nem todos os turistas estão interessados num destino específico os locais patrimoniais devem definir claramente os seus mercados alvo. A segmentação pode ser feita através da análise de dados pré-existentes ou através da realização de inquéritos especificamente para esse fim. Um destino pode identificar os seus mercados-alvo naturais recolhendo informação sobre os seus visitantes actuais (proveniência, razão da deslocação, características demográficas, grau de satisfação, frequência de revisitas, quanto gastam...), e ainda identificando o potencial de atracção do destino (monumentos, eventos ...) e seleccionando outros segmentos que possam nele estar interessados. É redutor assumir que os visitantes actuais reflectem todos os segmentos possíveis.

De acordo com Kotler e Armstrong (2021), há quatro métodos para conduzir uma segmentação de mercado: i) geográfica - países, regiões, cidades, localidades; ii) demográfica - idade, gênero, ocupação e classe social; iii) psicográfica e iv) comportamental.

Na segmentação psicográfica, os consumidores são agrupados com base nas suas crenças e valores, assim como nos seus interesses e motivações. Ao segmento resultante dá-se um nome auto-explicativo como “*social climber*” ou “*experienter*”. Um segmento psicográfico também ilustra uma atitude face ao produto específico, como por exemplo “*quality oriented*” or “*cost-conscious*”. Para além da segmentação geográfica ou demográfica, a segmentação psicográfica dá uma ideia do comportamento de compra. Os valores e atitudes das pessoas permitem inferir as suas decisões de compra.

O método comportamental é ainda mais preciso uma vez que agrupa os consumidores de acordo com o seu comportamento passado. Os segmentos comportamentais podem incluir nomes que reflitam a frequência e a quantidade de compra como “*frequente flyer*” e “*top spender*”. Também mostra a lealdade e a profundidade das interações do segmento como nomes como “*loyal fan*” ou “*brand switcher*” ou “*first-time buyer*”.

Ainda de acordo com os mesmos autores, os profissionais de marketing devem começar por utilizar a segmentação psicográfica e comportamental para agrupar com sentido os consumidores e só depois adicionar os perfis geográficos e demográficos.

Para a indústria do turismo Middleton (2009) acrescenta outro método de segmentação: o motivo da viagem - e salienta que é necessário ter em conta que se lida com múltiplos segmentos num período de doze meses e não necessariamente em simultâneo.

Independentemente da sua caracterização, para que seja útil e accionável, cada segmento tem de obedecer a cinco critérios (Middleton et al., 2009): 1) diferenciado - cada subgrupo tem de ser individualmente identificável com critérios objectivos como propósito da visita, rendimento ou local de residência; 2) mensurável- os critérios de distinção dos subgrupos têm de ser passíveis de ser obtidos através de *marketing research*, uma vez que cada segmento não tem como ser medido então não existe; 3) viável – a longo prazo a receita gerada por cada segmento (ou outros objectivos estratégicos) tem de ser superior às despesas do marketing mix para ele desenhado especificamente; 4) apropriado – o segmento tem de poder ser servido dentro das premissas, imagem e posição de mercado adoptada pela organização; 5) sustentável – em que medida o segmento contribui positivamente para a missão e objectivos da organização;

1.4.2. A Jornada do Consumidor: de 3 a 5 fases

Lemon e Verhoef (2016) propõe uma conceptualização da jornada do consumidor em apenas três fases: pré-compra, compra e pós-compra.

Na fase de “pré-compra” consideram-se todos os aspectos de interacção com a marca, categoria de produto ou contexto antes da aquisição. A literatura categoriza tradicionalmente a pré-compra com comportamentos relacionados com reconhecimento, procura e consideração.

A fase de “compra” cobre todas as interacções com a marca e seu contexto durante a aquisição. É caracterizada por comportamentos como escolha, encomenda e pagamento.

Por fim, na fase “pós-compra” incluem-se comportamentos como utilização, consumo e envolvimento. À semelhança da fase pré-compra, esta fase poderia ser estendida temporalmente da compra até ao fim do ciclo de vida do consumidor. O produto em si, é nesta fase, um ponto de contacto crítico.

Os mesmos autores identificam quatro categorias de pontos de contacto: i) propriedade da marca; ii) propriedade de parceiro; iii) propriedade do consumidor; e iv) social/externo/independente. E afirmam que o consumidor pode interagir com cada uma destas categorias em cada fase da sua jornada, sendo que a importância de cada um, depende da categoria do produto/serviço, e da fase da jornada.

Os pontos de contacto propriedade da marca caracterizam as interacções do consumidor durante a experiência desenhada e gerida pela marca e sob o seu controlo, como por exemplo *brand-owned* media: publicidade, *website*, programas de fidelização, e qualquer elemento do marketing mix controlado pela marca (atributos dos produtos, serviço, preço, conveniência ou força de vendas).

Os pontos de contacto propriedade de parceiros são interacções do consumidor durante a experiência desenhada pela marca em conjunto com parceiros: agências de marketing ou distribuidores.

Os pontos de contacto propriedade do consumidor incluem as acções do consumidor fora do controlo da marca e seus parceiros, como por exemplo a reflexão na fase pré-compra sobre as suas próprias necessidades e desejos ou na fase pós-compra altura em que o consumo e usufruto estão no centro da acção.

Por fim, os pontos de contacto externos/independentes incluem todas as acções externas ao consumidor que podem influenciar o processo de compra, como por exemplo de outros consumidores, influência dos pares, ou de fontes independentes de informação.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) propõem, por seu lado, uma abordagem da jornada do consumidor mais holística e dão grande peso às interações essencialmente sociais levadas a cabo pelos consumidores através da Internet. A chave para ganhar à concorrência já não reside no produto, mas na forma como os consumidores o avaliam, compram, usam e recomendam.

Os autores propõem um modelo de cinco fases (*5As Customer Path*): i) *aware* – os consumidores são expostos à marca por experiências várias, publicidade ou recomendações; ii) *appeal* – os consumidores processam as mensagens da marca e ficam atraídos por algumas marcas seleccionadas; iii) *ask* – em que os consumidores pesquisam mais informação, levados pela sua curiosidade; iv) *act* – reforçados com mais informação, os consumidores decidem que marca comprar e usar; e v) *advocate* – os consumidores desenvolvem um sentido de fidelização que demonstram através das recomendações que fazem.

Este modelo de cinco fases reflecte o facto de que muitas decisões aparentemente pessoais serem na verdade decisões sociais. Os consumidores, sempre ligados através da Internet, confiam mais no que nunca nos seus pares. Desta forma, enquanto consumidores satisfeitos, são os melhores influenciadores de compra de uma determinada marca.

Refira-se que a motivação de compra não é limitada à aquisição de produtos ou serviços necessários. Os consumidores também compram por prazer e entretenimento. Assim, uma jornada do consumidor que ofereça uma boa experiência é aquela que em que os consumidores conseguem adquirir o que pretendem com eficácia e ainda retiram prazer e entretenimento da experiência (Gao et al., 2021).

Capítulo 2. Caso de Estudo

2.1. Resumo

Neste capítulo começa-se por apresentar a Parques de Sintra (o seu modelo de negócio e principais indicadores de gestão), assim como instituições congéneres em Portugal e noutros países.

Segue-se a apresentação da estratégia de comunicação da empresa, assim como dos seus projectos digitais nas áreas de comunicação e vendas.

2.2. A Parques de Sintra e o seu modelo de negócio.

A Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A. (PSML) é uma empresa de capitais exclusivamente públicos, criada em 2000, com o objectivo de reunir as instituições com responsabilidade na salvaguarda e valorização da Paisagem Cultural de Sintra, classificada pela UNESCO, em 1995, como Património Mundial.

São accionistas da PSML a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (que representa o Estado) (35%), o Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (35%), o Turismo de Portugal (15%) e a Câmara Municipal de Sintra (15%).

No ano de 2020, a empresa, cuja área de acção tem vindo progressivamente a ser alargada, gere já cerca de 1.175 hectares, entre parques, monumentos e zonas florestais, tendo a seu cargo os Palácios Nacionais da Pena, de Sintra e de Queluz, o Parque e Palácio de Monserrate, o Castelo dos Mouros, o Convento dos Capuchos, o Chalet da Condessa d'Edla, a Vila Sassetti, o Farol do Cabo da Roca, o Santuário da Peninha e também a Escola Portuguesa de Arte Equestre, que se apresenta ao público no Picadeiro Henrique Calado, em Belém.

É parte fundamental da missão da empresa a recuperação, conservação, divulgação e abertura ao público dessas propriedades, que assegura através das receitas próprias de bilheteira, lojas, cafetarias e aluguer de espaços para eventos, conforme modelo de negócio descrito na Tabela 1 (de acordo com o *Marketing Campaign Model Canvas (MC2)*).

No final de 2020, a empresa, contava com 338 trabalhadores, conforme estrutura organizacional detalhada em anexo.

Tabela 1 - Modelo de Negócio da Parques de Sintra

<p>Parceiros de Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dir. Geral Tesouro e Finanças • ICNF • Turismo de Portugal • Câmara Municipal de Sintra • Empresas de conservação e restauro • Agências de comunicação • Agentes culturais • Agências de turismo • Outros prestadores de serviços 	<p>Actividades Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservação e restauro dos parques e monumentos • Acolhimento dos visitantes • Promoção e venda • Programação cultural e lúdico-pedagógica • Venda de merchandising • Serviço de cafetarias 	<p>Propostas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de locais patrimoniais de elevado interesse cultural • Conservação e restauro, com elevados padrões de exigência, dos parques e monumentos • Programação cultural e Serviço-educativo • Serviços adicionais aos visitantes (e.g. lojas, guias, cafetarias) 	<p>Relação com o Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial (e.g. bilheteiras físicas, acompanhamento dos visitantes) • Não presencial (e.g. bilheteira <i>online</i>, central telefónica <i>website</i>, redes sociais) 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitante de proximidade • Turista independente nacional • Turista independente estrangeiro • Grupos escolares • Grupos organizados
	<p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parques e monumentos • Infra-estruturas de acolhimentos dos visitantes • Marca • Prémios • Saber fazer dos colaboradores • <i>Website</i>, rede-sociais 		<p>Canais de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website • Redes sociais • Publicidade <i>online</i> e <i>offline</i> • Central telefónica • Bilheteiras locais 	
<p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservação e restauro • Programação • Comunicação e imagem • Administrativos • Outros serviços 			<p>Fontes de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilhetes de acesso aos parques e monumentos • Bilhetes para espectáculos e actividades lúdico-pedagógicas • Cedência de espaços para eventos e captação de imagens • Lojas e merchandising • Cafetarias 	

2.2.1. Principais indicadores de gestão

Em 2020, com a pandemia de COVID-19, a empresa foi afectada com uma enorme redução de visitas (apenas 730 483, das quais 404 649 até Março), conforme ilustra a Figura 1, totalizando menos 80% face ao ano anterior. Neste ano, houve um aumento de 10%, face a 2019, de visitantes nacionais que representaram 19% das entradas (*versus* 81% de estrangeiros).

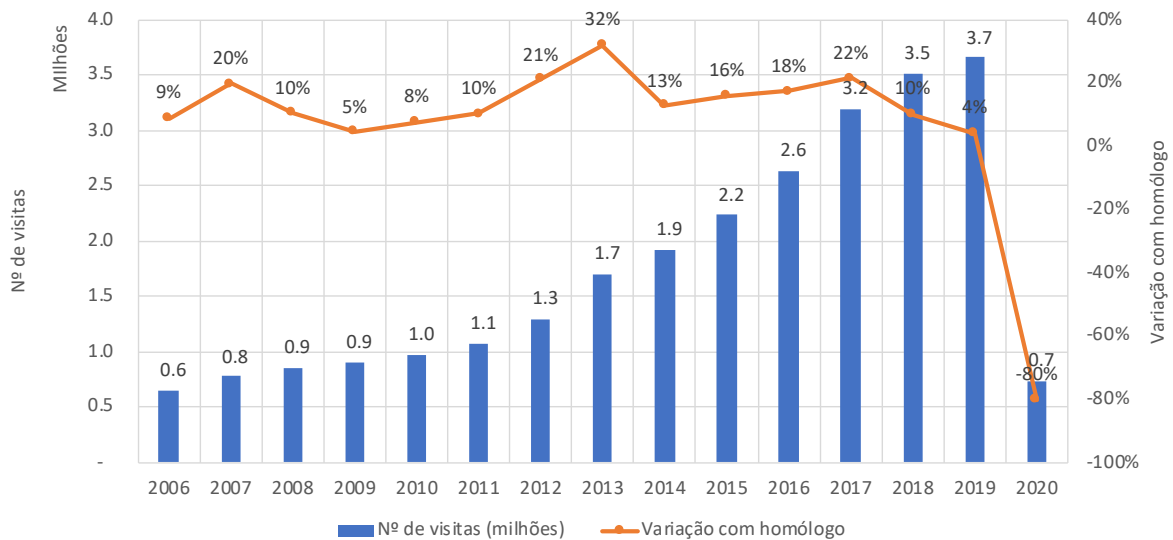


Figura 1 - Evolução do número de visitantes (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*)

As receitas totais tiveram, em 2020, uma quebra de 81,5% face a 2019, não tendo ido além dos 6,8 milhões de euros, conforme ilustra o gráfico de evolução das receitas na Figura 2.

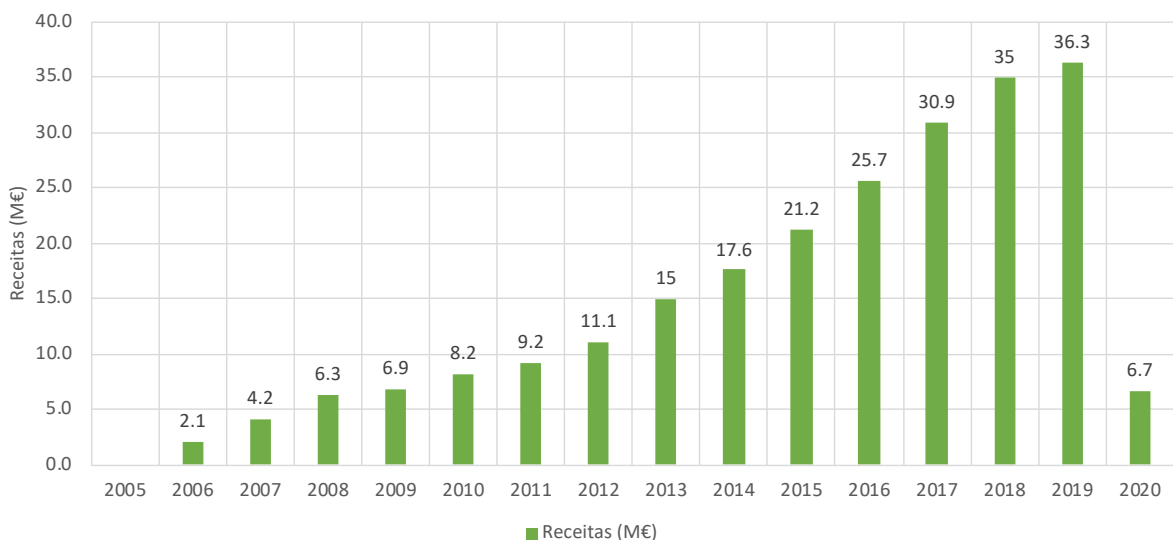


Figura 2 - Evolução das receitas totais (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*),

A venda de bilhetes continuou, à semelhança dos anos anteriores, a ser a principal fonte de receitas, representando a actividade de restauração um peso de 11% e a das lojas de 5% (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*), conforme mostra o gráfico da Figura 3.

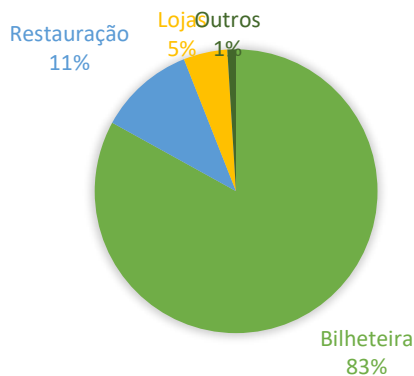


Figura 3 – Distribuição das fontes de receita da PSML, 2020

Apesar da alteração de contexto, os visitantes continuaram a preferir as bilheteiras físicas, logo seguidas dos quiosques automáticos localizados nas entradas dos polos, conforme Tabela 2 e Figura 4.

Tabela 2 - Vendas por canal 2020 – 2021 (valores c/IVA)

Análise	2020		2021					TOTAL	PE SO 2021 %
	TOTAL	PE SO 2020 %	1	2	3	4	5		
BILHETEIRAS	5 560 670,90	76,21%	30 249,37	0,00	0,00	54 349,58	210 594,15	295 193,10	58,33%
KIOSQUES	842 693,70	11,55%	6 754,00	0,00	0,00	16 580,50	125 421,00	148 755,50	29,40%
SITE PSML	449 512,33	6,16%	1 653,81	111,12	477,74	15 204,49	38 056,60	55 503,76	10,97%
B2B	421 334,40	5,77%	0,00	0,00	0,00	476,85	4 821,00	5 297,85	1,05%
SITE PICADEIRO	15 672,70	0,21%	105,00	0,00	0,00	484,50	292,00	881,50	0,17%
OUTROS	6 779,50	0,09%	18,00	-75,00	0,00	262,00	212,00	417,00	0,08%
TOTAL	7 296 663,53	100%	38 780,18	36,12	477,74	87 357,92	379 396,75	506 048,71	100%

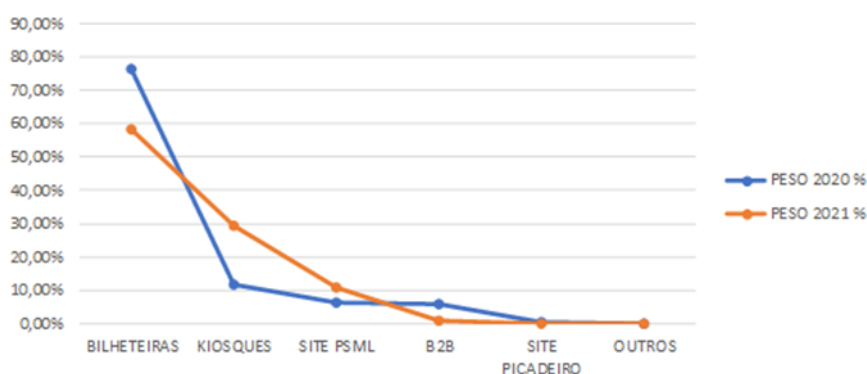


Figura 4 – Análise das vendas por canal 2021 vs 2020

2.3. Empresas e estruturas congéneres gestoras de património cultural

De entre as organizações gestoras de património cultural europeias, a Parques de Sintra tem um modelo de negócio distinto, mas comparável com instituições como a *Historic Royal Palaces*, no Reino Unido e Irlanda do Norte, ou o *Patronato de la Alhambra y Generalife* em Espanha. A nível nacional é de referir o caso da EGEAC, Empresa Municipal de Lisboa, gestora do monumento mais visitado no país, o Castelo São Jorge.

A *Historic Royal Palaces* (HRP), criada em 1998 como um *Royal Charter Body* com fins caritativos, é responsável pela conservação e apresentação ao público dos Palácios Reais desabitados: a Torre de Londres, o Palácio de *Hampton Court Palace*, o Palácio de *Kensington*, a *Banqueting House* e o Palácio de *Kew*, todos em Londres, e ainda pelo Castelo e Jardins de *Hillsborough*, na Irlanda do Norte. A HRP é um organismo público, mas - à semelhança da Parques de Sintra - não recebe financiamento público pelo que todos os custos são suportados por receitas próprias. A HRP é governada por um Conselho de Curadores, todos eles não executivos (*Historic Royal Palaces*, 2021).

Entre Abril 2018 e Março 2019 recebeu no global das propriedades mais de 5 milhões de visitantes, conforme mostra a

Tabela 3, e obteve uma receita superior a 116 milhões de euros (dos quais 65.7% em bilheteira, 14.1% das lojas, 6.1% de cedências de espaço, 7.2% em donativos e patrocínios) (Trustees ' Report and Financial Statements As at 31 March 2020, 2020).

Tabela 3 - Evolução do número de visitantes HRP

Visitor trends

	2014/15 (000's)	2015/16 (000's)	2016/17 (000's)	2017/18 (000's)	2018/19 (000's)
Tower of London	3,077	2,794	2,781	2,810	2,904
Hampton Court Palace	582	595	934	984	919
Kensington Palace	400	394	424	650	544
Banqueting House	58	42	52	47	44
Kew Palace	134	138	222	224	294
Hillsborough Castle	3	6	14	16	14
Total	4,254	3,969	4,427	4,733	5,027

O *Patronato de la Alhambra y Generalife*, é um fundo criado em 1985, com a missão de gerir, conservar e abrir ao público Alhambra, Generalife, Palácio de Carlos V, juntamente com todos os edifícios, florestas, jardins, culturas e terras do Complexo Monumental - classificado como Património da Humanidade pela UNESCO - para além de outros monumentos andaluzes. Este

organismo é financiado por recursos próprios obtidos principalmente através da venda de bilhetes (*Alhambra y Generalife*, 2021). Em 2017 recebeu um total de 2.704.930 visitantes e, em 2018, 2.766.887 (L.R., 2019).

A nível nacional, em Lisboa, a EGEAC (Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural EM, SA), em actividade desde 1995, “...gere alguns dos principais monumentos, museus, teatros, cinema e galerias de arte da capital e realiza as Festas de Lisboa e outras iniciativas culturais que acontecem ao longo do ano em espaço público” (*EGEAC - Publicação Institucional*, 2019). Para tal, no final de 2019, a EGEAC contava com 393 colaboradores (*EGEAC Relatório e Contas 2019*, 2020).

Em 2018, recebeu, nos dois monumentos sob sua gestão, o Castelo São Jorge e o Padrão dos Descobrimentos um total de 2,4 milhões de visitantes e 4,8 milhões no global dos espaços geridos². Em 2019 houve decréscimo no número de visitas que é associado pela empresa à estabilização do fluxo turístico (*EGEAC - Publicação Institucional*, 2019). Com uma diminuição de 1,2% no número de visitantes de 2018 (2 021 242) para 2019 (1 995 084), o Castelo São Jorge manteve, em todo o caso a percentagem de público estrangeiro (96,8%) face ao público nacional (3.2%) (*EGEAC Relatório e Contas 2019*, 2020). Já o Padrão dos Descobrimentos teve uma redução de 14% no número de visitantes de 2018 (361 076) para 2019 (309 159), (sendo 10% visitantes nacionais e 90% estrangeiros) (*EGEAC Relatório e Contas 2019*, 2020).

Ambos os monumentos, à semelhança daqueles geridos pela Parques de Sintra, têm forte valor turístico pela sua atractividade junto de visitantes estrangeiros.

A empresa municipal tem como único accionista a Câmara Municipal de Lisboa e subsiste com rendimentos próprios acrescidos de um subsidio à exploração concedido pelo accionista. Em 2019, a EGEAC, totalizou 32 089 300€ em rendimentos (*EGEAC Relatório e Contas 2019*, 2020). Refira-se que a programação principal do Espaço Público é suportada financeiramente pelo conjunto de patrocinadores da empresa (*EGEAC - Publicação Institucional*, 2019).

2.4. Comunicação na Parques de Sintra

Mesmo com a crise financeira que se fez sentir internacionalmente a partir de 2008, a Parques de Sintra cresceu sustentada e significativamente em número de visitantes, até Março de 2020 - momento em que é declarado o estado de emergência no território nacional dada a crise sanitária provocada pela Covid-19. Tal forçou, a partir de 2011, a profissionalização das funções de comunicação na empresa e ao desenvolvimento, nos anos seguintes, de uma equipa própria afecta a essas funções e a um investimento de meios crescente.

O gabinete de Comunicação e Informação da Parques de Sintra tem, assim, desenvolvido um trabalho de divulgação dos parques e monumentos e dos projectos neles empreendidos, utilizando, para o efeito, "... as valências internas de assessoria de imprensa, apoio à comunicação de projectos, comunicação digital, design gráfico, edição vídeo, produção, edição de conteúdos e gestão do banco de imagens." (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*), mas também serviços prestados por agências de comunicação externas.

A estratégia de comunicação da Parques de Sintra tem assentado em dois pilares de acção:

- promoção da sua programação cultural e pedagógica, assim como das suas actividades junto do público nacional, e em particular dos residentes nos concelhos mais próximos com o intuito de motivar a revisita;
- promoção dos parques e monumentos junto dos turistas estrangeiros, mas também nacionais focada em conferir notoriedade aos diferentes polos de modo a motivar a visita (Martins, A. M. (2021, 10 de Maio).

Para a Escola Portuguesa de Arte Equestre, dirigida a um público particular, distinto do restante universo da PSML, a empresa tem apostado na contratação de uma agência para apoio específico à assessoria de imprensa deste polo (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*).

Para além do trabalho de divulgação dos polos e respectiva oferta, o gabinete de Comunicação e Informação é responsável pela produção de todos os materiais informativos afixados ou distribuídos pelos diferentes polos sob gestão da empresa. Tal requer a contínua edição de conteúdos em diversos idiomas para sinalética e informação destinada ao visitante, cartazes, brochuras, assim como folhas de sala e peças de comunicação para distribuição em feiras e eventos no estrangeiro (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*).

O gabinete presta ainda apoio à Administração na edição e redacção de conteúdos para apresentação pública e publicação, nomeadamente, artigos de autor para revistas, discursos (inaugurações, assinaturas de protocolos, entrega de prémios) e apresentações em conferências (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*).

A Tabela 4 apresenta a análise SWOT da Parques de Sintra, no início de 2020.

Tabela 4 - Análise Swot (Wy Group, 2020)

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - A Paisagem Cultural de Sintra foi classificada como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO; - Cluster com vários pontos de visita – Parques, Palácios, Natureza, Arquitetura, entre outros; - Número de visitantes crescente: 3.8 milhões em 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de permanência reduzido (Sintra como local de passagem); - Pouca venda de bilhetes online. Pouco planeamento pela falta de acesso à informação; - Conteúdo disperso e desorganizado; - Poucos turistas nacionais (apenas 15%). Minoria de público mais jovem); - Entidade Parques de Sintra Monte da Lua não tem notoriedade enquanto entidade gestora de parques e palácios.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Tirar proveito das tecnologias para potenciar a interatividade e dinamizar a visita; - Personalização e segmentação do conteúdo; - Notoriedade de Portugal e turismo de Portugal é cada vez maior; - Venda de bilhetes combinados entre as diversas atrações; - Agilizar o serviço ao cliente e apoio no âmbito digital; - Possibilidade de explorar novas fontes de receitas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pandemia Covid-19 tem implicações negativas no turismo nacional e internacional, não sendo ainda clara a dimensão do impacto; - Rápida evolução do mercado digital; - Blogs são cada vez mais procurados pela informação fidedigna; - Difícil acesso físico a alguns palácios; - Críticas negativas e reclamações em sites de reviews como Google Business ou TripAdvisor sem respostas da entidade Parques de Sintra Monte da Lua.

2.4.1. A nova estratégia de comunicação digital

Aquando da reabertura dos parques e monumentos a 18 de Maio de 2020, foi lançada a campanha *Back to Business* “...com vista a que a reabertura pudesse ser acompanhada da visibilidade indispensável à recuperação do encerramento de mais de dois meses, devido à

pandemia, e prosseguiu até ao final do ano com o lançamento de campanhas focadas na divulgação das novas ofertas da Parques de Sintra, especialmente dirigidas ao público nacional. Para a implementação desta nova estratégia, as competências internas do gabinete de Comunicação e Informação da Parques de Sintra foram complementadas com serviços externos especializados em comunicação digital, nas vertentes de campanhas de publicidade digital, planeamento e desenvolvimento de conteúdos para as redes de sociais e reformulação integral do website.” (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*).

“O novo website³ foi desenhado para corresponder às actuais necessidades e expectativas do visitante, facilitar a identificação de experiências adequadas aos seus interesses e ajudá-lo a preparar a sua visita a Sintra. Encontra-se estruturado de forma a poder dar uma resposta flexível e evolutiva às necessidades de comunicação, bem como tornar mais acessíveis os múltiplos recursos digitais que têm vindo a ser produzidos e que se tornam essenciais para levar o património a casa das pessoas, num ano marcado por grandes restrições à mobilidade.” (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*).

“O lançamento deste novo website em Setembro, mês em que a empresa celebrou 20 anos de existência foi, ainda, acompanhado por uma revisão da imagem e da linguagem da Parques de Sintra: o logótipo foi actualizado, conceberam-se novas normas gráficas e a narrativa foi adaptada a uma estratégia de comunicação focada na relação emocional do visitante com os espaços.” (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*).

Para a coordenadora do gabinete de Comunicação, “...O balanço global é muito positivo. O novo site é muito flexível e fácil de trabalhar internamente. ...o trabalho de linguagem gráfica, a imagem nas redes, assim como a perspectiva estratégica, representam uma aprendizagem para a Parques de Sintra.”

³ O novo website deveria cumprir os seguintes objectivos:

- organizar e hierarquizar a informação;
- garantir um processo de compra simples e intuitivo;
- motivar a visita e esclarecer dúvidas;
- potenciar uma navegação ágil e fluída;
- facilitar o planeamento da viagem;
- aliar a tecnologia à experiência no local (interacção).

Em virtude da forte aposta na comunicação digital, os canais sociais⁴ registaram, em 2020, um crescimento mais substancial do que nos anos anteriores. “A página de Facebook da Parques de Sintra teve um aumento de seguidores de cerca de 3% (ca. de 87.460 no final do ano), tendo o Instagram tido um incremento de seguidores mais expressivo, na ordem dos 20% (ca. de 35.900 no final do ano).” (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*).

A linguagem passou a ser mais emocional e menos racional e técnica e formal (Martins, A. M. (2021, 10 de Maio). Nas redes, colocou-se o foco na experiência e na descoberta, procurou-se personalizar e segmentar os conteúdos e privilegiou-se o *storytelling* como veículo de comunicação (Wy Group, 2020). A Coordenadora do gabinete de Comunicação esclarece ainda que “...*deixámos de ter investimentos isolados de acordo com as iniciativas para passarmos a ter um investimento global no todo da Parques de Sintra.*”

No que diz respeito aos comentários dos visitantes é procedimento do gabinete de Comunicação responder às críticas construtivas, mas não às restantes. “...*às outras (às críticas infundadas) esperamos que a própria comunidade as corrija para não alimentar discussão.*”, esclarece a Coordenadora.

O envio de *newsletters* interrompido em 2019 por necessidade de um trabalho prévio de segmentação e *software* para análise da performance, não foi retomado. “*Era um esforço grande para a equipa e tínhamos a percepção (empírica) de que não era lida. Não tínhamos como medir a performance. Acresce que a política da Parques de Sintra incidiu sempre na newsletter apenas uma vez por mês e a partir de 2020, com a instabilidade provocada pela pandemia, deixamos de ter a programação fechada com a devida antecedência.*” (Martins, A. M. (2021, 10 de Maio).

⁴ O investimento nas redes-sociais deveria cumprir os seguintes objectivos:

- gerar *awareness* e reforçar o posicionamento da PSML;
- garantir o tráfego para o site para a compra de bilhetes;
- informar de forma clara o que encontrar em PSML e como chegar;
- partilhar conteúdos diferenciados e relevantes;
- atrair novos visitantes.

No entanto, em 2021, ainda é solicitado aos visitantes, no momento da compra de bilhete nas bilheteiras físicas, a disponibilização do email para envio de email marketing, para além da indicação do local de origem e, para emissão de factura, NIF e nome.

2.5. Outros projectos digitais da Parques de Sintra

2.5.1. Apoio à visita

Para além de oferecer regularmente ao público novas formas de visitar o património, disponibilizando nos percursos de visita recursos multimédia, alguns de realidade aumentada e soluções imersivas, ou desenvolvendo aplicações de apoio à visita, a Parques de Sintra tem investido em parcerias em busca de novas soluções digitais que possam tornar o património acessível a partir de casa (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*). Exemplos da aposta nesta área são a “Visita 360° ao Palácio Nacional de Sintra” e as “Linhas do Tempo”, experiências digitais gratuitas que disponibilizam conteúdos diferenciadores, prevendo-se a extensão destes projectos aos Palácios Nacionais da Pena e de Queluz e ao Palácio de Monserrate (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*).

Em 2020, foram também implementados dois projectos-piloto de apoio à visita, integrados no programa de aceleração de *startups*, do Turismo de Portugal, “The Journey” 3.0: uma plataforma digital de visitas áudio para o Palácio Nacional de Sintra (Cloudguide) e uma plataforma de *feedback* de satisfação de visitas para a Escola Portuguesa de Arte Equestre e para o Palácio Nacional de Sintra (Holler.live) (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019, 2020*).

2.5.2. Loja online

Em 2019 foi criada uma loja online com os produtos habitualmente disponíveis nas lojas físicas dos parques e monumentos, mas a mesma tem ainda algumas limitações ao nível do design gráfico, da fotografia de produtos, assim como de integração com as restantes vendas na página principal da Parques de Sintra.

2.5.3. Novo sistema de bilhética

Em 2020, deu-se início ao projecto de renovação do sistema de bilhética da Parques de Sintra, de modo a disponibilizar um sistema mais moderno e capaz de colmatar as lacunas do anterior (Parques de Sintra, D. I., 2020) disponibilizado por um prestador de serviços externo. O arranque do projecto ocorreu no mês de Novembro, com conclusão prevista para o final de 2021.

“Com este projecto pretendeu-se não só autonomizar as vendas, mas também assegurar a sua integração num único backoffice”, segundo a Directora do Departamento de informática. Isto inclui a venda física, a venda online, a venda em quiosques automáticos, a venda para agências de turismo, o controlo de acessos, o registo dos dados e ainda a integração com Gateway de pagamentos e ERP da Parques de Sintra e com a Autoridade Tributária Portuguesa (Parques de Sintra, D. I., 2020). Até aqui uns e outros sistemas de vendas não estavam integrados sendo o cruzamento de dados feito de modo manual.

Pretende-se disponibilizar neste novo sistema de bilhética não só os bilhetes de entrada nos parques e monumentos (com *slots* horárias no caso do Palácio da Pena) mas também os bilhetes para os espectáculos, visitas guiadas e demais actividades da Parques de Sintra, assim como pacotes de experiências, tais como piqueniques ou visitas em exclusivo desde que passíveis de serem standardizados (Valente, E. (2021, 10 de Maio).

Com este novo sistema passa a ser possível aferir as taxas de conversão dado que até aqui “... ficávamos sem saber se as campanhas se convertiam em compras efectivas pois com o anterior sistema perdia-se o rasto assim que os visitantes entravam na página da bilhética.”, conforme explicado pela Coordenadora do gabinete de Comunicação.

A única informação pessoal solicitada ao visitante para compra de bilhetes *online* é o endereço de *email*. Através deste é possível aceder em *backoffice* ao histórico de aquisições associadas a esse endereço e se assim se desejar, no futuro, associar igualmente todas as restantes interações relevantes (Valente, E. (2021, 10 de Maio).

Não está incluída neste projecto nem previsto a curto prazo, a integração das vendas da loja *online*.

Relativamente às vendas nas cafetarias, restaurante do Palácio da Pena e lojas físicas “...o sistema está preparado para que a cada compra se leiam os códigos de barras do bilhete de

entrada do visitante, mas tal nunca chegou a ser verdadeiramente implementado”, de acordo com a Direcção de Informática.

2.5.4. A central telefónica

O Serviço Educativo da Parques de Sintra assegura não só a programação e dinamização das actividades educativas dos diferentes polos, mas também a gestão das reclamações, assim como da central telefónica (que funciona diariamente em horário laboral).

Relativamente à gestão das reclamações, a mesma é feita pelos técnicos de Serviço Educativo que respondem às reclamações telefónicas, por email e formais no Livro de Reclamações (digital e físico), seja B2C ou B2B. As reclamações nas redes sociais são da competência do gabinete de Comunicação.

Os cinco técnicos afectos à central telefónica têm como funções mediar o contacto com os visitantes por email e telefone e dar resposta a todos os pedidos de informação e reservas, assim como articular as questões logísticas, decorrentes das reservas, com as restantes equipas (nomeadamente Direcção Financeira, Segurança, guias ...) (Morais, S. (2021, 14 de Maio). A equipa não tem formação em vendas, pelo que se assume que as suas funções são meramente informativas. Não é feito nenhum registo integrado de contactos nem de perfis de interesse. Os dados recolhidos são utilizados unicamente para o agendamento e realização das actividades reservadas e de seguida descartados (Morais, S. (2021, 14 de Maio). Aos visitantes que pedem para serem notificados da agenda de espectáculos e actividades/subscrição da *newsletter* é-lhes sugerido que acompanhem as novidades no *website* e redes sociais da empresa.

A coordenação do serviço indica que “... um volume muito significativo dos contactos está relacionado com perguntas de resposta simples e imediata.”.

Em 2020, foi adquirido e instalado um módulo de atendimento interactivo para otimizar o atendimento na central telefónica da Parques de Sintra. “...*através de um conjunto de menus automáticos, (este sistema) permite ao visitante obter o encaminhamento de chamadas mais adequado às suas necessidades. Este novo módulo permite, ainda, obter estatísticas sobre o atendimento, tais como número de chamadas atendidas (e não atendidas), duração das mesmas e se são internas ou externas*”, esclarece a Coordenadora.

No entanto, não são aferidas métricas como taxa de satisfação com o atendimento (NPS), resolução num primeiro contacto, taxa de abandono ou taxa de conversão.

Capítulo 3. Estudo de Mercado

3.1. Resumo

Este capítulo apresenta a análise de um inquérito a visitantes e potenciais visitantes dos pólos geridos pela Parques de Sintra, com vista a segmentação de mercado e identificação das respectivas jornadas de consumidor.

O inquérito foi lançado *online* durante o mês de Maio de 2021 tendo o convite ao seu preenchimento sido feito com recurso a *QR Codes* disponíveis nas lojas, cafetarias e bilheteiras dos pólos geridos pela Parques de Sintra, mas também por partilha via *email* e redes-sociais com contactos da autora.

O questionário foi respondido exclusivamente via internet com recurso à plataforma *Survey Monkey*, entre 1 de Maio e 6 de Junho de 2021, tendo sido recolhidas 277 respostas, de entre as quais 202 foram consideradas completas (73%).

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através da aplicação informática, *SPSS (Statistical Package for the Social Science)*.

3.2. Dados gerais do inquérito

3.2.1. Caracterização dos participantes

O inquérito foi respondido predominantemente por visitantes residentes em Portugal (93,1% das respostas), distribuídos geograficamente conforme mapa da Figura 5.

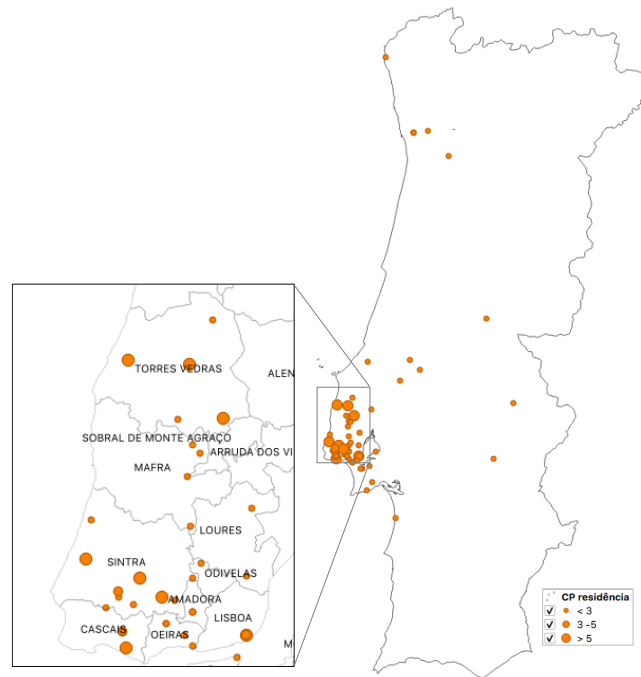


Figura 5 – Mapa de distribuição do local de residência dos participantes

De entre a amostra de 202 respostas válidas, 51,5% correspondem a inquiridos do sexo masculino e 48,5% do sexo feminino, com uma predominância de inquiridos na faixa etária entre os 42 e os 61 anos (63,9%) conforme ilustrado na Figura 6.

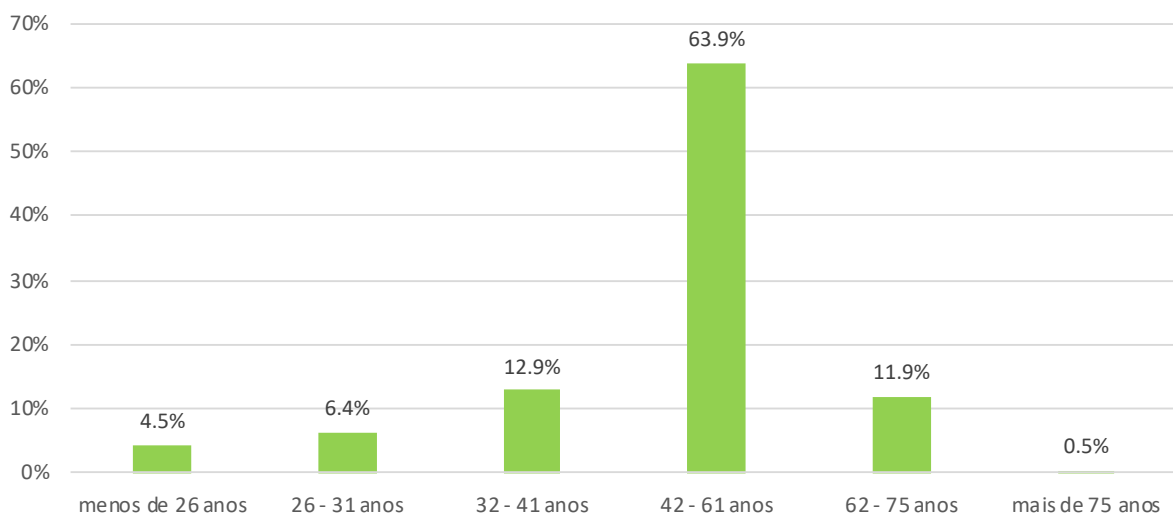


Figura 6 – Faixa etária dos inquiridos

A Figura 7 mostra a distribuição dos inquiridos pelas categorias de habilitações literárias de onde se conclui que 81% dos participantes têm licenciatura ou mestrado.

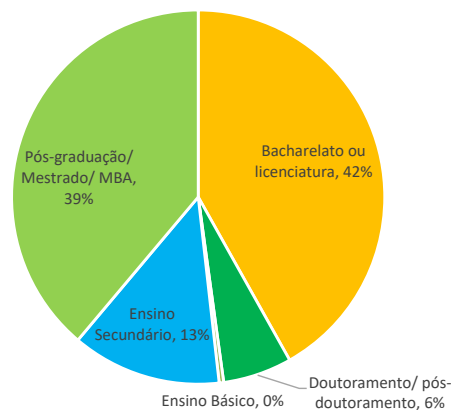


Figura 7 – Distribuição dos inquiridos pelas habilitações literárias

3.2.2. Visitas aos parques e monumentos

Apenas 76,7% dos inquiridos diz reconhecer a marca Parques de Sintra, embora 92,1% afirma já ter visitado pelo menos um dos pólos sob gestão da empresa.

Os Palácios Nacionais da Pena e de Sintra são os mais visitados entre os inquiridos, conforme ilustra a Figura 8 abaixo .

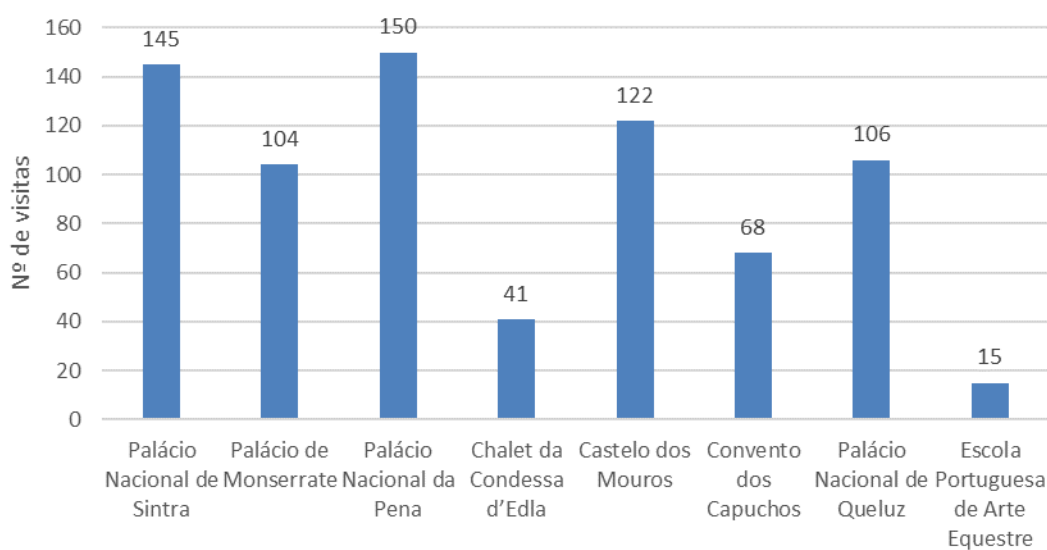


Figura 8 – Número de visitas aos pólos

3.2.3. Visita mais recente

Relativamente à visita mais recente, 32% indicaram ter sido ao Palácio da Pena, 18% ao Palácio de Sintra, 17% ao Palácio de Queluz e 16% ao Parque e Palácio de Monserrate, enquanto os restantes pólos repartiram os restantes 8%.

Ainda nessa última visita, cerca de 74% fizeram-no em família, e desses 2 em cada 3 foram acompanhados com crianças enquanto os restantes tiveram apenas a companhia de adultos.

Quanto ao motivo da deslocação que proporcionou essa visita, 62% deslocaram-se a Sintra especificamente para visitar o monumento, ao passo que 19% efectuou a visita no contexto de “escapadinha” de fim-de-semana. Os restantes distribuíram-se entre deslocações de trabalho e férias.

A motivação para a visita distribui-se principalmente entre passar um momento agradável em família (27%), a beleza do lugar (25%) e o enriquecimento intelectual (17%), conforme ilustrado na Figura 9.

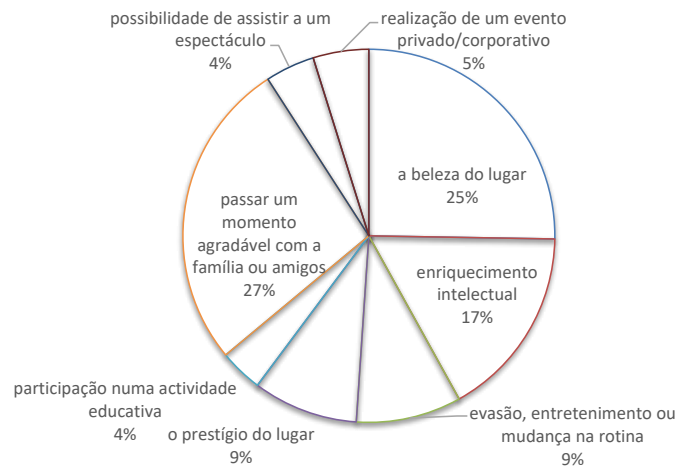


Figura 9 – Principal motivação para a última visita

3.2.4. Comunicação e vendas

À pergunta como pensa procurar informação numa próxima visita, o website da Parques de Sintra (60%), redes-sociais (16%) e passa-palavra entre amigos e familiares (14%) obtêm a larga maioria das respostas conforme quadro comparativo na Figura 10.

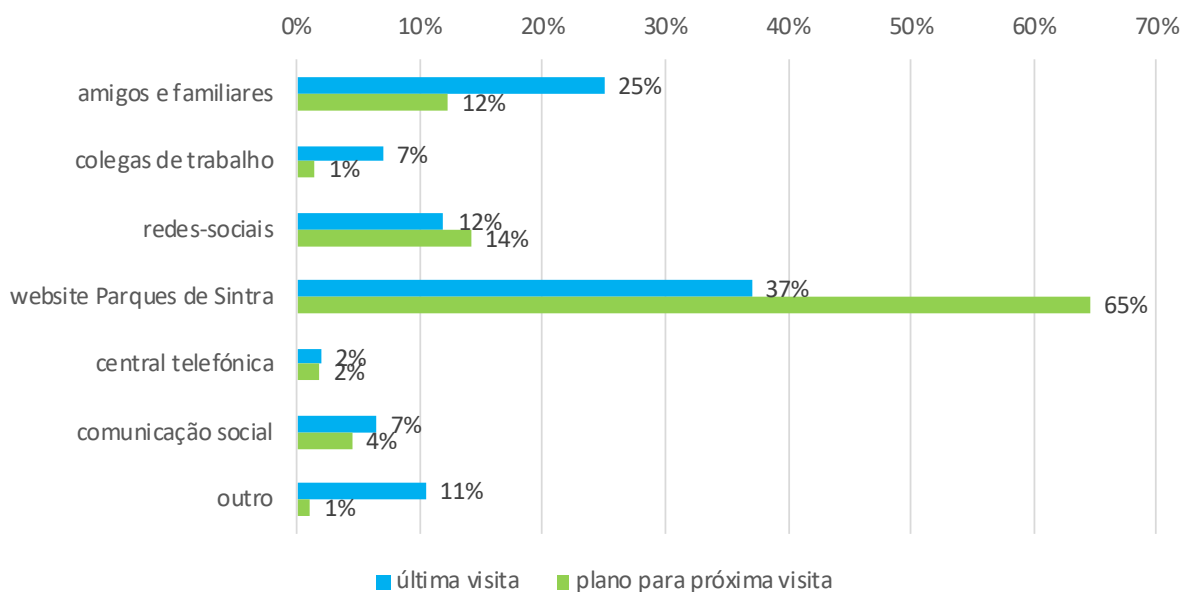


Figura 10 – Fonte de informação para as visitas

Enquanto na última visita, para aquisição de bilhete, a bilheteira local é a opção para a esmagadora maioria dos participantes, numa próxima visita a opção digital obtém preferência, conforme quadro comparativo na Figura 11.

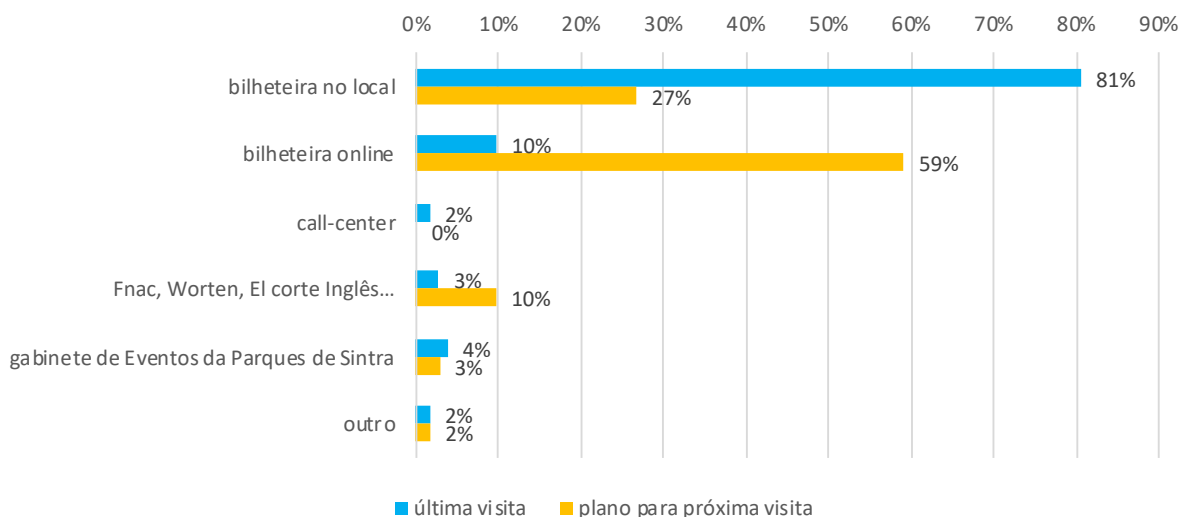


Figura 11 – Aquisição do bilhete

De entre aqueles que compraram, na última visita, nas bilheteiras físicas, cerca de 50% indicam tê-lo feito porque a visita foi uma decisão tomada no momento, enquanto 19% afirma que prefere ser atendido por uma pessoa e 9% não faz compras pela Internet por opção. Por outro lado, 14% comprou nas bilheteiras físicas porque desconhecia que era possível comprar online.

3.2.5. Nível de satisfação

Quando questionados sobre o nível de satisfação com diferentes atributos da última visita, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 5 (muito satisfeito), os respondentes atribuíram um valor médio de 3,5 para Preço, 4,2 para o Website, 4 para as Redes-sociais, 4,2 para a Central Telefónica, 4,3 para a bilheteira online, 4, 2 para a possibilidade de adquirir bilhetes junto de parceiros (FNAC, Worten...) e 4,4 para o atendimento no local.

No global o *Net Promoter Score* (NPS) da Parques de Sintra obtém um valor médio de 8,9. 64% dos inquiridos é promotor dos parques e monumentos geridos pela empresa, atribuindo uma satisfação global de 9 ou 10 valores. 5.9% são detractores atribuindo uma satisfação global de 3 a 6. 30.1% de inquiridos que atribuem um valor de 7 ou 8.

3.3. Os segmentos de mercado identificados

3.3.1. Segmentação psicográfica

Para efeitos de segmentação iniciou-se a análise com a caracterização do perfil psicográfico dos respondentes ao inquérito.

Para tal, recorreu-se a uma análise factorial às respostas da pergunta 15 “Qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)”.

Tabela 5 - KMO e *Bartlett's test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	710,815
	df	91
	Sig.	.000

Tabela 6 - *Communalities*

	Initial	Extraction
Consumo cultura com frequência.	1,000	,544
Estou sempre ocupado e stressado.	1,000	,874
Privilegio actividades que reforcem a minha cultura geral em detrimento de actividades puramente lúdicas.	1,000	,508
Uso a internet apenas para o essencial.	1,000	,680
Viajo sempre que posso.	1,000	,654
Passo a maior parte do meu tempo em família.	1,000	,767
Tenho um estilo de vida saudável e privilégio actividades ao ar-livre.	1,000	,507
Uso diariamente as redes-sociais para obter informações e partilhar os meus comentários sobre as minhas experiências.	1,000	,652
Passo a maior parte do meu tempo com amigos.	1,000	,563
Adoro experiências novas.	1,000	,618
Uso muito a internet e novas tecnologias que facilitem o meu dia-a-dia.	1,000	,670
Faço com frequência programas divertidos e que me permitam fugir à rotina.	1,000	,603
Os locais que visito são um símbolo de status para mim.	1,000	,755
Proporciono com frequência experiências culturais aos elementos mais novos da minha família.	1,000	,674
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Tabela 7 - Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,177	29,836	29,836	4,177	29,836	29,836	3,497	24,980	24,980
2	1,527	10,904	40,740	1,527	10,904	40,740	1,672	11,940	36,920
3	1,264	9,029	49,770	1,264	9,029	49,770	1,522	10,874	47,794
4	1,058	7,556	57,326	1,058	7,556	57,326	1,301	9,295	57,089
5	1,042	7,444	64,770	1,042	7,444	64,770	1,075	7,681	64,770
6	,886	6,329	71,099						
7	,680	4,860	75,959						
8	,654	4,673	80,633						
9	,605	4,323	84,956						
10	,550	3,925	88,881						
11	,444	3,174	92,054						
12	,387	2,761	94,815						
13	,371	2,650	97,465						
14	,355	2,535	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Tabela 8 - *Rotated Component Matrix*

	Component				
	1	2	3	4	5
Consumo cultura com frequência.	,627	,217	,226	,173	-,149
Estou sempre ocupado e stressado.	,004	,067	,122	,051	,923
Privilegio actividades que reforcem a minha cultura geral em detrimento de actividades puramente lúdicas.	,425	,194	,488	,227	-,004
Uso a internet apenas para o essencial.	,015	,088	,796	-,046	,189
Viajo sempre que posso.	,763	-,074	-,129	,164	,148
Passo a maior parte do meu tempo em família.	,108	,018	-,027	,862	,104
Tenho um estilo de vida saudável e privilegio actividades ao ar-livre.	,696	,087	-,006	,102	-,068
Uso diariamente as redes-sociais para obter informações e partilhar os meus comentários sobre as minhas experiências.	,153	,760	-,166	,053	,146
Passo a maior parte do meu tempo com amigos.	,600	,244	,227	-,300	,037
Adoro experiências novas.	,726	,072	-,209	-,040	,201

Uso muito a internet e novas tecnologias que facilitem o meu dia-a-dia.	,330	,406	-,611	,055	,143
Faço com frequência programas divertidos e que me permitam fugir à rotina.	,723	,193	,028	,186	-,085
Os locais que visito são um símbolo de status para mim.	,113	,823	,239	,031	-,081
Proporciono com frequência experiências culturais aos elementos mais novos da minha família.	,537	,200	,115	,549	-,174
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 6 iterations.					

Na análise efectuada obteve-se um KMO (0,8) acima do valor de referência 0,5 e um *Bartlett's test* com um *p-value* de 0, o que indica que os valores de correlação das variáveis são estatisticamente significativos e que, portanto, a análise factorial é adequada. Assim, com o critério de *Eigenvalue* foram extraídos 5 factores que explicam 64,8% da variação total das 14 variáveis. As *communalities* também revelaram valores elevados, explicando sempre mais de 50% da variância das variáveis.

Os cinco factores gerados foram interpretados do seguinte modo:

- 1 - Vida social e experiências
- 2 – Utilização das redes-sociais e tecnologias
- 3 – Intelectualidade
- 4 – Orientação para a família
- 5 – Stress

Com base nos cinco factores obtidos na análise factorial, procedeu-se à análise *cluster*. Recorrendo ao método *k-means*, foram extraídos 3 *clusters*.

Tabela 9 - *Final Cluster Centers*

	Cluster		
	1	2	3
Vida social e experiências	,35155	-,48200	,20801
Utilização das redes-sociais e tecnologias	,97387	-,22874	-,68349
Intelectualidade	-,01314	-,68787	,79585
Orientação para a família	-,54507	,34649	,13384
Stress	,05719	,15603	-,23307

Tabela 10 - ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Vida social e experiências	13,895	2	,870	199	15,964	,000
Utilização das redes-sociais e tecnologias	46,994	2	,538	199	87,389	,000
Intelectualidade	38,097	2	,627	199	60,745	,000
Orientação para a família	14,383	2	,865	199	16,618	,000
Stress	2,769	2	,982	199	2,819	,062

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tabela 11 - *Number of Cases in each Cluster*

Cluster	1	63,000
	2	74,000
	3	65,000
Valid		202,000
Missing		,000

Foi possível concluir que (à excepção do factor Stress ($p\text{-value} = 0,62$)) os factores Vida social e experiências, Utilização das redes-sociais e tecnologias, Intelectualidade e Orientação para a família (todos com $p\text{-value} = 0$) apresentam diferenças significativas entre *clusters*.

Identificaram-se, assim, três segmentos psicográficos que, para compreensão das tabelas seguintes, se intitulam-se da seguinte forma:

1 – Os Sociais (31%)

2 – Os Pais (37%)

3 – Os Intelectuais (32%)

3.3.2. Segmentação demográfica

Uma análise de frequências permitiu perceber a distribuição das classes de rendimento para cada um dos segmentos psicográficos, conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 12 – Frequência de rendimentos dos segmentos psicográficos

Segmento	Classes de rendimento ¹	Peso%
Os sociais	B	30%
	C1	27%
Os pais	A	31%
	B	28%
Os intelectuais	C2	37%
	C1	23%

Foi realizado uma análise *crosstab* com as variáveis *Clusters* vs Faixa Etária que se revelou estatisticamente significativa ($p\text{-value}=0$) e que permite caracterizar os segmentos psicográficos em termos de idade, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Caracterização etária dos segmentos

Segmento	Caracterização etária	Peso%
Os sociais	<i>Millenials</i> (25 – 40 anos)	38,5%
	Geração X (41 – 60 anos)	23,1%
Os pais	Geração X (41 – 60 anos)	74,3%
Os intelectuais	Geração X (41 – 60 anos)	66,2%
	Baby boomers (62 – 75)	24,6%

Também com recurso a uma *crosstab* com as variáveis *Clusters* vs Ocupação (com um $p\text{-value}=0,013$) foi possível caracterizar os segmentos psicográficos em termos de ocupação, conforme mostra Tabela 14.

¹ A classe social A é a mais elevada e a classe social D a mais baixa. Consideram-se os seguintes grupos: Classe A: classe alta; Classe B: classe média alta; Classe C1: classe média; Classe C2: classe média baixa; Classe D: classe baixa.

Tabela 14 – Caracterização dos segmentos em termos de ocupação

Segmento	Ocupação	Peso%
Os sociais	Profissões técnicas, científicas ou artísticas	60,3%
	Empregados de serviços	22,2%
Os pais	Profissões técnicas, científicas ou artísticas	73,0%
Os intelectuais	Profissões técnicas científicas ou artísticas	49,2%
	Empregados de serviços	24,6%
	Reformados	16,9%

Foi ainda realizada uma *crosstab* com as variáveis *Clusters* vs Agregado familiar (*p-value* = 0,02) que permitiu chegar às conclusões que se apresentam na Tabela 15.

Tabela 15 – Caracterização dos segmentos em termos de agregado familiar

Segmento	Agregado familiar	Peso%
Os sociais	Casal com filhos	27%
	Sozinho	25%
	Família monoparental	21%
	Casal sem filhos	16%
Os pais	Casal com filhos	59%
	Família monoparental	16%
Os intelectuais	Casal com filhos	49%
	Casal sem filhos	19%
	Sozinho com filhos	15%
	Sozinho	14%

3.3.3. Segmentação comportamental

Comportamento pré-compra

A análise de frequências permitiu perceber que os segmentos 1 (Os sociais) (40,8%) e 3 (Os intelectuais) (38,8%) apoiam-se mais no passa-palavra entre amigos e familiares para obter

informação do que o segmento 2 (Os pais) (20,4%). Esta predominância mantém-se quando manifestada intenção futura.

Em intenção futura o segmento 1 (Os sociais) representa 42,1% dos que esperam obter informação através das redes-sociais e segmento 2 (Os pais) 34,2%.

Para o segmento 2 (Os pais) é o *website* da PSML que ganha destaque (45,9%) dado que de entre os inquiridos que pesquisam informação por este meio, apenas 29,7% pertenciam ao segmento 1 (Os sociais) e 24,3% ao segmento 3 (Os intelectuais). O mesmo se mantém em intenção futura.

Para o segmento 3 (Os intelectuais) é ainda relevante a comunicação social (61,5%). O que também se mantém em intenção futura. 33,3% do segmento 2 (Os pais) valoriza este meio de informação e o segmento 1 (Os sociais) não manifesta qualquer intenção de obter informação junto da comunicação social.

Comportamento de compra

Com recurso a uma análise *crosstab* com as variáveis *Clusters* vs Motivo da aquisição na bilheteira local (*p-value* 0,003), foi possível concluir que:

- de quem o fez por não saber que era possível adquirir online 45% pertencem ao segmento 1 (Os sociais);
- de quem o fez por não fazer por opção compras online 66,7% pertencem ao segmento 3 (Os intelectuais);
- de quem o fez por ter decidido no momento visitar o monumento 68,6% pertence ao segmento 2 (Os pais).

Com análise frequências conclui-se que 70,1% do segmento 2 (Os pais) pretende numa próxima visita adquirir *online*, e do segmento 1 (Os sociais) apenas 55,8%. Do segmento 3 (Os intelectuais) apenas 42,9% declara pretender adquirir *online*, sendo que 34,9% mantêm intenção de comprar na bilheteira física e 14,3% nos parceiros físicos (Worten, FNAC, etc.), representando 52,9% de todas as compras por este meio.

Comportamento de visita

Os 7,9% que nunca visitaram nenhum monumento da Parques de Sintra pertencem aos segmentos 1 (Os sociais) e 2 (Os pais).

O segmento 3 (Os intelectuais) é o que mais visita o Palácio de Monserrate (44,2% das visitas), Chalet (41,5%) e Palácio de Queluz (41,5%). O segmento 2 (Os pais) é o que mais visita a Pena (38,7%).

Com recurso a uma análise *crosstab* com as variáveis Clusters vs Com quem visitou ($p\text{-value} = 0.001$), foi possível concluir que:

- o segmento 2 (Os pais) visitou na sua maioria em família, com crianças (64,2%) ou só adultos (22,4%);
- o segmento 3 (Os intelectuais) visitou em família com crianças (46,9%), só adultos (21,9%) ou com amigos (20,3%).

Com recurso a uma análise *crosstab* com as variáveis Clusters vs Com quem reside vs Com quem visitou ($p\text{-value} = 0.4$), foi possível concluir que:

- o segmento 1a (Os sociais com filhos) visita com os filhos, só em casal mas também com os amigos;
- o segmento 1b (Os sociais sem filhos) visita com colegas de trabalho, sozinho, com amigos, ou em casal

Pontos de contacto críticos

Por análise de médias por *cluster* é possível depreender que:

- o segmento 1 (Os sociais) é mais sensível ao preço (4,9);
- o segmento 1 (Os sociais) é o que mais valoriza a interação e resposta a dúvidas nas redes sociais (4,1), sendo também o que mais valoriza os *reviews* online (4,0);
- para todos, a facilidade acesso a informação no *website* é importante (sempre acima de 4,5);
- a sugestão de pacotes de visita no *website* assume uma relevância entre 3,8 e 3,9;
- o atendimento telefónico (3,5 – 3,7) e a possibilidade compra nos parceiros físicos (3,2-3,5) é o menos determinante na decisão de visita;

- a possibilidade de compra antecipada *online* é mais importante para o segmento 2 (Os pais) (4,2) e segmento 1 (Os sociais) (4,1) e menos para o segmento 3 (Os intelectuais) (3,7);
- em todo o caso, a possibilidade de compra no local é determinante para os segmentos 2 (Os pais) (4,0), 3 (Os intelectuais) (4,2) e 1 (Os sociais) (4,3), assim como o atendimento profissional e diligente no local (4,3 – 4,6).

Capítulo 4. Conclusões e Recomendações

4.1. Resumo

Tendo por base os factos recolhidos nos capítulos anteriores, com destaque para o Estudo do Caso da Parques de Sintra, assim como as conclusões do Estudo de Mercado realizado, este capítulo é dedicado à elaboração das respostas para as perguntas de investigação formuladas.

4.2. Modelo de negócio da Parques de Sintra e seus segmentos de mercado.

Com um modelo de negócio essencialmente assente na venda de entradas nos monumentos e parques por si geridos e que normalmente representam mais de 80% das receitas totais da empresa, a identificação dos segmentos de visitantes e potenciais visitantes, assim como dos participantes nos seus programas culturais lúdicos ou pedagógicos, é determinante para a definição de estratégias ajustadas à realidade da procura.

Perante a inexistência destes dados, procurou-se aferir através da realização de um inquérito quais os principais segmentos de mercado para além daqueles identificados pelos serviços da empresa empiricamente (visitantes de proximidade, turistas independentes nacionais, turistas independentes estrangeiro, grupos escolares e grupos organizados).

A análise estatística das respostas permitiu fazer uma caracterização psicográfica, comportamental e demográfica dos visitantes de proximidade e turistas independentes nacionais, conforme consolidado na Tabela 16.

Tabela 16 - Segmentos de mercado identificados

Segmento	Descrição
Os sociais com filhos	Pessoas que valorizam as experiências novas, as viagens, a vida social e a projecção da sua própria imagem junto dos outros e usam muito as novas tecnologias e redes-sociais, adultos jovens (<40) que têm filhos pequenos a seu cargo (tendencialmente com filhos únicos), com rendimentos médios/altos (B e C1). Visitam os parques e monumentos com a família ou amigos. Obtêm as informações de visita através de passa-palavra entre amigos e familiares e redes-sociais, valorizando muito os <i>reviews</i> de outros visitantes. Não valorizam a comunicação social como meio de informação. Privilegiam as compras através da bilheteira online. É o segmento mais sensível ao preço.
Os sociais sem filhos	Pessoas com características semelhantes ao Segmento 1a mas sem filhos a seu cargo. Visitam os parques e monumentos quer com a família, amigos, colegas de trabalho ou mesmo sozinhos.
Os pais	Pessoas com pouca actividade social, lúdica mais orientadas para a família (com maior número de filhos do que o Segmento1) mas que procuram proporcionar experiências enriquecedoras aos elementos mais novos, com idades compreendidas entre os 40 e os 60 anos, com rendimentos elevados (classe A e B). Visitam os parques e monumentos com a família. Obtêm as informações de visita principalmente através do <i>website</i> e redes-sociais da Parques de Sintra. Privilegiam as compras através da bilheteira <i>online</i> , a menos que a decisão de visita seja feita por impulso no local.
Os intelectuais	Pessoas que privilegiam o enriquecimento intelectual em detrimento de actividades puramente lúdicas e que utilizam a internet apenas para o essencial, mais velhas (>40), sem filhos ou com filhos já jovens/adultos, com rendimentos mais médios/baixos (C1 e C2). É o segmento que mais visita os parques e monumentos geridos pela Parques de Sintra e fá-lo com a família ou amigos. Obtêm as informações de visita através de passa-palavra entre amigos e familiares e comunicação social. Prefere adquirir o seu bilhete em bilheteira física por não confiar nas compras <i>online</i> .

4.3. Jornadas de consumidor dos segmentos e pontos de contacto críticos.

Com o Estudo de Mercado, foi ainda possível identificar as jornadas de consumidor dos segmentos de mercado nacionais e pontos de contacto críticos, conforme Tabela 17.

Concluiu-se haver uma apetência crescente pela utilização de canais digitais em detrimento de físicos, para três dos quatro segmentos identificados.

Tabela 17 - Jornadas de consumo dos segmentos de mercado identificados

Segmentos	Pré-compra (conhecimento e consideração)				Compra		Pós-compra	
	Passa-palavra amigos e familiares	Redes-sociais	Website	Comunicação social	Bilheteira física	Bilheteira online	Partilha passa-palavra	Partilha redes-sociais
Os socios com filhos	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Os socios sem filhos	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Os pais		✓	✓	✓	✓	✓		
Os intelectuais	✓		✓	✓	✓		✓	

4.4. Estratégia digital da Parques de Sintra em 2021.

São exemplo do investimento por parte da empresa no digital, as experiências gratuitas que disponibilizam conteúdos diferenciadores *online*, sobre os monumentos e parques, seja no *website* Parques Sintra ou através de aplicações descarregáveis.

Destaca-se a aposta na comunicação digital, sobretudo a partir de 2020, com contratação de serviços externos especializados, nas vertentes de campanhas de publicidade digital, planeamento e desenvolvimento de conteúdos para as redes de sociais e renovação integral do *website*.

A autonomização e integração do sistema de bilhética constitui também um pilar estratégico para a empresa, na medida em que esta deixa de depender um prestador de serviços externo para a gestão da venda dos bilhetes e passa a ter os dados das vendas centralizado automaticamente.

4.5. Eixos de acção para potenciar a integração dos diferentes canais da Parques de Sintra.

Neste contexto, em resposta à última pergunta de investigação, a estratégia que aqui se propõe para potenciar a integração dos canais da empresa, com vista à progressiva aproximação a um ideal *omnichannel*, assenta, no essencial, em quatro eixos de acção:

- marketing estratégico;
- vendas;
- comunicação;
- e equipa.

Marketing estratégico

- Efectuar regularmente estudos de mercado com objectivos de segmentação, de modo a identificar e conhecer aprofundadamente os principais e mais rentáveis segmentos de mercado nacionais e internacionais;
- Cruzar os resultados dos estudos de mercado com a análise de dados (pegada digital dos visitantes), agora passível de ser feita graças ao novo *software* de bilhética;
- Apostar em programas e experiências alinhados com os interesses e disponibilidade de compra dos segmentos principais identificados;
- Promover bens (*merchandising*) e serviços adicionais aos visitantes (*cross-sell* e *upsell*), com recurso a análise de dados;
- Potenciar a loja online que conforme se constatou no Estudo de Caso não está a acompanhar o desenvolvimento da restante oferta da empresa e que pode ser em si um canal não só de venda mas também de comunicação e captação de visitantes;
- Sensibilizar as diferentes equipas com contacto com o público para um discurso e mensagem único e coeso, alinhado com o novo posicionamento da empresa adoptado pelo gabinete de comunicação no ano de 2020, menos formal e mais focado nas experiências sensoriais, no encanto dos parques e monumentos como locais de lazer;

Vendas

- Registrar e integrar digitalmente o histórico de aquisições de cada visitante (com base no email fornecido no acto de compra) seja na bilheteira *online* ou nas bilheteiras físicas, em fichas de perfil às quais possam ser associadas demais interações relevantes;
- Integrar o registo de dados da bilhética com as vendas da loja *online*;
- Fazer uso do sistema existente de associação do código de barras/QR Code dos bilhetes às compras feitas pelos visitantes nas cafetarias e lojas físicas dos monumentos para melhor caracterização dos comportamentos de compra e identificação dos segmentos mais rentáveis;
- Aumentar a taxa de conversão no funil de vendas otimizando e personalizando as etapas, com base em análise de dados;
- Sendo possível com o novo sistema de bilhética rastrear toda a jornada online, deverão passar a ser analisados os pontos principais de desistências e identificadas soluções de mitigação;
- No acto de venda incentivar a autorização de email marketing solicitando selecção de áreas de interesse.

Comunicação

- Aumentar o investimento em comunicação social (*online* e *offline*), para captação dos segmentos menos activos nas redes-sociais, tal como identificado no Estudo de Mercado;
- Retomar o email marketing de acordo com as preferências seleccionadas pelos subscritores e com recurso a *software* de avaliação de performance: após a visita e/ ou interação com os serviços (para obtenção de feedback (ex: compra de bilhete ou central telefónica)), mensal (para divulgação da programação), pontualmente (para reforço de divulgação de uma experiência ou programa ou ainda de campanha promocional);
- Continuar a dinamizar e alargar a presença nas redes-sociais; o investimento praticamente exclusivo no Facebook e Instagram é hoje em dia redutor e limitador do potencial de disseminação da informação pelo que importa que redes como o Twitter sejam também consideradas;

- Fomentar a interacção com os seguidores *online*, sendo reactivo na resposta aos comentários – fragilidade identificada no Estudo de Caso;
- Sabendo que o *gamming* é extremamente atractivo para as gerações mais novas, procurar captar estes públicos com jogos online (website, redes-sociais) e não só durante a visita, conforme constatado no Estudo de Caso;
- Desenvolvimento de *chatbot* para o *website* de modo a aliviar a Central Telefónica dos pedidos de informação mais simples e facilmente respondidos por um sistema automático e que constituem - de acordo com o apurado no Estudo de Caso - a maioria dos contactos recebidos telefonicamente;

Equipa

- Quebrar os silos organizacionais identificados no Estudo de Caso, reforçando a cultura interna e estabelecer objectivos concretos comuns às várias equipas responsáveis pelos canais de comunicação e venda implicando-as a todas nos resultados alcançados.
- Contratação de um Analista de Dados, a integrar a Direcção de Informática, e que assegure o tratamento e análise do rastro digital dos visitantes;
- Disponibilizar, a todas as equipas implicadas, os dados de consumo actualizados em tempo-real (*KPI dashboards*).
- Formar as equipas de bilheteiras, lojas e central telefónica para prestar esclarecimentos e informações personalizados, assim como para assistência aos consumidores na aquisição de serviços online;
- Formar a equipa da central telefónica (Serviço Educativo) para integração nas fichas de perfis dos visitantes todas as interacções relevantes (reservas, reclamações...).

Por fim, salienta-se que a aferição de indicadores que reflectam a perspectiva do visitante, os resultados financeiros, os processos internos, assim como da capacidade de aprendizagem e crescimento, será importante não só para a monitorização da performance da estratégia mas também para um maior compromisso por parte das equipas com resultados desejados.

4.6. Limitações e sugestões para investigação futura

Devido aos constrangimentos à actividade turística motivados pela pandemia (Covid- 19), durante o período de realização do Estudo de Mercado, o número respostas de visitantes, nomeadamente estrangeiros, aos pólos da empresa, verificou-se diminuta pelo que a grande maioria foi obtida através de partilha entre rede de contactos. Face a isso, ressalva-se que as respostas dos inquiridos podem estar enviesadas a realidades semelhantes à da autora.

A segmentação obtida refere-se, portanto, ao mercado nacional, cujo universo de participantes ascende a 93,1% das respostas válidas.

Face às circunstâncias, sugere-se a continuidade do trabalho de segmentação (em particular junto dos visitantes estrangeiros) e repeti-lo periodicamente de forma a conhecer os mercados nacionais e internacionais aprofundadamente.

Com vista à definição de prioridades e calendário de implementação dos eixos de acção acima propostos sugere-se ainda para trabalho futuro a análise cruzada dos seus custos e dimensão do impacto individual estimado.

Capítulo 5. Teching Notes

6.1. Resumo

A Parques de Sintra é uma empresa de capitais exclusivamente públicos, gestora dos principais pólos de atracção de Sintra, num total de cerca de 1.175 hectares, entre parques, monumentos e zonas florestais.

Não recebendo do orçamento de estado e dependendo de receitas próprias para o cumprimento da sua missão de recuperação, conservação, divulgação e abertura ao público das propriedades, importa que a empresa - que tem nos turistas o seu segmento principal - acompanhe as tendências de digitalização da indústria do turismo.

Neste âmbito, avalia-se a aplicabilidade de uma estratégia de marketing *omnichannel* numa instituição gestora de património cultural de forma a criar valor e apoiar a sustentabilidade das suas atividades num contexto de mudança pós pandemia.

6.2. Objectivos do caso

Este caso pode ser usado em aulas de marketing estratégico em programas de licenciatura ou mestrado.

Contém em si, três objectivos:

- compreender o conceito de marketing *omnichannel* e métodos de implementação;
- compreender a importância da segmentação de mercado como base de qualquer estratégia de marketing;
- compreender que o desenho e a aplicação de uma estratégia *omnichannel* depende da preparação digital da empresa em causa, das características do serviço prestado mas também dos seus segmentos alvo.

6.3. Perguntas para discussão

- a) De acordo com alguns autores a implementação de uma estratégia *omnichannel* resulta numa melhor experiência do consumidor, favorecendo o crescimento das organizações através de quatro mecanismos. Quais são?
- b) Quais os passos fundamentais para implementação de uma estratégia *omnichannel*?
- c) Tendo em vista uma melhor experiência do consumidor e a integração de informação, qual foi o projecto, levado a cabo em 2021, com potencial transformador na Parques de Sintra?
- d) Como se caracterizam os segmentos de mercado nacionais da Parques de Sintra, na sua relação com o digital?
- e) Quais são os principais desafios que se colocam à empresa para implementação de uma estratégia *omnichannel*?

As respostas às perguntas acima sugeridas, encontram-se em anexo.

Capítulo 6. Bibliografia

Revisão Bibliográfica

- Berman, B., & Thelen, S. (2016). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>
- Celeste, P., & Moniz, L. B. (2019). Marketing Performance - 80 métricas de marketing e vendas. Clube do Autor.
- Chen, T., Makara, D., Sean, C., Mcginleya, S., & Cheng, J. (2019). Understanding the intention of tourist experience in the age of omni-channel shopping and its impact on shopping: Online shopping tendencies. In *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* (Vol. 8, Issue 5). www.ajhtl.com
- Chhabra, D. (2010). Sustainable Marketing of Cultural and Heritage Tourism. Routledge.
- Colbert, F., & Courchesne, A. (2012). Critical issues in the marketing of cultural goods: The decisive influence of cultural transmission. *City, Culture and Society*, 3(4), 275–280. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2012.11.006>
- Colbert, F., & Dantas, D. (2019). Customer Relationships in Arts Marketing: A Review of Key Dimensions in Delivery by Artistic and Cultural Organizations. *International Journal of Arts Management*.
- French, I., & Runyard, S. (2011). Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions. Routledge.

- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>
- Gombault, A. (2009). Le Marketing du Patrimoine Culturel. In *Marketing de L'Art et de la Culture*. Dunod.
- Hilken, T., Heller, J., Chylinski, M., Isobel Keeling, D., Mahr, D., & de Ruyter, K. (2018). Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0023>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2021). *Marketing for Hospitality and Tourism* (8th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Technology for Humanity*. Wiley.
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Fraidaki, K., & Doukidis, G. (2014). Exploring the “Omnichannel” Shopper Behaviour. *AMA SERVSIG, International Service Research Conference, 13-15 June, June*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1278.2089>
-

- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4th ed.). Elsevier.
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. *Conference Paper in Lecture Notes in Computer Science*, 9191(Cdc), 429–436. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 5–16. <https://www.ijec-web.org/past-issues/volume-18-number-4-summer-2014/introduction-to-the-special-issue-information-technology-in-retail-toward-omnichannel-retailing/>
- Ribeiro, R. B., Fernandes, F., & Filipe, L. (2020). *A comunicação omnicanal das agências de viagens com os seus consumidores*. <https://journals.openedition.org/cp/6928>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Outras fontes de informação

- *Alhambra y Generalife*. (2021). <https://www.alhambra-patronato.es/patronato/informacion-institucional>
- Deloitte. (2017). Building your omni-channel journey. *Deloitte, August*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/strategy/Omni-channel_Sales_Collateral-ONLINE.pdf
- EGEAC - Publicação Institucional. (2019).
- EGEAC Relatório e Contas 2019. (2020).
- Wy Group (2020). Proposta Parques de Sintra.
- *Historic Royal Palaces*. (2021). <https://www.hrp.org.uk/about-us/>
- L.R. (2019, February 25). La Alhambra de Granada bate su récord de visitantes. *ABCandalucía*. https://sevilla.abc.es/andalucia/granada/sevi-alhambra-granada-bate-record-visitantes-201902251442_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F
- Marr, B. (2020). *Key Performance Indicators & Metrics*. Consultado em 23 de Março de 2021: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1310>
- Martins, A. M. (2021, 10 de Maio). Entrevistada por Carvalho, M. *A actual estratégia de comunicação da Parques de Sintra*.

- Morais, S. (2021, 14 de Maio). Entrevistada por Carvalho, M. *O funcionamento da Central Telefónica da Parques de Sintra*.
- Parques de Sintra - Eixo Estratégico 2020-2023. (2020).
- Parques de Sintra, D. I. (2020). Caderno de Encargos Ref.: 00854/2020 Prestação de Serviços de Bilhética.
- Parques de Sintra Relatórios e Contas 2019. (2020).
- Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020. (2021).
- Polcari, J. (2014). *Four Critical Success Factors for Omnichannel Marketing*. Chief Marketer. Consultado em 4 de Março de 2021: <https://www.chiefmarketer.com/four-critical-success-factors-omnichannel-marketing/>
- Trustees' Report and Financial Statements As at 31 March 2020. (2020).
- Valente, E. (2021, 10 de Maio). Entrevistada por Carvalho, M. *O novo projecto de bilhética da Parques de Sintra*.
- Rigby, D. K. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review. Consultado em 6 de Março de 2021: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

ANEXOS

ANEXO A. Indicadores para monitorização de uma estratégia *omnichannel* no sector do turismo

(selecção de entre as apresentadas por Celeste e Moniz (2019) e Marr (2020))

Grupo	Métrica	Significado
Experiência do Consumidor	<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	Lealdade do consumidor.
	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Grau de satisfação com uma interacção recente.
	Customer Effort Score (CEF)	Facilidade de utilização de produtos ou serviços.
Mercado	Notoriedade Espontânea, Assistida e Comprovada	Grau de conhecimento que o mercado tem de uma marca.
	Quota de Mercado	Vendas próprias face às vendas do total do mercado relevante.
	Taxa de Penetração no Mercado	Comparação da procura actual com o mercado potencial.
Vendas	Vendas por Canal	Volume de negócios gerado em cada canal.
	Interacções por Canal	Número total de interacções de informação e venda por canal.
	Taxa de Upselling	Percentagem de oportunidades de <i>upselling</i> bem sucedidas.
	Taxa de Cross-selling	Percentagem de oportunidades de <i>cross-selling</i> bem sucedidas.
	Custo para Servir	Rentabilidade de um segmento de mercado tendo por referência a receita gerada e custo para servir.
	Taxa de Retenção de Clientes	Número de clientes ou volume de negócios gerado por clientes que se mantém fiéis à empresa durante pelo menos dois períodos de tempos consecutivos.

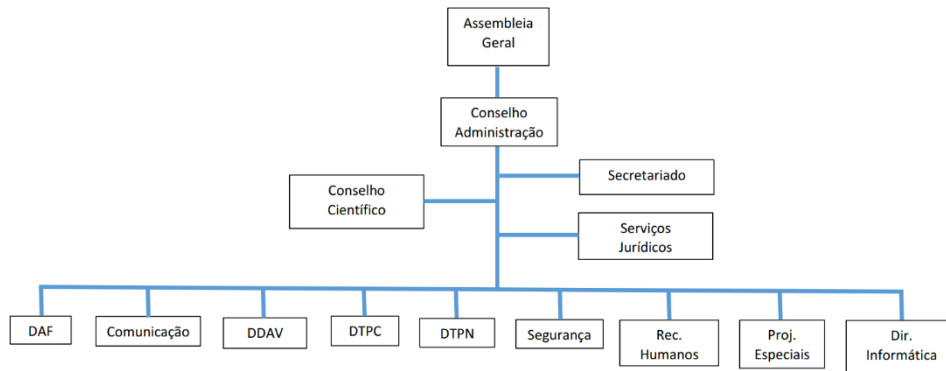
Digital	Aquisição	<i>Ranking</i> nos Motores de Pesquisa	Posição que a marca atinge em pesquisas com palavras-chave específicas.
		Visitantes únicos	Número de visitantes únicos num determinado intervalo de tempo.
		Número de seguidores	Número de seguidores de uma rede social.
		Taxa de crescimento de seguidores	Variação do número de fãs face a um a determinado intervalo de tempo nas diferentes redes sociais.
		Impressões	Número de vezes que determinado conteúdo é apresentado.
		<i>Reach</i>	Número de visitantes únicos que vêem o conteúdo.
		Custo por acção (CPA)	Custo do investimento num anúncio por acções obtidas.
		Custo por clique (CPC)	Custo por cada clique num determinando anúncio.
		Custo por <i>lead</i> (CPL)	Custo por cada interacção com potencial de se tornar numa transacção.
	Comportamento	Bounce Rate	Percentagem de visitantes que visitam apenas uma página e a abandonam.
		Time on Site	Tempo que um visitante despende no <i>site</i> .
		Página de Entrada (<i>Entry Page</i>)	Primeira página de uma <i>site</i> vista numa visita.
		Página de Saída (<i>Exit Page</i>)	Última página vista ao finalizar uma sessão.
		Experiência Digital	Quantidade de experiências digitais que ocorram no <i>site</i> (vídeos, comentários, votações, compras, formulários, chats, downloads).
		Lealdade	Número de vezes que um visitante único retorna ao site.
		Taxa de Abertura	Número de <i>e-mails</i> abertos face aos entregues.

		<i>Click-Through Rate</i>	Clique únicos nos links existentes no mesmo <i>e-mail</i> .
		Teste A/B	Testa as respostas comportamentais a determinados conteúdos.
	Conversão	Taxa de Conversão (<i>Call to Action</i> – CTA)	Pode ser aplicada de forma global ou detalhada em cada um dos passos do processo de compra.
		Dias para Conversão	Velocidade com que os visitantes são convertidos face a uma CTA.
		Intenção de compra	Número de visitantes que têm intenção de comprar, mas não concretizam.
	Envolvimento	Engagement	Interações que se manifestam em envolvimento e atenção.
		Aderência	Frequência de utilização activa de um produto ou serviço nos diferentes canais.
		Aplauso (<i>Likes</i>)	Número de <i>likes</i> por publicação.
		Conversação (<i>Comments</i>)	Envolvimento da audiência através de publicações.
		Amplificação (<i>Share</i>)	Propagação, através de partilha, de uma mensagem.
Share of Voice (SOV)		Menções à marca, produto ou serviço face à concorrência.	
	Sentimento	Sentimento face à marca, produto ou serviço expresso nas publicações.	

ANEXO B. Estrutura organizacional da PSML

No final de 2020 a empresa era constituída por 338 trabalhadores, entre 314 permanentes, 16 com vínculo a termo e 8 com acordo de cedência de interesse público. Na distribuição por género, 48% são mulheres e 52% homens, que, por sua vez, são distribuídos pelas seguintes direcções e serviços (*Parques de Sintra Relatórios e Contas 2020, 2021*):

- Direcção Administrativa e Financeira: 11
- Direcção de Divulgação e Apoio ao Visitante (116):
 - Serviço Educativo
 - Programação Cultural
 - Promoção Comercial
 - Lojas
 - Cafetarias, Restauração e Eventos
 - Bilheteiras
- Direcção Técnica Património Natural: 55
- Direcção Técnica Património Construído: 21
- Palácio Nacional da Pena: 28
- Palácio de Monserrate: 3
- Palácio Nacional de Sintra: 21
- Palácio Nacional de Queluz: 19
- Escola Portuguesa de Arte Equestre: 29
- Comunicação e Informação: 5
- Jurídico: 6
- Recursos Humanos: 5
- Secretariado: 1
- Informática: 7
- Segurança e Serviços de Limpeza: 5
- Administração: 3
- Conselho fiscal: 3



Dentro desta estrutura, a equipa de Promoção Comercial, integrada na Direcção de Divulgação e Apoio ao Visitante ocupa-se da comunicação, informação e vendas junto dos parceiros, nomeadamente agências de viagens, que capturam cerca de 20% dos visitantes.

Ainda dentro das relações comerciais com outras empresas, a equipa de Cafetarias, Restauração e Eventos presta informações e assegura as vendas aos parceiros de serviços de aluguer de espaços para eventos corporativos e familiares, designadamente casamentos, baptizados, almoços e jantares de empresas, entre outros. Estes serviços também estão disponíveis para privados.

Já as equipas de Comunicação e Informação, Bilheteiras e Serviço Educativo (que gere a Central Telefónica), têm como foco principal o visitante individual.

ANEXO C. Entrevista Ana Margarida Martins | 10/05/21

Coord. do Gab. de Comunicação e Informação da Parques de Sintra

- Como caracteriza a estratégia de comunicação da PSML até ao início de 2020?
- Quais os segmentos de mercado da empresa?
- A pandemia motivada pela Covid19 provocou alterações?
- Em 2020 a PSML iniciou uma importante colaboração com o Wy Group que entre outros objectivos incluiu a produção de um novo site e apoio na gestão das redes sociais. Esta colaboração, já tinha tido paralelo no passado, com outra agência?
- Relativamente à colaboração com o WY Group o que sente que mudou (positiva e negativamente) e o que está ainda por fazer e porque razão?
- De entre o proposto pelo Wy Group incluía-se a monitorização dos fluxos dentro do site e relação com as redes-sociais por forma a identificar padrões de comportamento e segmentação relacionada, assim como o desenho das respectivas jornadas digitais. Este trabalho deu frutos?
- Relativamente ao Instagram, porque é que não se adoptou o inglês conforme proposto pelo WY Group?
- Relativamente ao Twitter, porque é que a última publicação data de Agosto 2020? A gestão do Twitter não lhes foi entregue?
- Nas redes-sociais em comentários mais críticos tem sido opção da PSML não responder. Porquê?
- Em 2019, abandonou-se o envio de *newsletters*. Porquê?
- Considera que se fosse possível segmentar os subscritores e mensurar a performance, o regresso ao envio de *newsletters* teria interesse?
- Como vê a hipótese de os visitantes criarem conta no nosso *website*?

ANEXO D. Entrevista Edite Valente | 10/05/2021

Directora do Departamento de Informática

- Quais são as principais linhas de acção da equipa de informática?
- O que motivou a contratação de um novo sistema de bilhética?
- Agora já é possível assegurar o rastreamento até à concretização da compra? Essas informações serão registadas de forma integrada?
- Está previsto um novo projecto que inclua a integração das vendas da loja online?
- Podemos imaginar que no futuro todas as compras nas lojas e cafetarias serão associadas ao número do bilhete do visitante?
- Nas sugestões de suplementos, por agora, a selecção é feita de acordo com estratégia de vendas e não de acordo com o perfil do visitante. Quais as implicações de solicitar aos visitantes a criação de uma conta para compra dos bilhetes?
- Ao email fornecido pelo comprador, podemos associar todas as interacções (nomeadamente reclamações)?
- A comunicação em 2019 deixou de fazer e-mail marketing porque não tinha forma de medir a performance nem tinha a segmentação feita. Na sua opinião, como poderíamos resolver estas questões internamente?
- Como podemos integrar a Central Telefónica e bilhética, sem perder o rasto da jornada e permitir ao operador identificar o perfil?
- Dentro desta temática da integração de vendas e recolha de dados e idealmente também comunicação, de um ponto de vista realista, qual considera ser um objectivo alcançável a médio prazo (2/3 anos) para a empresa?

ANEXO E. Entrevista Susana Morais – 15/05/2021

Coordenadora do Serviço Educativo da Parques de Sintra

- Como caracteriza as actuais funções do Serviço Educativo?
- Como caracteriza as funções da Central Telefónica (CT)?
- Como é que a equipa está organizada para dar resposta às três linhas de acção?
- O SE tem por função a resposta a todas as reclamações independentemente do canal pelo qual chegam?
- Qual o horário de funcionamento da CT (telefónico e email)? Quais os períodos de maior pico de trabalho?
- Há maior procura do serviço telefónico por parte dos visitantes nacionais?
- Há muitos contactos com questões de resposta fácil?
- Na sua opinião, termos um *Chatbot* no nosso site poderia ser útil, reduzindo o volume de trabalho dos operadores da CT?
- Do ponto de vista tecnológico quais os investimentos mais recentes na melhoria do atendimento e condições de trabalho dos operadores?
- Têm registo de dados que permitam apurar com agilidade o tempo médio de atendimento, tempo médio de espera?
- E de satisfação com o atendimento, resolução num 1º contacto, taxa de abandono, taxa de conversão?
- Fazem registo dos contactos e perfis de interesse?
- Os operadores têm formação de vendas que permitam otimizar o *upsell* e *crosssell* ou, por procedimento, prestam apenas informações, esclarecimentos e efectuem as reservas solicitadas?
- Quando alguém pede para ser informado sobre determinada oferta futura, qual o procedimento de resposta?

ANEXO F. Inquérito

*Caro participante, este inquérito insere-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Mestrado em Gestão Aplicada da **Católica Lisbon -Business & Economics**, em colaboração com a empresa **Parques de Sintra – Monte da Lua S.A.***

Com este estudo pretende-se contribuir para a optimização e melhoria da experiência do visitante.

O questionário é anónimo e o seu preenchimento dura cerca de 5 minutos.

Agradecemos a sua colaboração.

1 – Conhece a Parques de Sintra?

Sim Não

2 - Nos últimos dois anos que monumentos que visitou?

- Nenhum
- Palácio Nacional de Sintra
- Parque e Palácio de Monserrate
- Parque e Palácio Nacional da Pena
- Chalet e Jardim da Condessa D'Elda
- Castelo dos Mouros
- Convento dos Capuchos
- Palácio Nacional e Jardins de Queluz
- Escola Portuguesa de Arte Equestre (Belém)

[A resposta “nenhum” avança directamente para a Parte 2 do questionário]

Para as próximas perguntas, tenha por base apenas a sua visita mais recente.

3 – Qual o último monumento que visitou?

- Palácio Nacional de Sintra
- Parque e Palácio de Monserrate
- Parque e Palácio Nacional da Pena
- Chalet e Jardim da Condessa D'Elda
- Castelo dos Mouros
- Convento dos Capuchos
- Palácio Nacional e Jardins de Queluz
- Escola Portuguesa de Arte Equestre (Belém)

4 – Com quem visitou?

- Sozinho
- Em família (só adultos)
- Em família (com crianças/jovens)
- Com amigos
- Com colegas de trabalho

5 - Qual foi o propósito da deslocação?

- visitar especificamente o monumento
- “escapadinha” de fim-de-semana
- férias principais de verão
- outras férias
- em trabalho

6 – Qual foi a principal motivação para a visita?

- possibilidade de assistir a um espectáculo
- participação numa actividade educativa
- realização de um evento privado/corporativo

- a beleza do lugar
- evasão, entretenimento ou mudança na rotina
- enriquecimento intelectual
- lugar de prestígio
- momento agradável com a família ou amigos
- outra _____

7 - Como obteve informação para planear a sua visita (horários, localização, preços ou programação)?

- através de amigos e familiares
- através de colegas de trabalho
- redes-sociais
- *reviews*/comentários de outros visitantes
- website
- call-center
- outro _____

8 - Como adquiriu o seu bilhete (ou efectuou inscrição para uma actividade)?

- bilheteira online
- bilheteira no local
- Fnac, Worten, El corte Inglés...
- call-center
- gabinete de Eventos da Parques de Sintra
- através de intermediário turístico
- outro _____

9 - Se respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:

- prefiro ser atendido por uma pessoa
- não sabia que era possível adquirir *online*
- não faço, por opção, compras através da internet

- visitar o monumento foi uma decisão do momento/impulso no local
- outra _____

10 – Quão satisfeito ficou com a Parques Sintra nos seguintes atributos, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 5 (muito satisfeito).

	1	2	3	4	5	n/a
Preço						
Informação disponível no website						
Resposta a dúvidas, por parte dos nossos serviços, através das redes-sociais						
Atendimento telefónico						
Possibilidade de compra antecipada online						
Possibilidade de compra física antecipada perto de mim (Worten, Fnac...)						
Atendimento no local						

11 - Numa escala de 1 a 10 qual a probabilidade de recomendar a um familiar, amigo ou colega a visita:

(Customer Journey – pós-compra)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12 – Numa próxima visita, como pensa obter informação para planear a sua visita (horários, localização, preços ou programação)?

- através de amigos e familiares
- através de colegas de trabalho
- redes-sociais
- *reviews*/comentários de outros visitantes
- website

- call-center
- outro _____

13 – Numa próxima visita, como pensa adquirir o seu bilhete (ou efectuar inscrição para uma actividade)?

- bilheteira online
- bilheteira no local
- Fnac, Worten, El corte Inglés...
- call-center
- gabinete de Eventos da Parques de Sintra
- através de intermediário turístico
- outro _____

14 - Quão importantes foram os seguintes atributos na decisão de visita, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante)

	1	2	3	4	5
Preço.					
Informações e campanhas enviadas por email.					
Facilidade no acesso à informação através do <i>website</i> .					
Sugestão de pacote de visita, no website, de acordo com o meu perfil.					
Resposta célere a dúvidas, por parte dos serviços, através das redes-sociais.					
Atendimento por telefone personalizado, célere e com indicações e sugestões adequadas ao meu perfil.					
<i>Reviews</i> (comentários) de outros visitantes.					
Possibilidade de compra antecipada online.					
Possibilidade de compra física antecipada perto de mim (Worten, Fnac ...).					
Possibilidade de compra no local.					
Atendimento diligente e profissional no local.					

Parte 2

15 - Qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Consumo cultura com frequência.					
Estou sempre ocupado e stressado.					
Privilegio actividades que reforcem a minha cultura geral em detrimento de actividades puramente lúdicas.					
Uso a internet apenas para o essencial.					
Viajo sempre que posso.					
Passo a maior parte do meu tempo em família.					
Tenho um estilo de vida saudável e privilegio actividades ao ar-livre.					
Uso diariamente as redes-sociais para obter informações e partilhar os meus comentários sobre as minhas experiências.					
Passo a maior parte do meu tempo com amigos.					
Adoro experiências novas.					
Uso muito a internet e novas tecnologias que facilitem o meu dia-a-dia.					
Faço com frequência programas divertidos e que me permitam fugir à rotina.					
Os locais que visito são um símbolo de <i>status</i> para mim.					
Proporciono com frequência experiências culturais aos elementos mais novos da minha família					

17 – Faixa etária:

- Menos de 26 anos

- 26 - 31 anos

- 32 – 41

- 42 – 61

- 62 – 75

- Mais de 75

18 - Género:

F M

19 - País de origem:

20 - Se respondeu Portugal, por favor insira o código postal:

_____ - _____

21 - Nível de escolaridade:

- 9º ano ou menos

- Ensino secundário

- Bacharelato ou licenciatura

- Pós-graduação/ Mestrado/MBA

- Doutoramento/ pós-doutoramento

22 - Ocupação:

- Estudante

- Não exerce nem procura (Doméstico/a)

- Reformado

- Desempregado

- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, directores e gestores executivos

- Profissões técnicas, científicas ou artísticas por conta de outrem

- Empregado de serviços, comércio e administrativos

- Trabalhador manual qualificado (agricultura, pesca, indústria, construção...)

- Trabalhador não qualificado

23 - Rendimento anual bruto do agregado familiar:

- inferior a 9.000€
- entre 9.000€ e 20.000€
- entre 20.000€ e 40.000€
- entre 40.000€ e 80.000€
- igual ou superior a 80.000€

24 - Com quem reside:

- sozinho
- com 1 ou 2 filhos
- com 3 ou mais filhos
- com amigos
- com os pais
- em casal
- em casal, com 1 ou 2 filhos
- em casal, com 3 ou mais filhos
- outro _____

25 - Se estiver disponível para, no âmbito deste estudo, responder a uma entrevista mais aprofundada, por favor, deixe-nos o seu email:

ANEXO G. Tabelas de análise estatística

Faixa etária: * Cluster Number of Case Crosstabulation						
			Cluster Number of Case			Total
			1	2	3	
Faixa etária:	menos de 26 anos	Count	5	2	2	9
		% within Cluster Number of Case	7,9%	2,7%	3,1%	4,5%
	26 - 31 anos	Count	8	5	0	13
		% within Cluster Number of Case	12,7%	6,8%	0,0%	6,4%
	32 - 41 anos	Count	14	9	3	26
		% within Cluster Number of Case	22,2%	12,2%	4,6%	12,9%
	42 - 61 anos	Count	31	55	43	129
		% within Cluster Number of Case	49,2%	74,3%	66,2%	63,9%
	62 - 75 anos	Count	5	3	16	24
		% within Cluster Number of Case	7,9%	4,1%	24,6%	11,9%
	mais de 75 anos	Count	0	0	1	1
		% within Cluster Number of Case	0,0%	0,0%	1,5%	0,5%
Total		Count	63	74	65	202
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,347 ^a	10	,000
Likelihood Ratio	40,422	10	,000
Linear-by-Linear Association	22,254	1	,000
N of Valid Cases	202		

a. 9 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

Ocupação: * Cluster Number of Case Crosstabulation						
			Cluster Number of Case			Total
			1	2	3	
Ocupação:	Estudante	Count	4	1	0	5
		% within Ocupação:	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	6,3%	1,4%	0,0%	2,5%
	Não exerce nem procura (Doméstico/a)	Count	0	0	2	2
		% within Ocupação:	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

Aplicação de uma estratégia *omnichannel*
na Parques de Sintra

		% within Cluster	0,0%	0,0%	3,1%	1,0%
		Number of Case				
Reformado		Count	4	1	11	16
		% within Ocupação:	25,0%	6,3%	68,8%	100,0%
		% within Cluster	6,3%	1,4%	16,9%	7,9%
Desempregado		Number of Case				
		Count	2	1	2	5
		% within Ocupação:	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
Profissões técnicas, científicas ou artísticas		% within Cluster	3,2%	1,4%	3,1%	2,5%
		Number of Case				
		Count	38	54	32	124
Empregado de serviços, comércio e administrativos		% within Ocupação:	30,6%	43,5%	25,8%	100,0%
		% within Cluster	60,3%	73,0%	49,2%	61,4%
		Number of Case				
Trabalhador manual qualificado		Count	14	15	16	45
		% within Ocupação:	31,1%	33,3%	35,6%	100,0%
		% within Cluster	22,2%	20,3%	24,6%	22,3%
Total		Number of Case				
		Count	1	2	2	5
		% within Ocupação:	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
		% within Cluster	1,6%	2,7%	3,1%	2,5%
		Number of Case				
		Count	63	74	65	202
		% within Ocupação:	31,2%	36,6%	32,2%	100,0%
		% within Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Number of Case				

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,297 ^a	12	,013
Likelihood Ratio	26,754	12	,008
Linear-by-Linear Association	,000	1	,995
N of Valid Cases	202		

a. 13 cells (61,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

Com quem reside: * Cluster Number of Case Crosstabulation						
			Cluster Number of Case			Total
			1	2	3	
Com quem reside:	outro (por favor, especifique)	Count	1	1	2	4
		% within Com quem reside:	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	sozinho	Count	16	2	9	27
		% within Com quem reside:	59,3%	7,4%	33,3%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	1,6%	1,4%	3,1%	2,0%

Aplicação de uma estratégia *omnichannel*
na Parques de Sintra

	% within Cluster	25,4%	2,7%	13,8%	13,4%
	Number of Case				
com 1 ou 2 filhos	Count	9	12	6	27
	% within Com quem reside:	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
	% within Cluster	14,3%	16,2%	9,2%	13,4%
	Number of Case				
com 3 ou mais filhos	Count	4	2	4	10
	% within Com quem reside:	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% within Cluster	6,3%	2,7%	6,2%	5,0%
	Number of Case				
com amigos	Count	2	0	0	2
	% within Com quem reside:	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within Cluster	3,2%	0,0%	0,0%	1,0%
	Number of Case				
em casal, sem filhos	Count	10	10	12	32
	% within Com quem reside:	31,3%	31,3%	37,5%	100,0%
	% within Cluster	15,9%	13,5%	18,5%	15,8%
	Number of Case				
em casal, com 1 ou 2 filhos	Count	16	31	26	73
	% within Com quem reside:	21,9%	42,5%	35,6%	100,0%
	% within Cluster	25,4%	41,9%	40,0%	36,1%
	Number of Case				

em casal, com 3 ou mais filhos	Count	1	13	6	20
	% within Com quem reside:	5,0%	65,0%	30,0%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	1,6%	17,6%	9,2%	9,9%
com os pais	Count	4	3	0	7
	% within Com quem reside:	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	6,3%	4,1%	0,0%	3,5%
Total	Count	63	74	65	202
	% within Com quem reside:	31,2%	36,6%	32,2%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,800 ^a	16	,002
Likelihood Ratio	42,579	16	,000
Linear-by-Linear Association	2,939	1	,086
N of Valid Cases	202		

a. 12 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

Se respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo: * Cluster Number of Case
Crosstab

		Cluster Number of Case			Total	
		1	2	3		
Se respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	outro (por favor, noespecifique)	Count	2	6	3	11
		% within Se respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	18,2%	54,5%	27,3%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	4,5%	11,8%	5,9%	7,5%
		Count	14	3	11	28
prefiro ser atendido por uma pessoa		% within Se respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	50,0%	10,7%	39,3%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	31,8%	5,9%	21,6%	19,2%
		Count	9	6	5	20

não sabia que era possível adquirir online	% within Segmento respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	45,0%	30,0%	25,0%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	20,5%	11,8%	9,8%	13,7%
não faço, por opção, compras através da internet	Count	3	1	8	12
	% within Segmento respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	25,0%	8,3%	66,7%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	6,8%	2,0%	15,7%	8,2%
	Count	16	35	24	75
visitar o monumento foi uma decisão do momento/impulso no local	% within Segmento respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	21,3%	46,7%	32,0%	100,0%
	% within Cluster Number of Case	36,4%	68,6%	47,1%	51,4%
Total	Count	44	51	51	146
	% within Segmento respondeu bilheteira no local, por favor, indique o motivo:	30,1%	34,9%	34,9%	100,0%

	% within Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Number of Case				

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,672 ^a	8	,003
Likelihood Ratio	24,921	8	,002
Linear-by-Linear Association	1,421	1	,233
N of Valid Cases	146		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.

Com quem visitou? * Cluster Number of Case <i>Crosstab</i>							
				Cluster Number of Case			Total
				1	2	3	
Com quem visitou?	outro (por favor, especifique)	Count	2	3	5	10	
		% within Com quem visitou?	20,0%	30,0%	50,0%	100,0%	
		% within Cluster Number of Case	3,6%	4,5%	7,8%	5,4%	
	sozinho	Count	6	0	1	7	

		% within Com quem visitou?	85,7%	0,0%	14,3%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	10,9%	0,0%	1,6%	3,8%
	em família (só adultos)	Count	16	15	14	45
		% within Com quem visitou?	35,6%	33,3%	31,1%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	29,1%	22,4%	21,9%	24,2%
	em família (com crianças/jovens)	Count	18	43	30	91
		% within Com quem visitou?	19,8%	47,3%	33,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	32,7%	64,2%	46,9%	48,9%
	com amigos	Count	7	4	13	24
		% within Com quem visitou?	29,2%	16,7%	54,2%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	12,7%	6,0%	20,3%	12,9%
	com colegas de trabalho	Count	6	2	1	9
		% within Com quem visitou?	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
		% within Cluster Number of Case	10,9%	3,0%	1,6%	4,8%
	Total	Count	55	67	64	186
		% within Com quem visitou?	29,6%	36,0%	34,4%	100,0%

	% within Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Number of Case				

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,197 ^a	10	,001
Likelihood Ratio	30,140	10	,001
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913
N of Valid Cases	186		
a. 9 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,07.			

Com quem visitou? * Com quem reside: * Cluster Number of Case Crosstabulation													
Cluster Number of Case			Com quem reside:								Total		
			sozinho	1 ou 2 filhos	3 ou mais filhos	amigos	em casal, sem filhos	em casal, 1 ou 2 filhos	em casal, 3 ou mais filhos	com os pais			
1	Com quem visitou?	outro (por favor, especifique)	Count	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
			% within quem visitou?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
			% within quem reside:	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
		sozinho	Count	5	0	0	0	0	0	0	0	1	6
			% within quem visitou?	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	100,0%
			% within quem reside:	35,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	10,9%
			Count	2	1	2	1	5	3	0	2	16	

Aplicação de uma estratégia *omnichannel*
na Parques de Sintra

	em família (só adultos)	% within Com quem visitou?	12,5%	6,3%	12,5%	6,3%	31,3%	18,8%	0,0%	12,5%	100,0%
		% within Com quem reside:	14,3%	12,5%	50,0%	100,0%	50,0%	23,1%	0,0%	50,0%	29,1%
	em família (com crianças/jovens)	Count	1	5	2	0	1	7	1	1	18
		% within Com quem visitou?	5,6%	27,8%	11,1%	0,0%	5,6%	38,9%	5,6%	5,6%	100,0%
		% within Com quem reside:	7,1%	62,5%	50,0%	0,0%	10,0%	53,8%	100,0%	25,0%	32,7%
	com amigos	Count	3	2	0	0	0	2	0	0	7
		% within Com quem visitou?	42,9%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Com quem reside:	21,4%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%	12,7%
	com colegas de trabalho	Count	1	0	0	0	4	1	0	0	6
		% within Com quem visitou?	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%

		% within Com quem reside:	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	7,7%	0,0%	0,0%	10,9%
Total		Count	14	8	4	1	10	13	1	4	55
		% within Com quem visitou?	25,5%	14,5%	7,3%	1,8%	18,2%	23,6%	1,8%	7,3%	100,0%
		% within Com quem reside:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests				
Cluster Number of Case		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
1	Pearson Chi-Square	50,104 ^b	35	,047
	Likelihood Ratio	52,135	35	,031
	Linear-by-Linear Association	1,462	1	,227
	N of Valid Cases	55		
2	Pearson Chi-Square	51,801 ^c	28	,004
	Likelihood Ratio	40,832	28	,056
	Linear-by-Linear Association	,865	1	,352
	N of Valid Cases	67		
3	Pearson Chi-Square	47,974 ^d	30	,020
	Likelihood Ratio	54,455	30	,004
	Linear-by-Linear Association	,000	1	,989
	N of Valid Cases	64		
Total	Pearson Chi-Square	109,546 ^a	40	,000
	Likelihood Ratio	102,900	40	,000
	Linear-by-Linear Association	1,620	1	,203
	N of Valid Cases	186		

a. 44 cells (81,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
b. 48 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
c. 36 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.
d. 38 cells (90,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

ANEXO H. Respostas às perguntas para discussão (*Teaching Notes*)

a) De acordo com alguns autores a implementação de uma estratégia *omnichannel* resulta numa melhor experiência do consumidor, favorecendo o crescimento das organizações através de quatro mecanismos. Quais são?

- reforço da confiança;
- maior fidelização do consumidor;
- taxas mais altas de conversão (se a jornada é contínua, sem barreiras, mesmo a compra por impulso tem uma maior probabilidade de ser levada a cabo);
- maiores oportunidades de *cross* e *up-sell* (conhecendo o perfil e as interações passadas do consumidor, as sugestões adicionais de venda são mais eficazes).

b) Quais os passos fundamentais para implementação de uma estratégia *omnichannel*?

- mapear todos os pontos de contacto possíveis ao longo da jornada do consumidor;
- identificar os pontos de contacto e os canais críticos;
- o terceiro passo consiste em melhorar e integrar os pontos de contacto e canais mais críticos, criando uma estrutura organizacional que possa operacionalizar a estratégia e garantir a colaboração entre as diferentes equipas responsáveis pelos canais;
- analisar as barreiras e priorizá-las.

c) Tendo em vista uma melhor experiência do consumidor e a integração de informação, qual foi o projecto, levado a cabo em 2021, com potencial transformador na Parques de Sintra? Porquê?

Autonomização e integração da bilhética.

A empresa deixa de depender de um prestador de serviços externo para operacionalizar e gerir os seus canais de venda o que lhe permite não só o registo integrado de resultados e todas as interações de venda (e potencialmente outras) com os compradores, mas também ter mais controlo sobre a qualidade do serviço prestado.

- d) Como se caracterizam os segmentos de mercado nacionais da Parques de Sintra, na sua relação com o digital?

Segmento 1 (Os sociais): Usa muito as novas tecnologias e participa activamente nas redes-sociais. Obtém as informações de visita através de passa-palavra nas redes-sociais, valorizando muito os *reviews* de outros visitantes. Privilegia as compras através da bilheteira *online*.

Segmento 2 (Os pais): Utiliza as novas tecnologias e a Internet de forma utilitária. Obtém as informações de visita principalmente através do *website* e redes-sociais da Parques de Sintra. Privilegia as compras através da bilheteira *online*, a menos que a decisão de visita seja feita por impulso no local.

Segmento 3 (Os intelectuais): Utiliza a internet apenas para o essencial. Prefere adquirir o seu bilhete em bilheteira física.

- e) Quais são os principais desafios que se colocam à empresa para implementação de uma estratégia *omnichannel*?

- identificar e conhecer aprofundadamente as motivações, vontades e comportamentos dos seus segmentos de mercado;
- quebrar os silos organizacionais, reforçando a cultura interna e estabelecendo objectivos concretos comuns às várias equipas responsáveis pelos canais de comunicação e venda implicando-as a todas nos resultados alcançados;
- desenvolver software para registar e integrar as interacções principais de cada visitante, passíveis de serem consultadas e actualizadas pelas equipas responsáveis pelos diferentes canais;
- integrar a função de analista de dados na estrutura;