



Ministério da Economia  
e da Inovação



# PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO

Para o Desenvolvimento  
do Turismo em Portugal







Ministério da Economia  
e da Inovação

# PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO

Para o Desenvolvimento  
do Turismo em Portugal



## **O Turismo é um sector estratégico prioritário para Portugal.**

O turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que temos vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros. Está a ter lugar uma grande aposta no turismo por parte do Governo e dos empresários do sector.

O turismo está a viver um bom momento. As receitas estão a aumentar. Existe capacidade instalada de boa qualidade em termos de infra-estruturas e de recursos humanos. Estão a ser lançados numerosos projectos de alta qualidade nas zonas tradicionais. Estão a surgir novos destinos de grande qualidade, por exemplo no Litoral Alentejano, na zona Oeste, em Porto Santo e no Douro, fruto da iniciativa empresarial e da capacidade do Governo em desbloquear processos que se encontravam parados há anos. A aposta no turismo vai continuar.

Já foi feito muito. Por exemplo, foram desbloqueados licenciamentos que estavam parados há anos. Ligada a rede do Inftur às melhores escolas estrangeiras para elevar o nível do ensino. Facilitada a aquisição de residências por não residentes. Criado o Turismo de Portugal, ip.

Mas ainda há muito para fazer. Desde segmentar melhor as propostas de valor a aumentar a oferta de qualidade. Melhorar as acessibilidades. Desenvolver o turismo residencial e de saúde. Criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes. Facilitar o licenciamento e reduzir o peso da burocracia.

Para atingir este objectivo ambicioso é necessária uma estratégia. Essa estratégia está traduzida no PENT. A elaboração do PENT exigiu muitas horas de trabalho e envolveu muitas pessoas no Ministério da Economia e da Inovação e nas instituições do sector e exigiu a mobilização de consultores de alto nível. Quero dar os meus parabéns a todos, em particular ao Secretário de Estado do Turismo, Bernardo Trindade, e ao Presidente do Turismo de Portugal, Luís Patrão. O PENT não foca apenas os objectivos de longo prazo para o sector. Também se exigem resultados no curto e no médio prazo.

A nossa ambição tem de ser maior de dia para dia. Acredito no potencial do turismo. Acredito na vontade, no talento e na determinação dos protagonistas do sector. Acredito que é possível subirmos na escala de valor. Acredito que é possível irmos mais longe. Temos recursos excepcionais em termos de localização, segurança do País, património histórico e cultural, afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, qualidade das praias, potencial em desenvolver o golfe e as actividades náuticas.

Manuel Pinho  
Ministro da Economia e da Inovação



## **Portugal está a afirmar-se como destino turístico de excelência.**

Porque acreditamos verdadeiramente nesta vocação do nosso país, consideramos essencial mobilizar esforços e fazer convergir meios e sinergias num sentido comum.

Foi por isso que, no início de 2006, lançámos um desafio à sociedade portuguesa e, concretamente, aos agentes do Turismo: traçar, com o contributo de todos, um caminho estável de acção, com metas e objectivos claros, que permita ao Turismo contribuir decisivamente para o bem-estar da população portuguesa, através da geração de riqueza, da criação de postos de trabalho, da capacidade que lhe é inerente de promover a coesão territorial.

Apresentámos então as linhas orientadoras que norteariam o Plano Estratégico Nacional do Turismo e a nossa actuação.

Hoje, temos a consolidação deste trabalho que, acreditamos, constituirá uma referência de acção para todos os que, directa e indirectamente, contribuem para o desenvolvimento do Turismo em Portugal.

Os bons resultados que o Turismo em Portugal obteve em 2006 demonstram que estamos no caminho certo e que a convergência de todos os intervenientes num caminho comum é determinante para a nossa afirmação enquanto destino turístico de referência.

Mas é tempo de olhar em frente, pois a responsabilidade para os próximos anos é ainda maior. O esforço a fazer, através das políticas que vamos implementar com a colaboração dos principais *players* do mercado, é consolidar e prolongar o ciclo positivo que iniciámos em 2006.

*É a hora!*

Bernardo Trindade  
Secretário de Estado do Turismo



## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) é uma iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, para servir de base à concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos, e orientar a actividade do Turismo de Portugal, ip, entidade pública central do sector.

Este documento sintetiza as conclusões do diagnóstico, objectivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o sector, que foram materializadas em 5 eixos, através de 11 projectos. A implementação desses projectos requer a participação de várias entidades que influenciam directa ou indirectamente a qualidade do destino Portugal e dos seus produtos turísticos, estando a concretização dos objectivos dependente não só do Turismo de Portugal, ip, mas também do envolvimento efectivo destas entidades.

### PENT

#### > Uma grande oportunidade para um forte desenvolvimento do sector a nível qualitativo e quantitativo

O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos (11% do PIB em 2004). No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional, e está muito dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), sendo ainda afectado por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas.

As perspectivas de forte crescimento para o mercado mundial constituem uma oportunidade para Portugal, mas é necessária uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e a um número crescente de ofertas concorrenciais.

#### > O momento para qualificar e desenvolver o sector do Turismo nacional

A visão para o Turismo em Portugal é uma visão estratégica ambiciosa, mas exequível, assente em 3 pilares: Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional.

A proposta de valor de Portugal irá apostar nos factores que mais nos diferenciam de outros destinos concorrentes – “Clima e luz”, “História, cultura e tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade concentrada” – e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – “Autenticidade moderna”, “Segurança” e “Qualidade competitiva”.

Os objectivos definidos representam um grande desafio para o sector. Este deverá crescer de forma sustentada acima da média europeia, particularmente em termos de receitas. No mer-

cado internacional, Portugal ambiciona crescer anualmente: 5% no número de turistas, atingindo os 20 milhões de turistas em 2015; e cerca de 9% nas receitas, ultrapassando o patamar dos 15 mil milhões de euros nesse ano, ou seja, mais do dobro do actual volume de receitas. Lisboa, Algarve e o Porto e Norte irão ser as regiões com maior contribuição absoluta para o crescimento, enquanto o Alentejo irá registar a maior contribuição relativa, com crescimentos anuais da ordem dos 11%. Desta forma, o Turismo irá contribuir positivamente para o desenvolvimento económico do país, representando, em 2015, mais de 15% do PIB e 15% do emprego nacional.

#### > Executar uma estratégia exigente, ambiciosa e inovadora para o sector do Turismo

Seleccionaram-se 21 mercados emissores alvo, incluindo o mercado interno, que foram diferenciados em função do seu potencial e do posicionamento competitivo de Portugal, e classificados em 3 grupos:

**Mercados estratégicos** – Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha e França – que devem ser alvo de um elevado esforço de promoção, assegurando uma contribuição absoluta significativa para o Turismo, e estimulando um crescimento relativo na época baixa (Outubro a Maio) superior ao da época alta;

**Mercados a desenvolver** – Países escandinavos, Itália, Estados Unidos da América, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica – em que se ambiciona um crescimento absoluto relevante;

**Mercados de diversificação** – Áustria, Suíça, Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, Hungria e China – em que o objectivo consiste no aumento de quota de mercado suportada no reforço da notoriedade do Destino Portugal.

Portugal dispõe das “matérias-primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de 10 produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos. A intervenção nestes produtos envolve o desenvolvimento de ofertas estruturadas, distintas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação natural de cada região, que nos permitam competir, com êxito, nos mercados alvo.

As características e infra-estruturas de cada destino reflectem-se num *portfolio* de produtos a potenciar para cada região. Face aos recursos e factores distintivos que apresentam, o desempenho de curto e médio prazo irá ser alavancado nos produtos Sol e Mar, *Touring* e *City Break*. Será dada particular atenção à requalificação da região do Algarve.

Para além dos Açores, pólo-região já em fase mais adiantada, é estratégico desenvolver 6 novos pólos turísticos – Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo – zonas que, pelos conteúdos específicos e distintivos, justificam a sua criação para o desenvol-

vimento do mercado nacional e internacional. Estes pólos de desenvolvimento permitem diversificar a oferta turística, mas é, no entanto, necessário assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado.

O reforço das acessibilidades aéreas a cidades/regiões emissoras com maior potencial turístico em cada mercado terá grande impacto no crescimento dos fluxos turísticos a curto prazo. A prioridade deverá ser dada à redução de lacunas ao nível das ligações directas, entre os principais aeroportos do país e os mercados emissores, que se pretende que contribuam para a redução da sazonalidade.

É necessário apostar na realização de 1-2 mega-eventos por década para contribuir para a melhoria da oferta e a projecção e notoriedade do destino, e na organização e promoção de um calendário nacional de eventos, composto por 10-12 grandes eventos de projecção internacional que contribuam para o reforço da proposta de valor e a imagem de marca do destino. Finalmente deverá ser assegurada animação local nas principais zonas turísticas.

É fundamental actuar ao nível do enriquecimento da oferta, desenvolvendo e inovando conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística. Assim, pretende-se partilhar com o turista momentos da História de Portugal, literatura, música ou outros, em função do contexto. Pretende-se ainda desenvolver e adequar elementos da oferta cultural que possibilitem experiências distintas ao turista, melhorar o *marketing* da oferta museológica e monumental – adequando horários de funcionamento e integrando a oferta – e reforçar o conceito da riqueza da gastronomia portuguesa pela criação de pratos de referência.

A qualidade urbana, ambiental e paisagística deverá tornar-se numa componente fundamental do produto turístico para qualificar e valorizar o destino Portugal. Esta intervenção requer a constituição de Zonas Turísticas de Interesse (ZTIs), como por exemplo, núcleos históricos e fronteiriços e pólos de desenvolvimento turístico.

Pretende-se lançar o programa “Qualidade Portugal”, com o objectivo de reforçar a qualidade do Turismo ao longo dos “momentos de verdade” da experiência do turista, através da implementação de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos, desde o processo de recolha de informação antes da viagem, até ao contacto para *follow up*. As ofertas de qualidade deverão ser premiadas pela discriminação positiva das entidades que cumpram os *standards* exigidos.

No que diz respeito aos recursos humanos, será lançado o programa “*Knowledge Portugal*” que prevê a criação de uma escola de gestão turística de reconhecimento internacional, assim como intervenções nas escolas de Turismo regionais e a inclusão de disciplinas e conteúdos relacionados com o Turismo nas licenciaturas relevantes (ex: gestão, arquitectura).

Na promoção e distribuição existe a necessidade de inovar e de comunicar uma proposta de valor diferenciada, actuando em segmentos alvo por mercado emissor. De destacar neste ponto o maior enfoque no canal internet e na gestão proactiva da relação com os prescritores. A prioridade de promoção deverá ser centrada no destino Portugal.

Finalmente, pretende aumentar-se a eficácia da actuação dos agentes públicos e privados, através da facilitação da interacção das empresas com o Estado, da promoção e difusão do conhecimento, do estímulo à investigação e desenvolvimento, e à adopção de práticas inovadoras e modernas, no sentido de aumentar a competitividade das empresas do sector.

> A execução com sucesso das linhas de orientação estratégica implicará um grande rigor, inovação e proactividade por parte das instituições públicas e do sector privado – Os 5 eixos estratégicos deverão ser implementados através de 11 projectos

A implementação do PENT é estruturada em 5 eixos:

- > Território, Destinos e Produtos
- > Marcas e Mercados
- > Qualificação de Recursos
- > Distribuição e Comercialização
- > Inovação e Conhecimento

A concretização dos 5 eixos requer a implementação de 11 projectos, a vários níveis e englobando múltiplas entidades:

- > I – Produtos, Destinos e Pólos
- > II – Intervenção em ZTIs (Urbanismo, Ambiente e Paisagem)
- > III – Desenvolvimento de Conteúdos distintivos e inovadores
- > IV – Eventos
- > V – Acessibilidade Aérea
- > VI – Marcas, Promoção e Distribuição
- > VII – Programa de Qualidade
- > VIII – Excelência no Capital Humano
- > IX – Conhecimento e Inovação
- > X – Eficácia do relacionamento Estado-Empresa
- > XI – Modernização Empresarial

Sob a orientação política do Ministério da Economia e da Inovação deverão ser envolvidas as seguintes entidades: administração central, regional e local, associações sectoriais, empresariais e regionais, e empresas directa ou indirectamente relacionadas com a actividade turística.

As intervenções serão de investimento e complexidade variável e com impactos diferentes no que diz respeito aos efeitos de curto, médio ou longo prazo.

A implementação será gerida por uma estrutura cujo *steering* de monitorização será composto por elementos da Secretaria de Estado do Turismo e do Turismo de Portugal, ip, sob a orientação política do Ministério da Economia e da Inovação.

É necessária uma forte comunicação alargada aos diversos parceiros do sector turístico – agentes públicos, sector empresarial e público – para o desenvolvimento de uma cultura de excelência, e para assegurar a sua receptividade, mobilização e envolvimento nas acções de desenvolvimento e implementação do Plano Estratégico Nacional do Turismo.

## NOTA METODOLÓGICA

1. Os dados estatísticos oficiais do INE, de âmbito regional, têm por base as NUT II nos termos definidos pelo Decreto-Lei nº 244/2002, de 5 de Novembro;

2. Para efeitos de análise, formulação de objectivos e definição das linhas de desenvolvimento estratégico do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), as regiões de Lisboa, Centro e Alentejo correspondem às novas unidades territoriais NUT II;

3. O Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste, correspondente à área geográfica NUT III Oeste, está inserido, em termos de tratamento estatístico e consequente análise e linhas de desenvolvimento estratégico do PENT, na NUT II Centro;

4. Não obstante o tratamento estatístico conferido à região Centro/pólo do Oeste, o PENT recomenda o *cross-selling* entre a região Lisboa (NUT II) e a região Centro (NUT II)/pólo do Oeste (NUT III) para efeitos de promoção externa.

Seguindo naturais preocupações de coesão territorial, plasmadas em estratégias e programas nacionais governativos, a implementação dos projectos do PENT levará em linha de conta soluções institucionais que garantam a coerência entre o desenvolvimento de projectos com efeitos estruturantes nas regiões e os correspondentes planos regionais de ordenamento do território (PROT).

# ÍNDICE

<b>I. TURISMO EM PORTUGAL</b> .....	<b>15</b>
<b>I.1. Dimensão económica</b> .....	<b>15</b>
O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos	
<b>I.2. Síntese da evolução recente do negócio turístico de Portugal</b> .....	<b>17</b>
O sector do Turismo nacional perdeu quota a nível internacional, estando muito dependente de quatro mercados de origem, sendo afectado por uma elevada sazonalidade e por limitações nas ligações aéreas	
<b>I.3. Principais oportunidades e desafios</b> .....	<b>34</b>
A evolução do sector a nível mundial possibilita um forte crescimento do Turismo em Portugal, mas requer uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e das ofertas concorrenciais	
<b>II. VISÃO E OBJECTIVOS</b> .....	<b>43</b>
<b>II.1 Visão para o sector</b> .....	<b>43</b>
Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional	
<b>II.2. Proposta de valor de Portugal</b> .....	<b>44</b>
Uma proposta de valor atractiva baseada nas características diferenciadoras de Portugal	
<b>II.3. Objectivos</b> .....	<b>46</b>
Crescimento sustentado acima da média europeia, com especial incidência ao nível das receitas	

<b>III. LINHAS DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>57</b>
<b>III.1. Mercados emissores</b> .....	<b>57</b>
Apostar na captação de turistas de 20 mercados emissores internacionais e no desenvolvimento do Turismo interno	
<b>III.2. Estratégia de produtos</b> .....	<b>61</b>
Consolidar e desenvolver 10 produtos turísticos estratégicos	
<b>III.3. Linhas orientadoras para as regiões</b> .....	<b>71</b>
Desenvolver ofertas distintivas para as regiões, alinhadas com a proposta de valor do destino Portugal, capitalizando na vocação natural de cada região e desenvolvendo os seus factores de qualificação	
<b>III.4. Linhas de orientação para os pólos</b> .....	<b>81</b>
Desenvolver 6 novos Pólos Turísticos para diversificar a oferta turística em Portugal e implementar um modelo de desenvolvimento sustentado	
<b>III.5. Acessibilidades aéreas</b> .....	<b>85</b>
Reforçar as acessibilidades aéreas com as cidades/regiões com maior potencial turístico em cada mercado emissor	
<b>III.6. Eventos</b> .....	<b>91</b>
Dinamizar um calendário nacional de eventos que assegure o reforço da notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista	
<b>III.7. Enriquecimento da oferta</b> .....	<b>94</b>
Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística	
<b>III.8. Qualidade urbana, ambiental e paisagística</b> .....	<b>97</b>
Tornar a qualidade urbana, ambiental e paisagística numa componente fundamental do produto turístico para valorizar e qualificar o destino Portugal	
<b>III.9. Qualidade de serviço e de recursos humanos</b> .....	<b>99</b>
Reforçar a qualidade do Turismo português aos longo dos “momentos de verdade” de interacção com o turista, através da implementação de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos	

### **III.10. Promoção e distribuição ..... 104**

Implementar uma abordagem inovadora, comunicando uma proposta de valor diferenciada, actuando por mercado emissor e segmento, conferindo maior enfoque no canal internet, promovendo uma gestão proactiva da relação com prescritores e definindo como prioridade o destino Portugal

### **III.11. Eficácia e modernização da actuação dos agentes públicos e privados ... 108**

Facilitar a interacção das empresas com o Estado, promover a difusão do conhecimento, estimular a investigação e o desenvolvimento e a adopção de práticas inovadoras pelas empresas, incentivar a modernização empresarial

## **IV. PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO ..... 111**

### **IV.1. Projectos de concretização do PENT ..... 111**

A implementação do PENT é estruturada em 5 eixos estratégicos com base em 11 projectos

### **IV.2. Gestão da implementação ..... 114**

Gerir a implementação suportada numa estrutura de *program management* e na monitorização de indicadores

### **IV.3. Envolvimento dos parceiros do sector ..... 115**

Realizar uma comunicação alargada ao sector turístico para mobilizar parceiros e captar recursos humanos e financeiros para o sector

## **ANEXO – DETALHE DOS PROJECTOS DE IMPLEMENTAÇÃO ..... 117**



## I. TURISMO EM PORTUGAL

- > Uma grande oportunidade para um forte desenvolvimento do sector a nível qualitativo e quantitativo, mas com necessidade de um novo modelo de actuação por parte dos agentes do sector

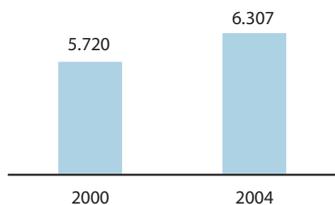
### I.1. Dimensão económica

**O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos**

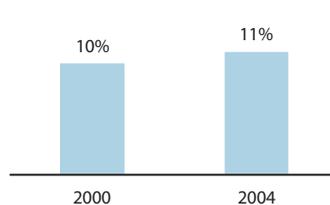
- > As receitas de Turismo representam 6,3 mil milhões de euros, correspondendo a 11% do PIB e apresentam uma tendência crescente

Em Portugal observou-se um crescimento anual nas receitas de 2,5%, entre 2000 e 2004, atingindo os 6.307 milhões de euros, o que equivale a 11% do PIB.

> Receitas (€ milhões)



> Peso da despesa no PIB (% PIB)



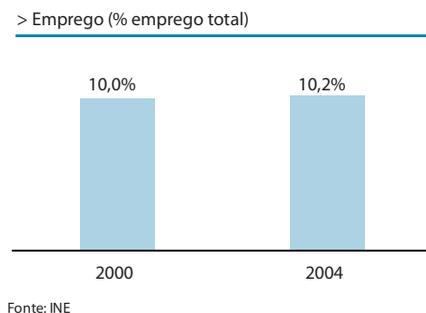
Fonte: Banco de Portugal; Instituto Nacional de Estatística (INE)

### Receitas e contribuição do Turismo para o PIB

> O Turismo é um dos principais sectores geradores de emprego, representado 10,2% da população activa

O Turismo é um dos sectores com maior importância para o emprego nacional, representando 10,2% da população activa em 2004 (crescimento relativo de 0,2 p.p. face a 2000).

### Contribuição do Turismo para Emprego



> Estima-se que o investimento público e privado no sector no período 2000-2006 totalize 4 mil milhões de euros

O investimento privado, objecto de apoio pelo sector do Turismo (projectos PRIME, projectos especiais, desconcentrados e protocolos bancários), totaliza cerca de 2,2 mil milhões de euros no período 2000-2006, aos quais se devem acrescentar cerca de 0,8 mil milhões de euros de investimento, no conjunto do programa PITER II, no mesmo período. O investimento público com incidência no Turismo, objecto de apoio em idêntico período, ascende a mil milhões de euros.

Entre os principais investimentos privados, destaca-se o conjunto de investimentos em curso/projecto em regiões com menor expressão no sector, nomeadamente no Oeste e no Alentejo, estando prevista a criação de um número significativo de postos de trabalho directos.

## I.2. Síntese da evolução recente do negócio turístico de Portugal

O sector do Turismo nacional perdeu quota a nível internacional (período 2000-2005), estando muito dependente de quatro mercados de origem e de três regiões nacionais, sendo afectado por uma elevada sazonalidade e por limitações nas ligações aéreas

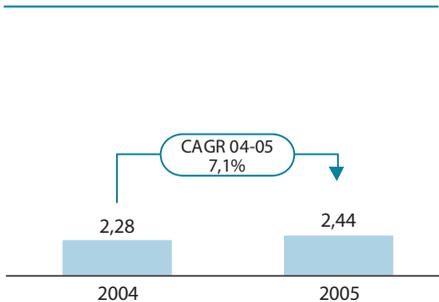
### I.2.1 Evolução da procura

O Turismo estrangeiro representa 52% dos hóspedes em território nacional, tendo Portugal vindo a perder quota (período 2000-2005) a nível internacional e estando muito dependente de quatro mercados de origem

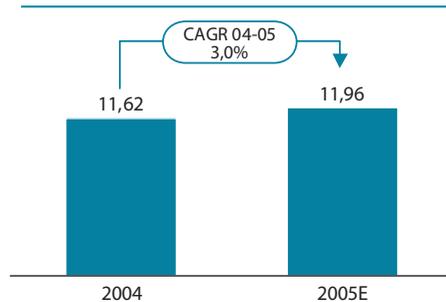
> Portugal recebeu cerca de 12 milhões de turistas em 2005, representando 52% dos hóspedes em território nacional, tendo o seu número crescido a um ritmo inferior ao Turismo interno

O Turismo interno tem vindo a ganhar importância face ao Turismo externo. Em 2005 gozaram férias em Portugal 2,4 milhões de residentes, um crescimento de 7,1% face ao ano anterior. No mesmo período, os turistas estrangeiros em Portugal totalizaram cerca de 12 milhões, crescendo 3,0% face ao ano anterior.

> Mercado interno (portugueses que gozaram férias em Portugal<sup>1)</sup>; milhões)



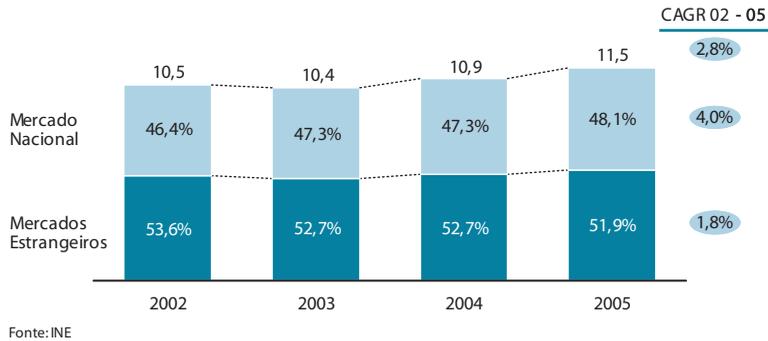
> Turistas estrangeiros em Portugal (milhões)



1) Fora da residência habitual

Também os hóspedes nacionais têm vindo a crescer a um ritmo superior ao dos estrangeiros. Em 2002, os hóspedes estrangeiros representavam 53,6% do total, o equivalente a 5,7 milhões de hóspedes. Em 2005, este valor sofreu um acréscimo de 300 mil hóspedes, representando um crescimento médio anual de 1,8% face ao crescimento de 4,0% dos hóspedes nacionais.

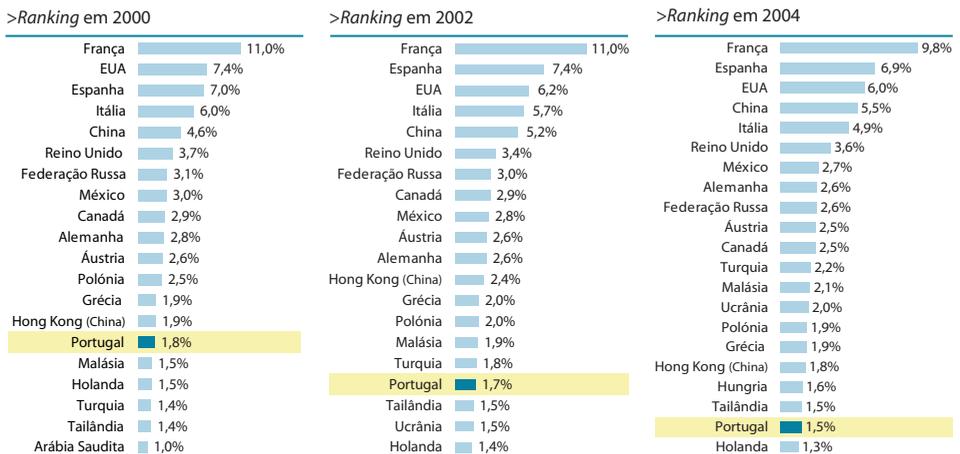
### Peso dos hóspedes estrangeiros no total de hóspedes em Portugal (2002 – 2005; milhões de hóspedes)



> Entre 2000 e 2005, Portugal manteve a quota de receitas mas perdeu em termos de recepção de turistas – 2006 tem sido um ano de viragem do crescimento do número de turistas internacionais

Portugal é um dos 20 principais destinos mundiais, mas tem vindo a perder quota de mercado no Turismo mundial, tendo sido ultrapassado por destinos como a Turquia, a Hungria, a Tailândia e a Malásia.

### Quota no mercado mundial de Turismo (Top 20; % número de turistas recebidos)

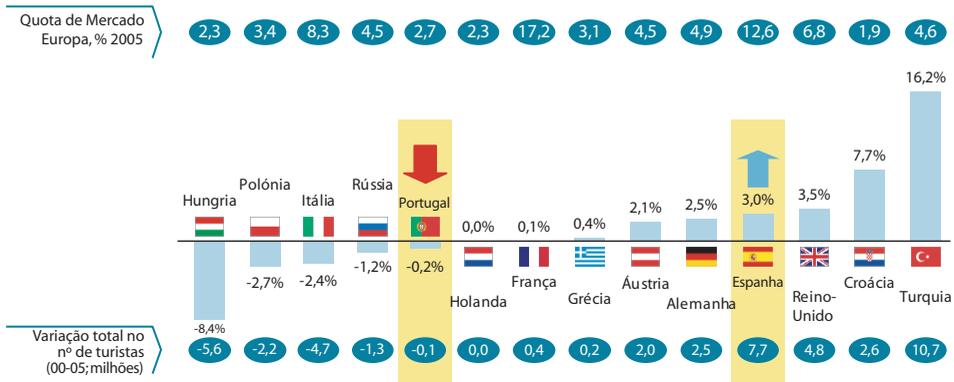


Nota: Dados não disponíveis para a Hungria antes de 2004  
 Fonte: Organização Mundial de Turismo (OMT)

O desempenho do Turismo português, no período 2000 a 2005, ficou abaixo da generalidade dos destinos europeus, com um crescimento médio anual do número de turistas de -0,2%, o que equivale a menos 100 mil turistas no período em referência.

De destacar o desempenho da Espanha, um destino consolidado e com 12,6% de quota de mercado na Europa, que conseguiu captar mais 7,7 milhões de turistas, o equivalente a um crescimento anual de 3% entre 2000 e 2005.

### Crescimento médio anual do número de turistas estrangeiros (2000-2005; %)



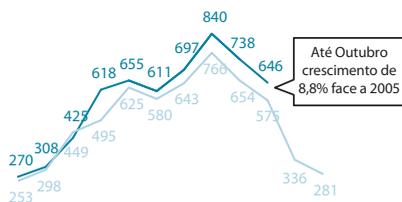
Nota: Para a Grécia não estão disponíveis os dados de 2005, pelo que foram considerados os dados de 2004

Fonte: OMT

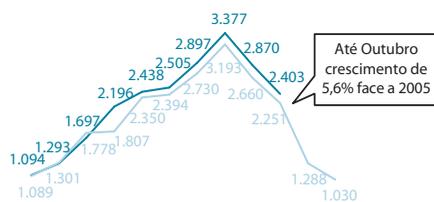
Por outro lado, 2006 foi um ano de viragem, quer em termos do crescimento do número de hóspedes estrangeiros, quer em termos de dormidas de estrangeiros. Até Outubro de 2006, o Turismo internacional em Portugal apresentou um crescimento acumulado de 8,8% de hóspedes estrangeiros, face ao mesmo período em 2005 e um crescimento de 5,6% de dormidas de estrangeiros, para o mesmo período.

### Desempenho 2006 vs. 2005

> Número de hóspedes estrangeiros (milhares)



> Número de dormidas de estrangeiros (milhares)



Jan Feb Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set Out Nov Dez

— 2006 — 2005

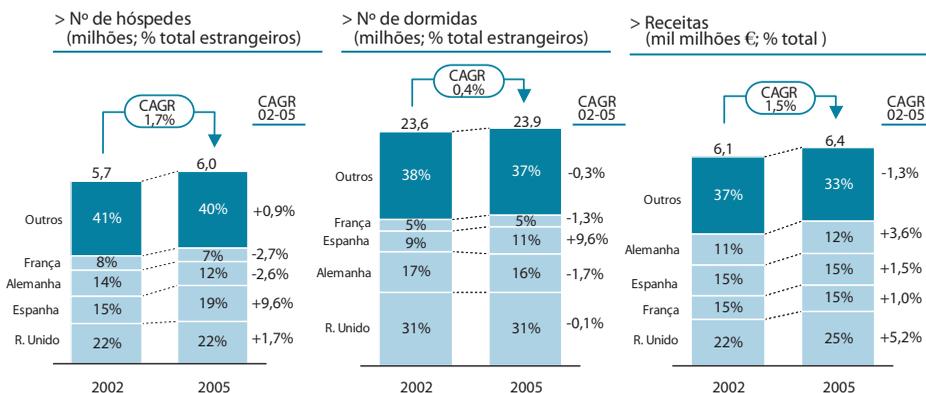
Jan Feb Mar Abr Mai Jun Jul Ago Set Out Nov Dez

Fonte: Proturismo

> O Turismo internacional em Portugal está dependente de quatro mercados emissores (Reino Unido, Espanha, Alemanha e França) que representam 60% dos hóspedes estrangeiros e 67% das receitas. A Europa dos 15 representa 81% dos hóspedes estrangeiros e 82% das receitas

A dependência dos quatro principais mercados emissores (Reino Unido, Espanha, Alemanha e França) aumentou face a 2002. No que diz respeito ao número de hóspedes estrangeiros, o aumento foi de 1 p.p., atingindo em 2005 os 60%. Relativamente às receitas, os quatro principais mercados representam 67% das receitas, com destaque para o Reino Unido que, além de ser o mercado que mais contribui para este valor (25%), registou também o maior crescimento, 5,2% ao ano, entre 2002 e 2005.

### Dependência dos quatro principais mercados emissores da UE -15 (2002-2005; %)



Fonte: INE; Banco de Portugal

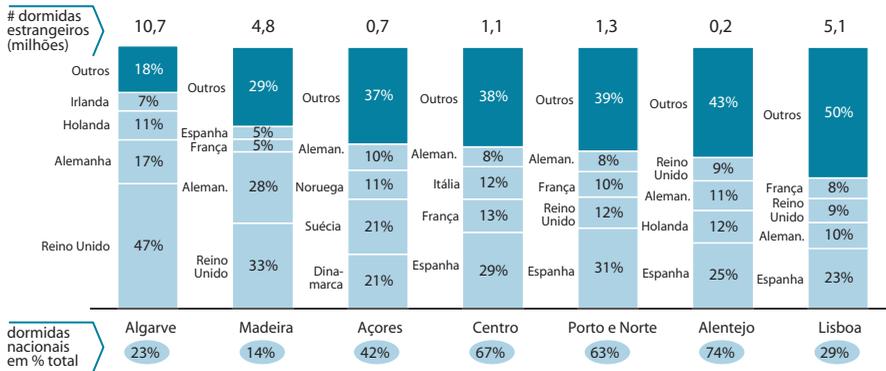
> O Algarve é a região que apresenta maior concentração de mercados emissores e Lisboa a que tem uma maior diversificação – Alentejo, Porto e Norte e Centro dependem essencialmente dos mercados nacional e espanhol

O Algarve é a região com maior número de dormidas de estrangeiros e é aquela que apresenta o maior grau de dependência (82%) relativamente aos quatro principais mercados emissores. De destacar a importância do Reino Unido que representa cerca de metade das dormidas de estrangeiros na região.

Lisboa é a região do país com a procura mais diversificada. O turista espanhol é o que representa maior número de dormidas de estrangeiros nesta cidade, seguido pelo alemão. Os quatro mercados mais importantes representam 50% de todas as dormidas de estrangeiros, o valor mais baixo das regiões portuguesas.

A Madeira, terceira região com maior número de dormidas de turistas estrangeiros, apresenta um grau de dependência de 70% – o segundo mais elevado do país – com destaque para os mercados britânico e alemão que representam 61% das dormidas de estrangeiros.

### Mercados emissores das regiões (2005; % dormidas de estrangeiros)



Fonte: INE

Em relação às restantes regiões é de destacar a região dos Açores que apresenta um conjunto de mercados de origem diversos das restantes regiões – a Dinamarca, a Suécia e a Noruega são os 3 mercados com mais peso.

As regiões do Alentejo, Centro e Porto e Norte são as que apresentam maior dependência do Turismo nacional.

### 1.2.2 Desempenho das regiões

**O sector turístico encontra-se muito concentrado em três regiões sendo afectado por uma elevada sazonalidade e por uma oferta essencialmente de gama média-baixa**

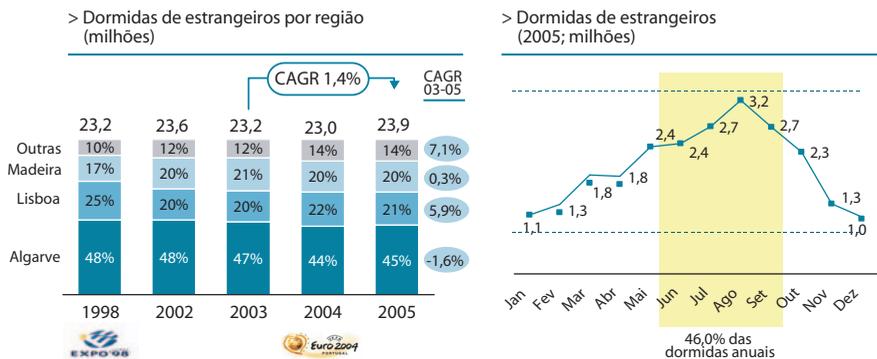
> Três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira) concentram mais de 85% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros, com o período do Verão a representar 46% do total

O número de dormidas de estrangeiros apresentou um ligeiro crescimento entre 2003 e 2005. O Algarve, Lisboa e a Madeira representaram 85% das dormidas de estrangeiros.

O número de turistas estrangeiros no Algarve tem vindo a diminuir a uma taxa de 1,6% ao ano, representando, em 2005, 45% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros. Lisboa é a segunda região com maior peso no Turismo, com 21% das dormidas de estrangeiros, tendo crescido a uma taxa anual de 5,9%. A Madeira manteve o nível de dormidas (0,3%), representando 20% das dormidas de estrangeiros, em 2005.

O pico das dormidas deu-se em Agosto com 3,2 milhões de dormidas. No outro extremo situam-se os meses de Inverno – Janeiro e Dezembro – com cerca de 1/3 do valor de Agosto.

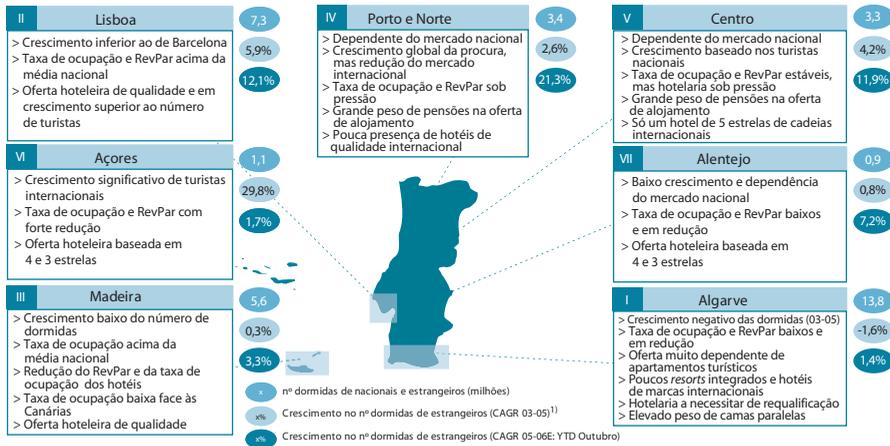
### Dormidas de estrangeiros em hotelaria global e sazonalidade - Portugal



Fonte: INE

Em relação às restantes regiões, a região do Porto e Norte é a que tem maior peso no Turismo, representando 3,4 milhões de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, seguida pelo Centro, os Açores e o Alentejo. Note-se ainda que a região do Porto e Norte tem também o melhor desempenho em 2006, no que diz respeito ao crescimento do Turismo estrangeiro.

## Síntese da performance do Turismo por região (NUT II)



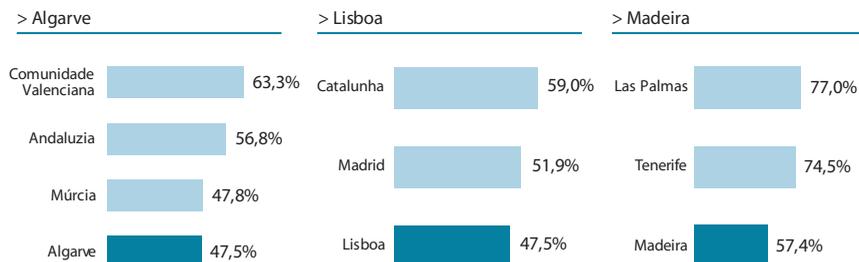
1) Novas NUTs II

Fonte: INE; Direcção-Geral de Turismo (DGT); Impactur; Proturismo

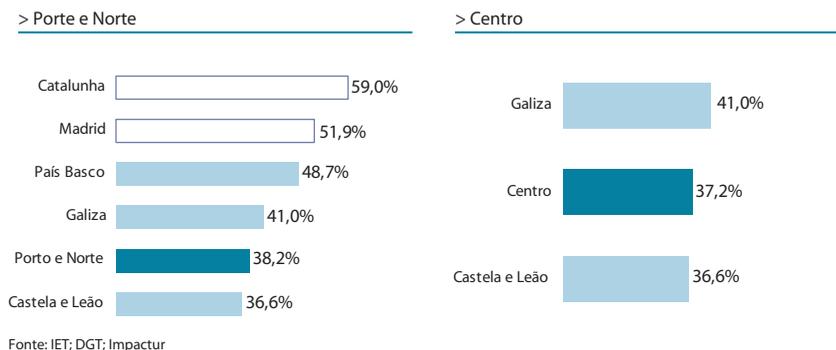
> As principais regiões turísticas – Algarve, Lisboa e Madeira – apresentam taxas de ocupação inferiores às de regiões similares de Espanha, o que resulta em níveis baixos de RevPAR

As regiões turísticas de Portugal apresentam taxas de ocupação bastante inferiores às de regiões similares de Espanha. De destacar as baixas taxas de ocupação verificadas no Porto e Norte e no Centro, ambas com valores inferiores a 40%. Esta tendência mantém-se para as regiões portuguesas que apresentam melhor desempenho, como a Madeira – taxa de ocupação de 57,4% – verificando-se invariavelmente valores inferiores aos de regiões de referência de Espanha.

## Taxas de ocupação de regiões portuguesas face a regiões espanholas comparáveis (2005; %)



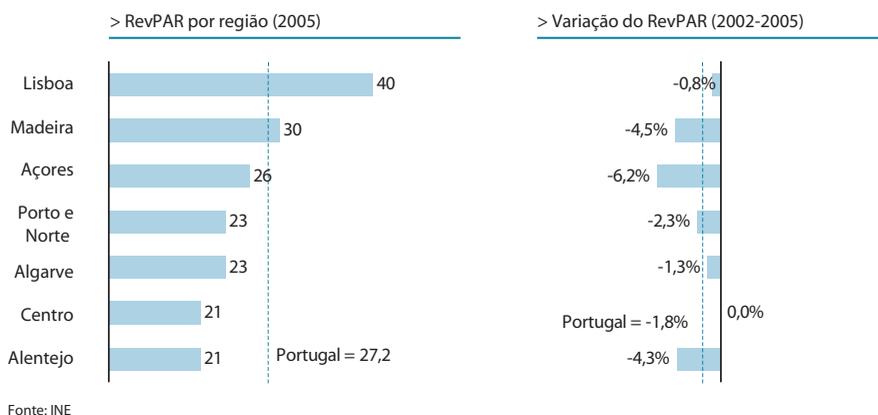
Fonte: Instituto de Estudios Turísticos (IET); DGT; Impactur; Análise Roland Berger



As baixas taxas de ocupação resultam em baixos valores de RevPAR, sendo que apenas as regiões de Lisboa e da Madeira apresentam valores superiores à média nacional. De salientar ainda que o Algarve, a região do país com maior importância nas dormidas de estrangeiros, tem um RevPAR bastante baixo, ao nível do verificado na região do Porto e Norte.

Todas as regiões – com excepção do Centro – verificaram uma variação negativa do RevPAR face a 2002.

### RevPAR por região (2005; €)



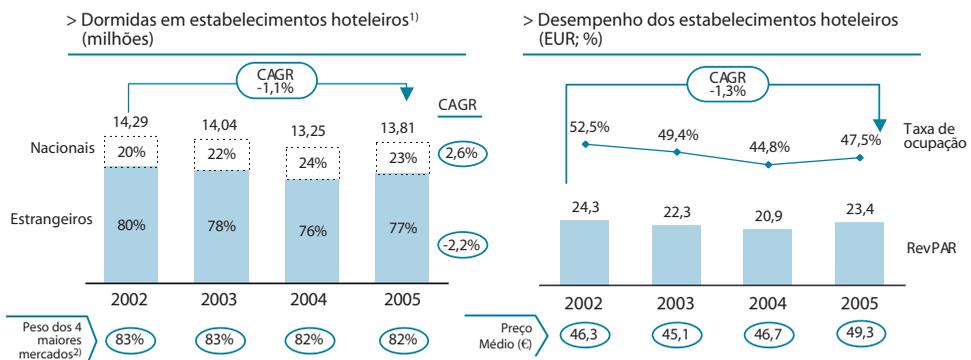
## Algarve

> O Turismo no Algarve tem sido condicionado por uma estagnação do Turismo internacional e apresenta uma elevada sazonalidade que condiciona as taxas de ocupação

O Turismo no Algarve evoluiu negativamente no período de 2002 a 2005. No que diz respeito à evolução das dormidas totais, a taxa de crescimento anual foi de -1,1%. Os turistas estrangeiros, que representam 77% das dormidas, têm vindo a diminuir, sendo este efeito parcialmente compensado por um aumento da procura nacional.

O RevPAR reflecte a situação verificada nas dormidas. Com efeito, a diminuição da procura tem levado a uma descida deste indicador, de 24,3€ em 2002 para 23,4€ em 2005.

### Análise de performance turística do Algarve (1/2)



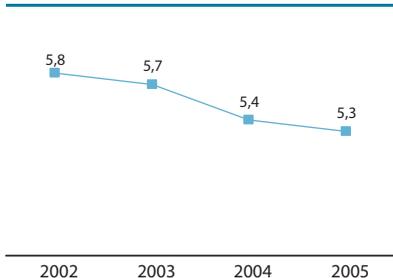
Fonte: INE; Impactur

A duração da estadia tem acompanhado as tendências mundiais que apontam no sentido de férias mais curtas. Assim, o Algarve apresenta em 2005 uma estadia média de 5,3 dias, face a 5,8 dias em 2002.

O Algarve é, essencialmente, um destino de Sol e Mar, o que tem como consequência uma elevada sazonalidade – verifica-se uma taxa de ocupação de 64% nos meses de Verão (Julho, Agosto e Setembro), com o pico a verificar-se em Agosto, com uma taxa de ocupação de 76%. Por outro lado, os meses de Inverno (Dezembro e Janeiro) apresentam taxas de ocupação bastante baixas, na ordem dos 20%.

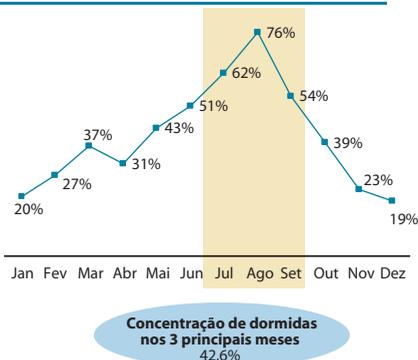
## Análise de performance turística do Algarve (2/2)

> Estadia média nos estabelecimentos hoteleiros (dias)



Fonte: INE; Impactur

> Sazonalidade da procura (dormidas por cama instalada; %; 2005)

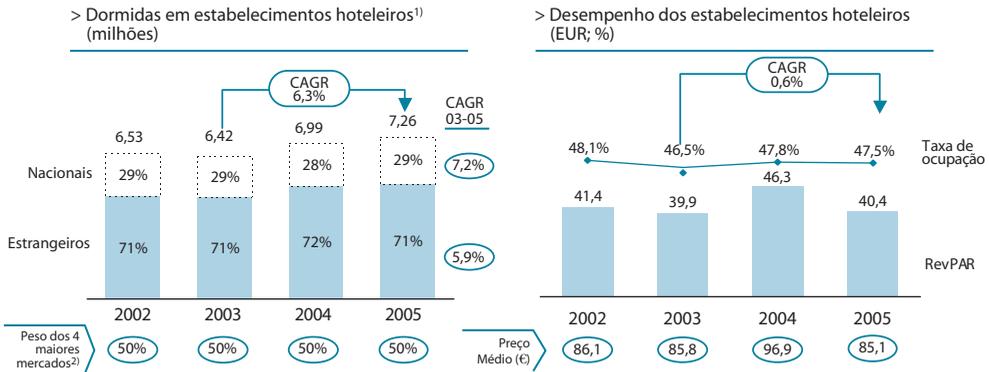


## Lisboa

> O Turismo na região de Lisboa tem crescido a um ritmo elevado, mas inferior ao de cidades de referência, condicionado por limitações na acessibilidade aérea e por um défice de conhecimento internacional da realidade de Lisboa

O Turismo na região de Lisboa tem crescido a uma taxa de 6,3% ao ano, entre 2003 e 2005. Este desempenho tem sido sustentado por crescimento quer na procura nacional, quer na procura estrangeira – 71% da procura total em 2005. O RevPAR tem evoluído positivamente, atingindo os 40,4€ em 2005, apesar do crescimento acentuado da oferta hoteleira.

### Análise de performance turística da região de Lisboa



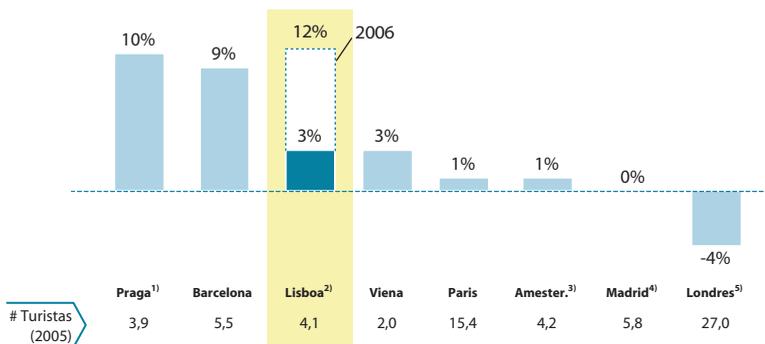
1) Inclui aldeamentos e apartamentos turísticos  
2) Reino Unido, Alemanha, Holanda e Irlanda

Nota: em 2003 existiu uma mudança nas NUTS II

Fonte: INE; Impactur

No período entre 2000 e 2005, a região de Lisboa cresceu a um ritmo moderado, mas superior ao de outras grandes cidades europeias já consolidadas como destinos turísticos (ex. Londres, Paris, Madrid). Ficou, no entanto, abaixo de Praga e Barcelona. Já em 2006, Lisboa conseguiu atingir níveis de crescimento em linha com as melhores práticas.

### Benchmarking da evolução do número de turistas internacionais nas regiões de cidades europeias (CAGR 2000-2005; %; milhões de turistas)

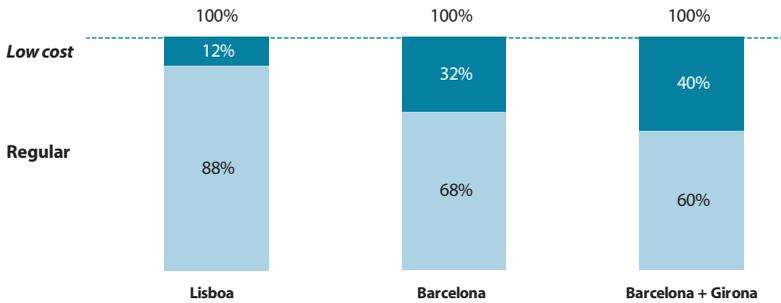


1) Área metropolitana;  
2) NUTS II;  
3) Turistas hospedados em hotéis e similares  
4) Turistas em 2003; CAGR 2000 a 2003;  
5) Turistas em 2004; CAGR 2000 a 2004

Fonte: Tourmris, 2006; Associação Turismo de Lisboa (ATL); dados estatísticos, 2006

A região de Lisboa tem como principal produto turístico o *City Break*, caracterizado por estadias curtas, sendo que as acessibilidades aéreas têm sido um factor limitativo de um melhor desempenho. Lisboa possui, face a Barcelona, um número menor de ligações directas a cidades europeias, com menor frequência semanal (respectivamente, 950 vs. 1417 ligações semanais). Por outro lado, as tendências mundiais apontam no sentido da diminuição nos custos de transporte e no aumento da despesa com a estadia. Neste contexto, o número de ligações aéreas efectuadas por companhias *low cost* assume especial relevância. O crescimento registado por Lisboa, em 2006, ao nível de Barcelona, decorre do crescimento de passageiros das *low cost*, facto que reforça a necessidade de melhorar a acessibilidade aérea para o destino.

**Peso das ligações internacionais directas *low cost* no total de ligações internacionais (Setembro 2006)**

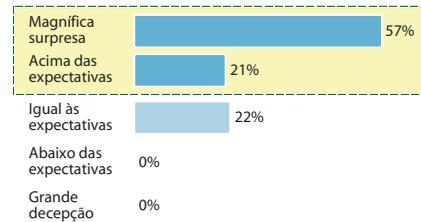


Fonte: ANA; AENA

O desempenho da região de Lisboa tem sido condicionado por falta de conhecimento da região a nível internacional. Assim se explica que Lisboa tenha ultrapassado as expectativas de 78% dos turistas estrangeiros, sendo que 79% considera voltar a visitar a região.

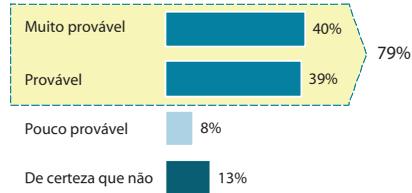
### Avaliação da região de Lisboa – turistas estrangeiros (2005; %)

#### > Realidade face às expectativas<sup>1)</sup>



> 78% dos turistas considerou a experiência acima das suas expectativas iniciais

#### > Probabilidade de regresso à região<sup>1)</sup>



> 79% dos turistas que visitou a região de Lisboa considera voltar

1) Excluindo respostas "não sabe / não responde"

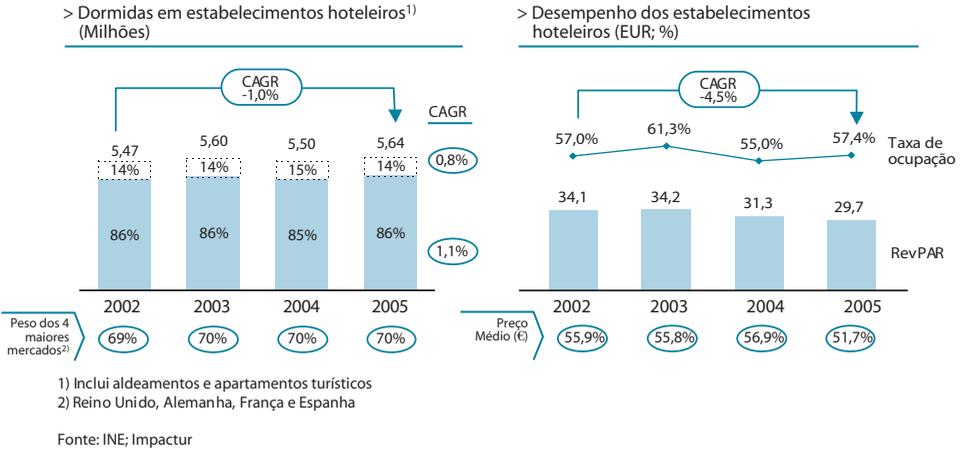
Fonte: ATL – Observatório: Inquérito de Satisfação, 2005

## Madeira

> O Turismo na Madeira tem crescido a um ritmo baixo, está muito dependente dos mercados inglês e alemão e caracteriza-se por uma estadia de média duração

Entre 2002 e 2005 a região da Madeira apresentou um crescimento de dormidas em estabelecimentos hoteleiros de 1% anual não tendo este crescimento sido suficiente para assegurar a manutenção do RevPAR. Esta região é essencialmente um destino internacional, sendo o peso dos estrangeiros no total das dormidas de 86%. Por outro lado, apresenta estadias médias bastante elevadas (5,6 dias), devido ao elevado peso dos voos *charter*.

### Análise de performance turística da Madeira

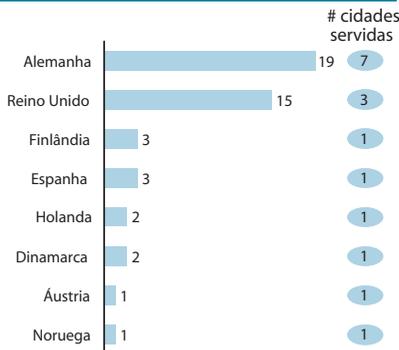


Os mercados emissores do Reino Unido e Alemanha representaram mais de 60% das dormidas de estrangeiros na região da Madeira em 2005. Esta dependência de mercados está associada às acessibilidades aéreas, com os países de maior importância a terem uma maior frequência semanal de ligações e um número mais elevado de cidades servidas.

O Reino Unido, que representou 33% das dormidas de estrangeiros na região, é o segundo país com as melhores acessibilidades por ligações regulares, com 3 cidades servidas e 15 ligações semanais, seguido da Alemanha – 28% das dormidas de estrangeiros em 2005 – que possui as melhores ligações à região.

### Acessibilidades ao Funchal

> Número de ligações semanais directas (Funchal; Setembro 2006)



> Passageiros em voo charter (> 5000 pax/ano; passageiros; 2005)

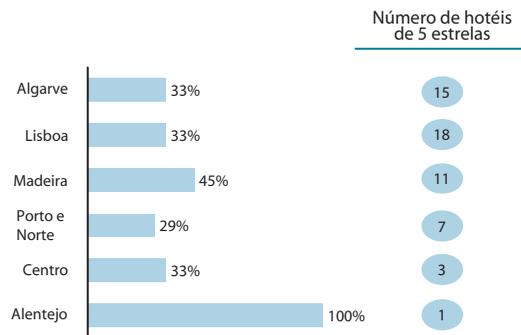


1) Total de passageiros em voo charter (inclui mercados emissores com menos de 5000 pax/ano)  
 Fonte: ANA

> A oferta hoteleira nacional é liderada por grupos locais verificando-se uma baixa presença de cadeias internacionais de referência, e existindo apenas cerca de 50 hotéis de cinco estrelas. Os baixos níveis de RevPAR estão associados a uma necessidade de requalificação da oferta de alojamento

As principais cadeias internacionais têm uma presença reduzida na oferta hoteleira de 5 estrelas. As regiões com maior peso no Turismo internacional – Lisboa e Algarve – são também as que têm um número mais elevado de hotéis de 5 estrelas, dos quais 1/3 pertence a cadeias internacionais. De destacar também que – com exceção do Alentejo, que apenas tem um hotel de 5 estrelas – todas as regiões apresentam um peso de cadeias internacionais inferior a 45%.

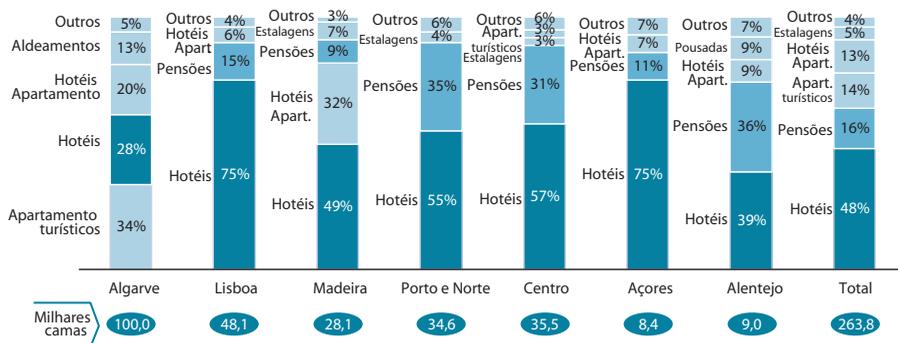
### Percentagem de hotéis de 5 estrelas detidos/geridos (marca internacional) por cadeias internacionais (%; 2006)



Fonte: MaisTurismo, Edições e Publicidade S.A.

O alojamento em Portugal necessita de ser requalificado. As pensões representam, a nível nacional, o segundo tipo de alojamento mais expressivo em número de camas. De destacar as regiões do Porto e Norte, Centro e Alentejo – as menos importantes no que diz respeito às dormidas de estrangeiros – em que este tipo de alojamento representa mais de 30% da capacidade oferecida, o que está também relacionado com o facto de estarem no grupo das regiões com pior desempenho ao nível do RevPAR – todas com valores inferiores à média nacional.

### Número de camas por região e por tipo de alojamento (2005; milhares de camas)



Fonte: INE

- > A fragmentação da oferta, o elevado número de trabalhadores não qualificados e a actuação com grande nível de individualismo por parte das empresas do sector, condicionam a qualidade de serviço, o relacionamento com os operadores turísticos e a exploração do canal internet

O emprego no sector de Turismo é muitas vezes visto como temporário, o que resulta num fraco investimento em formação e conseqüentemente num decréscimo da qualidade do serviço. Reflexo deste facto é a situação do Alentejo, onde a falta de qualificação pode pôr em causa a qualidade dos serviços dos novos investimentos. "A falta de formação turística transversal a todo o território já dá que pensar aos próprios empresários que têm projectos em carteira, enquanto que as autoridades locais apelam à rápida criação de uma escola de hotelaria em Évora." De facto, "dos actuais 11 mil trabalhadores da região, apenas 20% têm formação específica." (DN, 21/06/2006).

A fragmentação da oferta e o pendor individualista dos agentes do sector são também factores negativos que condicionam o desempenho do sector turístico português. A falta de cooperação entre os diversos *players* do mercado condiciona a existência de uma oferta integrada, como mostra por exemplo a impossibilidade de um turista efectuar reservas directamente através dos *sites* oficiais ou a inexistência de motores de busca nacionais para hotéis ou restaurantes, ao contrário do que acontece noutros países.

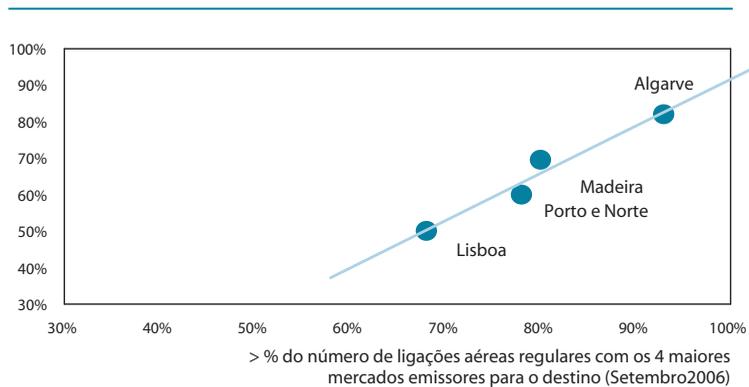
Outra consequência negativa da "actuação individual" é a dificuldade de "falar a uma só voz" com agentes internacionais, existindo *Convention Bureau* a promover a mesma oferta/região, em contraste com a falta de um *Convention Bureau* em regiões importantes (ex: Madeira).

> A acessibilidade aérea tem condicionado o desenvolvimento dos mercados alvo, verificando-se um grande paralelismo entre a existência de ligações directas e o peso do mercado nas regiões

Com o aumento das viagens de curta duração, verifica-se uma crescente importância da acessibilidade aérea. Com efeito, existe uma elevada correlação entre o peso dos mercados nas regiões e o número/frequência de cidades com ligações directas aos aeroportos que servem a região.

**Relação entre o peso dos 4 principais mercados emissores no Turismo e no número de ligações aéreas regulares (Setembro 2006; %)**

> Peso dos 4 maiores mercados emissores para o destino (2005)



Fonte: ANA, INE

Assim, o desempenho de Portugal tem sido condicionado por lacunas nas acessibilidades aéreas, como demonstrado no ponto III.5.

### I.3. Principais oportunidade e desafios

**A evolução do sector a nível mundial possibilita um forte crescimento do sector do Turismo em Portugal, mas requer uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e das ofertas concorrenciais**

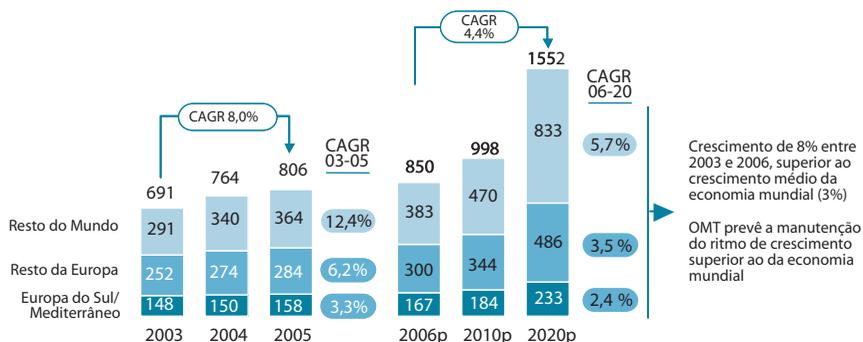
#### I.3.1 Evolução das tendências do consumidor

**As principais tendências ao nível do consumidor apontam para o crescimento do Turismo, potenciado pelo desenvolvimento do *short break*, pelo aumento do número dos adultos/seniores que viajam e pela procura de experiências diversificadas**

> **Aceleração do crescimento do número de turistas internacionais em todo o Mundo**

O sector do Turismo cresceu a uma taxa de 8,0% ao ano, entre 2003 e 2005, superior ao crescimento médio da economia mundial (3%) no mesmo período. A Organização Mundial do Turismo prevê que até 2020 a tendência se mantenha, com o crescimento médio anual do número de turistas a atingir os 4,4% entre 2006 e 2020, mais uma vez superior às previsões para o crescimento da economia.

#### Evolução do número de turistas (milhões turistas *incoming*, 2003-2020)



Fonte: OMT, 2006; Economist Intelligence Unit (EIU)

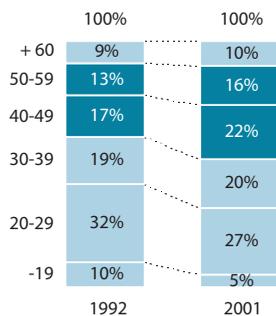
### > Envelhecimento da população europeia

Ao nível da importância de cada escalão etário para o Turismo tem-se verificado uma tendência para o envelhecimento do turista tipo, que se prevê que continue. Em 1992 o segmento *well established* – 40 a 59 anos de idade – representava 30% dos turistas, subindo para os 38% em 2001.

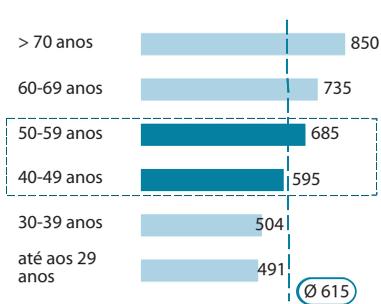
Por outro lado, existe uma correlação positiva entre a despesa anual média em férias e a idade. A despesa anual média *per capita* em férias na Europa atinge os 615€, sendo que os turistas com mais de 50 anos têm gastos acima da média.

### Caracterização dos turistas europeus por idade e despesa

> Repartição de turistas por escalão etário (%; 1992-2001)



> Despesa anual média *per capita* em férias na Europa (EUR)



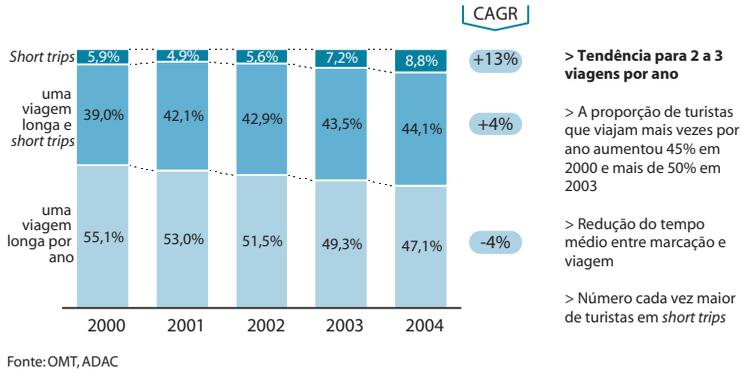
Fonte: OMT, 2003

### > Aumento do número de viagens de curta duração

À semelhança do que acontece com a idade média dos turistas, o número e a duração das viagens têm sofrido uma evolução. A tendência que se observa neste ponto é a de um aumento do número de viagens de curta duração.

Assim, entre 2000 e 2004, o número de *short trips* cresceu a uma taxa anual de 13%, face a um decréscimo anual de 4% dos turistas que apenas fazem uma viagem longa por ano. A combinação entre uma viagem longa e várias *short trips* também tem vindo a aumentar, crescendo no período em análise a uma taxa anual de 4%.

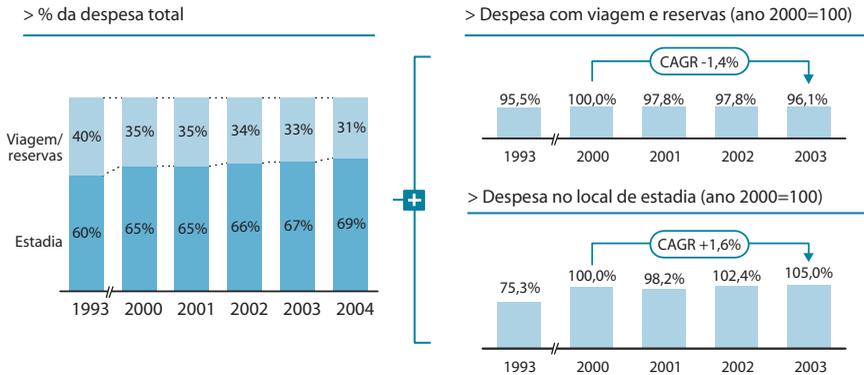
### Evolução do número e duração das viagens (2000-2004; %)



### > Aumento dos gastos com a estadia e redução dos gastos com a viagem

No que diz respeito à composição da despesa dos turistas, prevê-se que se mantenha a tendência observada nos últimos anos de crescimento da despesa com a estadia em detrimento da despesa com a viagem.

### Evolução da despesa com férias na Europa (pessoa/dia)



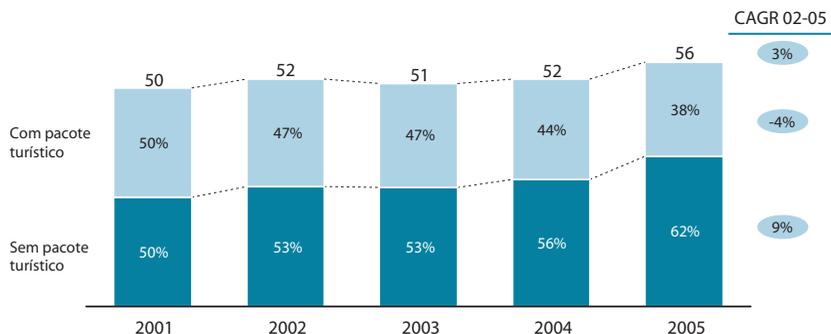
> Procura de experiências diversificadas

À semelhança do que acontece com a despesa, também os produtos e as experiências procuradas pelos turistas têm evoluído. Neste ponto destaca-se a tendência para um aumento da diversificação das experiências, que se reflecte naturalmente nas principais motivações de viagem. Neste contexto, é cada vez mais importante a oferta de um conjunto alargado de produtos que dê resposta a uma procura diversificada.

> Aumento do DIY e diminuição das viagens organizadas

Existe uma tendência para uma redução do peso das viagens organizadas, por oposição ao crescimento do DIY (*do it yourself*). Utilizando como exemplo a forma de organização das viagens dos turistas estrangeiros em Espanha, entre 2001 e 2005, verificamos, quer em termos relativos, quer em valores absolutos, uma tendência para a diminuição das viagens vendidas sob a forma de pacote turístico, – crescimento anual de -4% – por oposição ao verificado nas viagens sem pacote turístico que têm crescido a um ritmo anual de 9%.

**Turistas estrangeiros em Espanha segundo forma de organização da viagem (milhões; 2002-2005)**



Fonte: IET, Frontur

### 1.3.2 Transformação dos modelos de negócio

**Os novos modelos de negócio apontam para uma tendência crescente de desintermediação e para uma maior segmentação das ofertas/experiências**

> Desintermediação entre a procura e a oferta possibilitada pela internet

No que diz respeito à transformação dos modelos de negócio, o aumento da utilização da internet tem tido um papel importante.

O modelo inicial de intermediação pressupõe uma estratégia de *pull* em que o consumidor compra o produto turístico a uma agência/operador de viagens, um importante intermediário no serviço.

Este modelo de distribuição tem vindo a ser substituído pela coexistência de estratégias *pull e push*, em que as tendências apontam cada vez mais para vendas directas – sem a presença de intermediários. Actualmente o consumidor continua a ter a opção de se dirigir a intermediários – como as agências de viagens ou operadores turísticos – mas passou a ter a possibilidade, principalmente através da internet, de comprar directamente às companhias aéreas, hotéis e demais promotores de serviço.

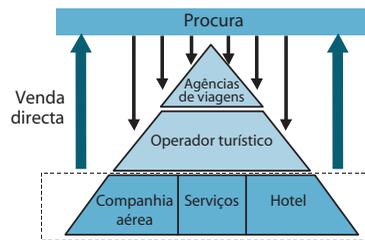
#### Evolução do modelo de distribuição

> Modelo de distribuição inicial



Fonte: Entrevistas a clientes e operadores turísticos

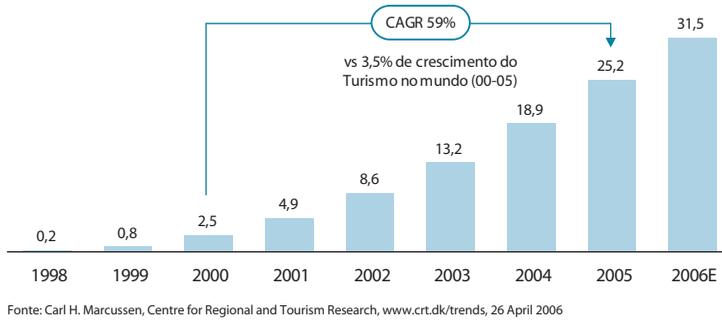
> Novo modelo de distribuição



A importância da internet na alteração do modelo de negócio, com a progressiva desintermediação da oferta, está reflectida no aumento das receitas do Turismo *online*.

A crescente utilização da internet tem contribuído para a importância que este canal tem actualmente. Em 2000, as receitas do Turismo *online*, na Europa, atingiam os 2,5 biliões de euros, sendo que este, em 5 anos, foi multiplicado por 10 vezes, o equivalente a um crescimento anual de 59%, face a um crescimento de "apenas" 3,3% do Turismo mundial para o mesmo período.

### Dimensão das receitas do Turismo *online* na Europa (1998-2006e; Bn€)

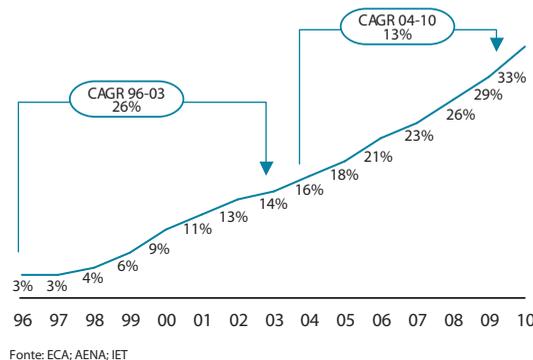


#### > Desenvolvimento das *low cost*

O mercado *low cost* tem crescido a taxas bastante elevadas, particularmente no mercado europeu, o que se tem reflectido na quota de mercado que este tipo de transportadoras aéreas tem hoje.

A quota de mercado das companhias *low cost* na Europa passou de 3%, em 1996, para 14%, em 2003, o que equivale a um crescimento anual de quota de 26%. As previsões apontam para que – mesmo a um ritmo de crescimento anual mais moderado (13%) – os voos *low cost* representem 1/3 do mercado em 2010.

### Quota de mercado das companhias *low cost* na Europa (1996-2010e; %)



Note-se ainda que as companhias *low cost* potenciam a marcação directa de viagens, contribuindo para o aumento da desintermediação e diminuição dos pacotes turísticos.

### > Sofisticação do negócio hoteleiro com segmentação de experiências e enfoque dos grandes grupos nas actividades de marketing e de gestão hoteleira

O negócio hoteleiro tem acompanhado as mudanças do comportamento do consumidor e apresenta actualmente duas grandes tendências: por um lado, verificamos um aumento da sofisticação do negócio que resulta numa crescente segmentação de experiências, por outro lado, assiste-se a um crescente enfoque dos grandes grupos nas actividades de marketing e de gestão hoteleira.

No que diz respeito às experiências do consumidor, assiste-se a uma evolução no sentido da segmentação. Por exemplo, a Starwood – o maior grupo hoteleiro de luxo e com presença significativa no mercado nacional – tem acompanhado esta tendência, com a criação de várias marcas de hotéis para diferentes segmentos, gerindo actualmente 8 marcas diferentes.

O modelo de gestão hoteleira também tem vindo a sofrer alterações. O grupo Starwood serve mais uma vez de exemplo para ilustrar esta tendência, com a transferência do enfoque da propriedade de estabelecimentos para a gestão de empreendimentos. O peso dos hotéis próprios passou de 56% para 39%, verificando-se uma tendência inversa no que diz respeito aos hotéis franchisados (de 21% para 36%).

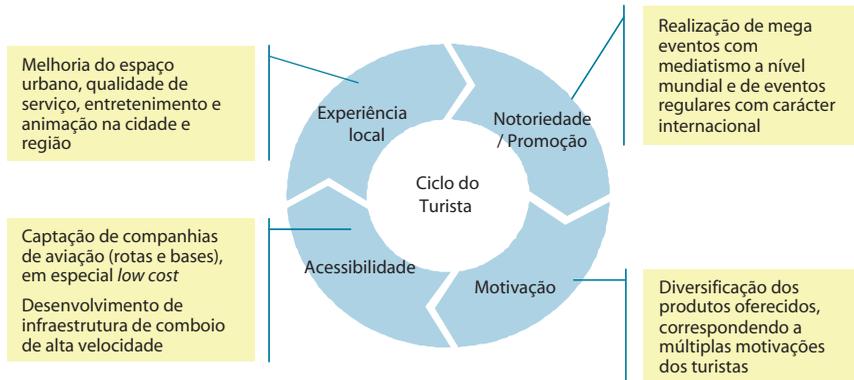
#### 1.3.3 Ambiente concorrencial entre destinos

**Os países e as cidades estão a aumentar a sofisticação da sua oferta, competindo em todo o ciclo do turista (notoriedade/promoção, motivações, acessibilidade, experiência local) para atrair e fidelizar turistas**

As alterações no comportamento dos turistas, já referidas anteriormente, estão a levar a que os vários destinos (países, regiões, cidades) aumentem a sofisticação da oferta para atrair e fidelizar turistas.

Observa-se um esforço dos vários destinos na realização de eventos mediáticos no sentido de aumentar os níveis de notoriedade/promoção. Quanto aos produtos oferecidos, tem existido uma evolução no sentido da diversificação, através de ofertas diferenciadoras e inovadoras, para dar resposta às múltiplas motivações dos turistas. Em relação às acessibilidades, já assinálamos a tendência para a diminuição dos custos com o transporte, daí que seja importante para um destino europeu captar rotas e bases de companhias *low cost*. Finalmente, verifica-se uma actuação dirigida à qualidade do serviço, do ambiente, do espaço urbano e do ordenamento do território, no sentido de melhorar a experiência local.

## Principais tendências ao longo do ciclo do turista



### > Organização de mega eventos mediáticos para gerar notoriedade de destino e promoção generalizada das marcas países e principais regiões

A organização de mega eventos assume cada vez mais importância, devido ao mediatismo e notoriedade que estes trazem. Neste contexto, eventos mediáticos – desportivos ou de outro tipo – assumem especial importância, não só pela quantidade de turistas que trazem ao destino, mas também pela publicidade que geram. Eventos da magnitude do Euro 2004 ou da Expo 98 provocam um “efeito escala” de notoriedade, levando ao aumento do número de turistas não só no ano do evento, mas também nos anos seguintes.

### > Desenvolvimento de infra-estruturas/conteúdos e eventos regulares para dar resposta a múltiplas motivações

O comportamento do consumidor tem evoluído no sentido de preferências mais complexas, com múltiplas motivações. Neste contexto, os destinos têm vindo a desenvolver infra-estruturas e conteúdos que respondem aos novos padrões de comportamento do consumidor.

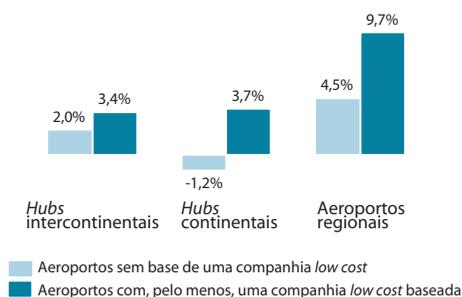
A disponibilização de um calendário de eventos de projecção internacional é importante para reforçar as motivações e promover a fidelização do turista (no caso de eventos regulares – ex. Oktoberfest). Esta realidade pode ser observada em destinos concorrentes de Portugal, onde existe um grande esforço na criação de eventos regulares. Igualmente importante tem sido o desenvolvimento de infra-estruturas que, pela sua existência, conseguem atrair mais turistas a uma região, sendo o exemplo mais flagrante o Museu Guggenheim, em Bilbau.

### > Criação de condições para o desenvolvimento de *low cost* e desenvolvimento das ligações ferroviárias de alta velocidade

Criar condições para o desenvolvimento de companhias *low cost* assume-se cada vez mais como base para um bom desempenho turístico na Europa. Como já foi anteriormente referido, a despesa com a estadia está a ganhar peso no total das despesas de Turismo, por oposição ao decréscimo dos gastos com o transporte.

Assim, é essencial existirem companhias *low cost* baseadas, ou com operação relevante, nos aeroportos portugueses. Ilustrativo deste facto é o desempenho, em termos de tráfego, dos aeroportos com companhias *low cost* baseadas, comparativamente aos aeroportos sem *low cost carriers*. No período 2002-2003 as taxas de crescimento dos aeroportos com companhias *low cost* baseadas foi claramente superior.

#### Taxa de crescimento do tráfego por tipo de aeroporto (2002-2003; %)



Fonte: AIA; AENA; ECA; ACI; Artigos de Imprensa

### > Actuação a vários níveis para melhorar a experiência local englobando urbanismo, ambiente, animação e conteúdos culturais

Assiste-se igualmente a uma maior preocupação com a qualidade do urbanismo e do ambiente, e a uma melhoria dos conteúdos culturais e de animação. A Catalunha, por exemplo, possui leis específicas de protecção da paisagem.

As ilhas Baleares são outro exemplo de um destino cuja actuação reflecte as crescentes preocupações urbanísticas e ambientais. Com problemas de desordenamento do território e excesso de construção – à semelhança de algumas zonas turísticas em Portugal – a região tem vindo a tomar um conjunto de medidas para inverter esta situação como, por exemplo, no caso da construção de um novo empreendimento obrigatoriamente será destruído outro, e no caso da construção de campos de golfe, estes obrigatoriamente utilizarão as águas residuais.





## II. VISÃO E OBJECTIVOS

> O momento para qualificar e desenvolver o sector do Turismo nacional

### II.1. Visão para o sector

#### **Uma visão estratégica ambiciosa, mas exequível**

Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional.

- > Um dos destinos de maior crescimento na Europa, alavancando numa proposta de valor suportada em características distintivas e inovadoras do país**
- > Desenvolvimento do Turismo baseado na qualificação e competitividade da oferta, alavancando na excelência ambiental/urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica/modernização empresarial e das entidades públicas**
- > Importância crescente na economia, constituindo-se como um dos motores do desenvolvimento social, económico e ambiental, a nível regional e nacional**

Visão para o Turismo nacional

## II.2. Proposta de valor de Portugal

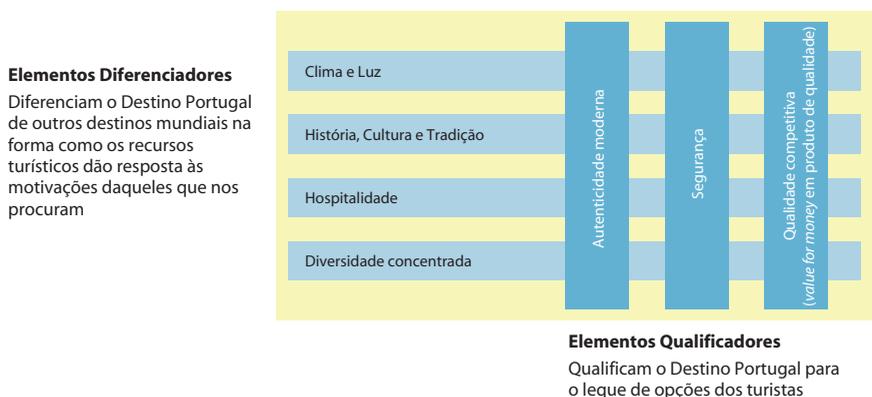
### Proposta de valor atractiva baseada nas características diferenciadoras de Portugal

A proposta de valor para Portugal aposta na combinação dos elementos diferenciadores e dos elementos qualificadores do país.

Os elementos diferenciadores constituem os recursos turísticos que distinguem Portugal de outros destinos concorrentes – clima e luz; história, cultura e tradição; hospitalidade; diversidade concentrada.

Os elementos qualificadores são necessários para qualificar Portugal para o leque de opções dos turistas – autenticidade moderna, segurança e excelência na relação qualidade/preço.

### Proposta de valor de Portugal – fundamentos estratégicos



#### > Quatro factores como base de diferenciação:

- > Clima e Luz
- > História, Cultura e Tradição
- > Hospitalidade
- > Diversidade concentrada

Em relação à diferenciação face a outros destinos, Portugal distingue-se pelo seu clima e luz, pela sua cultura e tradição, pelo acolhimento e pela diversidade concentrada que apresenta.

## Factores diferenciadores mencionados por operadores e outros agentes de mercado

Clima e Luz		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; País do Sul da Europa, com temperaturas amenas todo o ano, e pouca precipitação fora da época do Inverno</li> <li>&gt; Elevado número de dias de sol e horas de luz</li> </ul>
História, Cultura e Tradição		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Forte preservação das tradições (festas populares, trajes regionais, procissões, música tradicional, romarias, tradições académicas, fado)</li> <li>&gt; Ligação ao Atlântico/ Descobrimentos</li> </ul>
Hospitalidade		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relações profundas (carácter português brando, afável, quente, comunicativo, receptividade aos estrangeiros)</li> <li>&gt; Gastronomia e vinhos</li> <li>&gt; Qualidade dos estabelecimentos turísticos e qualidade de serviço</li> </ul>
Diversidade concentrada		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; País <i>resort</i> (atlântico, praia, planície, floresta, ruralidade, cidade, golfe, casinos)</li> <li>&gt; Multiplicidade de influência de culturas (celtas, romanos, árabes, povos dos descobrimentos)</li> <li>&gt; Multiplicidade de sub-culturas regionais (Minho, Douro, Lisboa, Algarve...)</li> </ul>

> Os elementos qualificadores da proposta de valor deverão ser a autenticidade moderna, a segurança e a qualidade, com excelente relação qualidade-preço

Os elementos que qualificam a proposta de valor estão ligados a três conceitos:

> **Autenticidade moderna** – Portugal é um país europeu moderno, em forte crescimento e com uma elevada sofisticação nos serviços

> **Segurança** – Portugal é um país com taxas de criminalidade reduzidas

> **Qualidade competitiva** – Serviços com elevada qualidade e profissionalismo, mas com preços muito competitivos

### II.3. Objectivos

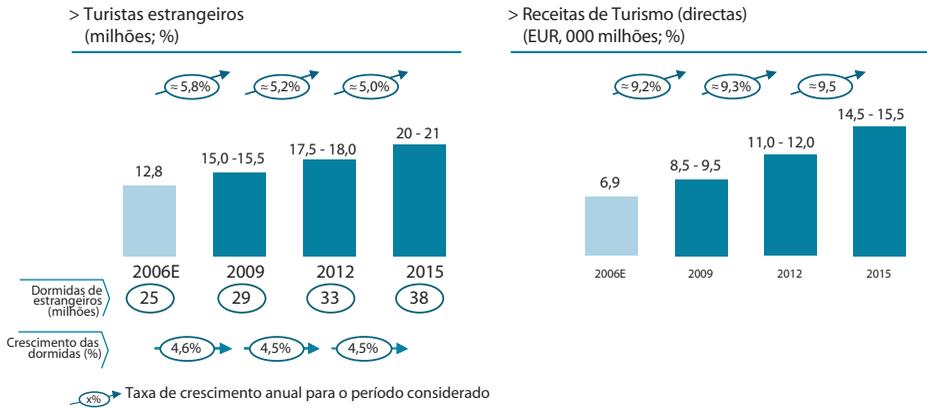
#### Crescimento sustentado acima da média europeia, com especial incidência ao nível das receitas

- > Crescimento anual do número de turistas internacionais acima dos 5% e das receitas acima dos 9%

Os objectivos para o Turismo internacional em Portugal ambicionam um crescimento do número de turistas superior a 5% e um aumento das receitas na ordem dos 9%. O objectivo é atrair entre 20 a 21 milhões de turistas estrangeiros em 2015, face aos 12,8 milhões previstos para 2006, e atingir um nível de receitas de 14,5 a 15,5 mil milhões de euros naquele ano.

Estes valores deverão ser atingidos através da requalificação das principais regiões, da redução da sazonalidade e da criação de pólos de desenvolvimento turístico, que permitirão tornar Portugal num destino mais competitivo.

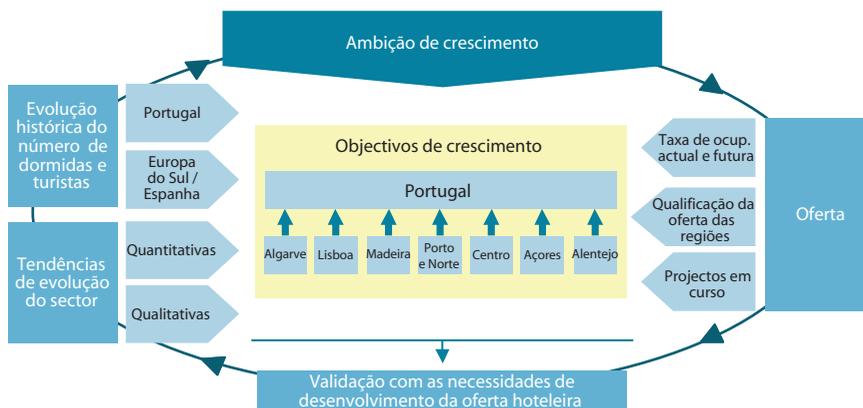
#### Objectivos para o número de turistas estrangeiros em Portugal e respectiva receita gerada (2006-2015e)



Fonte: INE; DGT; Eurostat; PEC - Análise Roland Berger

Os objectivos foram definidos a nível regional com base num processo interactivo, incluindo expectativas da evolução da procura e da oferta, mas reflectem sobretudo uma ambição de crescimento.

## Processo de definição dos objectivos de crescimento



Fonte: Análise Roland Berger

Para determinar os objectivos de crescimento de dormidas foram utilizados dados relativos à evolução histórica, assim como um *benchmark* com regiões espanholas semelhantes. Foram ainda ponderados os projectos hoteleiros já aprovados, e a necessidade de camas para atingir os objectivos traçados. O cumprimento dos objectivos deverá aumentar a taxa de ocupação da oferta actual e pressupõe taxas de ocupação para os novos hotéis variáveis para cada região.

### > Lisboa, Algarve e Porto e Norte com maior contribuição absoluta para o crescimento

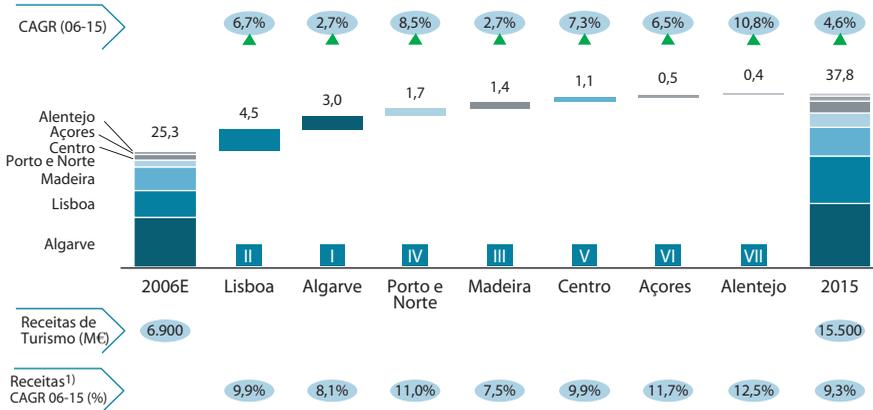
Lisboa deverá ser a região do país com maior contribuição para o crescimento das dormidas de estrangeiros, prevendo-se um crescimento de 6,7% ao ano, entre 2006 e 2015, o que equivale a mais 4,5 milhões de dormidas de estrangeiros.

O Algarve, apesar de registar o crescimento anual relativo mais baixo – apenas 2,7% – irá contribuir para um aumento de 3 milhões de dormidas de estrangeiros.

A região do Porto e Norte deverá ser o destino do país com um dos melhores desempenhos em termos de crescimento, prevendo-se que cresça anualmente a uma taxa de 8,5%, atingindo mais 1,7 milhões de dormidas de estrangeiros em 2015.

De destacar ainda o crescimento ambicionado para regiões que actualmente são menos significativas para o Turismo, como os Açores, o Alentejo e o Centro, com aumentos superiores a 6%.

**Objectivo de crescimento e peso de cada região no Turismo (milhões de dormidas de estrangeiros; 2006-2015e)**



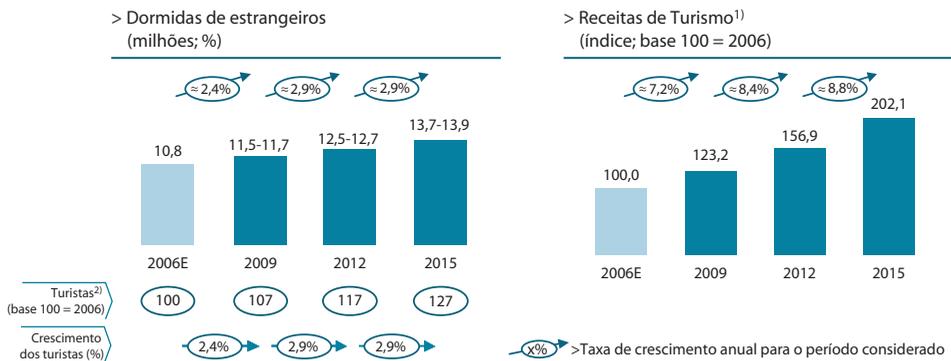
<sup>1)</sup> Índice a monitorizar através dos proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE, Banco de Portugal – Análise Roland Berger

**Algarve**

O Algarve deverá atingir, em 2015, entre 13,7 e 13,9 milhões de dormidas, o que corresponde a um crescimento médio de 2,7% ao ano. O número de turistas (hóspedes estrangeiros) deverá ter um comportamento similar. Já ao nível das receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros), os objectivos de crescimento são superiores, envolvendo a duplicação do valor actual.

**Objectivos para o número de turistas estrangeiros no Algarve e respectiva receita gerada (2006-2015e)**



<sup>1)</sup> Índice a monitorizar através dos proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros

<sup>2)</sup> Índice a monitorizar através dos hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE; DGT – Análise Roland Berger

Os objectivos traçados para as dormidas de estrangeiros são consentâneos com o desempenho de regiões espanholas com características semelhantes – destinos maduros no sul da Europa, com o Sol e Mar como produto principal. A Andaluzia tem tido um crescimento anual de 3% e Valência 2%.

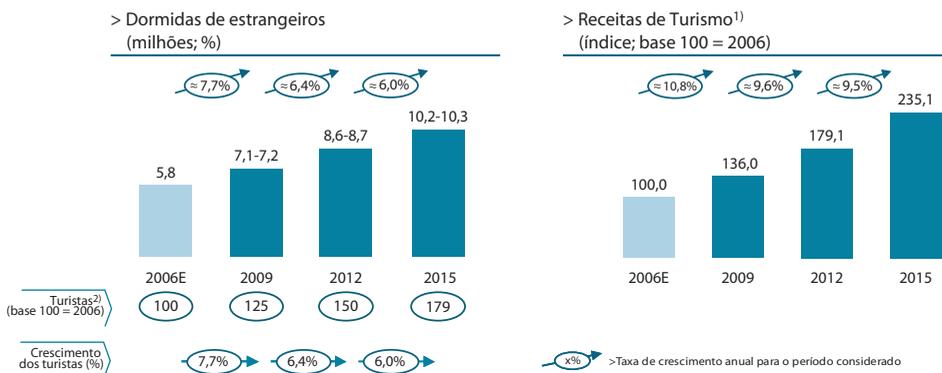
O peso do Turismo nacional no Algarve deverá reduzir-se com um crescimento anual de dormidas de nacionais de 2,5%, entre 2006 e 2015.

O desempenho previsto deverá ser suportado pela requalificação e o crescimento em valor, efectuando-se uma aposta no Sol e Mar multi-segmentado, e na redução da sazonalidade potenciada pela aposta no Turismo de Negócios e no Golfe. Pretende-se ainda aumentar a diversidade, desenvolvendo outros produtos e potenciar *Resorts Integrados* com oferta hoteleira de referência internacional.

### Lisboa

Os objectivos para a região de Lisboa ambicionam, para 2015, ultrapassar os 10 milhões de dormidas de estrangeiros (crescimento anual de 6,7%). O número de turistas (hóspedes estrangeiros) deverá aumentar 80% no mesmo período. Para as receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros), os objectivos de crescimento são superiores, projectando-se um crescimento médio anual de 10%.

### Objectivos para o número de turistas estrangeiros na região de Lisboa e receita gerada (2006-2015e)



1) Índice a monitorizar através dos proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros  
 2) Índice a monitorizar através dos hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE; DGT – Análise Roland Berger

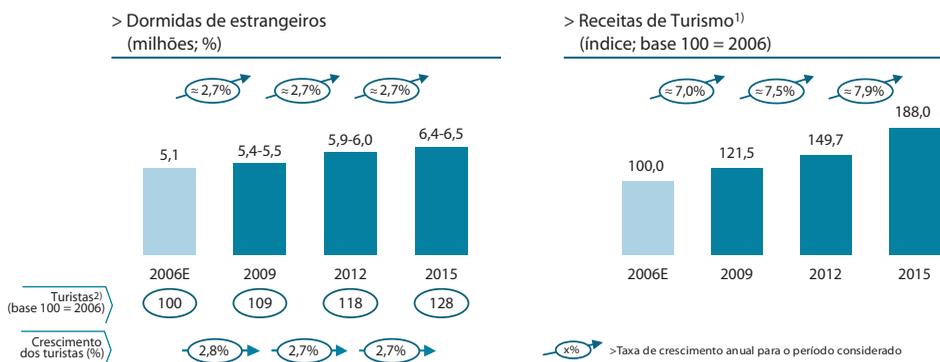
Por outro lado, as dormidas de turistas nacionais deverão crescer a uma taxa anual de 2,0%.

Pretende-se que a região de Lisboa se torne a montra de um Portugal moderno, autêntico, diverso e dinâmico, prevendo-se que o crescimento seja suportado pelo aumento dos turistas de lazer (*City Break*) e negócios e pelo *cross selling* com o polo Oeste e o Alentejo. No que diz respeito à oferta hoteleira de topo, pretende-se aumentar a especialização e a diversificação.

### Madeira

Os objectivos para a Madeira situam-se entre os 6,4 e 6,5 milhões de dormidas de estrangeiros. O número de turistas (hóspedes estrangeiros) deverá aumentar 2,7% ao ano no período 2006-2015.

### Objectivos de evolução do número de turistas estrangeiros na Madeira e respectiva receita gerada (2006-2015e)



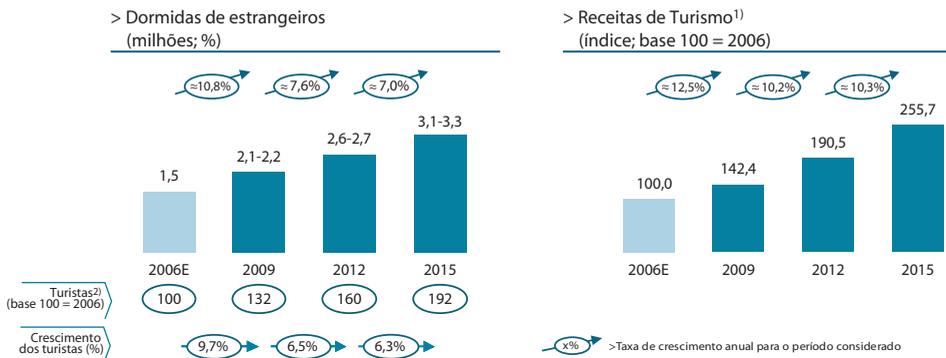
A Madeira é um destino maduro e reconhecido internacionalmente. O crescimento será baseado mais na qualificação da ilha da Madeira e no desenvolvimento do Porto Santo do que na massificação do destino. Ainda assim, deverá superar o desempenho recente das Canárias (1,0%). As receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão crescer a uma taxa média anual de 7,5%.

As dormidas de turistas nacionais deverão crescer, no mesmo período, a uma taxa anual de 2,1%.

### Porto e Norte

O Porto e Norte deverá atingir entre 3,1 e 3,3 milhões de dormidas de estrangeiros, crescendo a uma taxa média anual de 8,5%, e verificar um aumento anual de 7,5% no número de turistas (hóspedes estrangeiros), até 2015. Neste período, as receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão crescer a um ritmo anual de 11%, aumentando 155% face a 2006.

### Objectivos para o número de turistas estrangeiros no Porto e Norte e receita gerada (2006-2015e)



1) Índice a monitorizar através dos proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros  
 2) Índice a monitorizar através dos hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE; DGT – Análise Roland Berger

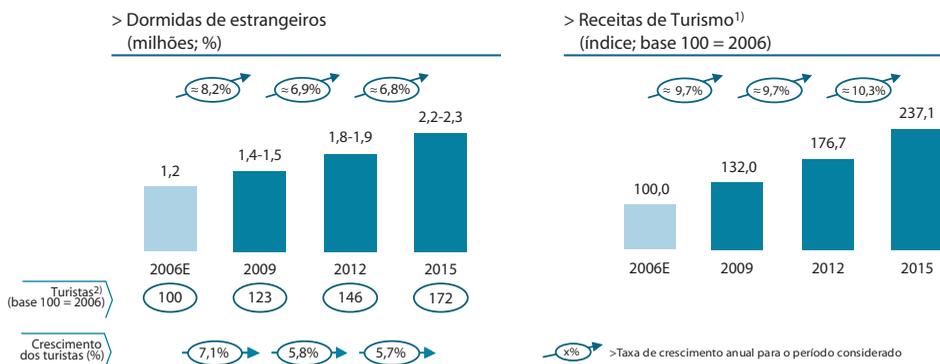
Por outro lado, o número de dormidas de turistas nacionais deverá crescer a um ritmo anual de 2,9%.

Pretende-se que o Turismo na região cresça em quantidade e valor. Os objectivos passam por um incremento significativo do Turismo de lazer na cidade do Porto e pelo desenvolvimento e protecção da região do Douro, onde se pretende um crescimento em quantidade acompanhado por um aumento do valor. Por outro lado, o produto Turismo de Negócios deverá reduzir a sazonalidade da região.

### Centro

Os objectivos de crescimento para o Centro, até 2015, ambicionam para a região entre 2,2 e 2,3 milhões de dormidas de estrangeiros, crescendo a uma taxa média anual de 7,3%, e um aumento anual de 6,2% em número de turistas (hóspedes estrangeiros). Neste período, as receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão crescer a um ritmo anual de 10%.

## Objectivos para o número de turistas estrangeiros no Centro e respectiva receita gerada (2006-2015e)



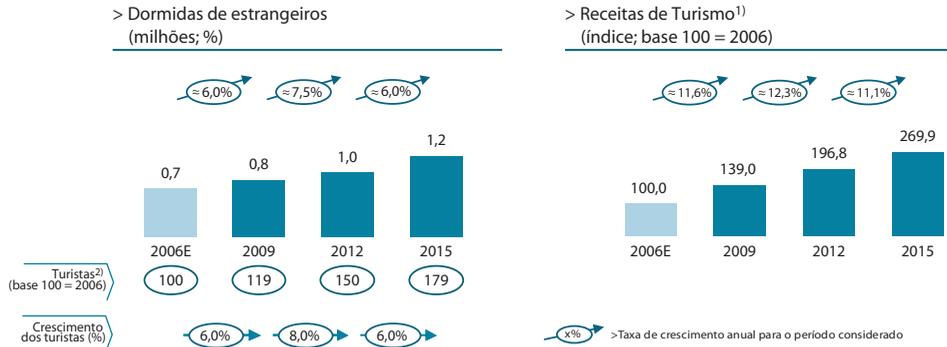
O objectivo de crescimento de dormidas de turistas nacionais é moderado: 2,3% ao ano.

O Turismo na região Centro deverá crescer em número de turistas e em valor. A estratégia prevê o *cross selling* com a região de Lisboa e do Porto e Norte. A atracção de turistas estrangeiros será feita através dos produtos *Touring* e Turismo de Natureza.

### Açores

Para os Açores pretende-se atingir 1,2 milhões de dormidas de estrangeiros em 2015, crescendo 6,5% anualmente. Em termos de número de turistas (hóspedes estrangeiros), estes deverão aumentar cerca de 80% no período em referência. As receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão aumentar 170%, face a 2006, o que corresponde a um crescimento médio anual de 12%.

## Objectivos de evolução para o número de turistas estrangeiros nos Açores e receita gerada (2006-2015e)



1) Índice a monitorizar através dos proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros  
2) Índice a monitorizar através dos hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros

Fonte: INE; DGT – Análise Roland Berger

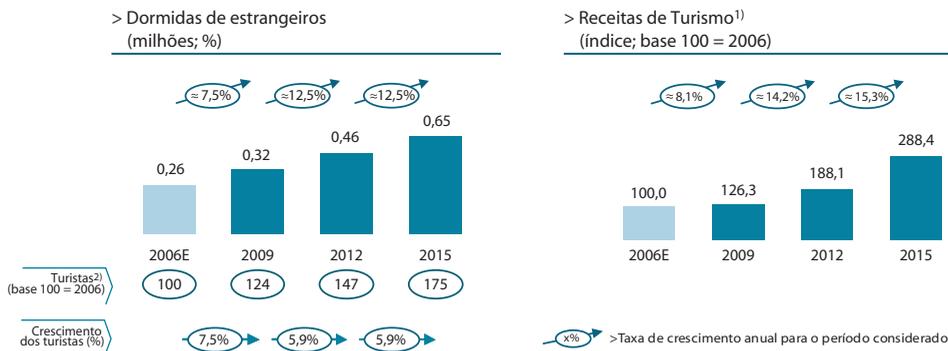
O crescimento para os Açores deverá ser em número de turistas e em valor, acompanhado da diversificação de mercados. O Turismo de Natureza e Saúde e Bem-estar são os produtos de aposta desta região.

No que diz respeito ao Turismo nacional, pretende-se que as dormidas cresçam a um ritmo anual de 3,3%.

### Alentejo

As dormidas de estrangeiros no Alentejo deverão atingir os 650 mil em 2015, correspondendo a um crescimento anual de 10,8%. O número de turistas (hóspedes estrangeiros) irá crescer 6,4% ao ano. Nas receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) verificar-se-á um forte impulso, sobretudo após 2009. Para o total dos 10 anos o crescimento médio anual será de 12,5%.

## Objectivos de evolução do número de turistas estrangeiros no Alentejo e respectiva receita gerada (2006-2015e)



O crescimento de dormidas de turistas nacionais deverá ser de 3,3%.

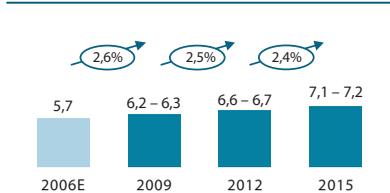
O Alentejo tem como objectivo crescer em número de turistas e sobretudo em valor, potenciando o *cross selling* com Lisboa. Pretende-se que o destino esteja associado ao contraste entre tranquilidade e diversão saudável. No que diz respeito aos produtos, o crescimento da região deve ser alavancado no *Touring*, Sol e Mar e Golfe.

> Crescimento anual do Turismo nacional na ordem dos 2,5%, potenciando o desenvolvimento sustentado das regiões e pólos e combatendo a sazonalidade

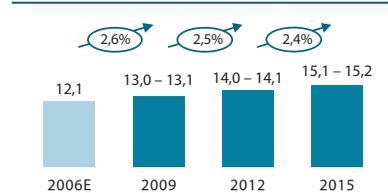
A procura nacional deverá reduzir a sazonalidade dos destinos turísticos, assegurando a sustentabilidade do crescimento do Turismo. Assim, ambiciona-se que os turistas (hóspedes nacionais) passem de 5,7 milhões (valor previsto em 2006), para valores entre os 7,1 e os 7,2 milhões, o equivalente a um crescimento anual entre 2,4% e 2,6%.

## Objectivos de evolução das dormidas e número de turistas de origem nacional (2006-2015e)

> Turistas nacionais<sup>1)</sup>  
(milhões; %)



> Dormidas nacionais  
(milhões; %)



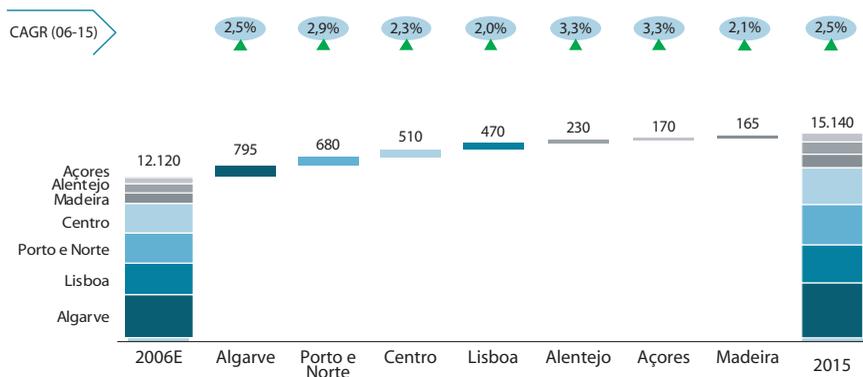
x% Taxa de crescimento anual para o período considerado

1) Indicador aferido pelo nº de hóspedes nacionais

Fonte: INE; DGT – Análise Roland Berger

As regiões com maior crescimento absoluto de dormidas de turistas nacionais deverão ser o Algarve, o Porto e Norte e o Centro. Note-se ainda que, o Algarve, está também no grupo das regiões – juntamente com o Porto e Norte, o Alentejo e os Açores – onde o crescimento relativo é mais elevado (2,5%).

## Análise da evolução do número de dormidas de origem nacional por região (milhares; 2006-2015e)



Fonte: INE – Análise Roland Berger

> Aumento da contribuição do sector na economia, constituindo-se como um dos principais motores do crescimento da economia portuguesa

Pretende-se que o Turismo assuma um peso cada vez mais elevado na economia, tornando-se num dos principais motores de desenvolvimento.

Face aos objectivos de crescimento anteriormente definidos, a despesa em Turismo deverá, em 2015, representar 15% do PIB e o sector deverá contribuir com 14,8% do emprego da população activa.

### Objectivos de evolução do peso do Turismo no PIB e no Emprego (2006-2015e)



1) Considerando receitas directas e indirectas de turistas nacionais e internacionais; evolução da inflação entre 2,0% e 2,5% do PIB de acordo com os dados do Governo e do PEC (de 1,8% a 3%)

Fonte: INE; DGT; Eurostat; PEC – Análise Roland Berger



## III. LINHAS DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

> Executar uma estratégia ambiciosa e inovadora para o sector do Turismo

### III.1. Mercados emissores

#### **Apostar na captação de turistas de 20 mercados emissores internacionais e no desenvolvimento do Turismo interno**

> Desenvolver um portfolio de mercados internacionais que permita ter um elevado crescimento de receitas a curto, médio e longo prazo, que assegure a presença em mercados de elevado potencial a médio/longo prazo, que capte o potencial dos mercados de proximidade e que contribua para a redução da sazonalidade

Para a selecção e classificação dos mercados (válida para o período 2007-2009) foram utilizados 4 critérios:

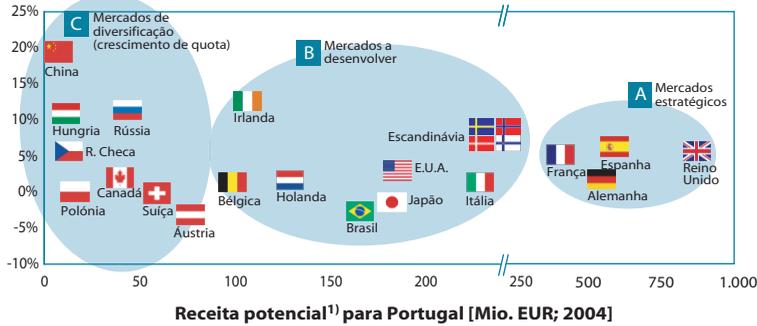
- > **Receita potencial** – escala para efeitos de abordagem a nível de promoção e distribuição segmentada por produto
- > **Crescimento** – perspectivas de potencial futuro
- > **Proximidade** – países a menos de 3h de voo (distância até à qual as companhias *low cost* são mais eficientes) e com possibilidade de múltiplas viagens ao longo do ano
- > **Sazonalidade** – contributo para a redução da sazonalidade

O mercado nacional constitui um mercado estratégico por excelência. No que diz respeito aos mercados emissores internacionais, estes foram classificados em 3 grupos – mercados estratégicos, mercados a desenvolver e mercados de diversificação – de acordo com o potencial de receitas que apresentam:

- > Os **mercados estratégicos** são mercados já desenvolvidos e responsáveis por uma elevada percentagem da receita para Portugal – receita potencial superior a 400 milhões de euros
- > Os **mercados a desenvolver** são mercados que já apresentam alguma importância para Portugal – potencial de receita entre os 100 e os 250 milhões de euros
- > Os **mercados de diversificação** (crescimento de quota de mercado) são mercados atractivos pela sua elevada dimensão e/ou crescimento, onde Portugal tem ainda uma posição marginal, mas que deverá ser reforçada no futuro – potencial de receita até 100 milhões de euros

### Targeting de mercados internacionais – mercados alvo

> CAGR Outbound total [1999-2004; %]



1) Receita potencial = despesa média por viagem do turista multiplicada pelo nº de hóspedes em Portugal; Despesa média por viagem exclui despesas com transporte para entrada no país

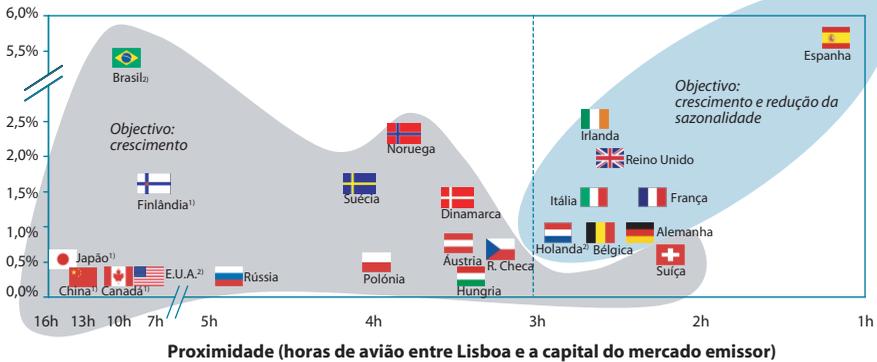
Fonte: OMT; INE

Da análise efectuada podemos dividir os países em 2 grupos, no que diz respeito aos objectivos de crescimento de emissão para Portugal:

- > **Crescer e reduzir a sazonalidade** – nos países onde, actualmente, Portugal já tem alguma notoriedade, mas com uma procura muito sazonal, o objectivo é conseguir um forte crescimento (beneficiando da notoriedade de que Portugal goza) acompanhado por uma redução na sazonalidade da procura – Reino Unido, Espanha, Alemanha, França, Itália, Holanda, Irlanda e Bélgica.
- > **Crescer** – nos países onde Portugal tem alguma notoriedade e que concentram a procura na época baixa, assim como nos países em que a notoriedade é reduzida, o objectivo é crescer e aumentar a quota de mercado e reforçar a notoriedade – países escandinavos, Japão, Estados Unidos da América, Brasil, Áustria, Suíça, Rússia, Canadá, Polónia, República Checa, China e Hungria.

## Objectivos estratégicos para os mercados emissores

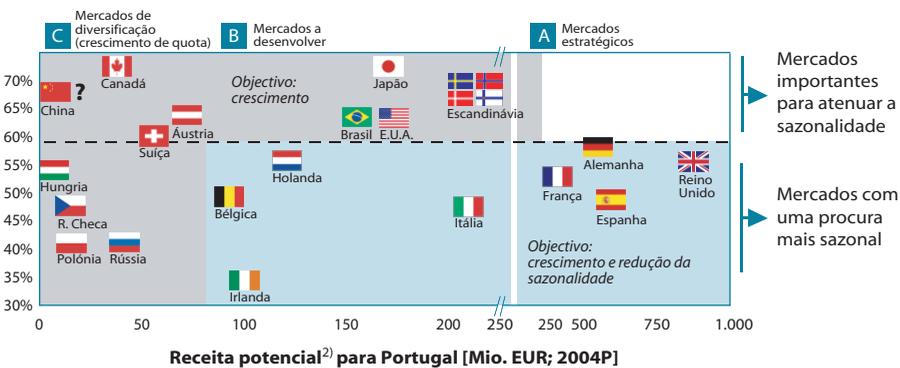
> Quota de mercado no país de origem (2004; %)



1) Os voos para a Finlândia, o Japão, o Canadá e a China são voos com escala, dado que não existem voos directos;  
 2) Consideram-se as seguintes ligações: Lisboa-Amsterdão, Lisboa-NY, Lisboa-Genebra, Lisboa-Rio de Janeiro

Fonte: OMT; INE, sites companhias aéreas

> Dormidas de estrangeiros na época baixa<sup>1)</sup> em Portugal [2005; % total]



1) Outubro a Maio;

2) Receita potencial = despesa média por viagem do turista multiplicada pelo nº de hóspedes em Portugal; Despesa média por viagem exclui despesas com transporte para entrada no país

Fonte: OMT; INE

> Nos mercados estratégicos deverá ser efectuado um elevado esforço de promoção e distribuição para assegurar uma contribuição absoluta e significativa para o Turismo: deverão privilegiar-se iniciativas que visam um crescimento relativo na época baixa – Outubro a Maio – superior ao da época alta

Os mercados estratégicos – Reino Unido, Espanha, Alemanha e França – apresentam uma receita potencial superior a 400 milhões de euros. Estes mercados emissores, para além de responsáveis por uma quota elevada das receitas do Turismo em Portugal, constituem mercados emissores a curta/média distância nos quais será mais fácil ter aumentos significativos de receitas a curto prazo. O objectivo para os mercados estratégicos é conseguir um crescimento relativo na época baixa – Outubro a Maio – superior ao da época alta, apostando-se para isso em produtos com menor sazonalidade que o Sol e Mar.

- > Nos mercados a desenvolver também se deverá ambicionar um crescimento absoluto relevante, existindo 4 mercados – Itália, Holanda, Irlanda e Bélgica – onde deverão ser efectuadas iniciativas específicas para reduzir a sazonalidade, e será dada prioridade à promoção do destino Portugal e das suas regiões/produtos de maior contribuição para o Turismo, excepto nos mercados longínquos em que o enfoque deverá ser no destino Portugal

Os mercados a desenvolver – Dinamarca, Suécia, Finlândia, Noruega, Itália, Estados Unidos da América, Japão, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica – são mercados com um potencial de receita entre os 100 e os 250 milhões de euros.

Pretende-se um forte crescimento absoluto nos mercados que concentram a procura na época baixa – Escandinávia, Estados Unidos da América, Japão e Brasil. No que diz respeito aos mercados emissores com uma sazonalidade elevada – Itália, Holanda, Irlanda e Bélgica – o objectivo é um forte crescimento, acompanhado pela redução da sazonalidade, devendo-se, para tal, apostar em produtos para além do Sol e Mar.

Nos mercados mais próximos, e onde Portugal tem uma quota de mercado e uma notoriedade relevantes – Escandinávia, Itália, Holanda, Irlanda e Bélgica – a aposta vai para a promoção do destino Portugal e das regiões/produtos que mais contribuem para o Turismo. No que diz respeito aos mercados intercontinentais, a promoção deverá ser centrada no destino Portugal.

- > Nos mercados de diversificação o objectivo deverá ser o crescimento da quota de mercado – prioridade para o reforço da notoriedade do destino Portugal

Os mercados de diversificação – Áustria, Suíça, Canadá, Rússia, Polónia, República Checa, Hungria e China – são mercados que representam ainda uma quota reduzida da receita, inferior a 100 milhões de euros.

Nestes, o objectivo é crescer/aumentar a quota de mercado, sem preocupações de sazonalidade, mas assegurando sempre a dimensão crítica das acções realizadas junto dos mercados/segmentos alvo.

### III.2. Estratégia de produtos

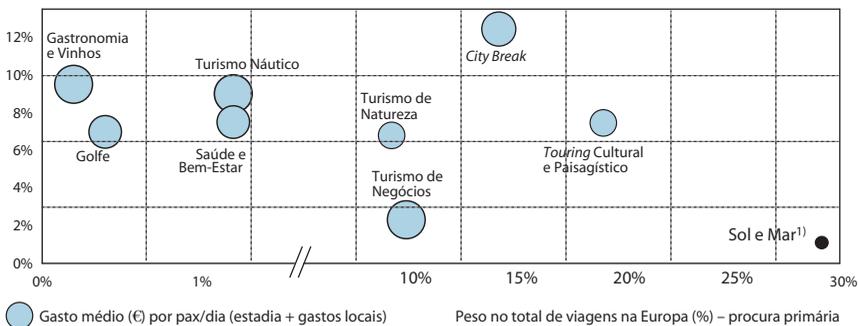
#### Consolidar e desenvolver 10 produtos turísticos estratégicos

Portugal dispõe das "matérias primas" – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – potenciadoras do desenvolvimento e consolidação de 10 produtos turísticos estratégicos – Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico (inclui os Cruzeiros), Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos.

Os produtos turísticos estratégicos foram seleccionados tendo em conta os recursos e os factores distintivos de Portugal, mas também o seu potencial de crescimento futuro. Nos produtos de Turismo de lazer prevê-se um crescimento anual acima dos 5%, com a excepção do Sol e Mar – produto seleccionado pela sua elevada importância actual no Turismo em Portugal, e quota de mercado no Turismo mundial.

#### Evolução do Turismo no mercado europeu (produtos estratégicos para Portugal; 2004)

> **Crescimento** médio anual **previsto** para os próximos 10 anos



1) Valores de gastos médio não disponíveis

Nota: Para os *Resorts* Integrados e o Turismo Residencial não existe informação sobre o peso no total de viagens na Europa, sabendo-se no entanto que cerca de 3 milhões de europeus têm propriedades de alojamento turístico no estrangeiro e que este mercado tem um crescimento previsto de 8 – 12%/ano

Fonte: Turismo de Portugal, ip

> **Requalificar o produto Sol e Mar, em especial no Algarve, e apostar em ofertas complementares que reforcem a proposta de valor para o turista**

O mercado europeu de Sol e Mar é um mercado maduro. Em 2004, representava 69 milhões de viagens e, em 2015, estima-se que represente 80 milhões de viagens. 41% dos consumidores europeus de Sol e Mar têm origem na Alemanha (27%) ou no Reino Unido (14%), sendo que a despesa diária tem uma grande amplitude, variando entre os 80 euros no segmento regular, até valores na ordem dos 600 euros no segmento *upscale*. Espera-se que o crescimento deste produto seja suportado pelo segmento *upscale*, com o segmento regular a crescer a uma taxa anual de 1,5% até 2015, face a um crescimento de 11% do segmento *upscale*.

Segundo dados recolhidos no Verão de 2006, o produto Sol e Mar representa 41% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal, assumindo especial importância no Algarve onde este valor atinge os 88%. Os consumidores deste produto no nosso país são principalmente do Reino Unido (27%), Espanha (13%) e Alemanha (12%). Em relação aos destinos concorrentes, Portugal é visto como um destino de Sol e Mar bastante semelhante a Espanha (67%), e com algumas similitudes a Itália (11%) e à Croácia (8%). Portugal é considerado pelos turistas internacionais, comparativamente a Espanha, como um destino com um preço mais baixo e mais hospitaleiro; por outro lado, os turistas avaliam melhor a Espanha na relação qualidade/preço e na qualidade das actividades disponíveis.

Portugal possui boas condições para Sol e Mar, tendo mais de 800 km de costa e sendo o país da Europa com maior número de horas de sol por ano. A qualidade das praias também é elevada – 208 praias com bandeira azul, o equivalente a 39% do total. O país apresenta diversidade de condições para o Sol e Mar – a costa oeste do país tem praias com qualidade para desportos como o *surf* e o *kitesurf*, o Algarve tem características mediterrânicas e uma temperatura da água elevada (face às praias atlânticas), e o Porto Santo é um destino de "clima tropical", situado apenas a 3 horas de voo do centro da Europa.

O principal desafio do Sol e Mar é a requalificação do Algarve para fazer face à concorrência do Mediterrâneo, em especial de novos destinos emergentes. Nas outras regiões, é necessário potenciar o Litoral Alentejano e o Porto Santo como destinos internacionais. É ainda importante actuar ao nível da protecção das orlas costeiras e da requalificação de vilas/aldeias. Finalmente, é fundamental desenvolver no Algarve actividades alternativas "à praia".

As regiões prioritárias para o desenvolvimento do produto são o Algarve, o Porto Santo e o Alentejo. Deverá existir ainda intervenção na região de Lisboa.

> Potenciar a diversidade concentrada de recursos atractivos a curtas distâncias, face a outros destinos, para desenvolver o *Touring Cultural* e *Paisagístico*

O *Touring* representava, em 2004, 44 milhões de viagens de europeus, enquanto procura primária. Estima-se que em 2015 este valor atinja os 79 milhões de viagens, o equivalente a um crescimento anual da ordem dos 5% a 7%. Os principais mercados emissores são a Itália (18%), a França (17%), a Alemanha (15%) e o Reino Unido (12%), sendo que a despesa média diária varia entre os 110 e os 200 euros.

O *Touring* representa, no Verão de 2006, a segunda motivação dos turistas que visitam Portugal (34%). A Espanha (22%), o Reino Unido (17%) e a Alemanha (13%) são os principais mercados emissores. Este produto é especialmente importante na Madeira (57%) e no Alentejo (56%). Nas restantes regiões, os valores variam entre os 45% e os 50%, com excepção da região de Lisboa (30%) e do Algarve que praticamente não é visitado para *Touring*. Os principais destinos concorrentes no *mind space* dos turistas são a Espanha (37%) e a França (15%). Portugal é, mais uma vez, visto como um país com mais simpatia e um preço inferior ao de Espanha, mas com piores infra-estruturas hoteleiras, relação qualidade/preço mais desfavorável, e menor qualidade de actividades disponíveis relacionadas com o *Touring*.

A dimensão do país, as condições de mobilidade e a diversidade de recursos e atractivos a curtas distâncias, não só no continente como também na Madeira e nos Açores, conferem à generalidade dos destinos nacionais claras vantagens comparativas neste domínio. Portugal possui inúmeros parques naturais, monumentos e cidades com passado histórico relevante. Apesar destas condições, o nosso país representa apenas 1,7% das preferências dos consumidores europeus do produto.

O reforço da competitividade requer a adopção de *standards* de qualidade para a cadeia de valor do produto, assim como elevados níveis de cooperação, e de articulação em rede, do conjunto dos serviços que interferem na descoberta do território ou de uma temática. É necessário ainda estruturar a oferta: criar rotas temáticas (ex: rota dos castelos), enriquecer a experiência nos principais locais de atracção (ex: reconstituições históricas) e melhorar as acessibilidades e horários dos principais museus. Portugal dispõe de amplas oportunidades de diferenciação – o tema "Oceanos", por exemplo, presta-se ao desenvolvimento de ofertas culturais (Museu dos Descobrimentos) e de lazer (Parque temático dos Oceanos) de alto valor experiencial, assim como à introdução de propostas inovadoras – linha/cadeia de hotéis suportada no tratamento inovador do conceito.

O desenvolvimento do *Touring* deverá ser feito na região do Porto e Norte, Centro, Lisboa e Alentejo, e com um menor grau de prioridade na Madeira e nos Açores.

> Melhorar a acessibilidade a Lisboa e ao Porto, assim como a experiência do turista no Porto, é a prioridade para o desenvolvimento do *City Break*

O mercado europeu de *City Break*, em número de viagens, tem-se mantido estável, passando de 33 milhões de viagens, em 1997, para 34 milhões de viagens, em 2004. Espera-se contudo que, em 2015, este valor atinja os 120,6 milhões de viagens, o que equivale a um crescimento de 13,5% ao ano, entre 2004 e 2015. O consumidor tipo de *City Break* é britânico, alemão ou espanhol (17%, 15% e 13% respectivamente) e gasta no mínimo 60 euros por dia, no segmento *standard*, caso em que fica alojado em pensões e utiliza transportes públicos. No outro extremo, o turista *upscale* gasta em média 450 euros por dia, excluindo o transporte de avião. Este consumidor aloja-se em hotéis de gama superior, compra refeições em restaurantes de prestígio e desloca-se de táxi ou em carro alugado com motorista.

Segundo o estudo do IPK, de 2004, Portugal detém 900 mil viagens do mercado europeu, o que corresponde a uma quota de 2,7%. Segundo dados recolhidos no Verão de 2006, o *City Break* representa 7,2% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal, tendo um peso significativo nas duas regiões onde se localizam as cidades portuguesas com recursos para oferecer este produto – Lisboa (30%) e Porto (24%). Os destinos indicados pelos turistas com similitudes a Lisboa e ao Porto são Barcelona (35%), Budapeste (32%) e Madrid (28%). As cidades portuguesas apresentam uma relação qualidade/preço semelhante à de Barcelona, verificando-se no entanto uma desvantagem no que diz respeito às infra-estruturas hoteleiras. Mais uma vez, um dos pontos fortes de Portugal, face a Espanha, é a simpatia.

Lisboa tem apresentado um bom desempenho no que diz respeito ao *City Break*, necessitando no entanto de melhorar as acessibilidades – principalmente no que diz respeito às companhias *low cost*. Por outro lado, o Porto necessita de requalificar a oferta ao nível de conteúdos. Com efeito, Lisboa excede completamente as expectativas de 54% dos turistas, comparativamente ao Porto com apenas 15%.

Assim, as intervenções deverão focar-se na preservação e manutenção do património, nas actividades culturais, nos transportes públicos, na segurança, na limpeza e nos espaços públicos. É ainda necessário implementar um calendário de animação local e de eventos.

De salientar ainda que o Turismo de *City Break* tem uma baixa sazonalidade.

- > O produto Turismo de Negócios assume especial importância pelo volume de viagens que representa e, principalmente, por contribuir para a redução da sazonalidade dos destinos

O produto Turismo de Negócios tem características bastante heterogéneas, mas pode ser dividido em 2 segmentos: as reuniões associativas – reuniões de associações, normalmente com um elevado número de participantes, grande rotatividade nos locais de realização e tendência para baixo crescimento; e as reuniões corporativas – reuniões de empresas, de dimensão bastante variável, e com forte tendência de crescimento. Para captar reuniões associativas é necessário não só promover o destino junto da entidade organizadora do encontro, como também promovê-lo junto dos participantes, uma vez que são estes que decidem a sua participação. Por outro lado, nas reuniões corporativas são as empresas que decidem quem participa, daí que o enfoque seja na captação da reunião. Na Europa realizou-se 1 milhão de reuniões corporativas em 2004, sendo que a Alemanha e o Reino Unido são os principais mercados emissores. Em metade das reuniões, o intermediário utilizado é uma agência do país de origem dos organizadores do encontro. No que diz respeito às reuniões associativas, os sectores com mais peso são a medicina (28%), as ciências (12%) e a tecnologia (10%).

Lisboa é a região do país com maior capacidade para acolher eventos de Turismo de Negócios, dispondo actualmente de centros de congressos com elevada capacidade. Está ainda planeada a construção de um novo centro de congressos na zona do Parque das Nações. As principais infra-estruturas fora de Lisboa encontram-se no Porto, no Algarve e na Madeira.

Lisboa ocupa uma posição de destaque nos encontros de Turismo de Negócios com mais de 50 participantes, mas pode ainda aumentar a sua quota de mercado no segmento de encontros com mais de 300 pessoas. Por outro lado, a pouca expressão do resto do país a nível internacional contribui para o 18º lugar de Portugal na ICCA, face à 11ª posição ocupada por Lisboa.

Portugal tem potencial para consolidar o Turismo de Negócios em Lisboa (de grandes dimensões) e desenvolvê-lo no Algarve. Note-se que este produto tem uma sazonalidade reduzida e complementar ao Sol e Mar, daí que seja essencial para regiões com problemas de sazonalidade.

É ainda necessário estruturar a oferta e a prospecção, aumentando a coordenação ao nível dos *Convention Bureau* e tornar a oferta mais sofisticada, enriquecendo a experiência dos participantes fora das reuniões. De salientar também a não existência de um *Convention Bureau* na região da Madeira.

As regiões prioritárias para intervenções no produto Turismo de Negócios são Lisboa, o Porto, o Algarve e a Madeira no segmento das pequenas reuniões.

#### > O Turismo de Natureza, em Portugal, apresenta lacunas de infra-estruturas e falta de experiência e *know how*

O mercado europeu de Turismo de Natureza tem vindo a crescer de forma sustentada. Em 2004, foram realizadas 22 milhões de viagens cuja principal motivação foi usufruir deste produto, correspondendo a 9% do total de viagens realizadas pelos europeus. Em 2015 espera-se que este produto atinja os 43,3 milhões de viagens, o equivalente a um crescimento anual de 7%. Os principais mercados emissores são a Alemanha e a Holanda, representando respectivamente 25% e 21% do mercado.

Segundo dados de 2006, o Turismo de Natureza representa em Portugal 6% das motivações primárias dos turistas que nos visitam. As regiões onde este produto é mais importante são os Açores (36%) e a Madeira (20%). Espanha (33%), Itália (10%) e a Suíça (8%) são os países que os turistas consideram mais semelhantes a Portugal neste produto. No que diz respeito à percepção dos turistas face a Espanha, os pontos fortes de Portugal são a simpatia e a animação, face a uma menor qualidade das infra-estruturas hoteleiras e das actividades disponíveis relacionadas com o Turismo de Natureza.

Apesar de 21% do território nacional ser considerado área protegida, o Turismo de Natureza em Portugal apresenta claros défices infra-estruturais, de serviços, de experiência e *know how* e de capacidade competitiva das empresas que operam neste domínio.

O desafio para Portugal consiste em desenvolver uma oferta respeitando o ambiente. O objectivo é tornar o produto vendável turisticamente, mas sempre preservando as áreas protegidas.

As regiões onde se deverá prioritariamente investir para desenvolver o produto são os Açores, a Madeira, o Porto e Norte e o Centro.

> Portugal deverá consolidar a forte projecção internacional como destino de Golfe, sendo o destino de referência a nível europeu

O mercado europeu de Golfe está estimado em 1 milhão de viagens por ano (motivação primária), esperando-se que este valor duplique até 2015. Os principais mercados emissores são o Reino Unido e a Alemanha, representando, respectivamente, 25% e 23% do total das viagens.

O produto Golfe tem conhecido forte expansão em Portugal, não só em termos de quantidade, mas também em notoriedade. Este produto representa, segundo dados recolhidos no Verão de 2006, 6,3% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal.

O Algarve é a região do país com maior peso no produto, tendo 31 campos – num total de 70 – e goza hoje de elevado reconhecimento e prestígio internacional (campos incluídos entre os melhores a nível europeu e mundial). A região de Lisboa já possui uma oferta significativa do produto, sendo no entanto necessário reforçar o pólo Oeste – que actualmente possui apenas um campo premiado a nível internacional. O desenvolvimento deste produto passa pela construção de mais campos de elevada qualidade, investindo em campos desenhados por arquitectos de renome, desenvolver oferta diversificada (iniciado – profissional), assim como assegurar 2 torneios anuais com projecção internacional. Note-se ainda que este produto goza de baixa sazonalidade, sendo por isso de extrema importância para regiões com problemas neste âmbito, como é o caso do Algarve.

As regiões que deverão ser prioritárias para investimentos neste produto são o Algarve e Lisboa, bem como os pólos de desenvolvimento turístico do Litoral Alentejano e Oeste.

> A aposta no produto Turismo Náutico poderá ter um grande impacto para o Turismo em Portugal, mas requer o desenvolvimento de infra-estruturas de suporte

O Turismo Náutico representa 2,8 milhões de viagens/ano na Europa sendo esperadas 6,6 milhões de viagens em 2015, o equivalente a um crescimento anual de 9%. Os principais países de origem do turista de Turismo Náutico são a Alemanha (24%), a Escandinávia (15%) e o Reino Unido (9%).

Em Portugal, o Turismo Náutico representa 1,2% das motivações de turistas. As regiões onde este produto é mais importante são os Açores (6,2%), a Madeira (5,8%) e o Algarve (3,1%).

Este produto pode ser dividido em 3 segmentos: cruzeiros, iates e marítimo-desportivo. O mercado de cruzeiros está em crescimento. A Europa conta com uma quota do mercado mundial de 21% que tem vindo a aumentar; no entanto, ainda detém uma penetração muito inferior à do mercado dos EUA. O mercado é dominado por 3 grupos (Carnival, Royal Caribbean Cruises, Star Cruise) que controlam mais de 70% do mercado e que têm vindo a apostar em novos destinos. Outra tendência é a emergência do Atlântico como destino, em consequência de alguma saturação existente no Mediterrâneo.

No que diz respeito ao Turismo de iates é fundamental possuir capacidade de amarração, principalmente para grandes embarcações, e serviços de apoio nas marinas.

Os factores críticos de sucesso do segmento marítimo-turístico, relacionado com os desportos náuticos e a utilização de pequenas embarcações, estão ligados às condições de atracagem (físicas e económicas).

Portugal possui potencial para apostar no Turismo Náutico – praias de qualidade e uma vasta costa – mas as infra-estruturas do país para a prática de Turismo Náutico são ainda desadequadas. Por exemplo, o número de marinas certificadas com a bandeira azul por cada 1000 km de costa marítima e rios é apenas 1/3 do verificado em Espanha. No que diz respeito aos portos de cruzeiros, Lisboa representa o 6º porto ibérico, com 5,2% de quota de passageiros, apresentando no entanto um dos melhores crescimentos a nível europeu. De destacar ainda a importância dos portos da Madeira – Funchal e Porto Santo – que representam mais de metade dos passageiros em trânsito em Portugal. Destaque ainda para os portos do Funchal e de Lisboa que representam, em conjunto, um volume anual de cerca de 400.000 passageiros, valores superiores aos registados por exemplo pelo porto de Nova Iorque.

O principal desafio para o segmento dos cruzeiros é melhorar as condições nos terminais e criar novas rotas, trabalhando em parceria com os 3 principais operadores. Por outro lado, é necessário enriquecer a experiência dos turistas durante o tempo que passam fora das embarcações.

Para o segmento iates é necessário desenvolver as regiões de Lisboa e do Algarve, aumentando o número de marinas, dado que as actuais encontram-se com taxas de ocupação muito elevadas. É ainda necessário promover a criação de serviços de apoio às marinas para tornar Portugal num destino de "inverno activa" – onde seja possível deixar os iates em marinas ao longo de todo o ano, de modo a posicionar Lisboa e Algarve como alternativa para o turismo náutico no Inverno e Verão, constituindo-se como bases de iates de turistas do norte da Europa.

No segmento marítimo-turístico, é necessário investir nas condições de atracagem, melhorando as condições operacionais e económicas para o desenvolvimento da oferta. Pretende-se ainda desenvolver a região de Lisboa, capitalizando o estuário do Tejo, a região do Algarve, beneficiando das condições da Ria Formosa, e promover o produto nas diversas ilhas dos Açores.

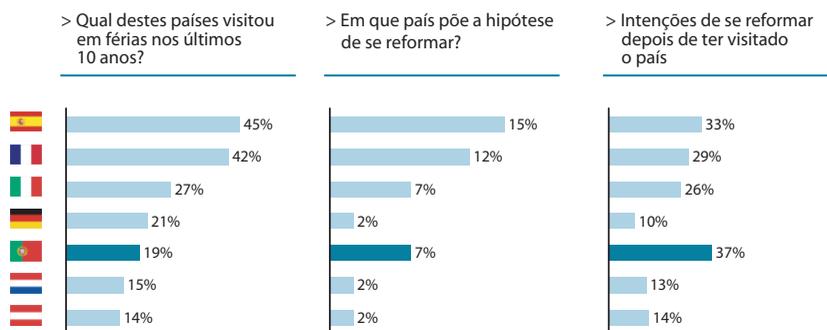
As regiões prioritárias para investimentos de Turismo Náutico são o Algarve, Lisboa e, em menor grau, as ilhas da Madeira e Açores. É igualmente importante assegurar a existência de portos de abrigo para permitir a cabotagem ao longo da costa portuguesa.

> Os *Resorts Integrados* e Turismo Residencial serão importantes no desenvolvimento do Turismo, principalmente nas regiões com menor expressão turística como o Alentejo e o Oeste

Estima-se que cerca de 3 milhões de europeus têm algum tipo de propriedade de alojamento turístico no estrangeiro. Destes, aproximadamente 1,2 milhões (30%) possuem a sua propriedade num *Resort Integrado*. As taxas de crescimento estimadas são na ordem dos 8% a 12% ao ano, suportadas em grande parte pelo crescimento dos *Resorts Integrados* (10%). Nos últimos 5 anos, 90% das habitações foram adquiridas por indivíduos oriundos do Reino Unido e da Alemanha, embora com motivações diferentes. Enquanto os alemães estão mais interessados em adquirir casas para férias, os britânicos estão mais preocupados em adquirir residência habitual ou em investir.

O mercado português representa apenas 4% do total do mercado ibérico, o equivalente a 70.000 fogos, prevendo-se que este valor cresça nos próximos anos a uma taxa anual de 4,6%. Portugal tem um elevado potencial para este produto – num inquérito realizado no Reino Unido a pessoas com idade superior a 50 anos, Portugal surgiu como o país com maior capacidade de retenção. Dentro do grupo de pessoas que visitou Portugal nos últimos 10 anos, 37% consideram a possibilidade de se reformar em Portugal. No entanto, apenas 19% das pessoas afirmou ter visitado o país nos últimos 10 anos, em comparação com 45% de Espanha.

### Resultados do questionário – Reino Unido



Fonte: Dean & Associates

O objectivo para Portugal deverá ser crescer em qualidade e não em quantidade, não confundindo Turismo Residencial com negócio imobiliário. Em todos os projectos as camas turísticas deverão estar em funcionamento antes das restantes. Deve promover-se sobretudo a criação de *Resorts Integrados*, com ofertas associadas – ex: golfe, *spa*. As acessibilidades são também determinantes para este produto. Assim, as regiões com maior potencial são Lisboa, o Algarve, o Alentejo e o pólo do Oeste, sendo que as que necessitam de maior intervenção a curto prazo são o Algarve, a Madeira (Porto Santo) e o Alentejo.

### > Portugal pode ambicionar tornar-se um *wellness destination*, alavancando o potencial dos Açores e da Madeira para o desenvolvimento de ofertas distintas

O Turismo de Saúde e Bem-Estar tem vindo a aumentar na Europa e prevê-se que mantenha o ritmo de crescimento no futuro. Em 2004, este produto representava 3 milhões de viagens, esperando-se um crescimento anual de 5% a 10% até 2015, o equivalente a 6,2 milhões de viagens. A Alemanha domina entre os mercados emissores com 64% de quota. O consumidor tem uma despesa entre os 100 e os 400 euros e fica em média 4 ou mais noites no destino. Este produto divide-se em 3 segmentos, termas, *spas* e clínicas especializadas.

Em Portugal, o produto Saúde e Bem-estar representa 1,9% das motivações dos turistas que nos visitam. No que diz respeito a infra-estruturas, o país dispõe de termas com instalações antigas, e reduzidos serviços e actividades dirigidas aos turistas. De salientar ainda que apenas 18% das termas em funcionamento operam durante todo o ano. Quanto aos *spas*, são ainda em número reduzido (11), insuficiente para dar visibilidade a Portugal como destino de Saúde e Bem-Estar. Por estas razões, o país representa apenas 1,4% da quota europeia deste produto.

O segmento das termas, suportado na qualidade das águas, é um produto que, devidamente projectado e estruturado, pode ambicionar a criação de ofertas com elevados níveis de diferenciação. É necessário para isso alterar o modelo de negócio baseado em tratamentos para uma maior associação ao bem-estar, em particular no Porto e Norte e no Centro. É ainda fundamental capitalizar as condições da Madeira, que no passado foi um destino reconhecido nesta área, e os Açores que têm condições de exotismo de grande beleza natural. Quanto ao segmento de *spas* é necessário que todas as regiões possuam infra-estruturas de qualidade, associadas à oferta hoteleira.

As regiões que deverão ser prioritárias para o desenvolvimento do Turismo de Saúde e Bem-estar são a Madeira e os Açores, assim como o Porto e Norte e o Centro, nas restantes regiões a prioridade é o desenvolvimento de *facilities* em estabelecimentos hoteleiros.

### > Portugal poderá tornar-se um destino de excelência do produto Gastronomia e Vinhos, beneficiando das condições do Douro e do Alentejo

O mercado europeu de Gastronomia e Vinhos atingiu, em 2004, 600 mil viagens/ano prestando-se que, em 2015, deverá situar-se nos 1,2 milhões de viagens/ano, ou seja, um crescimento de 7% ao ano. O consumidor de Gastronomia e Vinhos é francês (16%), holandês (15%) e inglês (11%) e gasta entre os 150 e os 450 euros por dia, sendo que este valor tende a ser mais elevado para viagens de aprofundamento e aprendizagem devido à inclusão de actividades temáticas – por exemplo cursos e *workshops*.

Actualmente, Portugal não oferece um produto estruturado, devido à falta de adequação da oferta ao turista – os museus/caves de vinho estão pouco adaptados à actividade turística, tendo falta de pessoal qualificado e horários desadequados. A reduzida dimensão das empresas torna difícil competir a um nível internacional.

Apesar da situação actual, o país poderá ambicionar um posicionamento de excelência no mercado. A riqueza gastronómica e a qualidade dos vinhos nacionais, sobretudo no Douro e no Alentejo, são os ingredientes certos para a estruturação de produtos dirigidos a elementos de elevada qualificação socio-económica. É ainda necessário desenvolver o produto nas regiões em que este não constitui uma motivação primária, dada a sua importância para responder a motivações secundárias e o seu peso na taxa de retorno do turista. Portugal necessita ainda de utilizar os conteúdos que tem para criar uma identidade gastronómica mais marcante, à semelhança do que se passa em Espanha.

As regiões prioritárias para investimentos no produto Gastronomia e Vinhos são o Porto e Norte, o Alentejo e o Centro.

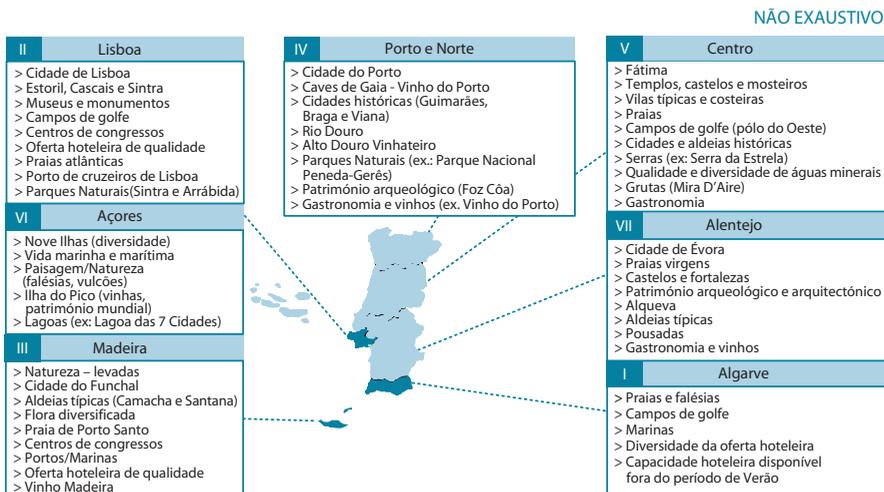
### III.3. Linhas orientadoras para as regiões

**Desenvolver ofertas distintivas para as regiões alinhadas com a proposta de valor do destino Portugal, capitalizando na vocação natural de cada região e desenvolvendo factores de qualificação**

> A proposta de valor de cada região deverá estar alinhada com a proposta de valor do destino Portugal

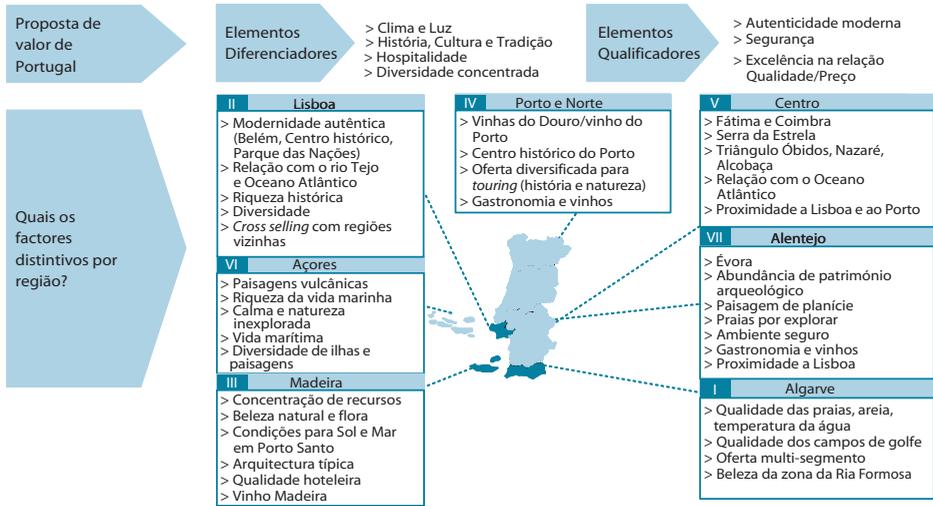
As regiões têm um conjunto de recursos diversificados, sendo que destes alguns constituem factores de diferenciação.

#### Principais recursos por região (NUTS II)



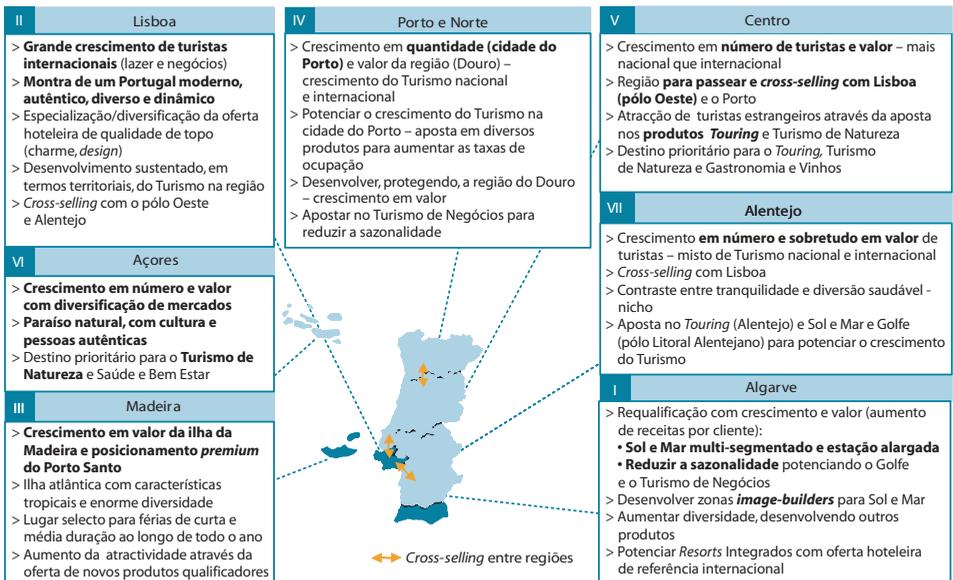
Os factores distintivos levam a que cada região tenha uma proposta de valor, alinhada com a proposta de valor do destino Portugal.

### Factores distintivos por região (NUTS II)



Pretende-se que cada região tenha um conceito de desenvolvimento, resultante dos factores distintivos específicos e da proposta de valor do destino Portugal.

### Conceito/Objectivo por região (NUTS II)



> A curto prazo, o Sol e Mar, o *Touring* e o *City Break*, serão os produtos que mais contribuirão para o crescimento das regiões

Face aos recursos e factores distintivos que cada região apresenta, o desempenho de curto/médio prazo irá estar alavancado num conjunto de produtos específicos. Note-se ainda que os produtos que menos contribuem para o volume global de receita têm um efeito positivo ao nível da sazonalidade, diferenciação e qualificação do destino.

### Contribuição dos produtos para cada região

	 Sol e Mar	 Touring	 City Breaks	 Turismo de Negócios	 Turismo de Natureza	 Golfe	 T. Náutico (Inc. Cruzeiros)	 Resorts Int. / T. Residencial	 Saúde e Bem-estar	 Gastron. e Vinhos
Algarve	●			●		●	●	●	●	
Lisboa	●	● (Cross Selling)	●	●	●	●	● (Cruzeiros)		●	●
Madeira	● (Porto Santo)	●		●	●	●	● (Cruzeiros)	● (Porto Santo)	●	
Porte e Norte		●	● (Porto)	● (Porto)	●				●	●
Centro		●			●	● (Oeste)		● (Oeste)	●	●
Açores		●			●	●	●		●	
Alentejo	● (Litoral Alentejano)	●				● (Litoral Alentejano)	● (Litoral Alentejano)	●	● (Litoral Alentejano)	●

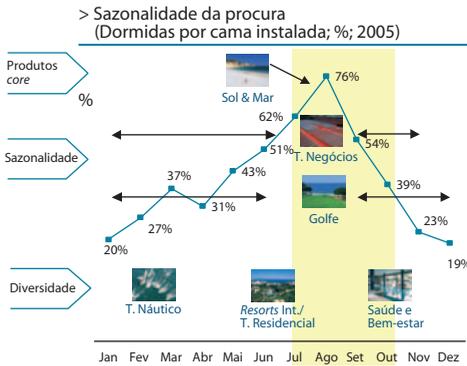


1) Importância relativa superior dos Cruzeiros

### Algarve

O crescimento a curto prazo no Algarve deverá ter como base os produtos Sol e Mar, Golfe e Turismo de Negócios. O produto *core* Sol e Mar deverá ter uma oferta multi-segmentada e de estação alargada. A aposta no Turismo de Negócios e no Golfe pretende reduzir a sazonalidade. O Algarve possui ainda recursos para oferecer Turismo Náutico, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, e Saúde e Bem-estar.

## Produtos vs. sazonalidade – Algarve



Fonte: INE, Análise Roland Berger

> Requalificação com crescimento e valor (aumento de receitas por cliente)

- **Sol e Mar multi-segmentado e estação alargada**
- **Reduzir a sazonalidade** potenciando o Golfe e o T. Negócios

> Desenvolver zonas **image builders** para o Sol e Mar

- Aumentar diversidade, desenvolvendo outros produtos
- Potenciar **Resorts Integrados** com oferta hoteleira de referência internacional

Para melhorar o desempenho da região é necessário criar um conjunto de iniciativas ao nível do desenvolvimento dos produtos, assim como acções transversais a todos os produtos, sendo de destacar a importância do ordenamento do território e da protecção da área costeira para o produto Sol e Mar.

## Proposta de potenciais acções a aprofundar - Algarve

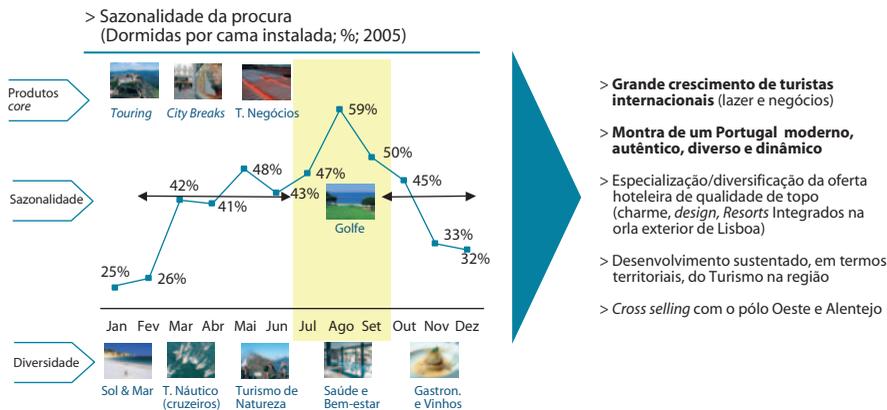
	> Sol e Mar	> Turismo de Negócios	> Golfe	> T. Náutico, Resorts Integrados e Turismo Residencial, Saúde e Bem-estar
<b>Factores distintivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qualidade das praias e condições do mar</li> <li>&gt; Clima ameno todo o ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clima ameno</li> <li>&gt; Oferta hoteleira de qualidade disponível na época alta do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concentração de campos de qualidade</li> <li>&gt; Número de horas de sol diárias</li> <li>&gt; Clima ameno todo o ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rede de instalações náuticas</li> <li>&gt; Clima ameno todo o ano</li> </ul>
<b>Principais acções a desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proteger as áreas costeiras</li> <li>&gt; Ordenamento e segmentação da área das praias para prestação de diferentes serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver infra-estruturas para congressos na área Faro-Albufeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover a construção de campos de golfe desenhados por arquitectos de renome em novos <i>Resorts</i></li> <li>&gt; Assegurar torneio anual de referência na região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Assegurar a construção de uma nova marina no Sotavento e mais postos de amarração ao longo da costa</li> <li>&gt; Promover desenvolvimento de <i>Resorts Integrados</i> para Turismo <i>upscale</i></li> <li>&gt; Promover o desenvolvimento de <i>spas</i> em hotéis de referência</li> </ul>
<b>Acções transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver ZTIs<sup>1)</sup>, possibilitando oferta multi-segmentada <i>medium-up scale</i>, promovendo a requalificação urbana das zonas de maior densidade e a protecção da zona entre Faro e Vila Real de Santo António</li> <li>&gt; Assegurar animação (diurna e nocturna) em período alargado</li> <li>&gt; Promover a criação de dois mega <i>Resort Integrados</i> na zona do sotavento com oferta hoteleira diversificada, marina, campos de golfe e outras infra-estruturas e serviços de suporte</li> <li>&gt; Intervir ao nível da qualidade de serviço e eventos</li> <li>&gt; Melhorar as acessibilidades aéreas</li> <li>&gt; Promover a requalificação da oferta hoteleira (renovação dos hotéis e aumento dos serviços) e de restauração</li> <li>&gt; Desenvolver oferta de produtos complementares (cultura e natureza) no interior da região</li> </ul>			

1) Zonas Turísticas de Interesse

## Lisboa

O crescimento a curto prazo da região de Lisboa deverá ser sustentado nos produtos *Touring*, *City Break* e em menor grau pelo Turismo de Negócios. O Golfe deverá contribuir para a redução da sazonalidade. Lisboa possui ainda boas condições para o Sol e Mar, o Turismo Náutico (Cruzeiros), o Turismo de Natureza, a Saúde e Bem-Estar e a Gastronomia e Vinhos.

### Produtos vs. sazonalidade – Lisboa



- > Grande crescimento de turistas internacionais (lazer e negócios)
- > Montra de um Portugal moderno, autêntico, diverso e dinâmico
- > Especialização/diversificação da oferta hoteleira de qualidade de topo (charme, *design*, *Resorts* Integrados na orla exterior de Lisboa)
- > Desenvolvimento sustentado, em termos territoriais, do Turismo na região
- > *Cross selling* com o pólo Oeste e Alentejo

A melhoria da oferta em Lisboa deverá englobar um conjunto de acções específicas para os principais produtos (ex: *City Break*, Turismo de Negócios, *Touring*) e acções transversais.

### Proposta de potenciais acções a aprofundar - Lisboa

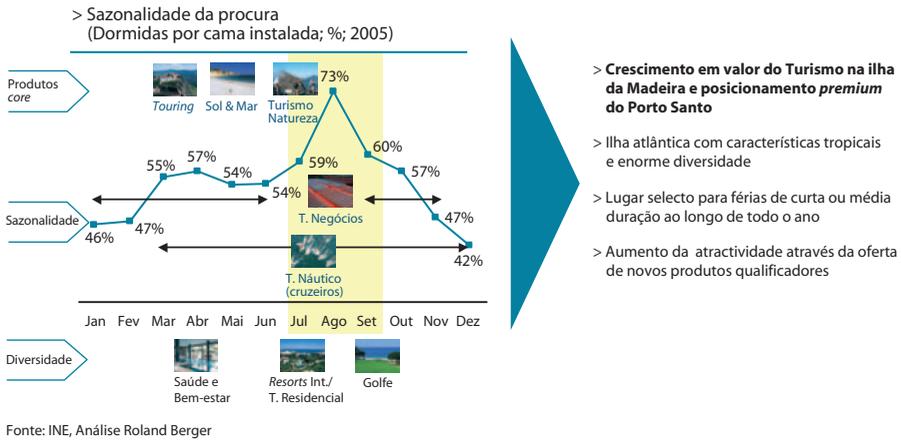
	> <b>Touring</b>	> <b>City Break</b>	> <b>Turismo de Negócios</b>	> <b>Golfe, Sol e Mar, T. Náutico, T. de Natureza, Saúde Bem-estar, e Gastronomia e Vinhos</b>
<b>Factores distintivos</b>	> Diversidade paisagística, cultural e monumental da região	> Cidade-Resort e à escala humana > Autenticidade moderna > Cidade segura	> Boas infra-estruturas para congressos e reuniões (Lisboa e Estoril) > Boa capacidade de alojamento de 4 e 5 estrelas	> Estuário do Tejo e localização > Diversidade da região envolvente à cidade (ex: praias, Parques Naturais, monumentos, vilas) > Diversidade de campos de golfe
<b>Principais acções a desenvolver</b>	> <i>Cross-selling</i> da região com regiões vizinhas > Criar rotas temáticas (ex: Descobrimentos)	> Desenvolver um grupo de ZTIs <sup>1)</sup> (Belém, centro histórico, Parque das Nações e eixo ribeirinho) > Potenciar o DIY	> Criar novo centro de congressos (Parque das Nações) > Melhorar a actividade de prospeção	> Desenvolver terminal de cruzeiros > Desenvolver marinas e serviços de suporte > Melhorar condições para sol e mar nas principais praias > Aumento do número de campos de golfe de referência > Torneio internacional anual de referência (Golfe) > Estimular o aproveitamento turístico das frentes de mar e dos parques naturais
<b>Acções transversais</b>	> Melhorar o calendário de eventos > Melhorar as acessibilidades aéreas > Melhorar espaços urbanos e requalificar património edificado > Instalação de <i>Resorts</i> Integrados na envolvente da cidade			

1) Zonas Turísticas de Interesse

## Madeira

A Madeira tem o crescimento de curto/médio prazo alavancado nos produtos *core*: *Touring*, Sol e Mar (no Porto Santo) e Turismo de Natureza. Os produtos Turismo de Negócios e Turismo Náutico (Cruzeiros) deverão contribuir para uma redução da sazonalidade. O objectivo é também oferecer uma maior diversidade de produtos, apostando na Saúde e Bem-estar, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial (Porto Santo) e Golfe.

### Produtos vs. sazonalidade – Madeira



- > Crescimento em valor do Turismo na ilha da Madeira e posicionamento premium do Porto Santo
- > Ilha atlântica com características tropicais e enorme diversidade
- > Lugar selecto para férias de curta ou média duração ao longo de todo o ano
- > Aumento da atractividade através da oferta de novos produtos qualificadores

Para desenvolver os produtos prioritários, é necessário implementar um conjunto de acções, com destaque para a importância da melhoria das acessibilidade e da animação local.

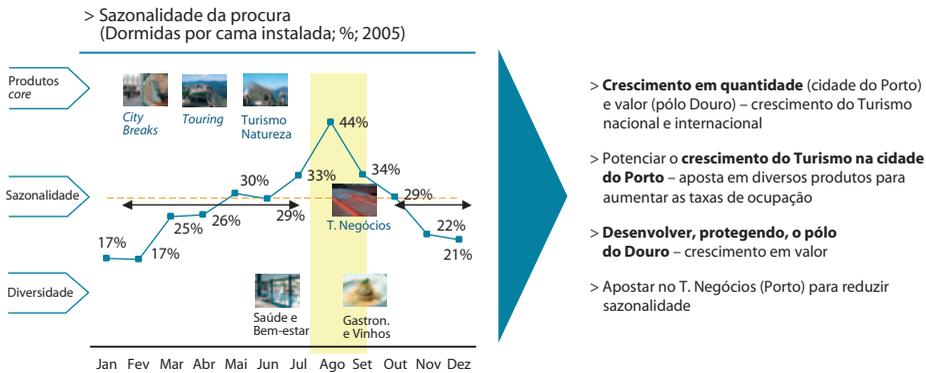
### Proposta de potenciais acções a aprofundar - Madeira

	> <b>Touring</b>	> <b>Sol e Mar</b>	> <b>T. Natureza</b>	> <b>Turismo de Negócios</b>	> <b>T. Náutico (Cruzeiros)</b>	> <b>Saúde e Bem-estar, Resorts Integrados e T. Residencial, Golfe</b>
<b>Factores distintivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Natureza</li> <li>&gt; Diversidade de vilas e miradouros</li> <li>&gt; Paisagem (misto mar-montanha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clima ameno e sol ao longo do ano</li> <li>&gt; Praia do Porto Santo</li> <li>&gt; Piscinas junto ao mar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Montanhas e encostas escarpadas</li> <li>&gt; Vegetação luxuriante e variada</li> <li>&gt; Levadas e veredas</li> <li>&gt; Parque natural - Laurissilva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Centros de congressos</li> <li>&gt; Oferta hoteleira de 4 e 5 estrelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Marina no centro da cidade</li> <li>&gt; Fogos de artifício de fim-de-ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Condições e reconhecimento internacional como lugar para tratamentos de saúde</li> <li>&gt; Propriedades terapêuticas das areias do Porto Santo</li> <li>&gt; Vinho Madeira</li> </ul>
<b>Principais acções a desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhoria da sinalética</li> <li>&gt; Rotas temáticas (vinho da Madeira, Bordados, flores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhorar o acesso ao mar</li> <li>&gt; Desenvolver desportos náuticos</li> <li>&gt; Ordenamento e segmentação da praia de Porto Santo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhorar sinalética, condições de segurança nas levadas e informação disponível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Introduzir calendário de eventos de projecção internacional</li> <li>&gt; Melhorar os níveis de equipamentos das instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhoria do acesso do porto à cidade</li> <li>&gt; Promoção do desenvolvimento de mini-cruzeiros</li> <li>&gt; Aumento de actividades / serviços náuticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover o aumento das infra-estruturas de golfe</li> <li>&gt; Promoção o desenvolvimento da oferta hoteleira dirigida a nichos e potenciar o desenvolvimento de spas</li> <li>&gt; Aumentar oferta de teleféricos existentes</li> </ul>
<b>Acções transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aumentar as ligações aéreas directas</li> <li>&gt; Melhorar a animação local (calendário de eventos e animação nocturna no Funchal)</li> <li>&gt; Proteger a faixa costeira (Porto Santo)</li> </ul>					

## Porto e Norte

Os produtos potenciadores de crescimento a curto prazo na região do Porto e Norte são o *City Break*, o *Touring* e o Turismo de Natureza. Por outro lado, a região tem ainda potencial para oferecer os produtos Turismo de Negócios, Saúde e Bem-estar e Gastronomia e Vinhos.

### Produto vs. sazonalidade – Porto e Norte



- > **Crescimento em quantidade** (cidade do Porto e valor (pólo Douro) – crescimento do Turismo nacional e internacional
- > Potenciar o **crescimento do Turismo na cidade do Porto** – aposta em diversos produtos para aumentar as taxas de ocupação
- > **Desenvolver, protegendo, o pólo do Douro** – crescimento em valor
- > Apostar no T. Negócios (Porto) para reduzir sazonalidade

Sugerem-se um conjunto de acções para o desenvolvimento da região, por produto, assim como acções transversais. Destaque para a aposta no pólo turístico do Douro.

### Proposta de potenciais acções a aprofundar – Porto e Norte

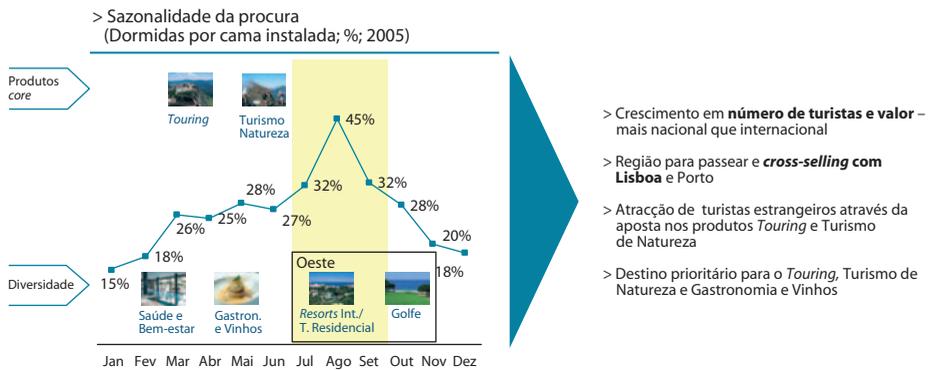
	> <b>City Break</b>	> <b>Touring/T. Natureza</b>	> <b>Turismo de Negócios</b>	> <b>Saúde e Bem-estar, Gastronomia e Vinhos</b>
<b>Factores distintivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cidades com escala humana e autênticas</li> <li>&gt; Vinho do Porto (caves)</li> <li>&gt; Arquitectura contemporânea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Património cultural e paisagístico</li> <li>&gt; Quintas de vinho do Porto</li> <li>&gt; Rio Douro</li> <li>&gt; Cruzeiros no Douro</li> <li>&gt; Parques Naturais</li> <li>&gt; Património arqueológico do Vale do Côa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oferta hoteleira de referência centrada na Boavista (Porto)</li> <li>&gt; Interesse cultural e eno-gastronómico na cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qualidade gastronómica</li> <li>&gt; Notoriedade do vinho do Porto</li> <li>&gt; Qualidade e diversidade das águas termais</li> </ul>
<b>Principais acções a desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver ZTIs<sup>1)</sup> no Porto (ribeira, centro histórico, foz)</li> <li>&gt; Enriquecer a oferta de conteúdos nos museus e monumentos</li> <li>&gt; Marketizar as caves do vinho do Porto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver rotas temáticas (exemplo: vinho do Porto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver infra-estrutura para congressos de grande dimensão (+ 1000 pessoas) na cidade do Porto</li> <li>&gt; Coordenar a captação com outras regiões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover o desenvolvimento do cluster gastronomia e vinhos</li> <li>&gt; Desenvolver o pólo turístico do Douro</li> <li>&gt; Desenvolver conceitos distintivos de <i>spas</i> para o pólo do Douro, usando os recursos específicos da região</li> <li>&gt; Requalificar e dinamizar as estâncias termais</li> </ul>
<b>Acções transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aumentar a oferta hoteleira de qualidade</li> <li>&gt; Potenciar a oferta hoteleira de charme no pólo do Douro (hotéis rurais e quintas)</li> <li>&gt; Melhorar a acessibilidade aérea</li> <li>&gt; Melhorar os acessos rodoviários (estradas secundárias)</li> </ul>			

1) Zonas Turísticas de Interesse

## Centro

Os produtos *core* de crescimento para o Centro são o *Touring* e o Turismo de Natureza, completados por 4 produtos – *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Golfe no pólo Oeste, e a Saúde e Bem-estar e a Gastronomia e Vinhos no conjunto da região. De destacar, ainda, os pólos de desenvolvimento do Oeste e da Serra da Estrela, assim como a importância do *cross-selling* com Lisboa (pólo Oeste), e com o Porto, para aumentar a percentagem de turistas estrangeiros.

### Produtos vs. sazonalidade – Centro



- > Crescimento em **número de turistas e valor** – mais nacional que internacional
- > Região para passear e **cross-selling com Lisboa e Porto**
- > Atração de turistas estrangeiros através da aposta nos produtos *Touring* e Turismo de Natureza
- > Destino prioritário para o *Touring*, Turismo de Natureza e Gastronomia e Vinhos

À semelhança do que acontece noutras regiões, sugere-se um conjunto de acções a desenvolver. De destacar a criação de rotas temáticas para potenciar o desenvolvimento do *Touring*.

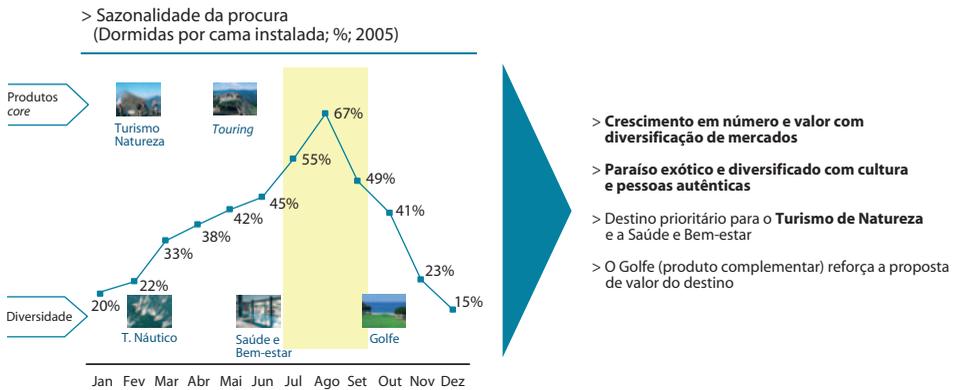
### Proposta de potenciais acções a aprofundar - Centro

	> <b>Touring e Turismo de Natureza</b>	> <b>Saúde e Bem-estar e Gastronomia e Vinhos pólo Oeste – Resorts Integrados e T. Residencial e Golfe</b>
<b>Factores distintivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Património natural</li> <li>&gt; Monumentos históricos e religiosos</li> <li>&gt; Fátima</li> <li>&gt; Aldeias típicas</li> <li>&gt; Parques Naturais</li> <li>&gt; Grutas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proximidade a Lisboa (pólo Oeste)</li> <li>&gt; Campos de golfe (pólo Oeste)</li> <li>&gt; Qualidade e diversidade das águas termais</li> <li>&gt; Gastronomia</li> </ul>
<b>Principais acções a desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver rotas temáticas (exemplos: Monges de Cister, Pastorinhos de Fátima, Vinho do Dão e Pescadores)</li> <li>&gt; Recuperar e requalificar edifícios, núcleos históricos e paisagens naturais</li> <li>&gt; Promover a recuperação e adaptação de edifícios classificados para unidades de alojamento (hotéis de charme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Potenciar o desenvolvimento de <i>Resorts</i> Integrados no pólo Oeste</li> <li>&gt; Desenvolver o pólo da Serra da Estrela</li> <li>&gt; Potenciar uma oferta termal moderna</li> <li>&gt; Realizar <i>cross-selling</i> com Lisboa (pólo Oeste) e Porto</li> </ul>
<b>Acções transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Qualificar a oferta hoteleira</li> <li>&gt; Reforçar a qualidade de serviço, ordenamento do território e protecção do ambiente</li> <li>&gt; Melhorar as acessibilidades rodoviárias (estradas secundárias)</li> </ul>	

## Açores

A aposta prioritária para o crescimento de curto prazo nos Açores incide nos produtos Turismo de Natureza e *Touring*. Numa perspectiva de diversificação, a região deverá alicerçar a sua oferta em propostas de produtos de Turismo Náutico e Saúde e Bem-estar. O Golfe, enquanto produto complementar, reforça a proposta de valor global do destino.

### Produtos vs. sazonalidade – Açores



Fonte: INE, Análise Roland Berger

- > Crescimento em número e valor com diversificação de mercados
- > Paraíso exótico e diversificado com cultura e pessoas autênticas
- > Destino prioritário para o Turismo de Natureza e a Saúde e Bem-estar
- > O Golfe (produto complementar) reforça a proposta de valor do destino

Está previsto um conjunto de acções para desenvolver a região. No que diz respeito ao *Touring*, pretende-se alavancar a oferta nas condições naturais da região. Destaque ainda para as acções transversais que sugerem melhorias nas acessibilidades e um aumento da qualificação da oferta hoteleira.

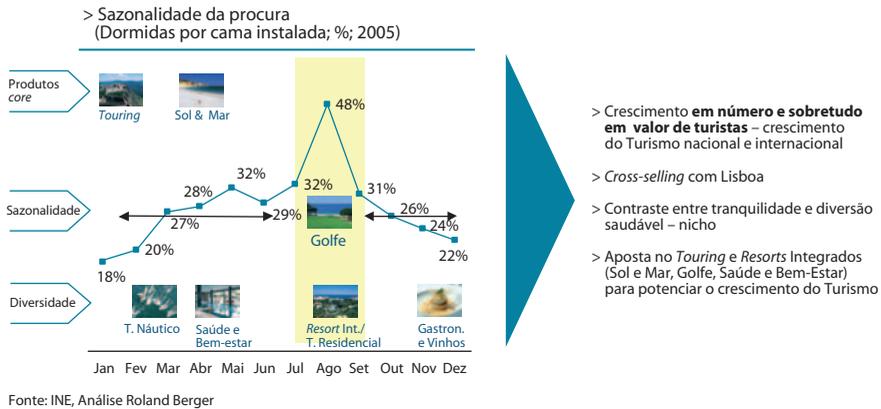
### Proposta de potenciais acções a aprofundar - Açores

	>Turismo de Natureza e <i>Touring</i>	>T. Náutico e Saúde e Bem-estar e Golfe
Factores distintivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Exotismo</li> <li>&gt; Património natural inexplorado</li> <li>&gt; Fauna marinha diversa (ex: baleias)</li> <li>&gt; Nove ilhas com características diferentes</li> <li>&gt; Lagoas</li> <li>&gt; Vulcões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Atlântico</li> <li>&gt; Ilhas</li> <li>&gt; Vulcanismo</li> <li>&gt; Natureza</li> <li>&gt; Paisagens únicas</li> </ul>
Principais acções a desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Potenciar a criação de rotas terrestres e marítimas (ex: subida ao Pico)</li> <li>&gt; Desenvolver miradouros</li> <li>&gt; Desenvolver as actividades marítimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Potenciar o Turismo Náutico – náutica de recreio</li> <li>&gt; Potenciar o desenvolvimento de <i>spas</i> temáticos (ex. tema vulcanismo)</li> <li>&gt; Alavancar o desenvolvimento de campos de golfe para reforço da proposta de valor do destino</li> </ul>
Acções transversais	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Melhorar as acessibilidades directas ao arquipélago e entre ilhas</li> <li>&gt; Qualificar a oferta hoteleira desenvolvendo a oferta de charme e cinco estrelas</li> </ul>	

## Alentejo

O modelo de desenvolvimento de curto prazo do Alentejo passa pelo contraste entre um ambiente tranquilo e uma região *playground*, com diversas actividades ao ar livre. Assim, o produto *core* da região é o *Touring*, secundado pelo Sol e Mar. O Golfe, o Turismo Náutico, a Saúde e Bem-estar, os *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e a Gastronomia e Vinhos constituem produtos diversificadores da oferta.

### Análise da sazonalidade nos estabelecimentos hoteleiros – Alentejo



De destacar as propostas de acções transversais, que sugerem a requalificação da oferta hoteleira e o desenvolvimento da oferta de animação nocturna e diurna.

### Proposta de potenciais acções a aprofundar - Alentejo

	> <b>Touring</b>	> <b>Sol e Mar</b>	> <b>Golfe</b>	> <b>T. Náutico, Saúde e Bem-estar, Resorts Integrados e T. Residencial, Gastronomia e Vinhos</b>
<b>Factores distintivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Évora</li> <li>&gt; Castelos e fortificações</li> <li>&gt; Património arqueológico e arquitectónico</li> <li>&gt; Aldeias típicas</li> <li>&gt; Pousadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Costa Vicentina</li> <li>&gt; Praias/falésias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Novos campos de golfe inseridos em <i>resorts</i> de qualidade</li> <li>&gt; Tempo ameno fora do período de Verão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vinhos do Alentejo</li> <li>&gt; Riqueza gastronómica</li> <li>&gt; Pólo do Alqueva</li> </ul>
<b>Principais acções a desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver rotas (vinho, castelos, doçaria, arqueologia romana)</li> <li>&gt; Requalificar aldeias típicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proteger a orla costeira</li> <li>&gt; Ordenar e qualificar o acesso às praias</li> <li>&gt; Promover o desenvolvimento de desportos náuticos (ex: <i>surf, kite surf</i>)</li> <li>&gt; Desenvolver oferta complementar (restaurantes, comércio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover o desenvolvimento de campos de golfe (pólo Litoral Alentejano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover o desenvolvimento de Turismo Náutico na Costa Vicentina e de actividades náuticas no pólo do Alqueva</li> <li>&gt; Desenvolver <i>Resorts</i> Integrados no pólo do Litoral Alentejano</li> <li>&gt; Desenvolver oferta hoteleira no pólo do Alqueva num modelo sustentável</li> </ul>
<b>Acções transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Requalificar a oferta hoteleira</li> <li>&gt; Promover o desenvolvimento da oferta de animação diurna (passeios, jogos medievais, passeios de balão)</li> <li>&gt; Desenvolver a animação nocturna (Tróia e pólo do Litoral Alentejano)</li> </ul>			

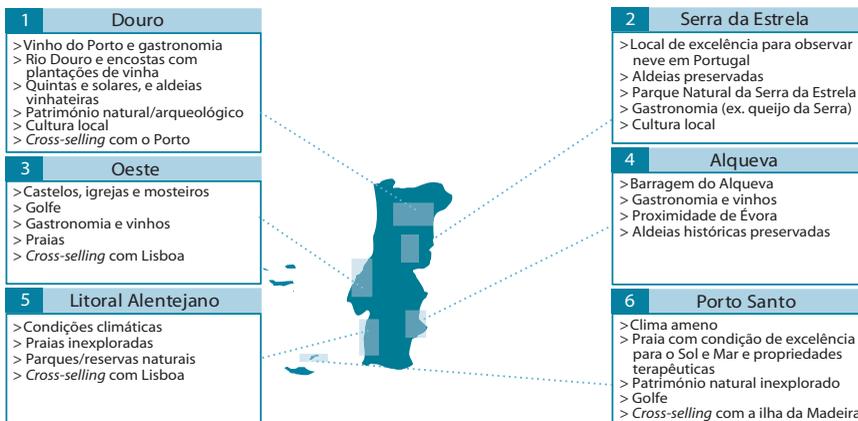
### III.4. Linhas de orientação para os pólos

**Os pólos de desenvolvimento turístico permitem diversificar a oferta turística em Portugal e responder às principais motivações, mas é necessário implementar um modelo de desenvolvimento sustentado**

Para além do pólo-região Açores, foram definidos 6 pólos de desenvolvimento turístico – Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo – que pelos conteúdos específicos e distintivos justificam a sua criação numa óptica de desenvolvimento do Turismo internacional (ex: Douro, Porto Santo, Litoral Alentejano, Oeste) e numa óptica de desenvolvimento do Turismo nacional (todos os pólos).

Os pólos permitem diversificar a oferta e reduzir a dependência face às 3 principais regiões de Turismo nacionais, assim como dar resposta às principais motivações da procura. Por outro lado, possibilitam uma melhoria da imagem do país, pelo desenvolvimento de oferta de elevada qualidade e de conteúdos para o *Touring*. Finalmente, os pólos dinamizam o Turismo nacional e fortalecem o tecido económico regional.

#### Principais factores distintivos por pólo de desenvolvimento turístico<sup>1)</sup>



1) Os factores distintivos do pólo-região Açores foram apresentados na secção III.3

- > O pólo turístico do Douro é criado para aproveitar o potencial turístico da zona do Alto Douro Vinhateiro, sendo composto pela zona Património Mundial e cidades mais próximas

A zona de intervenção do pólo turístico do Douro, circunscrito pela NUT 3 Douro, inclui toda a zona do Alto Douro Vinhateiro considerada Património Mundial pela UNESCO, as cidades de Vila Real e Lamego e a área da foz do rio Côa, incluindo Vila Nova de Foz Côa. Os municípios da bacia hidrográfica do rio Douro, desde Barca d'Alva até ao Porto e respectivas margens, serão alvo de particular atenção numa perspectiva de mobilidade/proximidade ao pólo. Os objectivos passam por tornar o Douro num pólo turístico de projecção internacional, fazendo do sector do Turismo uma alavanca para o desenvolvimento económico-social da região.

Deverão ser desenvolvidos 3 produtos turísticos – *Touring* (incluindo cruzeiros fluviais), Gastronomia e Vinhos, e Turismo de Natureza. O pólo terá como mercados alvo tanto o mercado interno, como os principais mercados emissores europeus dos produtos oferecidos. O pólo será servido principalmente pelo aeroporto Francisco Sá Carneiro, sendo no entanto necessário assegurar bons acessos a nível rodoviário, ferroviário e fluvial. Ao nível da oferta, deverá ser promovida a instalação de hotéis de referência adequados a uma procura com elevado poder de compra, bem como a oferta de serviços de apoio ao turista.

- > O pólo turístico da Serra da Estrela compreende toda área do Parque Natural e o território envolvente, tendo sido criado para se tornar no destino de neve de referência no mercado português, desenvolvendo economicamente uma região marcada pela interioridade

A criação do pólo turístico da Serra da Estrela visa o desenvolvimento de um efectivo destino de neve para o mercado nacional, aproveitando os recursos naturais da Serra, contribuindo também para o desenvolvimento económico da zona, e constituindo uma real alternativa aos pequenos *resorts* de montanha de Espanha. O pólo circunscrito pelas NUTS 3 Serra da Estrela, Beira Interior Norte e Cova da Beira, abrange toda a área do Parque Natural da Serra da Estrela, e municípios circundantes com importantes recursos naturais, culturais e paisagísticos.

Deverão ser desenvolvidos dois produtos no pólo: *Touring* e Turismo de Natureza (com particular enfoque na oferta de neve). O mercado alvo da Serra da Estrela é o mercado nacional, onde o pólo se diferencia por ser o único destino de neve. Será servido por via rodoviária, sendo necessário melhorar as condições de segurança nas acessibilidades aos pontos mais altos da Serra. Deverá ser desenvolvida uma oferta de alojamento hoteleiro multi-segmentada visando os diferentes tipos de procura do pólo e desenvolvidas rotas turísticas e serviços de apoio ao turista, para o aproveitamento das características específicas da Serra da Estrela.

> A criação do pólo turístico do Oeste surge em consequência do forte investimento turístico privado de que a região tem sido alvo, apoiando também a diversificação da oferta turística de Portugal

O pólo turístico do Oeste, circunscrito pela NUT 3 Oeste, compreende toda a zona de costa entre S. Pedro de Moel e a Praia de Santa Cruz, assim como as cidades piscatórias da Nazaré e Peniche, a vila de Óbidos, Alcobaça e Caldas da Rainha, com importantes atractivos conjuntos patrimoniais e naturais. O Oeste deverá tornar-se a prazo num interessante destino de *Resorts* Integrados e Turismo Residencial na Europa, dotado de uma oferta hoteleira e de serviços de qualidade assentes no potencial da região, mas sem massificação.

Deverão ser estabelecidas prioridades em relação ao desenvolvimento de três produtos turísticos: *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, Golfe e *Touring*. Os mercados-alvo do pólo devem corresponder aos principais mercados emissores para Portugal (Espanha, Reino Unido, Alemanha e França) acrescidos da Suécia como forte emissor de turistas de golfe. Uma vez que o pólo se encontra bem fornecido de acessibilidades, tanto aéreas como rodoviárias, o principal aspecto a assegurar é a qualidade da sinalização. Em termos de oferta, deverá melhorar-se o serviço ao turista e o desenvolvimento de rotas turísticas.

> A criação do pólo turístico do Alqueva justifica-se pela presença de elementos diferenciadores – o maior espelho de água da Europa – que permitirão um forte desenvolvimento económico e uma melhoria da imagem de Portugal como destino

O pólo turístico do Alqueva composto pelos municípios que integram o PROZEA (Plano Regional de Ordenamento da Zona Envolvente da Albufeira do Alqueva), tem como extremo Norte o Alandroal e estende-se até Moura, a sul, incluindo ainda Évora e todo o espelho de água da barragem do Alqueva.

O Alqueva tem condições para desenvolver uma oferta de qualidade de *Touring*, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial (incluindo Golfe) e Gastronomia e Vinhos, para além de actividades náuticas que o espelho de água proporciona, como produtos diversificadores. O mercado interno e Espanha assumem-se como prioritários. O pólo deverá beneficiar das ligações aéreas do aeroporto de Lisboa, assim como da ligação de Évora à rede de auto-estradas nacionais, sendo no entanto necessário intervir ao nível da segurança e da sinalização das estradas no interior do pólo.

- > O pólo turístico do Litoral Alentejano estende-se desde a península de Tróia até Vila Nova de Milfontes, e possui um conjunto de conteúdos distintivos – clima, orla costeira preservada e reservas/parques naturais – que justificam a criação de um pólo de desenvolvimento turístico

O pólo turístico do Litoral Alentejano, circunscrito pela NUT 3 Alentejo Litoral, abrange toda a linha de costa, desde a península de Tróia até Vila Nova de Milfontes e Alcácer do Sal e inclui uma costa com praias com bandeira azul e duas reservas naturais. Os objectivos para o pólo pretendem um crescimento em número de turistas e em valor, acompanhado da preservação dos recursos naturais.

O Litoral Alentejano possui um conjunto de recursos que permite apostar no Sol e Mar, *Touring*, Golfe e *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, destinados prioritariamente ao mercado interno e espanhol. É necessário intervir ao nível das condições rodoviárias dentro do pólo – ao nível de segurança e da sinalização – assim como melhorar o funcionamento da ligação por *ferry boat* a Tróia. Actualmente a oferta hoteleira de qualidade é reduzida, mas deverá crescer a curto prazo, pela construção, entre outros, de um hotel de 5 estrelas.

- > O pólo turístico do Porto Santo é formado pela ilha de Porto Santo tendo sido criado com o objectivo de requalificar e melhorar o serviço turístico na ilha, desenvolvendo económica e socialmente uma zona marcada pelo isolamento e insularidade

O pólo turístico do Porto Santo é criado tendo em vista a potenciação e preservação dos recursos turísticos da ilha, contribuindo ao mesmo tempo para o desenvolvimento económico da zona.

Considerando as potencialidades turísticas do pólo, deverão ser estabelecidas prioridades em relação ao desenvolvimento de três produtos turísticos: Sol e Mar, *Touring* e Golfe. Os mercados-alvo são Portugal, Espanha, França, Reino Unido e Alemanha. Dado o seu posicionamento geográfico insular, as acessibilidades detêm um papel fundamental no processo de desenvolvimento turístico do Porto Santo. Aqui, o papel das acessibilidades deve ser medido a três níveis: as ligações do arquipélago ao continente europeu, os acessos à ilha da Madeira e as acessibilidades internas. Deverá ser dada prioridade à instalação de estabelecimentos hoteleiros de grande qualidade ajustados a turistas com elevado poder de compra. A elaboração de rotas de *Touring*, em conjunto com a Madeira, e o desenvolvimento de infra-estruturas de golfe deverão ser as prioridades no pólo.

### III.5. Acessibilidades aéreas

#### Reforçar as acessibilidades aéreas com as cidades/regiões com maior potencial turístico em cada mercado

##### > Reforçar as acessibilidades aéreas directas aos principais aeroportos nacionais

Para avaliar a adequação das actuais acessibilidades aéreas foi efectuado um estudo comparativo dos aeroportos nacionais com os aeroportos em Espanha, localizados em regiões idênticas sob o ponto de vista do Turismo.

Concluiu-se que os aeroportos portugueses necessitam de melhorar as suas acessibilidades, criando ou expandido ligações. Assim, é necessário criar 13 rotas regulares ao aeroporto de Lisboa e expandir outras 13; o aeroporto do Porto necessita de 4 novas ligações e expandir 3 já existentes; são necessárias 6 novas ligações a Faro e expandir 8; o aeroporto do Funchal deverá captar 10 novas rotas e expandir outras 10 já existentes; e é necessário criar 2 novas ligações regulares aos Açores.

Note-se que estas rotas deverão ser as prioritárias a sugerir às companhias de aviação, sendo que este estudo apenas analisa as ligações que fazem sentido de um ponto de vista turístico, não considerando outros fluxos (por exemplo, de imigração).

Em relação aos mercados estratégicos, França é o mercado emissor ao qual Portugal possui melhores acessibilidades. Por outro lado, é necessário melhorar as ligações ao Reino Unido, à Espanha e à Alemanha.

#### Voos a criar/expandir – Mercados estratégicos (Setembro 2006)

		Lisboa	Porto	Faro	Madeira	Açores
Mercados estratégicos (Alemanha, Reino Unido, Espanha e França)	A criar	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Berlim</li> <li>&gt; Hamburgo</li> <li>&gt; Birmingham</li> <li>&gt; Manchester</li> <li>&gt; Leeds</li> <li>&gt; Glasgow</li> <li>&gt; Hannover</li> <li>&gt; Dortmund</li> <li>&gt; Liverpool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dusseldorf</li> <li>&gt; Valência</li> <li>&gt; Málaga</li> <li>&gt; Bilbao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Paris<sup>1)</sup></li> <li>&gt; Barcelona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Paris<sup>1)</sup></li> <li>&gt; Glasgow</li> <li>&gt; Barcelona<sup>1)</sup></li> <li>&gt; Madrid</li> <li>&gt; Colónia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Madrid</li> <li>&gt; Barcelona</li> </ul>
	A expandir	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Londres</li> <li>&gt; Estugarda</li> <li>&gt; Munique</li> <li>&gt; Dusseldorf</li> <li>&gt; Sevilha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Estugarda</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Berlim</li> <li>&gt; Estugarda</li> <li>&gt; Hamburgo</li> <li>&gt; Munique</li> <li>&gt; Frankfurt</li> <li>&gt; Dusseldorf</li> <li>&gt; Londres</li> <li>&gt; Hannover</li> <li>&gt; Manchester</li> </ul>	
Recomendações (total de rotas)		Criar 13 rotas Expandir 13 rotas	Criar 4 rotas Expandir 3 rotas	Criar 6 rotas Expandir 8 rotas	Criar 10 rotas Expandir 10 rotas	Criar 2 rotas
Rotas prioritárias						

1) Cidade pertencente a país com mais de 5.000 passageiros em voos charter por ano

No que diz respeito aos mercados a consolidar e com potencial a médio prazo, Faro e Lisboa são as regiões que apresentam pior desempenho, necessitando de novas ligações ou de reforço das existentes, principalmente aos mercados italiano e escandinavo.

**Voos a criar/expandir – Mercados a consolidar e com potencial a médio prazo (Setembro 2006)**

		Lisboa	Porto	Faro	Madeira	Açores
Mercados a consolidar (Holanda, Bélgica, Escandinávia, Irlanda, Itália)	A criar	> Helsínquia > Gotemburgo > Turim		> Roma > Milão	> Bruxelas <sup>1)</sup> > Dublin <sup>1)</sup> > Milão > Oslo <sup>1)</sup>	
	A expandir	> Dublin > Roma > Milão > Oslo	> Bruxelas > Milão	> Amesterdão > Roterdão > Estocolmo < Bruxelas > Oslo > Helsínquia > Copenhaga > Zurique > Budapeste		
Mercados com potencial a médio prazo (Rússia, Áustria, Suíça Hungria, Polónia e Rep. Checa)	A criar	> Cracóvia			> Basileia	
	A expandir	> Moscovo > Zurique > Praga > Basileia		> Viena	> Helsínquia	
Recomendações (total de rotas) <b>Rotas prioritárias</b>		Criar 13 rotas Expandir 13 rotas	Criar 4 rotas Expandir 3 rotas	Criar 6 rotas Expandir 8 rotas	Criar 10 rotas Expandir 10 rotas	Criar 2 rotas

1) Cidade pertencente a país com mais de 5.000 passageiros em voos charter por ano

> **As acessibilidades a Lisboa apresentam algumas lacunas na cobertura dos mercados inglês, italiano e alemão, bem como dos países escandinavos**

O aeroporto de Lisboa, face ao de Barcelona, apresenta poucas ligações aos mercados inglês, italiano e alemão. Assim, segundo os critérios já referidos, é necessário melhorar as acessibilidades, principalmente aos quatro mercados estratégicos para Portugal. Sugere-se a criação de ligações directas a Berlim, Hamburgo, Birmingham, Manchester, Leeds, Glasgow, Hannover, Dortmund e Liverpool. Por outro lado, é necessário reforçar algumas ligações já existentes a estes mercados: Londres, Estugarda, Munique, Dusseldorf e Sevilha. No que diz respeito aos mercados não estratégicos, é necessário criar ligações a Helsínquia, Gotemburgo, Turim e Cracóvia, assim como expandir as actuais ligações a Dublin, Roma, Milão, Oslo, Moscovo, Zurique, Praga e Basileia.

## Ligações aéreas directas internacionais com destino a Lisboa e Barcelona (Setembro 2006)

### > Ligações a Lisboa



### > Ligações a Barcelona



- Ligações aéreas existentes (companhias tradicionais)
- Ligações aéreas existentes (*low cost*)
- Ligações a criar

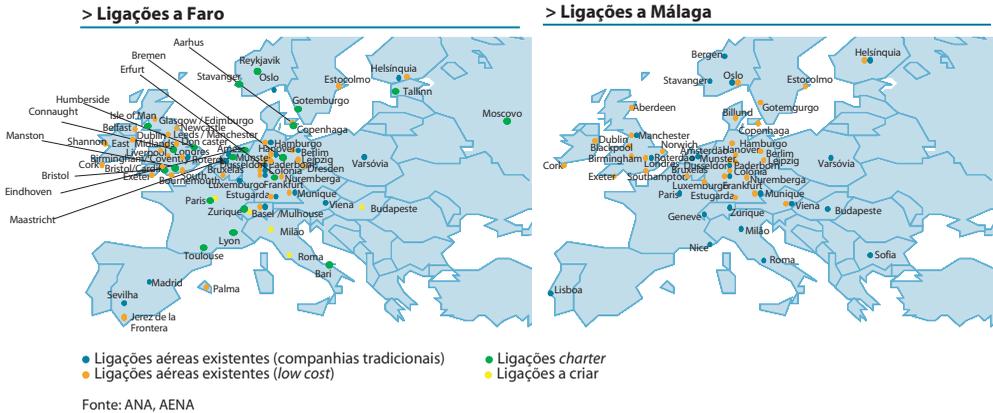
Fonte: ANA, AENA

### > O aeroporto de Faro apresenta lacunas nas ligações a Espanha, aos países escandinavos e a França, país com o qual não possui nenhuma ligação regular

No que diz respeito às acessibilidades de Faro aos mercados estratégicos, é necessário criar ligações directas a Paris – cidade que possui actualmente voos *charter* com destino a Faro com um volume de tráfego anual superior a 5000 passageiros – assim como a Madrid.

Em relação aos outros mercados, Roma, Milão, Zurique e Budapeste são as cidades que apresentam um potencial mais elevado para a criação de novas rotas. Sugere-se ainda a expansão das actuais rotas para Amesterdão, Roterdão, Estocolmo, Bruxelas, Oslo, Helsínquia, Copenhaga e Viena.

### Ligações aéreas directas internacionais com destino a Faro e Málaga (Setembro 2006)

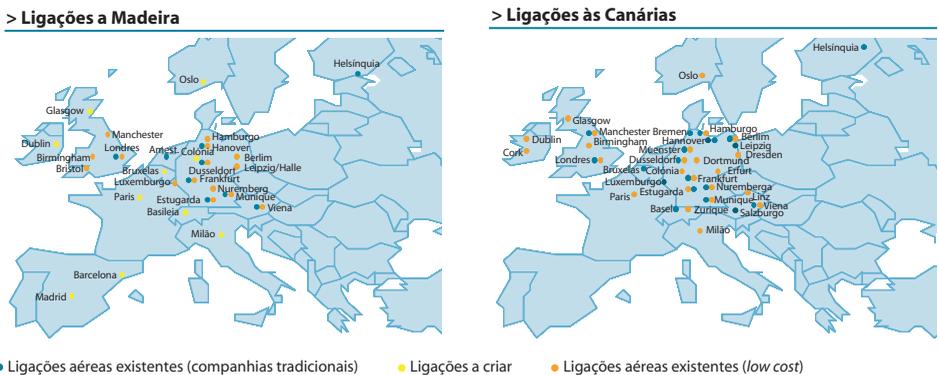


> A Madeira encontra-se em desvantagem face às Canárias em termos de ligações à Alemanha e ao Reino Unido, sendo também necessário criar ligações às principais cidades espanholas

É necessário criar ligações entre a Madeira e as principais cidades dos mercados estratégicos: Paris, Glasgow, Madrid, Barcelona e Colónia, assim como expandir as ligações à Alemanha e ao Reino Unido – Berlim, Estugarda, Hamburgo, Munique, Frankfurt, Dusseldorf, Hannover, Londres e Manchester.

Note-se que actualmente as acessibilidades à Madeira encontram-se bastante dependentes das ligações *charter*. Em 2005, os voos *charter* constituíram uma parte importante do tráfego aéreo, com cerca de 300.000 chegadas de britânicos, 48.000 chegadas de suecos e 34.500 chegadas de espanhóis.

### Ligações aéreas directas internacionais com destino à Madeira e às Canárias (Setembro 2006)



Nota: Para efeitos de análise foram considerados os aeroportos de Tenerife Sul, Tenerife Norte, Gran Canaria e Lanzarote

Fonte: ANA, AENA

> É necessário reforçar as ligações entre o Porto e a Alemanha, a Itália e a Bélgica

Em relação aos mercados estratégicos, é necessário melhorar as acessibilidades à Alemanha – criando ligações entre o Porto e Dusseldorf e expandindo a ligação existente a Estugarda – e entre o Porto e as cidades secundárias de Espanha – Valência, Málaga e Bilbao. No que diz respeito aos mercados a consolidar é necessário reforçar as ligações actuais a Bruxelas e Milão.

### Ligações aéreas directas internacionais com destino Porto e a Bilbao (Setembro 2006)

#### > Ligações ao Porto



- Ligações aéreas existentes (companhias tradicionais)
- Ligações aéreas existentes (low cost)
- Ligações a criar

Fonte: ANA, AENA

#### > Ligações a Bilbao

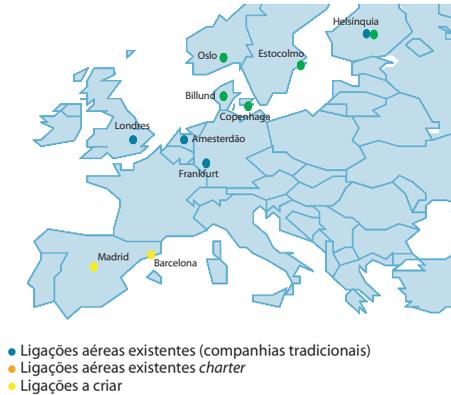


> É necessário criar ligações directas entre os Açores e os aeroportos de Madrid e de Barcelona

Os Açores estão ligados por via aérea aos principais hubs europeus – Londres e Frankfurt. No entanto, é necessário ainda criar uma ligação regular entre os Açores e o principal hub da Península Ibérica – Madrid, e promover a criação de uma rota regular para Barcelona.

## Ligações aéreas directas internacionais com destino aos Açores (Setembro 2006)

### > Ligações aéreas directas internacionais a Ponta Delgada



Fonte: ANA

> Actuar proactivamente em parceria com a ANA no sentido de criar as condições para o desenvolvimento das ligações aéreas, em especial as *low cost*

As companhias aéreas de transporte *low cost* apresentam menores custos de operação, conseguindo por isso rentabilizar as rotas mais facilmente, principalmente em voos inferiores a 3 horas. Por outro lado, observa-se uma tendência, já referida, para menores despesas com viagens, face a um acréscimo com a estadia.

Por estes dois motivos, é necessário actuar em parceria com a ANA para criar condições de desenvolvimento de novas rotas.

### III.6. Eventos

#### **Dinamização de um calendário nacional de eventos que assegure a notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista**

Em cada década, Portugal deverá assegurar a organização de mega eventos de grande projecção internacional e/ou reestruturadores da oferta. No que diz respeito aos grandes eventos promocionais é necessário promover um calendário de eventos para promoção internacional e de suporte ao Turismo de Negócios. Finalmente é necessário assegurar animação local, em particular nas Zonas Turísticas de Interesse.

#### Tipologia de eventos e objectivos

- |   |   |
|---|---|
| <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px; text-align: center; width: 20px; margin-bottom: 10px;">1</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 10px; border: 1px solid #0070C0;"> <p>Mega Eventos</p> </div>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover a organização de um a dois mega eventos em cada década que contribuam para a reestruturação da oferta e/ou projecção de um destino</li> <li>&gt; Monitorização contínua dos mega eventos internacionais e coordenação com potenciais promotores nacionais</li> </ul> |
| <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px; text-align: center; width: 20px; margin-bottom: 10px;">2</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 10px; border: 1px solid #0070C0;"> <p>Grandes eventos promocionais</p> </div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organizar e promover um calendário nacional de 10-12 grandes eventos para promoção internacional (atração de turistas e suporte ao Turismo de Negócios)</li> <li>&gt; Organizar e promover um calendário regional com cerca de 30 eventos</li> </ul>                          |
| <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px; text-align: center; width: 20px; margin-bottom: 10px;">3</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 10px; border: 1px solid #0070C0;"> <p>Animação local</p> </div>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Assegurar e promover um calendário de animação local nas principais Zonas Turísticas de Interesse</li> </ul>  |

> Promover a organização de um a dois mega eventos em cada década que contribuam para a reestruturação da oferta e/ou projecção de um destino

É necessário promover um a dois mega eventos em cada década, à semelhança do que aconteceu com a Expo 98 ou o Euro 2004, eventos que contribuiram para a requalificação urbana e/ou trouxeram grande projecção internacional. O papel do Turismo de Portugal é o de monitorizar os potenciais mega eventos internacionais que contribuam para a reestruturação da oferta e reforço da notoriedade do destino, assim como identificar as oportunidades para a sua realização em Portugal.

## Mega eventos

### > Objectivos do Turismo de Portugal

- > Monitorização contínua dos mega eventos internacionais (em projecto/plano/candidatura)
- > Promover a organização de mega eventos que contribuam para a reestruturação da oferta e/ou projecção de um destino
- > Coordenação com potenciais promotores nacionais



### > Expo 98

- > Requalificação urbana profunda, transformando a Expo numa área com elevado interesse turístico
- > Promoção da imagem de Portugal como destino para *City Break*, e reforço da modernidade
- > Aumento da oferta disponível para Turismo de Negócios
- > Notoriedade internacional inferior à dos grandes eventos desportivos, mas grande capacidade de atracção de turistas



### > Euro 2004

- > Evento desportivo com grande notoriedade internacional, em particular na Europa
- > Divulgação das principais cidades portuguesas
- > Impacto moderado como evento requalificador

### > Organizar e promover um calendário nacional de eventos composto por grandes eventos a nível nacional e regional

É necessário promover a nível nacional um calendário de 10 a 12 eventos de projecção internacional. As prioridades de financiamento serão para os eventos que tragam grande projecção internacional ou que assegurem a requalificação da oferta. Refira-se ainda que as regiões com maior peso no Turismo deverão ter mais eventos de referência.

## Eventos promocionais



> Os calendários de eventos nacionais e regionais deverão ser elaborados pelo Turismo de Portugal em colaboração com as Regiões de Turismo e outras entidades do sector

Para a elaboração do calendário de eventos é necessário começar por identificar os eventos existentes, para depois seleccionar os que apresentam características distintivas para integrarem o calendário nacional e regional. De seguida, deverá ser definido o modelo de funcionamento, que implica a realização de contactos com potenciais organizadores, o investimento em infra-estruturas de suporte aos eventos e a definição de investimento em promoção. Finalmente, será elaborado o plano de promoção/implementação, definindo o mercado alvo e promovendo os eventos no *site* visitportugal.com

As entidades envolvidas no projecto variam, sendo que o Turismo de Portugal deverá intervir em todos os estágios do processo.

> Assegurar e promover localmente – e na internet – um calendário de animação local nas Zonas Turísticas de Interesse

É necessário organizar um calendário de animação local nas zonas turísticas, devidamente promovido na internet, e que integre eventos de cultura, música, desporto, gastronomia e vinhos, religião e eventos profissionais, para garantir um nível de animação mínimo ao longo do ano. O objectivo é construir um calendário de animação local preenchido, que permita enriquecer a experiência do turista e aumente a atractividade do destino para o organizador de Turismo de Negócios.

### Animação local



Um calendário de animação local preenchido permite enriquecer a experiência do turista e aumenta a atractividade para o organizador do Turismo de Negócios

### III.7. Enriquecimento da oferta

#### Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística

- > Desenvolver e inovar conteúdos culturais, partilhando com o turista passagens da História de Portugal e da nossa literatura e música de referência, com base em eixos temáticos

A História de Portugal, a Literatura e a Música devem ser utilizadas para enriquecer o conteúdo de museus, monumentos e áreas urbanas. É ainda necessário aumentar o interesse dos turistas estrangeiros na História de Portugal – por exemplo, pela disponibilização nos monumentos de factos históricos, ou pela celebração dos principais acontecimentos históricos.

#### Desenvolvimento de conteúdos – História e literatura

##### > Objectivos da intervenção

- > Utilizar a História de Portugal como material base para reforçar os conteúdos de museus, monumentos e áreas urbanas, e como elemento de interligação entre conteúdos
- > Aumentar o interesse dos turistas internacionais pela História de Portugal
- > Utilizar Literatura e Música portuguesa como material base para reforçar os conteúdos de museus, monumentos e áreas urbanas

##### > Potenciais linhas de actuação

- > Disponibilização nos monumentos de informação sobre a História de Portugal
- > Celebração dos principais acontecimentos históricos através de eventos (ex. Expo 98) e animação (ex. reconstituições históricas)
- > Contextualizar historicamente o museu/monumento e o seu papel na História da localidade, país ou mundo
- > Inclusão de literatura em áreas urbanas (ex.: estação de metro de Entrecampos, passeio marítimo com placas com poesia portuguesa)



- > Desenvolver e adequar elementos da oferta cultural possibilitando experiências distintas ao turista

É necessário adequar a oferta cultural para possibilitar experiências distintas ao turista. A intervenção no que diz respeito a este tema deve estar assente em três vectores: a utilização de elementos culturais portugueses para animação, a promoção de elementos da cultura portuguesa como parte integrante dos produtos turísticos e a promoção da vocação marítima de Portugal como elemento diferenciador.

## Desenvolvimento de conteúdos – Oferta cultural

### > Objectivos da intervenção

- > Utilizar elementos culturais portugueses como conteúdos para animação, em especial a música
- > Promover elementos/manifestações da cultura portuguesa como parte integrante de produtos turísticos
- > Promover a vocação marítima de Portugal como elemento cultural diferenciador

### > Potenciais linhas de actuação

- > Concertos públicos de fado/música regional nos centros históricos de cidades – Zonas Turísticas de Interesse
- > Promover a criação de pacotes turísticos vocacionados para eventos culturais específicos (ex: "Coimbra na Queima das Fitas")
- > Realização de eventos ligados ao mar e à navegação



## > Melhorar o marketing da oferta museológica e monumental adequando horários de funcionamento, acessibilidades e integração da oferta e promoção

É necessário adequar a oferta de museus e monumentos aos turistas, quer a nível de horários, quer a nível de informação e conteúdos disponibilizados. O objectivo é transformar a visita numa experiência, tornando o turista num elemento activo, devendo para isso integrar-se a oferta – por exemplo, criar rotas temáticas – e apostar nos museus que apresentem conteúdos distintivos – por exemplo, museus do fado e do azulejo. Finalmente, é importante definir museus âncora por região e apostar na sua promoção.

## Desenvolvimento de conteúdos – Museus e monumentos

### > Objectivos da intervenção

- > Adequar a oferta e actuação dos museus/monumentos a um público internacional/turistas
- > Transformar a visita numa experiência – turista como elemento activo na visita
- > Integração da oferta e promoção dos museus/monumentos
- > Desenvolver oferta museológica com conteúdos diferenciadores/únicos (ex. Museu do Fado; Museu do Azulejo)
- > Definir museus âncora por região

### > Potenciais linhas de actuação

- > Adequar horários de abertura ao público e acessibilidades (particularmente os museus/monumentos mais visitados)
- > Assegurar presença de informação em várias línguas, tal como guias com formação linguística
- > Assegurar conservação, iluminação e limpeza nos monumentos
- > Animação nos principais monumentos (ex.: representações históricas nos castelos)
- > Criar rotas de monumentos relacionados (ex. rota da arquitectura manuelina)
- > Apostar na promoção *online* dos principais museus através da presença no *visitportugal.com* e *site* de Turismo local
- > Apoiar a criação e desenvolvimento de conteúdos de museus com potencial diferenciador



- > Reforçar o conceito da riqueza da gastronomia portuguesa criando pratos de referência a nível nacional, e fomentando e promovendo a qualidade dos estabelecimentos de restauração

A gastronomia portuguesa necessita de uma intervenção em duas vertentes:

- > **Notoriedade** – promoção internacional de 4 a 6 pratos típicos
- > **Experiência** – assegurar a qualidade dos estabelecimentos e preparar os restaurantes para a recepção de turistas internacionais

### Desenvolvimento de conteúdos – Gastronomia/restauração

#### > Objectivos da intervenção

- > Aumentar a notoriedade internacional da gastronomia portuguesa
- > Assegurar qualidade das esplanadas e dos estabelecimentos
- > Preparar restaurantes para a recepção de turistas internacionais

#### > Potenciais linhas de actuação

- > Deverão ser promovidos 4 a 6 pratos típicos considerados representativos da gastronomia portuguesa (presentes ao longo do território nacional) e 4 a 5 pratos específicos por região
- > Certificação de estabelecimentos de restauração – *standards* de qualidade
- > Organizar e promover lista de estabelecimentos de referência a nível nacional e regional
- > Apoio à qualificação de recursos humanos e à tradução de menus



### III.8. Qualidade urbana, ambiental e paisagística

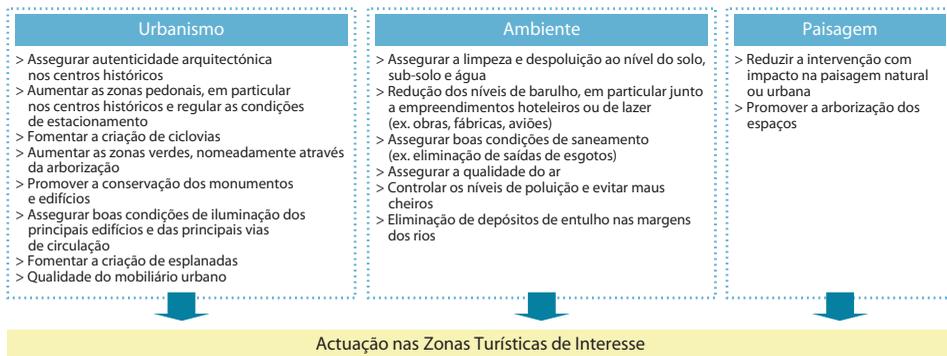
#### Tornar a qualidade urbana, ambiental e paisagística numa componente fundamental do produto turístico para valorizar/qualificar o destino Portugal

Em relação às intervenções no urbanismo, é necessário preservar a autenticidade arquitectónica dos centros históricos das cidades – através, por exemplo, da conservação de edifícios e da manutenção e iluminação dos museus e monumentos – e criar condições para a deslocação a pé ou de bicicleta. É ainda importante assegurar a existência de zonas verdes.

No que diz respeito ao ambiente, deve assegurar-se a limpeza e despoluição ao nível do solo, da água, do ar e o controle dos níveis de ruído nas zonas frequentadas por turistas, assim como boas condições de saneamento.

A actuação respeitante à paisagem terá como objectivo a redução do impacto das intervenções nas áreas e a arborização dos espaços.

#### Qualidade urbana, ambiental e paisagística



A intervenção na qualidade urbana, ambiental e paisagística requer a constituição de Zonas Turísticas de Interesse (ZTIs), para centrar e viabilizar a implementação de acções que envolvam múltiplas entidades.

## Metodologia para a concretização da intervenção no terreno

### > Prioridades do PENT



### > Concretização no terreno

- > ZTIs – Zonas Turísticas de Interesse: zonas e pólos (ex: núcleos históricos e fronteiriços), onde é necessário intervir não só ao nível dos produtos, mas também do urbanismo, ambiente e paisagem
- > Prioridades e nível de investimento por ZTI a definir em função 1) do potencial, 2) da disponibilização de fundos (privados, locais e QREN ou outros) e 3) da disponibilidade/capacidade de intervenção
- > *Clusters* de intervenção mono-produto que não sejam abrangidos pelas ZTIs deverão ser priorizados de um modo análogo

Projectos de intervenção ao nível do produto (cadeia de valor), urbanismo, ambiente, paisagem, serviço ao turista, e desenvolvimento de factores distintivos

A actuação ao nível das ZTIs deverá passar por intervenções ao nível da qualidade do urbanismo, do desenvolvimento de factores distintivos e de infra-estruturas turísticas – por exemplo, hotéis, centros de congressos. É necessário reforçar as condições de limpeza, iluminação e segurança, promover o desenvolvimento de *clusters* de actividade de suporte aos produtos prioritários da região, e intervir ao nível da qualidade de serviço.

### III.9. Qualidade de serviço e de recursos humanos

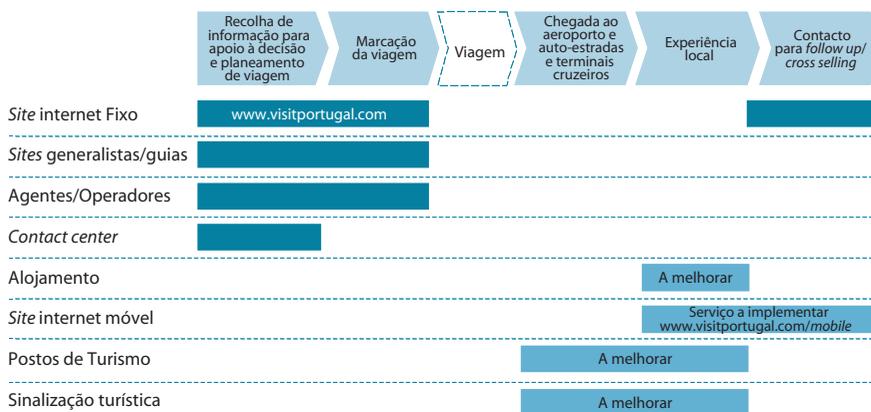
#### Reforçar a qualidade do Turismo português ao longo dos “momentos de verdade” através da implementação de um sistema de qualidade turística, e da formação e valorização dos recursos humanos

O reforço da qualidade no Turismo implica actuar no serviço ao turista, na qualidade da oferta e na qualidade dos recursos humanos.

- > Acompanhar o turista durante a experiência local, criando um *site* de internet móvel, melhorando o funcionamento dos postos de turismo e a qualidade da sinalização turística e assegurando a consistência da informação disponibilizada

No que diz respeito ao serviço ao turista, já existem alguns mecanismos de apoio à recolha de informação para apoio à decisão e marcação de viagem. No entanto, é necessário intervir ao nível da chegada do turista ao aeroporto, auto-estradas e terminais de cruzeiros, e da experiência local, implementando um *site* de internet móvel ([www.visitportugal.com/mobile](http://www.visitportugal.com/mobile)) e melhorando os postos de turismo, a qualidade da informação e da sinalização turística já existentes.

#### Interação do turista com entidades de Turismo



O *site* de internet móvel deverá utilizar o conhecimento da localização (obtido através da informação de célula ou do GPS do telemóvel) para sugerir actividades, rotas, serviço de guia, mapa de estradas e informação meteorológica da região. No regresso, a obtenção dos dados do turista permitirá fazer o *follow up* da visita.

## Desenvolver serviço de internet móvel – [www.visitportugal.com/mobile](http://www.visitportugal.com/mobile)

### > Descrição do serviço

- > Turista inscreve-se no serviço [visitportugal.com](http://visitportugal.com) ou acede por wap/3G
- > Com o conhecimento do posicionamento do turista (através da identificação celular ou de GPS) são oferecidas sugestões de actividades nas redondezas/região
- > Em alternativa o turista pode requisitar a informação ou algum dos serviços através do acesso ao *site* de internet móvel
- > No regresso, a obtenção dos dados do turista (número de telemóvel) permite fazer o *follow up* da visita

### > Potenciais serviços a incluir

- > Sugestão de atracções, rotas e locais a visitar/actividades de animação
- > Serviço de guia nos principais museus/monumentos
- > Sugestão de locais de restauração, vida nocturna
- > Mapa de estradas/caminhos pedestres
- > Informação meteorológica

### > Requisitos para implementação

- > Desenvolvimento de conteúdos (ex: rotas, museus, monumentos)
- > Acordo com operadores para disponibilização do serviço
- > Definição de solução que permita aos turistas aceder ao serviço a um preço acessível (ex: taxas de *roaming* reduzidas)

A fim de melhorar o funcionamento dos postos de turismo deverá ser optimizada a localização e assegurada a adequação dos seus horários. É ainda necessário incentivar o *cross selling*, monitorizar a qualidade e a actualização da informação disponibilizada, e desenvolver a oferta de *merchandising* da marca do Destino Portugal. Quanto à sinalização turística, é necessário assegurar uma sinalização de qualidade nas áreas de interesse, a sua uniformização, bem como reduzir a sinalização excessiva e sem interesse turístico. Deverá também ser dada especial atenção à segurança rodoviária.

- > Lançar um programa de qualidade de serviço ao longo da cadeia de valor, que certifique as entidades que cumpram os *standards* exigidos, e que monitorize a manutenção da qualidade

Deve intervir-se na qualidade de serviço das entidades que interagem com os turistas – aeroportos, estações de caminho-de-ferro, terminais de cruzeiros, áreas de serviço em auto-estradas, hotéis, restaurantes, transportes, postos de turismo e serviços turísticos – desenvolvendo *standards* de qualidade.

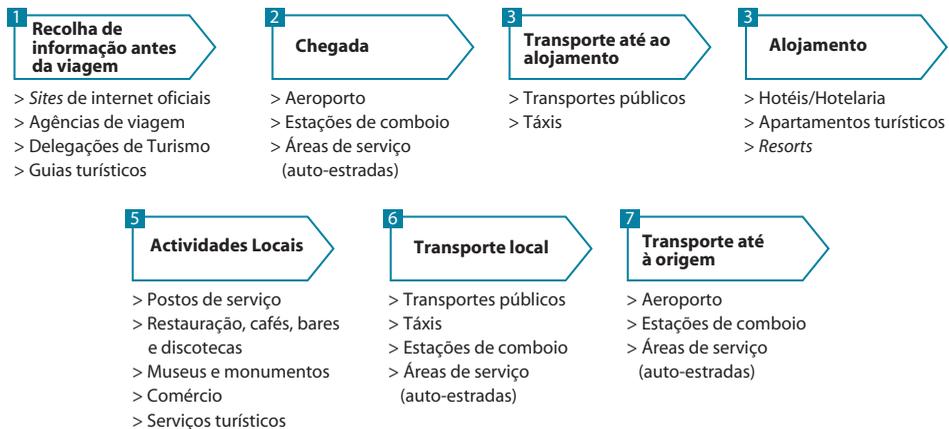
Deverá ser lançado um programa de qualidade – Qualidade Portugal – que faça a certificação ao longo de toda a cadeia de valor das empresas que cumpram *standards* de qualidade de serviço. O objectivo é discriminar positivamente as empresas que cumpram os requisitos, atribuindo um selo de qualidade (pago e sujeito a auditoria anual), que deverá ser publicitado junto dos turistas, e prémios anuais que distingam os melhores desempenhos.

## Programa de Qualidade

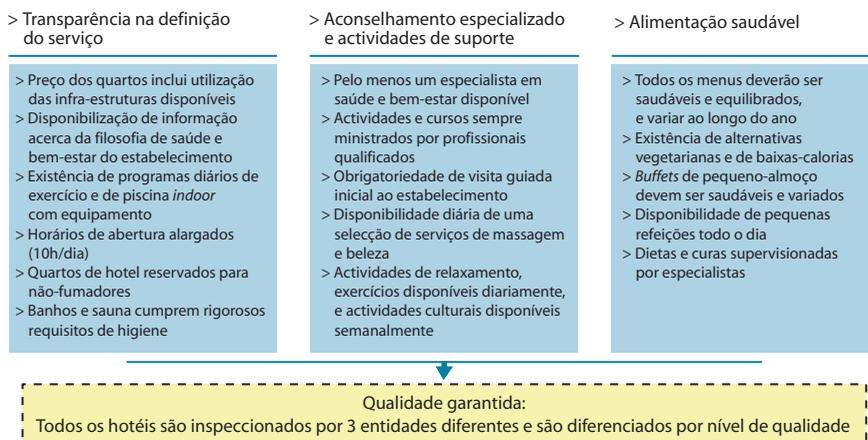
Q	Qualidade ao longo da experiência do turista ("momentos de verdade")
	Para cada "momento de verdade" definir factores de qualidade de serviço
	Definir selo de qualidade (pago e sujeito a auditoria anual)
	Comunicação do selo de qualidade ao turista e ao sector para mudança cultural
	Prémio anual de qualidade nas diferentes categorias e regiões/ZTIs
	Discriminação positiva dos estabelecimentos com excelente qualidade de serviço
	Monitorizar o cumprimento dos <i>standards</i> de qualidade

O programa de qualidade deverá envolver entidades variadas ao longo de toda a cadeia de valor, desde a recolha de informação antes da viagem, do transporte até à origem.

## Programa de Qualidade - Ilustrativo de entidades a envolver



Deverão ser definidos critérios específicos de qualidade a cumprir por produto. Por exemplo, na Suíça, existem critérios específicos de qualidade para a Saúde e Bem-Estar, tendo em conta a natureza dos estabelecimentos hoteleiros que oferecem este produto, definindo-os a 3 níveis: transparência na definição de serviço, aconselhamento especializado e actividades de suporte, e alimentação saudável. Os estabelecimentos são inspeccionados por 3 entidades distintas.



### > Adequar a formação dos recursos humanos às necessidades do sector

No que diz respeito à formação de recursos humanos, o objectivo é lançar o programa “*Knowledge Portugal*” que assegure que os recursos humanos têm os níveis de formação adequados para suportar o desenvolvimento da estratégia sectorial. Como tal é necessário desenvolver uma escola de gestão turística internacional, que ofereça cursos de nível internacional e que estabeleça parcerias com escolas estrangeiras de referência e com empresas do sector. Por outro lado, deverá ser seleccionada uma escola de âmbito regional, por região, que faça a gestão de conhecimentos e ofereça formação turística. Finalmente, é necessário introduzir conteúdos de Turismo nas licenciaturas/mestrados relevantes (ex: arquitectura, gestão).

## Programa “Knowledge Portugal”



### III.10. Promoção e Distribuição

**Necessidade de uma abordagem inovadora – Comunicação de uma proposta de valor diferenciada, visão por mercado emissor/segmento, maior enfoque no canal internet, gestão proactiva da relação com prescritores, e destino Portugal como prioridade**

#### > Alinhar a promoção com a proposta de valor

A comunicação deverá estar assente nos elementos chave da proposta de valor definida para o destino Portugal e para cada região, apostando em particular na comunicação dos seus elementos diferenciadores – "Clima e Luz", "História, Cultura e Tradição", "Hospitalidade", e "Diversidade concentrada".

#### > Estratégia a 3 anos por mercado emissor

A estratégia de promoção e distribuição será definida a 3 anos ( revista anualmente) por mercado emissor. A visão por mercado emissor permite assegurar a dimensão crítica das acções de promoção e a coordenação da promoção de Portugal, Regiões e Produtos, customizando as acções de comunicação aos segmentos específicos de consumidores em cada mercado. Devem ser definidos, por mercado emissor, objectivos de crescimento em turistas, dormidas e receitas para Portugal, Regiões e Produtos.

A responsabilidade pela definição da estratégia é do Turismo de Portugal, contando com o apoio de painéis, por mercado emissor, formados por líderes de opinião dos respectivos mercados, e com a participação das ARPTs e das representações económicas de Portugal no estrangeiro, tendo em conta dados de estudos do consumidor, e os resultados da estratégia dos anos anteriores. Na definição da estratégia, será conferida particular atenção à promoção do destino Portugal e dos Produtos estratégicos, à eficácia na utilização dos recursos (assegurando escala mínima de investimento em cada mercado alvo), e ao incentivo ao *cross selling* e coordenação entre regiões.

Para cada mercado emissor, deverá ser definido o *mix* de meios a utilizar, e qual a intensidade de comunicação de cada um dos factores distintivos da proposta de valor.

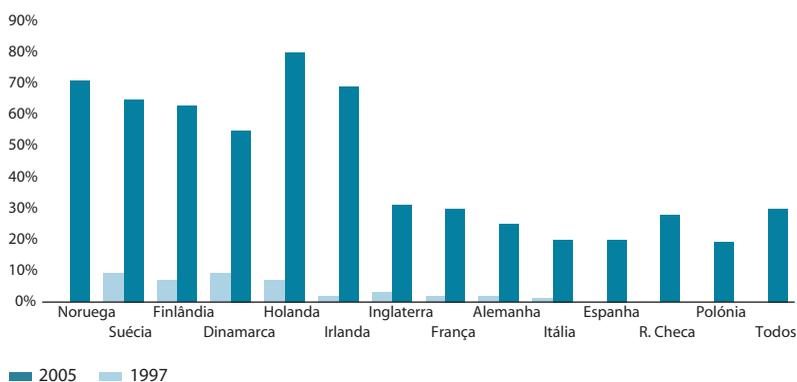
A elaboração anual do plano de acções de promoção e distribuição, contendo a calendarização das acções de promoção em cada mercado, deverá ser suportada por estudos de mercado e *know how* dos agentes do sector. O orçamento será definido com base nos objectivos de receita estabelecidos para o mercado em questão.

#### > Reforçar o posicionamento no canal internet

É necessário reforçar o posicionamento no canal internet, desenvolvendo os *sites* visitportugal.com (destinado aos consumidores finais e aos prescritores) e do Turismo de Portugal (destinado a profissionais do sector, investidores e empresários) como pontos de contacto e comunidade virtual para agentes do sector.

Para o consumidor final, o *site* visitportugal.com deverá permitir obter informação (tanto geral como detalhada) do destino Portugal, Regiões e Produtos estratégicos, mas também do calendário de eventos e acessibilidades. Deverão ser ainda disponibilizadas informações sobre alojamento e serviços, assim como a possibilidade de reserva e ligação aos respectivos *sites*. Finalmente, é necessário que o *site* esteja ligado aos *sites* regionais e permita a interligação com o *contact center* do Turismo de Portugal.

### Importância da internet como fonte de informação para suporte à organização de viagem (1997-2005; %)



Fonte: Eurobarometer/"Changing Lives in Europe", nVision

Os prescritores irão ter acesso, através do [www.visitportugal.com](http://www.visitportugal.com), a informação para jornalistas, brochuras para operadores/agentes, e informação para agentes de Turismo de Negócios. Quer o *site* nacional, quer os *sites* regionais deverão permitir aceder a uma plataforma de *e-learning* para operadores turísticos.

Para os restantes profissionais do sector, investidores e empresários, o *site* do Turismo de Portugal deverá ser fonte privilegiada de informação do sector, fornecendo estatísticas e tendências actualizadas, planos de desenvolvimento e legislação. O *site* Turismo de Portugal deverá ainda permitir a partilha de experiências entre agentes do sector (empresários, profissionais do sector e representantes económicos de Portugal no estrangeiro) ao permitir a constituição de fóruns.

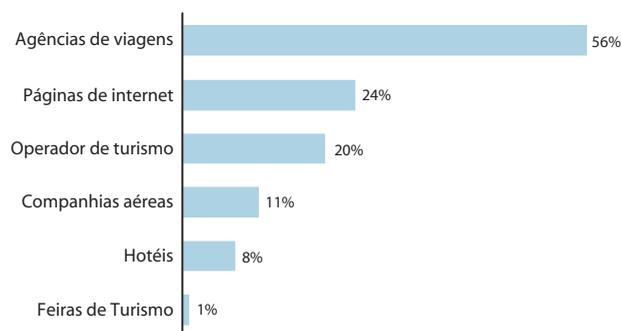
### > Adequar o *mix* de promoção às tendências de mercado

O *mix* de promoção deverá reflectir a necessidade de endereçar o consumidor final, o que deverá ser feito através de comunicação directa, mas também através de prescritores.

Para a promoção directa ao consumidor final, para além do canal internet, deverão ser privilegiados os canais especializados (ex. revistas temáticas, canais de televisão especializados), e utilizada uma abordagem inovadora e oportunística (ex. promovendo a presença de Portugal em filmes ou em programas televisivos de grande notoriedade e divulgando a presença de personalidades mediáticas em Portugal). O investimento em feiras deverá ser reduzido, focalizando-se a presença neste canal nas principais feiras a operadores turísticos/prescritores.

A nível de promoção junto de prescritores, deverão ser realizados *workshops* e *fam/press trips*, divulgando os factores distintivos do destino, produtos, oferta hoteleira de qualidade, comunicando sempre os elementos da proposta de valor de Portugal, bem como acções de relações públicas junto de líderes de opinião. Deverá ser mantida a aposta na promoção conjunta com as companhias aéreas e operadores de viagem.

#### Fonte de informação sobre as férias (% de respostas; Verão de 2006)



Nota: Pergunta de resposta múltipla – resultado é superior a 100%

Fonte: IMR

### > A execução da estratégia de promoção/distribuição será liderada pelo Turismo de Portugal

A execução da estratégia de promoção será liderada pelo Turismo de Portugal, com o envolvimento das ARPTs e dos representantes económicos de Portugal no estrangeiro.

A eficácia e eficiência da estratégia será monitorizada com base em indicadores para avaliar o impacto de cada acção e aperfeiçoar o *mix* de promoção de cada mercado.

Portugal deverá ainda ter uma participação activa nas organizações internacionais de Turismo, bem como procurar o desenvolvimento do relacionamento institucional com os PALOPs.

### III.11. Eficácia e modernização da actuação dos agentes públicos e privados

#### **Facilitação da interacção das empresas com o Estado, promoção da difusão do conhecimento ao sector, estímulo à investigação e desenvolvimento, à adopção de práticas inovadoras pelas empresas e à modernização empresarial**

O reforço da eficácia de actuação dos agentes turísticos deverá ser apoiado em 4 eixos: relação com o Estado, conhecimento, inovação e modernização.

- > **Optimizar a eficácia do relacionamento entre as empresas e o Estado através da criação de um ponto de contacto único para a comunicação entre o empresário e o Estado e da revisão do processo de licenciamento dos projectos turísticos**

A interacção do empresário com a administração pública deverá ser facilitada, aumentando a celeridade, desburocratizando e agilizando procedimentos que envolvam o empresário turístico, nomeadamente promovendo a criação de um ponto de contacto único, reduzindo assim custos de contexto. É ainda fundamental monitorizar os prazos de execução dos processos, e definir mecanismos para acelerar a sua resolução em temas prioritários ou que estejam a ultrapassar prazos legais.

Deverá ser revisto o processo de licenciamento turístico, assegurando um licenciamento de projectos turísticos transparente e ágil, em particular para aqueles com maior potencial de criação de valor para o Turismo, nomeadamente através da integração e simplificação da legislação reguladora do acesso e exercício da actividade turística, da revisão de prazos processuais e mecanismos de decisão, e da criação de "via-rápida" para projectos de alto valor acrescentado.

- > **Aumentar o conhecimento disponível do sector, monitorizando a actividade turística e aprofundando a informação dos mercados/segmentos de origem e do posicionamento de Portugal**

É necessário aumentar o conhecimento disponível do sector, através do desenvolvimento de estudos dos mercados/segmentos de origem – conhecimento das motivações de viagem e sua evolução, e preferências de actividades, e das propostas de consumo de destinos concorrentes. Também a criação de uma rede de líderes de opinião nos mercados emissores irá permitir identificar rapidamente as principais tendências internacionais de evolução do sector, e contribuirá para a definição da estratégia e acções de promoção.

A constituição de uma equipa de monitorização da actividade turística permitirá gerar conhecimento para a decisão através da criação de estruturas de indicadores chave para os agentes do sector, e fazer o acompanhamento dos resultados das acções de promoção.

> Promover a inovação do sector através do estímulo à investigação e desenvolvimento e à adopção de práticas inovadoras pelas empresas

A inovação deverá ser promovida através do estímulo à investigação e desenvolvimento, criando mecanismos de aproximação das universidades às empresas (criação de parcerias) e providenciando apoios à adopção de práticas inovadoras. A investigação voltada para o Turismo poderá ser estimulada com a introdução de cadeiras de Turismo em cursos superiores (ex. Engenharia, Arquitectura) sensibilizando os alunos para a importância e oportunidades que o sector apresenta.

> Criar condições para a modernização da gestão empresarial, potenciando o acesso a canais digitais e a técnicas de gestão de capacidade e serviço pelas empresas

Devem ser implementadas iniciativas que estimulem a modernização das práticas de gestão das empresas e a qualidade dos serviços prestados. A modernização empresarial passa igualmente pelo estímulo a parcerias para disponibilização de *softwares* de gestão de capacidade e serviços – maior eficiência de gestão e acesso a plataformas *online*.

## IV. PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

- > A execução com sucesso das linhas de desenvolvimento estratégico exige rigor, inovação e proactividade por parte da administração pública e do sector privado – Implementação de 11 projectos

### IV.1. Projectos de concretização do PENT

#### **A implementação do PENT é estruturada em 5 eixos, com base em 11 projectos**

A implementação do PENT é estruturada em 5 eixos:

- > Território, Destinos e Produtos
- > Marcas e Mercados
- > Qualificação de Recursos
- > Distribuição e Comercialização
- > Inovação e Conhecimento

Foram definidos 11 projectos de implementação:

- > I – Produtos, Destinos e Pólos
- > II – Intervenção em ZTIs (urbanismo, ambiente e paisagem)
- > III – Desenvolvimento de Conteúdos distintivos e inovadores
- > IV – Eventos
- > V – Acessibilidade Aérea
- > VI – Marcas, Promoção e Distribuição
- > VII – Programa de Qualidade
- > VIII – Excelência no Capital Humano
- > IX – Conhecimento e Inovação
- > X – Eficácia do relacionamento Estado – Empresa
- > XI – Modernização Empresarial

Os projectos englobam intervenções ao longo de toda a cadeia de valor do sector do Turismo.

## Âmbito de intervenção dos projectos

I

### Produtos, Destinos e Pólos

- > Desenvolvimento da oferta/*clusters* de serviços para os produtos estratégicos
- > Requalificação de destinos, com prioridade no Algarve
- > Conceito e plano de viabilidade dos pólos turísticos
- > Desenvolvimento sustentado de pólos turísticos
- > Atracção de investimento e de investidores de referência

III

### Desenvolvimento de Conteúdos distintivos e inovadores

- > Desenvolvimento de factores distintivos de Portugal (ex: história, cultura, gastronomia, literatura)
- > Promoção dos factores distintivos nas principais atracções turísticas
- > Desenvolvimento de conteúdos para o *site* móvel (informação e acompanhamento/enriquecimento da experiência)

V

### Acessibilidade Aérea

- > Aumento do número e reforço da competitividade das ligações directas dos aeroportos nacionais aos principais mercados/regiões emissoras

VII

### Programa de Qualidade

- > Promoção da qualidade ao longo dos “momentos de verdade” (interacção com o turista)
- > Desenvolvimento de conceito inovador para internet móvel (acompanhar o turista com informação e conteúdos)
- > Implementação de selo de qualidade
- > Desenvolvimento de uma cultura de qualidade
- > Lançamento de prémios de excelência
- > Discriminação positiva na divulgação e promoção

IX

### Conhecimento e Inovação

- > Reforço do conhecimento a nível dos turistas/mercados emissores
- > Monitorização da actividade turística e da execução do PENT com base em indicadores-chave
- > Identificação e divulgação das melhores práticas e tendências no Turismo
- > Estimulo à investigação e desenvolvimento e práticas de inovação

XI

### Modernização Empresarial

- > Incentivo à modernização empresarial
- > Desenvolvimento da capacidade de gestão das empresas do sector
- > Disponibilização de *software* de acesso aos canais de distribuição electrónica (gestão de capacidade, gestão de serviços)

II

### Intervenção em ZTIs (Urbanismo, Ambiente e Paisagem)

- > Intervenção em Zonas Turísticas de Interesse, assegurando a oferta e excelência de factores qualificadores (ex: conservação de monumentos e edifícios, limpeza e despoluição do solo, arborização dos espaços)
- > Facilitação de intervenção multidisciplinar/multi-entidade

IV

### Eventos

- > Captação de 1-2 mega eventos cada 10 anos
- > Promoção de calendário de 10 eventos de projecção internacional
- > Organização de calendário de eventos regionais (+ 30 eventos no total)
- > Dinamização de animação local

VI

### Marcas, Promoção e Distribuição

- > Monitorização e aferição da estratégia de promoção e distribuição face aos objectivos PENT
- > Visão e actuação integrada, por mercado emissor, liderada pelo Turismo de Portugal
- > Promoção do Turismo interno
- > Reforço da presença no canal internet
- > Actualização de conteúdos/oferta em meios de grande divulgação (ex: guias, *sites*)

VIII

### Excelência no Capital Humano

- > Criação de Escola de Gestão Turística internacional (licenciatura e mestrado)
- > Desenvolvimento de uma rede de escolas técnicas (uma por região)
- > Introdução da temática Turismo em cursos superiores (ex: Arquitectura, História, Engenharia Civil, Ambiente)
- > Desenvolvimento de parcerias Escolas - Empresas
- > Valorização das profissões no sector e incentivo ao empreendedorismo

X

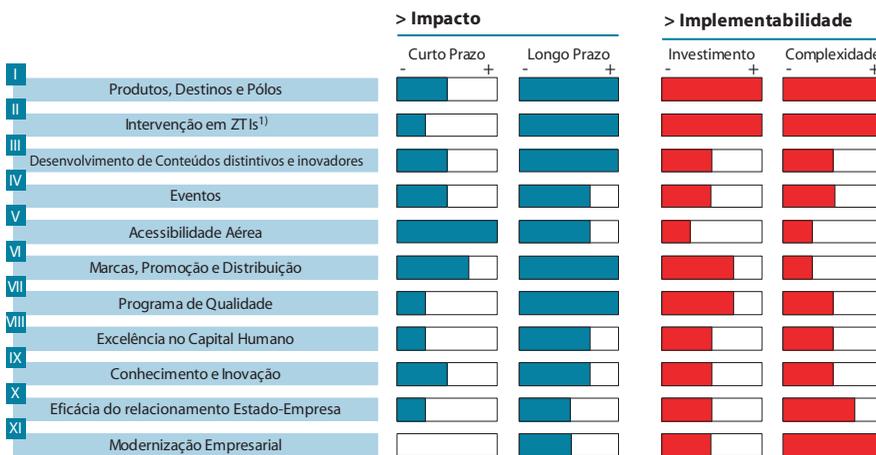
### Eficácia do relacionamento Estado-Empresa

- > Simplificação do processo de relacionamento Estado-Empresa (ponto único de contacto)
- > Reforço da eficiência e transparência do processo de licenciamento

A intervenção ao nível das acessibilidades aéreas, que já está em curso, terá um grande impacto no curto prazo e um impacto significativo no longo prazo. Por outro lado, este projecto é de fácil implementação no que diz respeito ao investimento e à complexidade.

No longo prazo, os projectos de maior impacto serão as intervenções ao nível dos produtos, destinos e pólos, ZTIs, desenvolvimento de conteúdos distintivos e inovadores, investimentos na promoção e distribuição e lançamento do programa de qualidade.

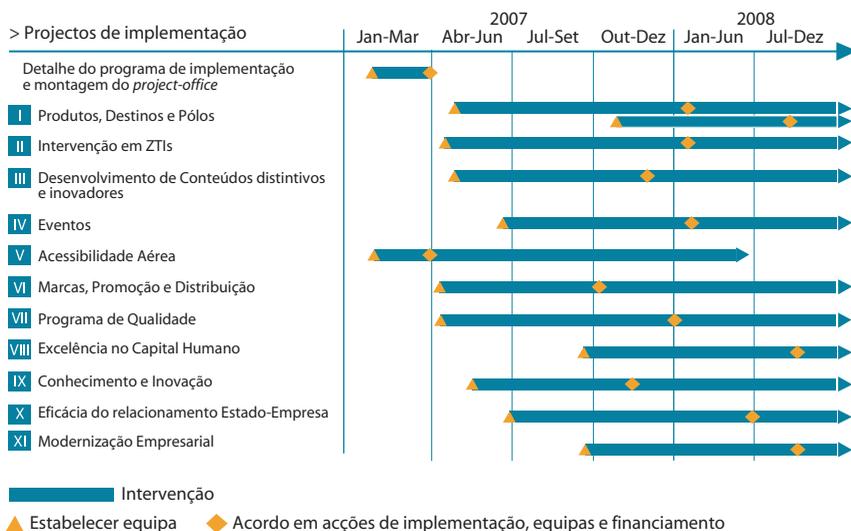
### Impacto e complexidade de implementação dos projectos



1) Zonas Turísticas de Interesse

A obtenção de resultados no terreno e o envolvimento dos agentes do sector requer um nível de intensidade elevado e uma forte liderança do Turismo de Portugal.

## Calendarização das intervenções



Os projectos envolvem equipas especializadas, responsáveis pela mobilização, concertação e execução das acções de implementação.

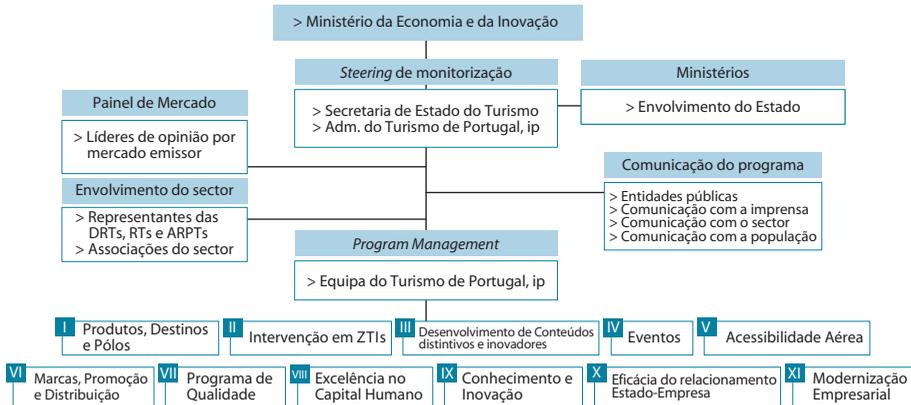
### IV.2. Gestão da implementação

#### Gerir a implementação com base numa estrutura de *Program Management* e na monitorização de indicadores

A implementação deverá ser baseada numa estrutura composta por um *steering* de monitorização – que deverá acompanhar o processo de implementação dos projectos, aprovar medidas propostas para a recuperação de atrasos e assegurar o envolvimento de diversas entidades – e por um *Program Management* – composto por uma equipa dedicada exclusivamente à gestão do Programa, com a missão de controlar a execução em termos de objectivos, tempos e orçamento.

O objectivo das equipas de projecto será executar os projectos de acordo com os recursos disponibilizados, assegurando o cumprimento do calendário, a elaboração de relatórios de projecto e o envolvimento de especialistas.

## Equipa de gestão de programa



### IV.3. Envolvimento dos parceiros do sector

#### Comunicação alargada para mobilizar recursos humanos e financeiros para o sector

É necessário desenvolver uma comunicação alargada, intervindo em 3 eixos: agentes públicos, comunicação com o sector empresarial e comunicação com o público.

##### > Assegurar a participação das entidades públicas

É necessário sensibilizar os diversos agentes públicos para a importância do Turismo, com o objectivo de envolver as entidades públicas relevantes para o sector, ao nível nacional, regional e local e demais agentes públicos – privados.

##### > Reforçar a capacidade de captação de investimentos e de desenvolvimento de uma cultura de excelência de oferta turística

No que diz respeito à comunicação com o sector empresarial deve actuar-se no sentido de atrair investidores de referência internacional, que permitam a requalificação da oferta e o desenvolvimento das regiões e dos pólos.

É fundamental criar uma cultura de excelência de serviço no sector turístico, quer ao nível da gestão, quer dos profissionais prestadores de serviços.

> Aumentar a receptividade da população a iniciativas/intervenções no âmbito do Turismo

Em relação à comunicação ao público, o objectivo é desenvolver uma cultura nacional de Turismo, em particular reforçando a componente de hospitalidade por parte da população, sendo para isso necessário demonstrar a importância do Turismo para a economia nacional e para os seus efeitos positivos na qualidade de vida das populações (urbanismo e ambiente). Um exemplo neste sentido é a promoção de iniciativas de consciencialização em escolas.

## ANEXO – DETALHE DOS PROJECTOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Cada projecto implica a concretização de um conjunto de módulos.

### I – PRODUTOS, DESTINOS E PÓLOS

A intervenção ao nível dos produtos, destinos e pólos implica a implementação de 10 módulos para o desenvolvimento dos produtos estratégicos, de 1 módulo de requalificação do Turismo no Algarve e de 6 módulos para os pólos de desenvolvimento turístico.

#### I.1 – Desenvolver o Sol e Mar

##### Visão a 10 anos

- > Sol e Mar multi-segmento no Algarve com zonas de referência a nível europeu – desenvolvimento de oferta *upscale*, de excelência e *standard* diferenciada (áreas temáticas)
- > Pólo de Porto Santo como destino de excelência de Sol e Mar
- > Pólo do Litoral Alentejano como destino de excelência no Sol e Mar, através do desenvolvimento de *Resorts* Integrados
- > Crescimento acima de 2,5% ao ano e duplicação do actual nível de fidelização

##### Âmbito

- > Prioridade de intervenção no Algarve, nos pólos de Porto Santo e do Litoral Alentejano e em Lisboa
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade
- > Protecção das orlas costeiras e requalificação de vilas/aldeias nas zonas envolventes
- > Ordenamento e segmentação da área das praias para prestação de serviços de apoio a segmentos diversos
- > Incentivo ao desenvolvimento de infra-estruturas e serviços de praia
- > Desenvolvimento de actividades alternativas à praia
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pelas equipas

##### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MAOTDR (CCDR's) e outros Ministérios
- > Câmaras Municípios
- > DRT Madeira, Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações do sector
- > Outras a definir

##### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Municípios
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.2 – Desenvolver o *Touring Cultural e Paisagístico*

### Visão a 10 anos

- > Existência de pelo menos 10 rotas turísticas com mais de 100.000 participantes internacionais por ano, no Porto e Norte, Centro, Alentejo e Lisboa (entradas em atracções-chave das rotas)
- > Existência de pelo menos 15 rotas turísticas com mais de 100.000 participantes nacionais por ano
- > Desenvolvimento de rotas turísticas na Madeira e Açores (incluindo rotas inter-ilhas)
- > Crescimento acima de 5% ao ano

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção no Porto e Norte, Centro, Alentejo, Lisboa, Madeira e Açores.
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade
- > Elaboração de rotas temáticas com enriquecimento de conteúdos em pontos chave
- > Marketing das rotas e sua sinalização no terreno
- > Requalificação de aldeias típicas e outros locais de atracção turística
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproducto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Outras a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MOPTC (Estradas Portugal), MC (IPPAR, IPM), MAOTDR (CCDRs) e outros Ministérios
- > Municípios
- > DRTs, Regiões de Turismo e ARPT's
- > Associações do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > LEADER
- > PIT
- > Outras a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.3 – Desenvolver o *City Break*

### Visão a 10 anos

- > Lisboa como cidade referência (Top 10) no *City Break* europeu
- > Porto no Top 25 do *City Break* europeu e Top 5 ibérico
- > Crescimento acima dos 7% ao ano
- > Duplicação do actual nível de fidelização

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção em Lisboa e no Porto
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade
- > Definição da intervenção em centralidades turísticas em Lisboa e Porto. Em Lisboa no Parque das Nações, Belém, Centro Histórico e eixo ribeirinho; no Porto e Gaia, na Ribeira, Centro Histórico e Foz
- > Requisitos para actividades/animação – calendário de animação local e eventos
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproducto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outras a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MC (IPPAR, IPM), MOPTC e outros Ministérios
- > Câmaras Municipais de Lisboa e Porto
- > Turismo de Lisboa e ADETURM
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Câmaras Municipais
- > Outras a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.4 – Desenvolver o Turismo de Negócios

### Visão a 10 anos

- > Lisboa como destino de referência para Turismo de Negócios (reuniões associativas e corporativas) – Top 10 europeu e Top 5 para congressos de dimensão superior a 3000 pessoas
- > Desenvolvimento de congressos de média dimensão (até 3000 pessoas) no Algarve
- > Porto, Algarve e Madeira no Top 30 europeu de reuniões corporativas e congressos de pequena dimensão
- > Crescimento acima de 4% ao ano

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção em Lisboa, Porto, Algarve e Madeira
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade
- > Desenvolvimento de infra-estruturas (centros de congressos, *venues*, salas de reuniões e respectivo equipamento técnico)
- > Desenvolvimento de base de dados sobre potenciais alvos (empresas e associações) para prospecção
- > Mecanismos de efectividade de actuação e de coordenação entre *Convention Bureaux*
- > Mecanismos de efectividade de actuação entre *Conv. Bureaux*, Municípios, AIP e outras entidades envolvidas na operação
- > Requisitos para calendário de eventos
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios, Municípios e AIP
- > *Convention Bureaux*, DRTMadeira, Regiões de Turismo e ARPT
- > PCOs/DMCs, associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Associações empresariais e do sector
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.5 – Desenvolver o Turismo de Natureza

### Visão a 10 anos

- > Mais de 10 Parques Naturais com mais de 50.000 visitantes internacionais/por parque
- > Oferta de um conjunto diversificado de actividades nos Parques Naturais e outras Áreas Protegidas/Rede Natura
- > Crescimento acima de 7% ao ano
- > Duplicação do nível actual de fidelização

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção nos Açores, Madeira, Porto e Norte e Centro e outras zonas do país
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade (incl. regulamentação, formação de guias)
- > Desenvolvimento das condições de acesso dos turistas a reservas naturais sem prejudicar o ambiente, criação de rotas específicas e desenvolvimento de pontos de acolhimento/interpretação e observação
- > Marketizar as zonas de interesse natural/paisagístico (sinalética, divulgação, guias)
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministério do Ambiente (ICN), MAOTDR e outros Ministérios
- > Municípios
- > DRTs, Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações do sector e de desenvolvimento regional
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > LEADER
- > PIT
- > Outros a definir

## I.6 – Desenvolver o Turismo Náutico

### Visão a 10 anos

- > Lisboa e Algarve como alternativa para o Turismo Náutico no Inverno e Verão, bases de iates de turistas do norte da Europa (invernagem)
- > Possibilidade de cabotagem ao longo da costa portuguesa
- > Portugal como destino de referência para cruzeiros na Europa - Portos de Lisboa e Madeira no Top 8 Europeu
- > Multiplicidade de ofertas para actividades marítimo-desportivas no Algarve, Lisboa, Madeira (incluindo Porto Santo), Açores e Alentejo (Alqueva e Litoral Alentejano)
- > Crescimento acima de 8% ao ano

### Âmbito

- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade (inc. regulamentação)
- > Infra-estruturas e serviços de nível internacional para a náutica de recreio, em especial em Lisboa e Algarve
- > Infra-estruturas e serviços de apoio de cruzeiros
- > Prospeção e incentivo a rotas de cruzeiros
- > Desenvolvimento de excursões nos principais portos de cruzeiros (Lisboa, Portimão, Funchal)
- > Promoção de eventos náuticos de grande projecção
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > PCM – Desporto
- > MOPTC e outros Ministérios
- > Municípios
- > DRTs, Regiões de Turismo e ARPTs
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.7 – Desenvolver a Saúde e Bem-estar

### Visão a 10 anos

- > Madeira e Açores reconhecidos como destinos de referência para Saúde e Bem-estar, com oferta baseada em conceitos distintivos e inovadores de *spas* (10% dos turistas da região com motivação primária Saúde e Bem-estar)
- > Porto e Norte, e Centro como referência de tratamentos de saúde no mercado ibérico
- > Mais de 50% dos hotéis de 5 estrelas com *spa*
- > Presença das principais marcas de *spa* de nível mundial
- > Crescimento acima de 10% ao ano

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção na Madeira e nos Açores e restantes zonas do país como 2ª prioridade
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade (inc. regulamentação, formação profissional)
- > Promoção do desenvolvimento de *spas* como alavanca de requalificação hoteleira
- > Promoção da reconversão de termas para centros de tratamento e saúde de nível internacional
- > Promoção do desenvolvimento de conceitos inovadores de *spa* na Madeira e nos Açores, com base em elementos distintivos locais
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministério da Saúde e outros Ministérios
- > Municípios
- > DRTs, Regiões de Turismo e ARPT's
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.8 – Desenvolver o Golfe

### Visão a 10 anos

- > Portugal (Algarve e Lisboa) como destino de referência (#1 em qualidade e #2 em fluxos) para o golfe desde iniciados até profissionais e existência de ofertas *premium* no Algarve
- > Mais de 80 campos de golfe em 2015 com *standards* de qualidade (pelo menos 40 no Algarve)
- > Elevado nível de fidelização (taxa de retorno a 3 anos superior a 50%)
- > Crescimento acima dos 8% ao ano

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção no Algarve e em Lisboa e pólo Oeste
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade
- > Promoção do desenvolvimento de oferta equilibrada de campos de golfe de *handicaps* profissional a iniciados, e serviços de suporte
- > Torneios de grande projecção internacional – Algarve e Lisboa
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > PCM – Desporto
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Federação Portuguesa de Golfe
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.9 – Desenvolver os *Resorts* Integrados e Turismo Residencial

### Visão a 10 anos

- > Mais de 10 *Resorts* Integrados (25.000-30.000 camas no total) no Algarve, Alentejo e pólo Oeste, com hotéis de cinco estrelas, oferta de experiências diversificadas e gestão integrada do conjunto
- > Serviços de elevada qualidade associados ao Turismo Residencial (5% das propriedades com standard de excelência e 50% com *standard* de qualidade turística)

### Âmbito

- > Prioridade de intervenção no Alentejo, Algarve e pólo Oeste
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias
- > Divulgação dos benefícios dos *Resorts* Integrados junto dos promotores imobiliários
- > Adequar modelo de classificação de *Resorts* (conjuntos turísticos/Empreendimentos turísticos)
- > Revisão das condições de licenciamento, definindo obrigações ao nível da disponibilização de oferta hoteleira e serviços de apoio na fase inicial do investimento, assim como obrigatoriedade de gestão integrada do *Resort*
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPT's
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.10 – Desenvolver a Gastronomia e Vinhos

### Visão a 10 anos

- > Existência de oferta significativa de actividades conexas à Gastronomia e Vinhos (ex: degustação, provas de vinhos, cursos de culinária e enologia) no pólo Douro e Alentejo
- > Gastronomia e Vinhos como principal motivação (procura primária) para a visita a Portugal e em especial ao Porto e Norte, Centro e Alentejo (pelo menos 5% dos turistas nestas regiões)
- > Mais de 100 cozinheiros com formação de nível internacional a trabalhar em Portugal
- > Reconhecimento de 4-6 pratos típicos como representativos da gastronomia portuguesa (30% dos turistas devem conhecer pelo menos 1 prato)
- > Crescimento acima dos 10% ao ano

### Âmbito

- > Prioridade de actuação como motivação principal no Porto e Norte, Alentejo e Centro
- > Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e *gaps* de competitividade (inc. formação de guias especializados)
- > Marketizar as caves e o processo de elaboração do vinho, produtos *gourmet* e rotas gastronómicas
- > Desenvolvimento de cursos de culinária de nível internacional
- > Promoção de chefes/restaurantes de excelência
- > Seleção de pratos de referência a nível nacional complementados com a oferta de produtos regionais de denominação de origem e promoção da qualidade dos estabelecimentos de restauração
- > Definição de prioridades de intervenção
- > Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> para intervenções em coordenação com outros produtos, ou que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem
- > Definição de indicadores para *standards* de qualidade e de objectivos e linhas de orientação para a promoção
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MADRP e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações empresariais e do sector
- > Escolas de hotelaria
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > LEADER
- > PIT
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos

## I.11 – Requalificar o Turismo no Algarve

### Visão a 10 anos

- > Mais de 13,8 milhões de dormidas de turistas internacionais por ano
- > Duplicação das receitas de Turismo
- > Taxa de fidelização dos turistas superior a 40% (em 2 anos)

### Âmbito

- > Projecto que articula com os produtos Sol e Mar, Golfe, Turismo Náutico e *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, enquanto produtos prioritários, assim como a Saúde e Bem-estar e o Turismo de Negócios (2ª prioridade)
- > Definição de zonas temáticas da oferta
- > Requalificação do espaço urbano, incluindo a preservação de vilas e aldeias típicas
- > Envolvente às praias (frentes de mar, acesso às praias, incluindo os apoios e limpeza, parques de estacionamento, etc.)
- > Requalificação da oferta hoteleira
- > Diminuição das camas paralelas
- > Proposta de ZTIs<sup>1)</sup> e iniciativas para intervenção
- > Principais acções e eixos de ligação utilizados pelos turistas
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MAOTDR (CCDR) e outros Ministérios
- > Municípios
- > Região de Turismo do Algarve
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > PIPITAL
- > Outros a definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento dos responsáveis pelos produtos e do projecto de requalificação do Turismo no Algarve

## I.12 a I.17 – Criar Pólos de Desenvolvimento Turístico

### Visão a 10 anos

- > Pólos responsáveis por mais de 5% das dormidas de turistas internacionais
- > Pólos responsáveis por mais de 10% das dormidas de turistas nacionais
- > Taxa de ocupação nos pólos superior a 50%

### Âmbito

- > Desenvolvimento sustentado dos pólos
- > Definição do conceito de cada pólo, com base na correspondente “carteira” de produtos âncora
- > Definição de infra-estruturas a desenvolver por pólo
- > Avaliação da sustentabilidade económico-financeira do Turismo nos pólos
- > Plano de implementação/desenvolvimento
- > Avaliação da sustentabilidade social e ambiental
- > Desenvolvimento do *mix* de produtos e *marketing mix*
- > Criação das condições ao nível dos recursos humanos para a actividade
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MAOTDR (CCDRs) e outros Ministérios
- > Municípios
- > DRTMadeira e Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > LEADER
- > PIT
- > Outros a definir

## II – INTERVENÇÃO EM ZTIs

### Visão a 10 anos

- > Intervenção em pelo menos 50 ZTIs, das quais mais de 30 em Lisboa, Porto e Norte, Algarve e Madeira
- > Articulação entre diversas entidades com responsabilidade na concretização dos projectos
- > Valorizar a experiência local do turista com base nas suas componentes mais importantes

### Âmbito

- > Priorização da intervenção da melhoria da oferta no terreno (ZTIs propostas por produtos/destinos)
- > Desenvolvimento de propostas de valor atractivas através do reforço de conteúdos nas ZTIs
- > Priorização da intervenção ao nível do urbanismo, ambiente e paisagem
- > Alinhamento e coordenação da intervenção no terreno
- > Organização de calendário de animação local (sempre que adequado)
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MAOTDR (CCDR), MC (IPPAR, IPM) e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > A definir

### III – DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDOS DISTINTIVOS E INOVADORES

#### Visão a 10 anos

- > Desenvolvimento de conteúdos distintivos
- > Elevado nível de satisfação com a oferta/experiência em museus, monumentos e outras atracções (níveis de satisfação superiores aos de Espanha, medidos através de inquéritos)
- > Mais de 80% dos turistas internacionais de lazer com realização de pelo menos uma visita a um museu/monumento e outras atracções turísticas

#### Âmbito

- > Desenvolvimento e inovação de conteúdos culturais com base em eixos temáticos oferecendo ao turista propostas diversas relacionadas com a História de Portugal, da Literatura, etc.
- > Desenvolvimento e adequação dos elementos da oferta cultural, possibilitando experiências distintivas ao turista
- > Melhoria do marketing da oferta museológica e monumental, adequando horários de funcionamento, acessibilidades e integração da oferta e promoção
- > Desenvolvimento de conteúdos para internet móvel – serviço ao turista
- > Proposta de intervenção nas ZTIs<sup>1)</sup> definidas
- > Coordenação da intervenção nas iniciativas fora das ZTIs
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MC (IPPAR, IPM) e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Associações locais de desenvolvimento
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > A definir

1) Intervenção coordenada pelo responsável pela ZTI específica, com o envolvimento do responsável pelo desenvolvimento de conteúdos distintivos e inovadores

### IV – EVENTOS

#### Visão a 10 anos

- > Realização de 1 a 2 mega eventos em Portugal a cada 10 anos
- > Calendário nacional com 10-12 eventos de projecção internacional
- > Calendário regional de eventos com cerca de 30 eventos de projecção nacional (alguns dos quais terão projecção internacional)

#### Âmbito

- > Desenvolvimento e implementação de mecanismos para a identificação e captação de mega-eventos para Portugal
- > Definição de 10 eventos de grande projecção internacional por ano
- > Definição de 30 eventos que permitam definir calendários regionais
- > Avaliação das propostas de eventos das equipas de produtos, destinos e pólos no calendário nacional e calendários regionais
- > Promoção/avaliação do desenvolvimento de calendários temáticos
- > Definição de critérios para financiar e promover eventos/calendários
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPT's
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > PIT
- > Municípios
- > Outros a definir

## V – ACESSIBILIDADE AÉREA

### Visão a 10 anos

- > Criação de ligações directas em 100% das rotas com prioridade 1 (ex. Lisboa a Berlim e Manchester; Faro a Paris, Londres, Madrid, Frankfurt), e em mais de 80% das rotas com prioridade 2 (ex. Lisboa a Gotemburgo; Madeira a Colónia)

### Âmbito

- > Intervenção na acessibilidade aérea a Lisboa, Faro, Porto, Madeira e Açores pelo aumento da frequência e número de ligações aéreas dos aeroportos portugueses aos principais mercados emissores de turistas
- > Identificação dos constrangimentos à captação e desenvolvimento/reforço de rotas (ex. operacionalidade dos aeroportos, nível de serviço)
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MOPTC e outros Ministérios
- > Municípios
- > ANA e ANAM
- > ARPTs e Regiões de Turismo
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ANA
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI – MARCAS, PROMOÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

O projecto será composto por 6 módulos.

### VI.1 – Monitorizar e aferir a estratégia de promoção e distribuição

#### Visão a 10 anos

- > Aumento da eficácia dos investimentos em promoção/distribuição
- > Duplicar a receita em 10 anos

#### Âmbito

- > Alinhamento da estratégia de promoção e distribuição, por mercado alvo e em linha com a matriz (destinos-produtos vs mercados-segmentos), face aos objectivos do PENT; em particular com definição de:
  - > metas por mercado alvo
  - > o que promover (Marcas e Produtos)
  - > como promover (que mix de acções)
  - > responsáveis pela execução
  - > níveis de investimento e modelo de financiamento
  - > calendário das acções
- > Definição dos mecanismos de monitorização da eficácia das acções e do impacto promocional
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (AICEP) e outros Ministérios
- > Municípios
- > ARPTs e Regiões de Turismo
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI.2 – Implementar sistema de identidade de marcas

### Visão a 10 anos

- > Destino Portugal com notoriedade superior a 80% nos mercados estratégicos, 50% nos mercados a consolidar e 30% nos mercados a potenciar a médio prazo (medido a cada 3 anos)
- > Lisboa, Algarve e Madeira com notoriedade superior a 50% nos mercados estratégicos (medido a cada 3 anos)

### Âmbito

- > Definição de marcas, valores base e ajustamento da proposta de valor em articulação com a marca Destino Portugal
- > Consistência da arquitectura de marcas e do conteúdo da comunicação
- > Definição de linhas de orientação para a comunicação (o que promover, meios, investimento, modelo de execução)
- > Difusão do novo sistema de identidade das marcas junto dos vários agentes
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (AICEP) e outros Ministérios
- > Municípios
- > ARPTs e Regiões de Turismo
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI.3 – Criar plataforma de *e-learning* para os prescritores

### Visão a 10 anos

- > Mais de 10 mil cursos em *e-learning* por ano
- > Existência de conteúdos em plataformas de *e-learning* de referência a nível internacional
- > Conteúdos/plataforma única para o Turismo de Portugal e destinos

### Âmbito

- > Desenvolvimento de conteúdos para o *e-learning* sobre o Destino Portugal (produtos, oferta, etc.)
- > Desenvolvimento de plataforma de acesso aos conteúdos
- > Parcerias com plataformas internacionais (agentes de viagens) de *e-learning* para a disponibilização de conteúdos
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (AICEP) e outros Ministérios
- > Municípios
- > ARPTs e Regiões de Turismo
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI.4 – Definir mecanismos de actualização de conteúdos e de apoio à decisão (guias/sites de Turismo/brochuras)

### Visão a 10 anos

- > Presença nos principais guias turísticos com informação actualizada
- > Presença nos principais sites internacionais do sector com informação actualizada e atractiva sobre Portugal
- > Presença nas brochuras dos principais operadores/agentes com informação relevante e atractiva

### Âmbito

- > Definição de mecanismos para promover a actualização de conteúdos turísticos de Portugal em guias, sites internacionais e brochuras de operadores
- > Priorização da intervenção – guias de referência, sites e operadores
- > Outros a definir

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (AICEP) e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI.5 – Desenvolver site visitportugal (informação e reserva de serviços e conteúdos)

### Visão a 10 anos

- > Mais de 50 milhões de acessos ao visitportugal.com por ano
- > Volume de vendas superior a 2 milhões de serviços/alojamento por ano, d.q. mais de 30% de micro e pequenas empresas

### Âmbito

- > Desenvolvimento do site visitportugal.com em articulação com site do Turismo de Portugal, como plataforma de referência para o Turismo português na interacção com o público em geral, operadores turísticos, companhias aéreas e outros agentes
- > Desenvolvimento do site visitportugal.com para disponibilizar conteúdos/informações contextualizadas pelas redes de telecomunicações móveis
- > Aumento dos canais de acesso ao site (ex: internet móvel, TV Digital)
- > Aglomeração da informação dos destinos, produtos e eventos
- > Disponibilização de informação/conteúdos oferecidos, e com contexto, através do canal móvel
- > Capacidade para reservar hotéis, alojamento e experiências
- > Detalhe do conceito do site/âmbito (ex. área para agentes de Turismo de Negócios, disponibilização de brochuras online e clippings/dos principais artigos publicados sobre Portugal, fóruns para partilha de experiências, etc.)
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VI.6 – Estabelecer alianças estratégicas com grandes operadores *online* e motores de busca

### Visão a 10 anos

- > Destino Portugal e principais destinos regionais com presença de relevo na oferta dos Top 5 dos operadores *online* europeus (páginas principais)
- > Site *visitportugal.com* no Top 3 da referência dos motores de busca para, pelo menos, 10 palavras-chave relevantes para os mercados alvo
- > Mais de 80% das reservas de alojamento por meio digital

### Âmbito

- > Estabelecimento de alianças/relacionamento com *sites* motores de busca (promover *visitportugal*)
- > Estabelecimento de parcerias com grandes operadores/agências *online*
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Municípios
- > ARPTs e Regiões de Turismo
- > Associações do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## VII – PROGRAMA DE QUALIDADE

O projecto será composto por 2 módulos.

### VII.1 – Criar Programa de Qualidade para o Turismo

#### Visão a 10 anos

- > Elevado nível de adesão da oferta ao selo de qualidade turística, em particular nas ZTIs (80% da oferta turística com certificação de qualidade)
- > Notoriedade/reconhecimento do valor do selo de qualidade por mais de 20% dos turistas
- > Posicionamento de Portugal como um destino de elevada qualidade de serviço (Top 3 europeu)

#### Âmbito

- > Definição de *standards* de qualidade turística para destinos, produtos, organizações/serviços e recursos humanos
- > Definição de níveis de qualidade para ZTIs/produto<sup>1)</sup>
- > Definição de mecanismos de atribuição e divulgação do selo de qualidade
- > Desenvolvimento de mecanismos de monitorização da certificação (ex: realização de *mystery visits* a pelo menos 50% dos estabelecimentos certificados/ano)
- > Esquema de incentivos baseado, entre outros, em diferenciação positiva
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > QREN
- > PIT
- > Outros a definir

1) Em linha com as propostas dos projectos dos produtos

## VII.2 – Optimizar o serviço ao turista

### Visão a 10 anos

- > Mais de 60 postos de Turismo com qualidade de excelência nas ZTIs
- > Atendimento a mais de 3 milhões de turistas por ano
- > Acompanhamento do turista na experiência local (através do portal de internet móvel)
- > Disponibilização de *merchandising* (marca Destino Portugal)

### Âmbito

- > Intervenção em todo o país com prioridade nas ZTIs<sup>1)</sup>, aeroportos, auto-estradas, portos e estações ferroviárias
- > Manual de qualidade dos postos de Turismo
- > Priorização e standardização de postos de Turismo (localização, imagem, informação e formação dos recursos humanos)
- > Desenvolvimento de iniciativas de *cross-selling* entre os destinos
- > Modelo de *franchising* para *merchandising* da marca Destino Portugal
- > Uniformização da sinalização turística (prioritariamente em ZTIs<sup>1)</sup> e na ligação entre elas)
- > Disponibilização de informação (*push-pull*) ao longo da visita através do portal de internet móvel ([visitportugal.com/mobile](http://visitportugal.com/mobile))
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MOPTC e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > ANA Aeroportos e entidades portuárias
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > PIT
- > Municípios
- > Outros a definir

1) Intervenção nas ZTIs é implementada pelos responsável do projecto do serviço ao turista, sob a coordenação dos responsáveis das ZTIs

## VIII – EXCELÊNCIA NO CAPITAL HUMANO

O projecto será composto por 2 módulos.

### VIII.1 – Criar Programa de Excelência de Formação Turística

#### Visão a 10 anos

- > Existência de Cursos de Turismo (gestão e profissionais) de elevada qualidade, e com reconhecimento internacional (parceria com universidades/escolas de referência internacional) com mais de 200 formandos por ano, incluindo alunos estrangeiros – Escola de referência internacional
- > Rede de escolas técnico-profissionais (uma por região)
- > Existência de cadeiras/aulas sobre Turismo nos principais cursos superiores

#### Âmbito

- > Criação de um centro de formação turística de referência internacional (gestores e técnicos profissionais) com pólos de formação nas regiões (técnicos profissionais)
- > Desenvolvimento de uma rede de escolas técnico-profissionais (uma por região)
- > Promoção do intercâmbio internacional de recursos humanos e da ligação Empresa-Escola
- > Integração de cadeiras/aulas sobre Turismo em cursos superiores
- > Desenvolvimento da formação de formadores
- > Promoção do acesso à formação (plataforma *e-learning*)
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Universidades e Escolas de Hotelaria e Turismo
- > Associações do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > QREN
- > Outros a definir

## VIII.2 – Motivar o sector e recursos humanos e incentivar o empreendedorismo

### Visão a 10 anos

- > Portugal no Top 5 europeu para investimento de grupos internacionais no sector do Turismo
- > Portugal no Top 3 europeu ao nível do acolhimento

### Âmbito

- > Actuação ao nível da prospecção de investidores de referência que contribuam para a requalificação da oferta e o desenvolvimento dos destinos/pólos
- > Criação de uma cultura de excelência de serviço no sector do Turismo (prestadores de serviços e gestores)
- > Reforço da hospitalidade da população através da divulgação do contributo do Turismo para a economia e o bem-estar
- > Realização de acções de divulgação dos benefícios do Turismo nas escolas
- > Fomento ao empreendedorismo qualificado
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Universidades/Escolas de Hotelaria e Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Associações sindicais
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > Turismo de Portugal
- > Outros a definir

## IX – CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

O projecto será composto por 4 módulos.

### IX.1 – Constituir equipa de monitorização de actividade turística

#### Visão a 10 anos

- > Conhecimento profundo das motivações e tendências do consumidor dos principais mercados emissores
- > Acesso a indicadores, por região e pólos, necessários à monitorização do Turismo e implementação de projectos
- > Mais de 5.000 entidades registadas como utilizadores de informação gerada pelo observatório

#### Âmbito

- > Geração de conhecimento para apoio à decisão, através da criação de estrutura de indicadores a monitorizar/obter informação
- > Desenvolvimento de estudos de mercado necessários à recolha de informação do consumidor
- > Desenvolvimento de mecanismos para recolha de informação dos agentes do sector
- > Realização de *benchmark* com experiências internacionais a monitorizar ao nível de resultados e estratégias em curso
- > Desenvolvimento e partilha de conclusões sobre evolução do sector e factores de desenvolvimento
- > Interface com observatórios das ARPT's e entidades oficiais
- > *Tracking* da presença da oferta de turismo português nos operadores on e *off line*
- > Implementação de uma estrutura organizacional de monitorização da actividade turística

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Universidades
- > Associações do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## IX.2 – Aprofundar conhecimento dos mercados/segmentos de origem e do posicionamento de Portugal

### Visão a 10 anos

- > Conhecimento dos turistas dos principais mercados de origem – ex. motivações de viagem e sua evolução, actividades realizadas por destino (em particular em Portugal)

### Âmbito

- > Estruturação de programa de recolha de informação sobre os mercados emissores (consumidores e agentes) numa óptica de desenvolvimento do produto e promoção/comunicação
- > Realização anual de estudos nos principais mercados de origem e em Portugal (trabalho de campo nos quatro trimestres do ano)
- > Constituição de redes de líderes de opinião nos principais mercados emissores (conjunto de 5-15 líderes de opinião em cada um dos mercados alvo)
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (AICEP) e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo e ARPTs
- > Associações do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > Turismo de Portugal
- > ARPTs
- > Outros a definir

## IX.3 – Estimular a investigação e desenvolvimento e a adopção de práticas inovadoras pelas empresas

### Visão a 10 anos

- > Aumento do número de projectos de I&D com aplicação à actividade turística
- > Portugal reconhecido internacionalmente por líderes de opinião como um destino inovador

### Âmbito

- > Criação de mecanismos de aproximação das Universidades às empresas do sector
- > Criação de apoios à adopção de práticas inovadoras pelas empresas
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Universidades
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > Outros a definir

## X – EFICÁCIA DO RELACIONAMENTO ESTADO-EMPRESA

O projecto será composto por 2 módulos.

### X.1 – Rever processo de licenciamento de projectos turísticos

#### Visão a 10 anos

- > Processo de licenciamento de actividades turísticas, rápido, ágil e eficaz
- > Conhecimento centralizado e permanente dos projectos em licenciamento
- > Cumprimento dos prazos legais em 100% dos casos e 50% dos casos com decisões em tempo inferior ao prazo máximo legal

#### Âmbito

- > Integração e simplificação da legislação reguladora do acesso e exercício dos empreendimentos turísticos
- > Revisão de prazos processuais, interfaces entre as entidades e mecanismos de decisão
- > Divulgação de alterações legislativas
- > Criação de mecanismo de monitorização
- > Simplificação do licenciamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas
- > Simplificação de processos de licenciamento das empresas de animação turística e agências de viagens e turismo

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > MEI (DGAE), MAOTDR e outros Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > A definir

### X.2 – Facilitar a interacção do empresário com a Administração Pública

#### Visão a 10 anos

- > Aumento da celeridade, simplificação e agilização de processos que envolvam o empresário turístico (redução de custos de contexto) – ponto de contacto único
- > Criação de empresa “na hora”

#### Âmbito

- > Criação de um ponto de contacto único entre o empresário turístico e a Administração
- > Eliminação de custos burocráticos dispensáveis
- > Criação de Portal de serviços do Turismo
- > Monitorização dos prazos de execução dos processos
- > Divulgação do novo modelo de relacionamento
- > Outros a definir pela equipa

#### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações do sector
- > Outras a definir

#### Meios de financiamento

- > A definir

## XI – MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL

### Visão a 10 anos

- > Empresas do sector com uma actuação e práticas de gestão ao nível das melhores práticas europeias

### Âmbito

- > Definição de iniciativas para fomentar a modernização das práticas de gestão das empresas
- > Definição de iniciativas para fomentar a qualidade dos serviços prestados
- > Realização de parcerias para a disponibilização de *software* de gestão e acesso aos mercados electrónicos
- > Formação de recursos humanos das empresas para utilização do *software*
- > Outros a definir pela equipa

### Entidades a envolver

- > Turismo de Portugal
- > Ministérios
- > Municípios
- > Regiões de Turismo
- > Associações empresariais e do sector
- > Outras a definir

### Meios de financiamento

- > QREN
- > Outros a definir