

Getting ready for the future?  
*Present decisions future impacts*



**Associação de Turismo de Lisboa – Plano Estratégico 2011-2014**  
**Setembro de 2010**

# Índice

<b>Capítulo 1 – Análise de mercado</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014</b>	<b>301</b>
<b>Capítulo 3 – Anexos</b>	<b>485</b>

# Capítulo 1

## Análise de mercado

# Índice

<b>Capítulo 1 – Análise de mercado</b>	<b>3</b>
1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais	5
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino	34
3. Análise de <i>best practices</i> de turismo de cidade	283
<b>Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014</b>	<b>301</b>
<b>Capítulo 3 – Anexos</b>	<b>485</b>

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
  - I. Análise das principais alterações socioeconómicas com impacte no sector do turismo nacional e internacional
  - II. Análise das principais alterações no turismo nacional e internacional
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

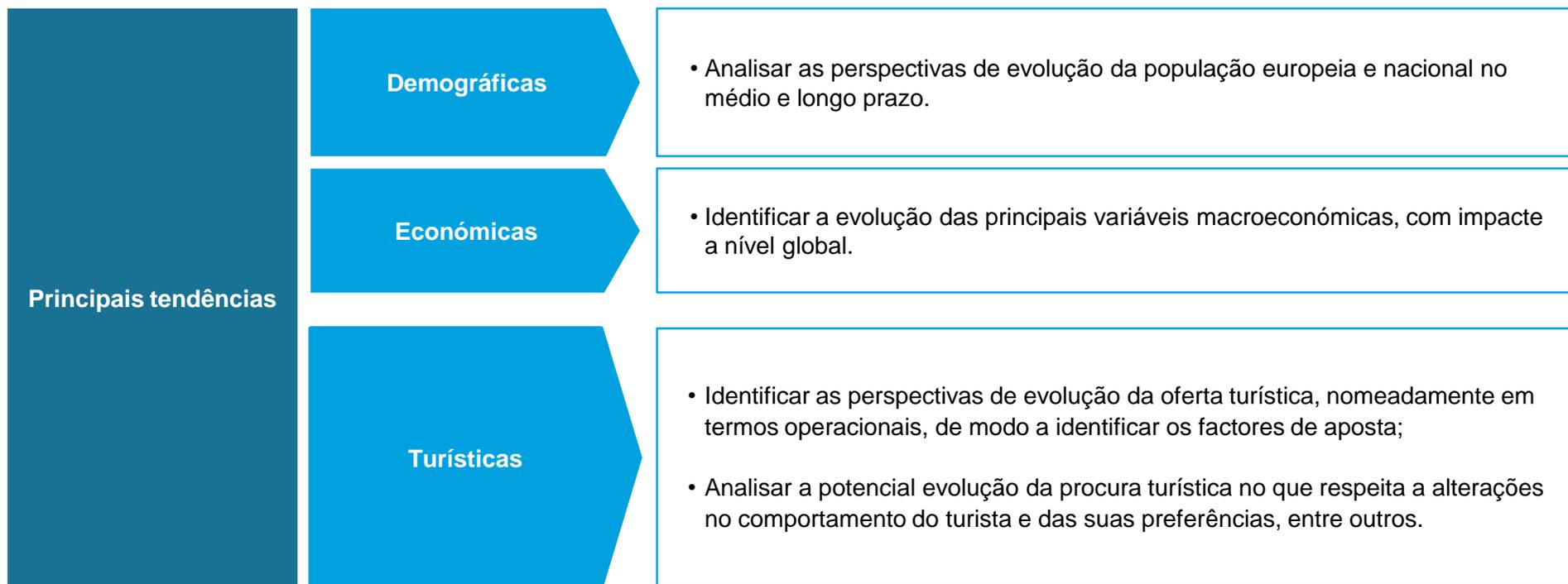
## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Enquadramento

O capítulo que se segue procura identificar as principais tendências socioeconómicas e turísticas e antecipar o impacto que estas poderão exercer sobre o sector turístico nacional e internacional.



# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (1/8)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Envelhecimento da população</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da esperança média de vida;</li> <li>• Diminuição das taxas de natalidade;</li> <li>• Melhores condições ao nível dos serviços de saúde;</li> <li>• Crescente participação da mulher no mercado de trabalho.</li> </ul>
<b>Redução da dimensão do agregado familiar</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição das taxas de natalidade;</li> <li>• Adiamento da decisão de nascimento do primeiro filho;</li> <li>• Acréscimo do número de famílias monoparentais.</li> </ul>
<b>Recuperação da economia global</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento económico da Europa a um ritmo inferior ao registado na última década;</li> <li>• Aumento da taxa de crescimento anual do PIB real.</li> </ul>
<b>Manutenção das taxas de desemprego em níveis elevados</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura económica desfavorável;</li> <li>• Crescente substituição do factor trabalho pelo factor capital;</li> <li>• Aumento dos fluxos migratórios.</li> </ul>
<b>Acréscimo do preço do petróleo</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da procura de petróleo por parte dos países em desenvolvimento;</li> <li>• Recurso esgotável e não renovável;</li> <li>• Adopção de políticas que visam a produção e utilização de energias renováveis e menos poluentes;</li> <li>• Cartelização do sector petrolífero e conseqüente impacte no transporte aéreo.</li> </ul>

**Legenda:** Elevado Reduzido  
Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (2/8)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Desenvolvimento das economias emergentes</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescente domínio da economia mundial por parte de novos mercados;</li><li>• Novas oportunidades de investimento nos mercados emergentes;</li><li>• Crescimento da procura dos mercados emergentes em mercados internacionais;</li><li>• Crescimento da classe média nas economias emergentes.</li></ul>
<b>Predominância de um clima de desconfiança</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Consciencialização das ameaças e problemas existentes a nível mundial;</li><li>• Redução da propensão a viajar por parte do consumidor.</li></ul>

**Legenda:**  Elevado  Reduzido  
Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (3/8)

### Envelhecimento da população

A redução da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida têm contribuído para acentuar a tendência de envelhecimento da população.

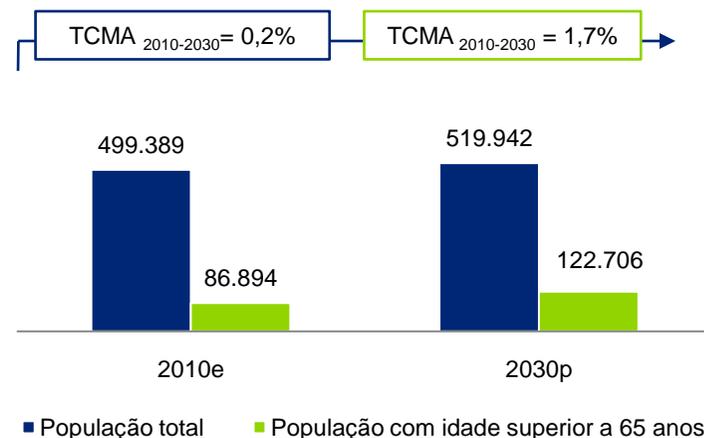
Segundo projecções realizadas pelo Eurostat, no período compreendido entre 2010 e 2030, a população da União Europeia (27 países) deverá registar um acréscimo a uma taxa de crescimento média anual (TCMA) de 0,2%, enquanto a população com mais de 65 anos deverá aumentar a uma TCMA de 1,7%.

Como consequência, estima-se um acréscimo de representatividade da população com idade igual ou superior a 65 anos, sendo esperado que em 2010 esta faixa etária represente cerca de 17,4% (86,9 milhões de indivíduos) da população total da União Europeia (27 países), enquanto que em 2030 é previsto que este valor ascenda a 23,6% (122,7 milhões de indivíduos).

No caso concreto da população portuguesa, dados da mesma publicação estimam que, em 2010, 17,8% da população terá idade igual ou superior a 65 anos, enquanto em 2030 essa faixa etária representará cerca de 23,3% da população total, o que se traduz numa taxa de crescimento média anual, para esta faixa etária, de aproximadamente 1,4% ao ano.

### Evolução da população da União Europeia (UE27)

(2010e e 2030p; milhares de indivíduos)



### Redução da dimensão do agregado familiar

A crescente participação da mulher na vida profissional e consequente adiamento do nascimento do primeiro filho, têm contribuído para o declínio das taxas de natalidade e para a redução da dimensão do agregado familiar.

Outro factor que ilustra esta tendência, é o crescente número de pessoas que vivem sozinhas, principalmente na Europa. A família tradicional, até há algum tempo atrás considerada o principal público alvo das viagens de lazer, está a ser substituída por segmentos constituídos por indivíduos solteiros, casais sem filhos, famílias monoparentais e divorciados.

Estes factores resultam, na maioria das vezes, no aumento do rendimento disponível das famílias e no acréscimo do poder de compra, conduzindo à crescente procura de produtos de luxo, produtos especializados e de viagens curtas, em qualquer altura do ano.

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (4/8)

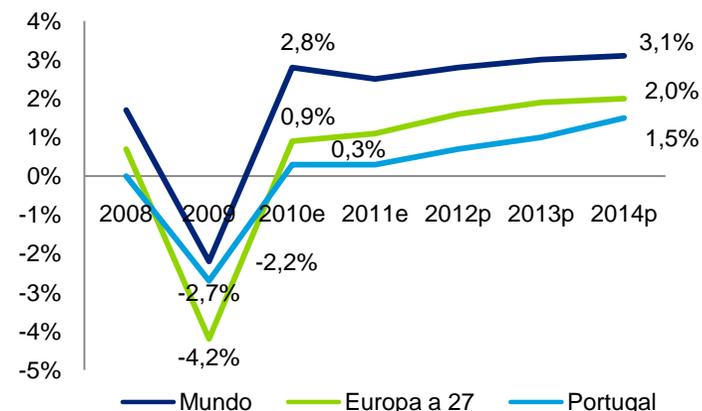
### Recuperação da economia global

Segundo uma publicação da European Travel Commission, a economia europeia apresenta sinais de recuperação, ainda que ligeiros. Contrariamente às anteriores previsões, a recuperação económica não se efectivou no final de 2009, em parte devido à estabilização dos sistemas bancários ter ocorrido a um ritmo inferior ao esperado, tendo sido adiada para 2010.

Por outro lado, o potencial aumento do défice orçamental e da dívida pública de alguns países da União Europeia poderá conduzir à instabilidade dos sistemas macroeconómicos da União Monetária (taxas de câmbio e taxas de juro), impedindo a recuperação da economia global a um ritmo desejável.

De acordo com o Economist Intelligence Unit, a taxa de crescimento do PIB real português, entre 2010 e 2014, deverá aumentar 1,2 pontos percentuais, estimando-se que em 2010 se cifre em 0,3%. Em 2014, a taxa de crescimento do PIB real português (1,5%) deverá ser inferior à registada na União Europeia (2,0%) e a nível mundial (3,1%).

**Evolução da taxa de crescimento anual do PIB real (2008-2014p; %)**



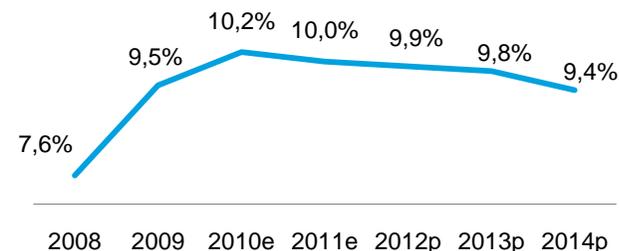
### Manutenção das taxas de desemprego em níveis elevados

A recente conjuntura económica desfavorável conduziu à falência de inúmeras empresas e, conseqüentemente, ao aumento do desemprego.

Estruturalmente, a crescente inovação tecnológica tem permitido cada vez mais a substituição do factor humano por máquinas, conduzindo muitas vezes a um desempenho mais eficiente, pelo que se prevê que a taxa de desemprego continue a apresentar níveis elevados.

Para o acréscimo do desemprego tem contribuído igualmente a intensificação dos fluxos migratórios, que criam pressão sobre o mercado de trabalho.

**Evolução da taxa de desemprego em Portugal (2008-2014p; %)**



Nota: estimativa (e); previsão (p).

Fonte: Oxford Economics; FMI (Fundo Monetário Internacional); Nações Unidas; Economist Intelligence Unit; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (5/8)

### Acréscimo do preço do petróleo

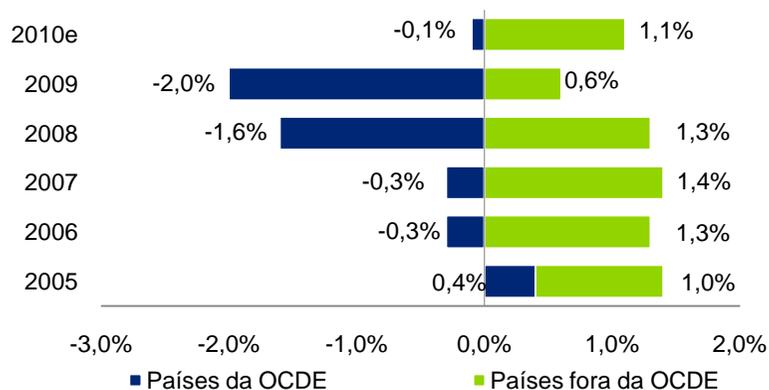
Como resultado da adopção de políticas que visam potenciar a produção e utilização de energias alternativas, renováveis e menos poluentes, bem como da crescente consciencialização dos consumidores sobre os impactos ambientais, a OPEC estima que, nos próximos anos, a procura de petróleo por parte dos países desenvolvidos (pertencentes à OCDE) sofra uma contracção (-0,1% em 2010). No entanto, a procura de petróleo por parte dos países em desenvolvimento (fora da OCDE) deverá continuar a aumentar (1,1% em 2010), sendo este um recurso indispensável para sustentar o seu crescimento económico.

A conjuntura económica desfavorável contribuiu para uma diminuição da procura mundial de petróleo que, em 2009, se traduziu numa redução da produção em 1,4 mb/ dia<sup>1</sup>. Não obstante, a recuperação económica deverá contrariar esta tendência, sendo que a OPEC prevê que a procura deste recurso siga o mesmo caminho, lançando como previsão um crescimento da produção de aproximadamente 1,1% (0,9 mb/ dia<sup>1</sup>).

Assim, de uma forma geral, as entidades do sector antevêm um acréscimo da procura mundial deste recurso, pelo que o Economist Intelligence Unit projecta que o preço desta *commodity* aumente a uma taxa de crescimento média anual de 6,2%, entre 2009 e 2014, projecção esta que a concretizar-se terá um impacte sobre toda a economia, nomeadamente sobre os transportes aéreos.

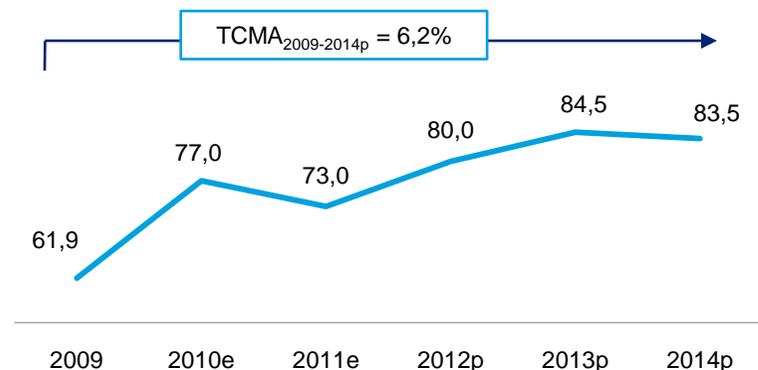
### Evolução da procura de petróleo

(2005-2010e; taxa de crescimento anual; %)



### Evolução do preço do barril de petróleo (*brent*)

(2009-2014p; dólares por barril)



Nota: estimativa (e); previsão (p)

<sup>1</sup> Milhares de barris por dia

Fonte: OPEC – World Oil Outlook 2009; Economist Intelligence Unit; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (6/8)

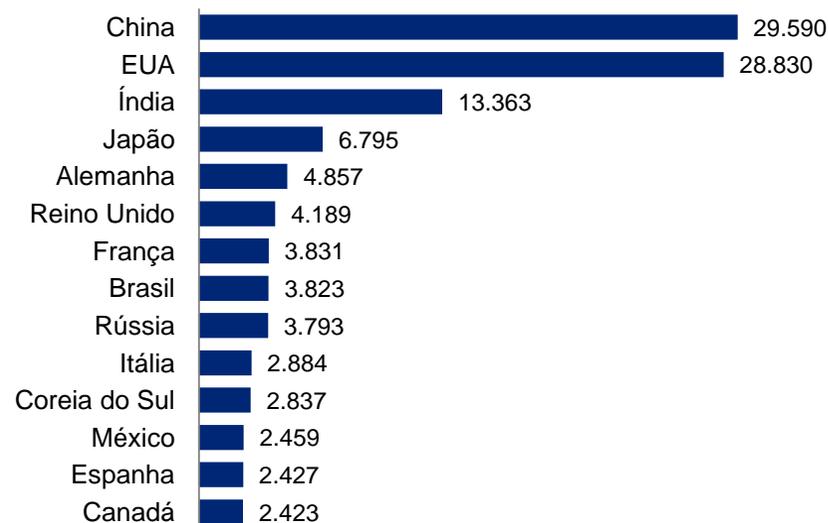
### Desenvolvimento das economias emergentes

O crescimento acentuado das economias emergentes, nomeadamente Índia e China, apresenta novas oportunidades de crescimento e investimento nos mais diversos sectores de actividade. A China e a Índia apresentam-se, actualmente, no 2º e 4º lugares, respectivamente, no ranking de PIB em paridade de poder de compra, prevendo-se que ocupem o 1º e 3º lugares do ranking em 2020, com a China a ultrapassar os Estados Unidos. Esta tendência tem consequências não só na atractividade dos mercados internos dos países emergentes, como também na procura que estes irão representar nos mercados internacionais, na medida em que a predominância da classe média na economia destes países tem vindo a aumentar significativamente.

Em termos turísticos, espera-se que estas novas economias emergentes tenham um impacto considerável no crescimento do sector turístico, prevendo-se que, em 2015, a China ocupe o 3º lugar no ranking dos gastos em turismo e a Índia suba ao 13º lugar.

### PIB das principais economias mundiais

(2020p; mil milhões de dólares em PPC<sup>1</sup>)



### Predominância de um clima de desconfiança

O consumidor actual tem sido afectado por um clima de desconfiança, em resultado da maior consciencialização das ameaças e problemas existentes nas diversas regiões do mundo, dada a maior difusão de informação pelos meios de comunicação social.

Esta instabilidade mundial afecta de forma directa o sector do turismo, principalmente a resultante de conflitos políticos, terrorismo e risco de propagação de epidemias, tendo um impacto negativo, a nível mundial, sobre a propensão da população para viajar.

<sup>1</sup> Paridade de poder de compra.

Fonte: Economist Intelligence Unit; Hospitality 2015 – Publicações Deloitte; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

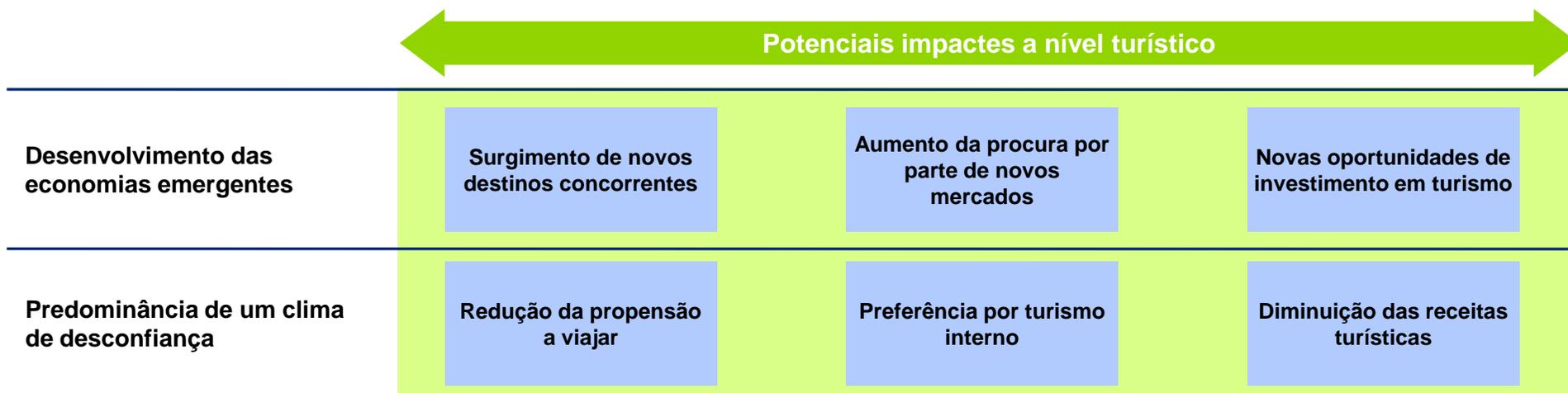
## Principais tendências socioeconómicas (7/8)



Envelhecimento da população	Maior exigência ao nível da qualidade dos serviços oferecidos	Necessidade de reestruturação da oferta turística	Aumento da estada média e do gasto médio
Redução da dimensão do agregado familiar	Aumento dos <i>short breaks</i>	Acréscimo do rendimento disponível para turismo/ lazer	Aumento da “compra por impulso”
Recuperação da economia global	Maior apetência para viajar	Acréscimo do número de dormidas e de receitas turísticas	Acréscimo do investimento no sector do turismo
Manutenção das taxas de desemprego em níveis elevados	Contração da procura turística	Redução do orçamento para férias	Diminuição da ocupação hoteleira
Acréscimo do preço do petróleo	Acréscimo dos custos de transporte	Aumento das viagens para destinos mais próximos	Aumento do turismo interno

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências socioeconómicas (8/8)



# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

### 1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais

I. Análise das principais alterações socioeconómicas com impacte no sector do turismo nacional e internacional

### II. Análise das principais alterações no turismo nacional e internacional

2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (1/18)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Aposta no turismo sustentável</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior consciencialização do turista para as questões ambientais;</li> <li>• Alteração dos padrões de consumo;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos turísticos <i>eco friendly</i>.</li> </ul>
<b>Crescente importância do capital humano como elemento diferenciador</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente aposta num serviço diferenciado e personalizado ao turista;</li> <li>• Aumento das qualificações mínimas exigidas aos recursos humanos;</li> <li>• Desenvolvimento continuado de acções de formação;</li> <li>• Elevados custos de rotatividade dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Aumento do número de viagens de curta duração</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartição temporal dos períodos de férias;</li> <li>• Acréscimo da procura de <i>City Breaks</i>;</li> <li>• Crescente preferência pela diversidade de experiências;</li> <li>• Redução da estada média.</li> </ul>
<b>Redução dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do preço médio por quarto ocupado (ARR);</li> <li>• Diminuição do RevPAR (receita por quarto disponível);</li> <li>• Aumento da concorrência no sector hoteleiro.</li> </ul>

Legenda: Elevado Reduzido  
Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (2/18)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Aumento da relevância do turismo interno</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente representatividade do mercado nacional no número de dormidas;</li> <li>• Alternativa mais económica em situações de conjuntura económica adversa;</li> <li>• Tendencialmente, a residência própria/ 2ª residência é vista também como espaço de lazer e descanso.</li> </ul>
<b>Alteração dos padrões de reserva e organização de viagens</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência por canais de reserva electrónicos;</li> <li>• Organização de viagens individuais sem recurso a intermediários;</li> <li>• Acréscimo da prática de <i>last minute booking</i>.</li> </ul>
<b>Aumento da combinação lazer-negócio</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente falta de tempo para estar em família;</li> <li>• Globalização empresarial.</li> </ul>
<b>Preferência por produtos e serviços personalizados</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferências e hábitos dos consumidores cada vez mais variados;</li> <li>• Consumidores cada vez mais informados e que sabem exactamente o que procuram;</li> <li>• Crescente valorização da experiência por parte do consumidor.</li> </ul>

**Legenda:**  Elevado  Reduzido  
Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (3/18)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Crescente protagonismo da marca</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação da marca a qualidade;</li> <li>• Reconhecimento junto do consumidor;</li> <li>• Factor de diferenciação face à crescente concorrência;</li> <li>• Segmentação de mercado mais criteriosa.</li> </ul>
<b>Preferência por companhias aéreas <i>low cost</i></b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de viagem mais reduzido;</li> <li>• Aumento da oferta por parte de companhias aéreas <i>low cost</i> (número de companhias, rotas e número de ligações aéreas).</li> </ul>
<b>Surgimento de novos destinos turísticos</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de novos destinos competitivos em termos de custos (Tunísia, Croácia, Turquia, etc.);</li> <li>• Surgimento de novos destinos uma oferta turística única e diferenciada (Índia, China, Médio Oriente).</li> </ul>
<b>Aposta em produtos turísticos segmentados</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta na oferta de produtos turísticos segmentados, em substituição do turismo indiferenciado;</li> <li>• Maior rentabilidade dos modelos de turismo segmentado;</li> <li>• Criação de novos produtos turísticos adequados à procura de nichos de mercado.</li> </ul>

**Legenda:**  Elevado  Reduzido  
Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (4/18)

Tendência	Impacte no sector turístico		Factos-chave
	A nível internacional	A nível nacional	
<b>Crescimento do segmento sénior</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• População mais envelhecida e com maior disponibilidade para viajar;</li> <li>• Crescente número de participantes em programas de turismo sénior;</li> <li>• Estadas mais prolongadas, face a outros segmentos.</li> </ul>
<b>Surgimento de novos perfis de turistas</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado “Silver Age” (indivíduos que, em 2020, terão entre 50 a 70 anos) como novo segmento de elevada atractividade;</li> <li>• Surgimento de grupos étnicos de turistas;</li> <li>• Novos perfis de turistas de negócios com elevado poder de compra;</li> <li>• Geração “X-tra money to spend” com maior propensão para viajar e gastar.</li> </ul>
<b>Alteração dos padrões de partilha de informação</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da utilização da internet;</li> <li>• Importância crescente das redes sociais;</li> <li>• Utilização de novas ferramentas de marketing online;</li> <li>• Importância crescente do <i>word-of-mouth</i>.</li> </ul>
<b>Crescimento da indústria de Cruzeiros</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de cruzeiristas, a nível mundial;</li> <li>• Crescente capacidade da indústria;</li> <li>• Melhores condições físicas e financeiras da actual geração “Baby Boomer” (idade entre os 51 e 69 anos, em 2015).</li> </ul>

Legenda:  Elevado  Reduzido  
 Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (5/18)

### Aposta no turismo sustentável

Antes da economia mundial apresentar sinais negativos, assistia-se a uma tendência transversal a muitos sectores da economia, inclusive o turístico, para que a procura e a oferta convergissem em torno de princípios de sustentabilidade ambiental.

É expectável que com a estabilização dos indicadores macroeconómicos, o tema da sustentabilidade ambiental volte a ser um dos *drivers* de desenvolvimento do sector turístico. O sector tenderá a desenvolver produtos ambientalmente sustentáveis e que incluam actividades ao ar livre, usufruindo de uma redução de custos, da expansão do negócio e da melhoria dos seus resultados operacionais.

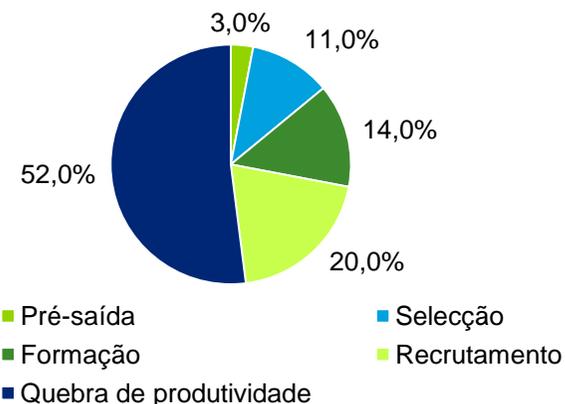
Por outro lado, também os turistas se mostram cada vez mais conscientes com os temas ambientais, procurando alterar os seus padrões de consumo. Um estudo recente da Deloitte indica que a sustentabilidade ambiental dos estabelecimentos hoteleiros e das suas práticas de gestão são uma preocupação crescente no processo de decisão dos turistas e que 40% dos turistas *corporate* entrevistados estão dispostos a pagar um preço mais elevado para usufruir de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis.

### Crescente importância do capital humano como elemento diferenciador

Os crescentes níveis de concorrência registados no sector do turismo são uma tendência de difícil contorno apenas pelo factor preço, pelo que os *players* do sector tendem a apostar no capital humano como factor diferenciador do serviço prestado. Esta aposta permitirá reforçar o turismo como uma indústria de pessoas para pessoas e distinguir os *players* pela qualidade do seu serviço e pelo nível de satisfação proporcionado ao visitante.

Além destes impactes, a rotatividade dos funcionários acarreta consigo custos, não só pela saída dos recursos, necessidade de realização de novos processos de selecção e recrutamento, formação, mas sobretudo com o decréscimo de produtividade originado por essas saídas e, conseqüentemente, novas entradas (cerca de 52,0% do custo total envolvido na reposição de capital humano).

### Representatividade dos custos de rotatividade dos colaboradores



# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (6/18)

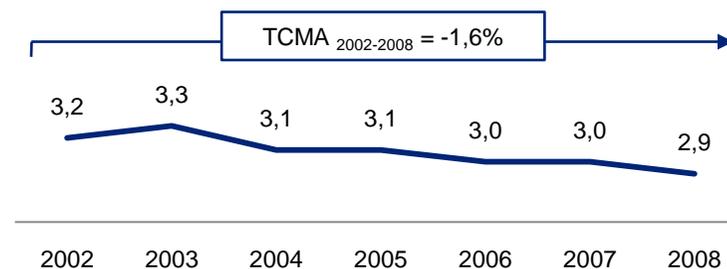
### Aumento do número de viagens de curta duração

Actualmente, o consumidor não se contenta com um único período de férias, num mesmo local. O turista procura experienciar novos locais, optando por repartir as suas férias ao longo do ano e aproveitar os fins-de-semana para realizar pequenas viagens, onde possa aliar o lazer ao descanso. Esta tendência ganha forma, principalmente, na diminuição da estada média e no crescente número de ligações aéreas efectuadas por companhias aéreas *low cost*, o que potencia o desenvolvimento do produto turístico *City Breaks*, sendo este indetificado como o produto turístico com maior potencial de crescimento nos próximos anos.

Assim, o sucesso dos destinos urbanos e, conseqüentemente, do produto *City Breaks* irá depender da construção de uma oferta global e integrada, assente na oferta de produtos turísticos diversificados e que complementem e enriqueçam a experiência do turista.

### Evolução da estada média em Portugal

(2002-2008; número de noites)



### Redução dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros

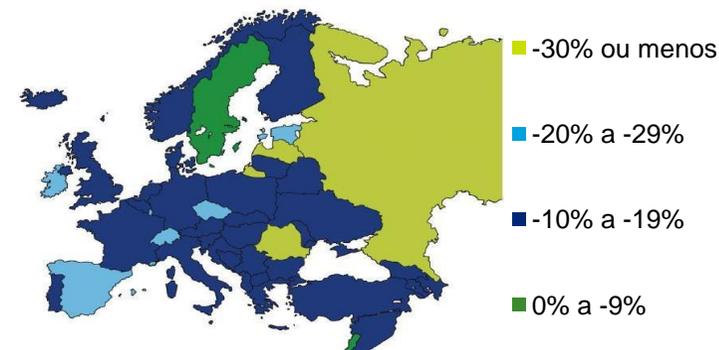
Em 2009, todos os países europeus apresentaram decréscimos no RevPAR, isto é, na receita por quarto disponível. A nível europeu, este indicador registou uma redução de 19,2% entre Janeiro e Setembro de 2009, passando de 72 euros para 58 euros.

Os principais factores que contribuíram para a variação negativa do RevPAR em toda a Europa, estão relacionados com a redução do preço médio por quarto vendido (ARR) e com o decréscimo da taxa média de ocupação (-12,3% e -5,2 pontos percentuais no período considerado, respectivamente).

Na Cidade de Lisboa, no mesmo período, o RevPAR sofreu uma redução de 17,6%, cifrando-se nos 49 euros. Por sua vez, o preço médio por quarto vendido foi de 82 euros (menos 9,1% do que em Janeiro) e a taxa média de ocupação de 59,2%.

### Varição do RevPAR na Europa

(Janeiro a Setembro 2009; variação percentual)



Fonte: Turismo de Portugal; INE; Hospitality Vision – Deloitte (Winter 2009); Hotel Monitor; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

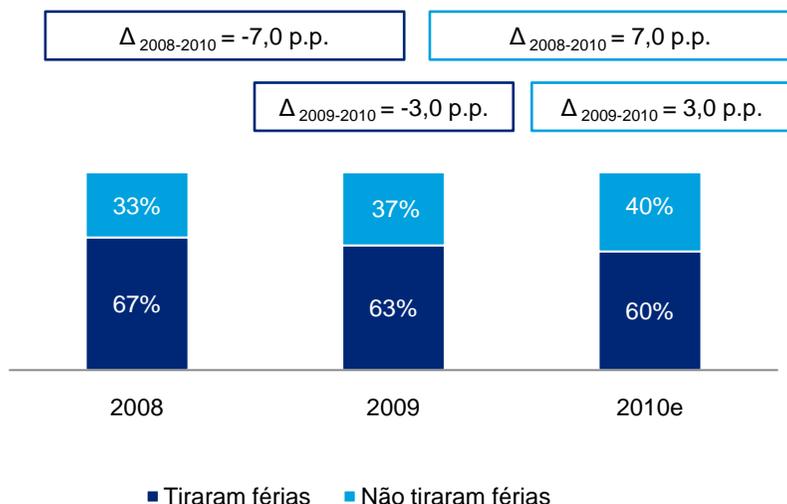
## Principais tendências turísticas (7/18)

### Aumento da relevância do turismo interno

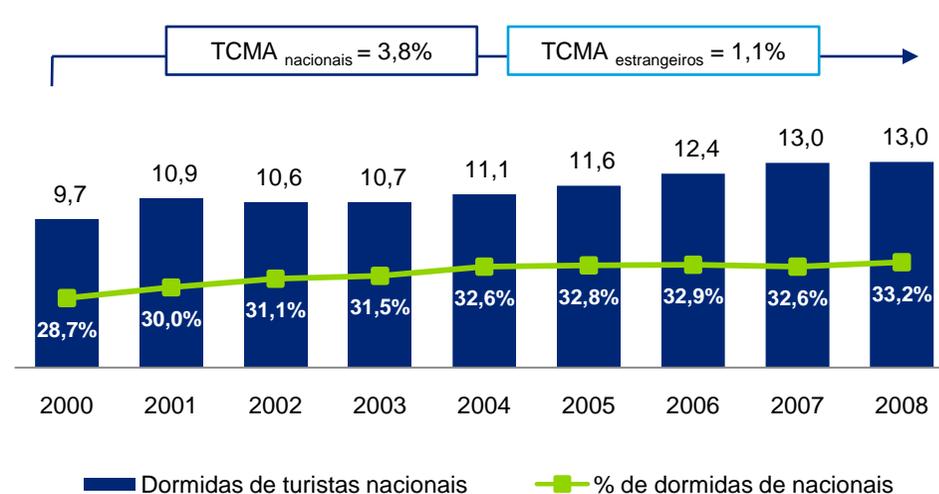
Factores económicos, campanhas internas ou a falta de tempo e disponibilidade para tirar férias fora do país de residência, têm levado muitas pessoas a optar por passar férias no próprio país e outras a não tirar férias.

Esta tendência tem-se reflectido igualmente no número de dormidas registadas em Portugal por parte de turistas nacionais. Em 2000, foram contabilizadas 9,7 milhões de dormidas de turistas nacionais em Portugal (28,7% do total), tendo, em 2008, este valor acrescido para 13,0 milhões de dormidas (33,2% do total). Por outro lado, constata-se que, no período em análise, o número de dormidas de nacionais registou uma TCMA de 3,8%, enquanto que o mercado estrangeiro apresentou uma TCMA de 1,1%.

**Evolução do número de cidadãos europeus que tiram férias (2008-2010e; %)**



**Evolução do número de dormidas de turistas nacionais em Portugal (2000-2008; milhões de dormidas; %)**



Nota: estimativa (e).

Fonte: Visit Britain "Tourism Trends 2009"; IPDT; INE; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (8/18)

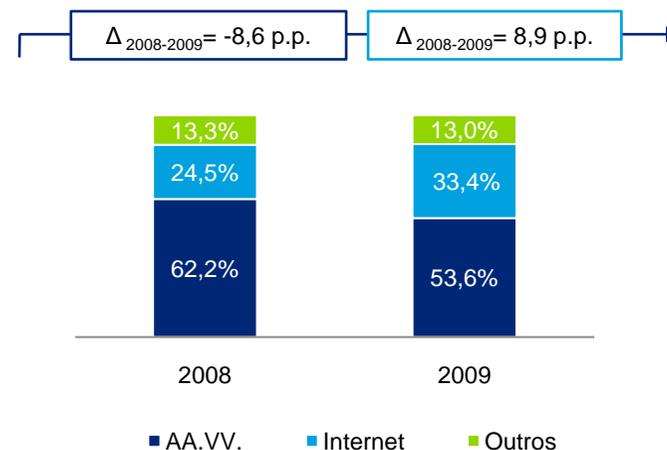
### Alteração dos padrões de reserva e organização de viagens

Para além de um importante meio de recolha de informação sobre os destinos, verifica-se também que a preferência pela utilização da internet para a marcação de viagens tem aumentado (variação de 8,9 pontos percentuais, de 2008 para 2009), em detrimento da procura de agências de viagens (variação de -8,6 pontos percentuais, para o mesmo período, na reserva de viagens para o destino Lisboa), prevendo-se que em poucos anos as agências de viagens online dominem o mercado. Apesar desta tendência, nos EUA, as agências de viagem tradicionais estão a recuperar mercado, em consequência de muitos clientes preferirem não perder tempo a pesquisar e comparar preços, tendência que se pode estender à Europa nos próximos anos.

Verifica-se, ainda, a diminuição das viagens organizadas, face à realização de viagens individuais, organizadas e marcadas pelo próprio turista, sem a interferência de intermediários na selecção dos destinos e produtos.

Por outro lado, é ainda de referir a tendência crescente para a prática de *last minute booking*, ou seja, o adiamento das decisões de compra em busca da melhor oferta, para a qual a internet contribui, pois permite estar a par das promoções e ofertas mais atraentes.

### Modo de reserva da viagem para a Cidade de Lisboa (2008-2009; %)



### Aumento da combinação lazer-negócio

Como tentativa de resolução do problema de “falta de tempo” ou simplesmente pela crescente necessidade de estar perto e conectado com as pessoas com quem se tem mais afinidades, interesses, ideias ou aspirações em comum, o turista de negócios opta cada vez mais por se fazer acompanhar nas suas viagens e/ ou prolongar a sua estada por mais alguns dias, aproveitando a deslocação em negócios para a prática do lazer. Para além de viajar em negócios, o turista aproveita para conhecer e viver o local, apesar do pouco tempo que dispõe, contribuindo para o aumento da procura de outros produtos turísticos, como o *City Break* e o *Touring*.

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (9/18)

### Preferência por produtos e serviços personalizados

Os consumidores estão cada vez mais informados, exigentes, mas com menos tempo, atenção e confiança, sendo que, nos últimos anos, têm evidenciado o desejo de serem vistos e tratados de forma individualizada e de se sentirem especiais. O crescente acesso à informação e a descoberta de outras realidades, potenciada pela proliferação dos meios de comunicação, em geral, e pela internet, em particular, em muito têm contribuído para esta alteração nos padrões de consumo.

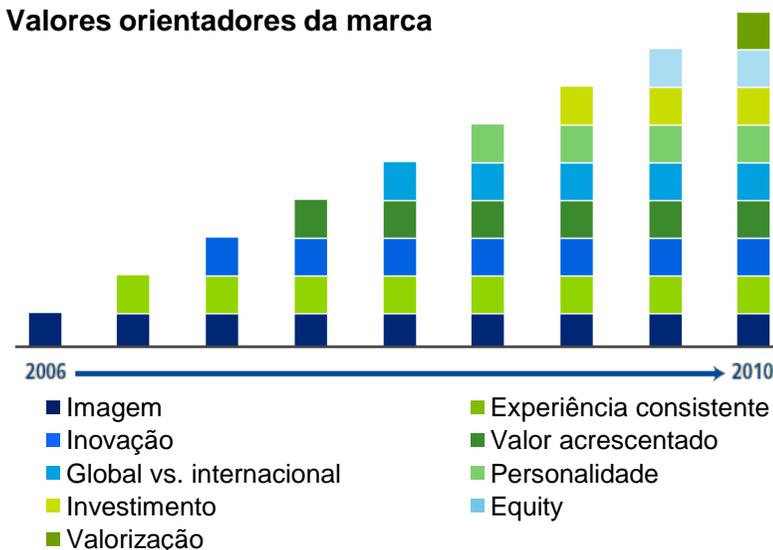
Nas últimas décadas, o desenvolvimento tecnológico e dos transportes, aliado à redução do tempo livre, têm potenciado a evasão das pessoas dos centros urbanos, procurando evitar o *stress* e a confusão do dia-a-dia. Em contrapartida, procuram qualidade, uma oferta variada e segmentada, onde encontrem produtos personalizados (desejo de usufruir de experiências “à medida”) e de acordo com o seu poder de compra. Esta tendência exige a adaptação da oferta e a disponibilização de produtos diferenciados e inovadores.

### Crescente protagonismo da marca

A globalização, as mudanças nos padrões de consumo e o surgimento de novos segmentos de procura, obrigam a que a marca se reinvente e/ ou sejam criadas marcas tácticas de acordo com os diversos segmentos de procura e com os factores mais valorizados pelos turistas. Por outro lado, a marca está associada a um sentimento de confiança, pelo que num contexto onde o consumidor dispõe de cada vez menos tempo, é necessário garantir a confiança no produto e/ ou serviço através de um elemento diferenciador, neste caso, a marca. De facto, turistas leais à marca têm tendência para ter estadas mais prolongadas e gastar mais.

Paralelamente, os turistas de negócios e/ ou lazer estão a demonstrar maior atenção na selecção do destino, da companhia aérea e do estabelecimento hoteleiro, entre outros, pelo que os programas de fidelização se apresentam como uma forma de minimizar os efeitos adversos da crescente concorrência.

### Valores orientadores da marca



Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Deloitte Hospitality 2010; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (10/18)

### Preferência por companhias aéreas *low cost*

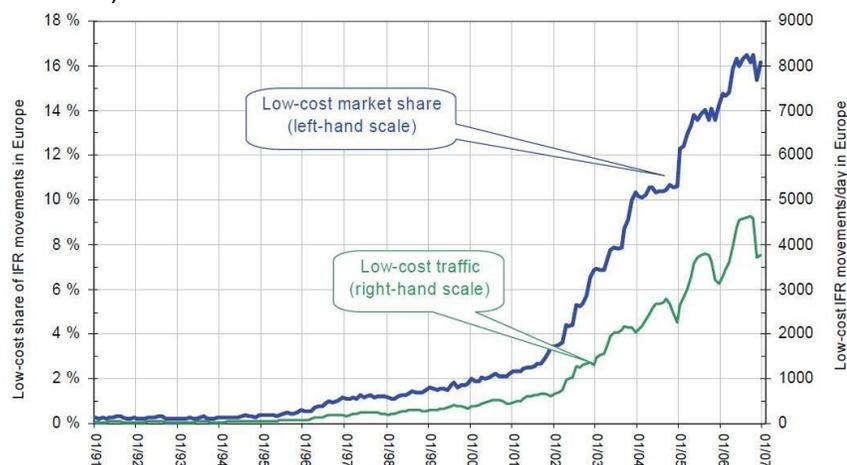
Aliada a algumas das tendências já evidenciadas, tais como, a combinação lazer-negócio e o aumento do número de viagens de curta duração, surge a preferência crescente por companhias aéreas *low cost*. Estas companhias aéreas têm vindo a ganhar a confiança dos consumidores, aumentando o número de ligações que realizam e melhorando a qualidade do serviço a um preço inferior. Paralelamente, a médio longo prazo, esta tendência, aliada aos desenvolvimentos tecnológicos e à crescente preferência dos consumidores por rotas directas (*point-to-point routes*), tende a diminuir a importância dos grandes aeroportos.

Entre outros, o aparecimento destas companhias criou a possibilidade de viajar para novos grupos de consumidores, tendo um impacto positivo na procura turística global.

Em Portugal, de 2008 para 2009, verificou-se o decréscimo no tráfego de passageiros de companhias aéreas como a TAP, Iberia e Air France. Contrariamente, as companhias aéreas de baixo custo, como a Easyjet e a Ryanair, registaram aumentos significativos no tráfego de passageiros, na ordem dos 12,2% e 29,7%, respectivamente, para o mesmo período em análise.

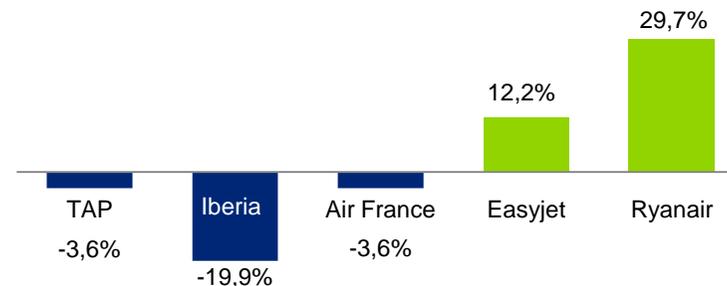
### Evolução da quota de mercado e do número de movimentos das companhias aéreas *low cost*, na Europa

(1991-2007)



### Evolução do número de passageiros, por companhia aérea, em Portugal

(2008-2009; variação percentual)



Fonte: Eurocontrol; ANA, Aeroportos de Portugal; Hospitality 2015 – Publicações Deloitte; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (11/18)

### Surgimento de novos destinos turísticos

Nos últimos anos, o surgimento de novos destinos turísticos, que concorrem directamente com os destinos turísticos tradicionais já consolidados, tem-se vindo a afirmar. Alguns dos destinos emergentes destacam-se pela diferença de preços relativamente aos destinos consolidados, apresentando-se como alternativas mais competitivas em termos de custos, como é o caso da Croácia, Tunísia e Turquia, que concorrem directamente com os destinos consolidados do Sul da Europa. Por outro lado, os mercados emergentes, nomeadamente a Índia, a China e o Médio Oriente, também se destacam como novos destinos turísticos.

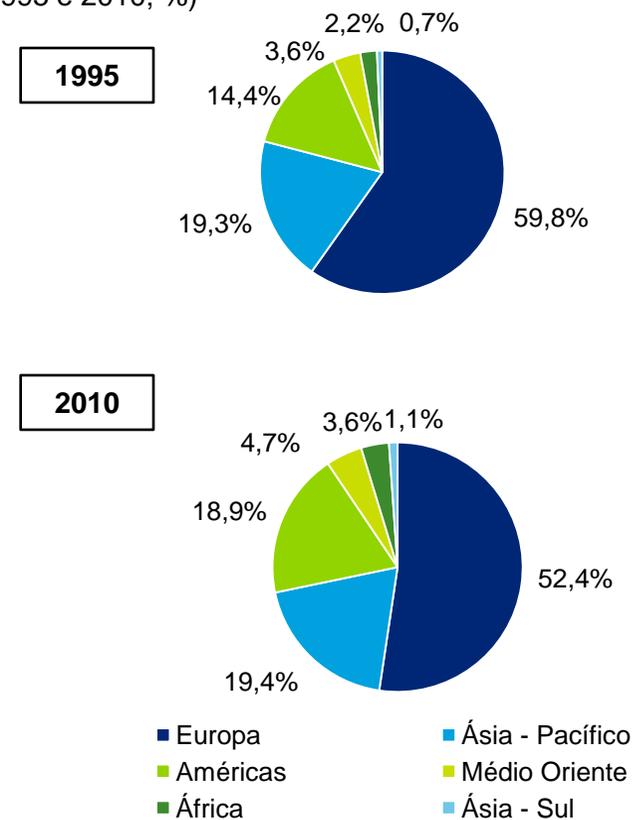
Actualmente a região da Ásia-Pacífico é a segunda região que mais turistas mundiais recebe (19,4%), a seguir à Europa (52,4%). Os Jogos Olímpicos de 2008, a Expo 2010, bem como a abertura prevista da *Disneyland Shanghai* vieram reforçar a alargada e diversificada oferta turística da China, prevendo-se que, em 2020, este seja o principal destino mundial, com uma afluência de 130 milhões de turistas.

No que respeita à região do Médio Oriente, têm sido feitos elevados investimentos no sector do turismo como forma de reduzir a elevada dependência económica na indústria petrolífera, sendo que esta é, actualmente, a quarta região mais visitada do Mundo (4,7% das chegadas de turistas internacionais). Destaca-se o investimento turístico realizado nos Emirados Árabes Unidos, na Arábia Saudita, no Qatar e no Dubai.

A Índia, por sua vez, apresenta um crescimento acentuado do Turismo de Negócios, assim como do Turismo de Lazer, tanto interno como internacional, centrado sobretudo no Turismo Religioso (Budismo), Turismo Náutico, Turismo Rural, Aventura, Turismo Espiritual e Turismo de Saúde. O seu crescimento turístico tem tido como catalisador as baixas tarifas aeroportuárias e a sua classe média emergente, mais propensa a viajar. Espera-se que, em 2010, o mercado interno indiano atinja cerca de 750 milhões de turistas e o mercado externo chegue aos 5,1 milhões de turistas.

### Quota de mercado das chegadas de turistas a nível mundial por região

(1995 e 2010; %)



# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (12/18)

### Aposta em produtos turísticos segmentados

Nos últimos anos, é visível a tendência de abandono dos modelos de desenvolvimento turístico baseados no turismo indiferenciado e a crescente aposta dos *players* do sector em ofertas orientadas para o turismo segmentado, nomeadamente para o Golfe, Turismo de Negócios, Saúde e Bem-Estar, entre outros. O turismo segmentado surge como uma forma de diferenciação face à concorrência e uma importante fonte de vantagens competitivas.

Os produtos de turismo segmentado requerem, geralmente, um elevado investimento inicial e um elevado nível de qualificação dos recursos humanos. Ainda assim, um modelo de desenvolvimento baseado neste tipo de turismo traduz-se numa maior rentabilidade a longo prazo, assim como numa maior fidelização do turista e estabilidade do destino. Por outro lado, apresentam uma procura por parte de segmentos concretos, com um gasto médio por turista geralmente mais elevado do que no turismo indiferenciado, mas também com níveis de exigência superior. Para além disso, a evolução da oferta turística tem-se materializado na criação de novos produtos turísticos, como forma de dar resposta a novos nichos de mercado, cada vez mais segmentados e com características específicas. É o caso do segmento de jovens entre os 25 e os 34 anos, com elevado poder de compra, e que procuram viajar para desfrutar de festas e da vida nocturna. Las Vegas e as Caraíbas são os principais destinos procurados por este segmento, prevendo-se que Buenos Aires, Cidade do Cabo, Dubai e Vietname se afirmem como os próximos destinos mais procurados.

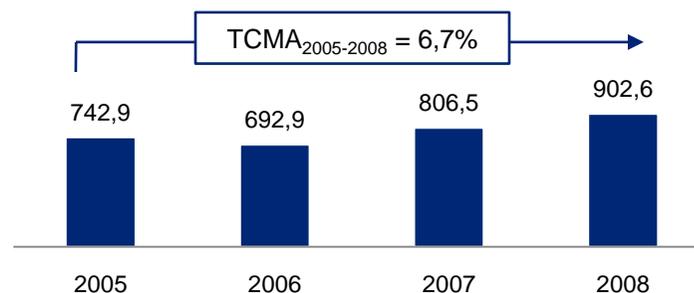
### Crescimento do segmento sénior

O envelhecimento progressivo da população, como resultado do aumento da esperança média de vida aliado às reduzidas taxas de natalidade, poderá ser encarado como uma oportunidade de transformação da indústria do turismo.

Este grupo etário já atingiu, na sua maioria, os principais objectivos de vida, dispondo de tempo e dos recursos financeiros necessários à realização de viagens. Este segmento, dispondo de um período de tempo mais alargado para lazer, é ainda responsável pelo elevado crescimento associado ao turismo residencial.

Na União Europeia a 12 países<sup>1</sup>, o número de viagens realizadas por pessoas com idade igual ou superior a 65 anos tem vindo a aumentar. Em 2008, esta faixa etária realizou 903 milhões de viagens, mais 160 milhões que em 2005 (TCMA de 6,7%).

### Evolução do número de viagens realizadas por pessoas com idade igual ou superior a 65 anos (UE12<sup>1</sup>) (2005-2008; milhões de viagens)



<sup>1</sup>Excepto Dinamarca, dados não disponíveis.

Fonte: Deloitte Hotel Business School; Eurostat; Hospitality 2015 – Publicações Deloitte; Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (13/18)

### Surgimento de novos perfis de turistas

Novos segmentos de turistas e alterações nos segmentos de turistas tradicionais têm sido identificados, prevendo-se impactos significativos na procura turística futura.

Em primeiro lugar, surge um novo segmento de mercado, denominado Mercado “Silver Age”, constituído por indivíduos que, em 2020, terão entre 50 a 70 anos, e que graças aos avanços da ciência serão mais activos e com mais saúde, terão rendimentos mais elevados do que a geração anterior, e procurarão desfrutar de mais períodos de férias, apresentando-se como um segmento altamente atractivo para o sector turístico. Por outro lado, surgem grupos étnicos de turistas, em resultado da crescente emigração mundial, com impacto no aumento do número de viagens com o propósito de visitar amigos e familiares. É ainda possível identificar alterações no perfil do turista de negócios, destacando-se o surgimento de dois novos segmentos: os profissionais itinerantes e os executivos internacionais. Por último, destaca-se a geração “X-tra money to spend”, com idade entre os 30 e 40 anos de idade, e que se caracterizam por viajarem e gastarem mais do que as anteriores gerações.

#### Mercado “Silver Age”

- Cerca de 77% do segmento considera-se mais aventureiro do que os seus pais;
- Os consumidores dos EUA com mais de 50 anos concentram cerca de 70% da riqueza total do país;
- Cerca de 74% das pessoas têm animais de estimação, pelo que irão procurar estabelecimentos hoteleiros onde estes sejam admitidos;
- Surgimento de um novo perfil – Metrosexuais que valorizam os valores de culto da beleza e cuidados estéticos.

#### Turismo de Negócios

- **Profissionais itinerantes:**
  - Vivem e trabalham em diferentes regiões;
  - Aproveitam os preços de mais baixos e as condições flexíveis de trabalho para melhorar o nível de vida.
- **Executivos internacionais:**
  - Gestores de topo de empresas com investimentos internacionais;
  - Representam o segmento de turistas de negócios com maior poder de compra;
  - Viajam em primeira classe, e cada vez mais em *aerotaxi* ou jacto privado;
  - Valorizam as marcas.

#### Geração “X-tra money to spend”

- Os solteiros são os principais consumidores de produtos de luxo;
- Nos EUA, este segmento representa um poder de aquisição total superior a 1,4 triliões de dólares;
- Gastam em média mais 12% em lazer e viagens do que os consumidores médios;
- Realizam em média 4 viagens por ano e gastam cerca de 1.068 euros<sup>1</sup> por viagem;
- Preferem viagens-experiência;
- Têm um elevado reconhecimento de marcas mas são pouco fiéis a estas.

<sup>1</sup> Conversão à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2010: 1 EUR = 1,2172 USD (Reuters).

Análise: Deloitte

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (14/18)

### Alteração dos padrões de partilha de informação

Ferramentas como Twitter, Facebook, Youtube, Trip Advisor, Second Life e Lonely Planet são amplamente utilizadas na comunicação entre pessoas singulares e grupos profissionais, quer entre si, quer nas relações que estabelecem com potenciais clientes. Estes canais são também um dos principais meios utilizados na procura de informação sobre um destino turístico e um meio de comunicação cada vez mais importante para as empresas do sector turístico se dirigirem directamente ao consumidor final.

A partilha de informação propiciada por estas redes, nomeadamente sobre a qualidade das infra-estruturas e sobre experiências vivenciadas por outros indivíduos, revela-se importante no processo de tomada de decisão. Desta forma, os *players* turísticos estão a redesenhar as suas estratégias de marketing online, introduzindo novas ferramentas, nomeadamente a georeferenciação e as tecnologias sociais (partilha de fotografias, vídeos e opiniões), de forma de influenciar a partilha de experiências entre os turistas.

A georeferenciação, ao permitir organizar a informação relacionada com um determinado local, é um sistema cada vez mais utilizado na planificação das viagens por parte dos turistas, ao permitir conhecer os estabelecimentos turísticos, a envolvente e as actividades complementares existentes do destino.

Desta forma, torna-se fundamental que o marketing dos *players* turísticos envolva as opiniões dos turistas, de forma a que sejam estes a partilhar a sua experiência no destino, através da criação de plataformas *web* interactivas, onde o cliente desempenhe um papel central e activo.

Contudo, esta tendência apresenta não só as vantagens como as desvantagens associadas ao *word-of-mouth*, ao ser difícil manipular a informação que é partilhada, pelo que cabe aos *players* encontrar formas de actuar positivamente sobre esta informação.

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (15/18)

### Crescimento da indústria de Cruzeiros

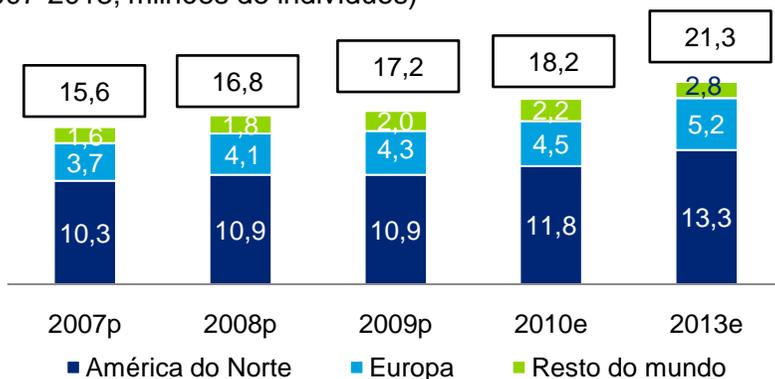
Estima-se que, nos próximos anos, a indústria mundial de Cruzeiros aumente a sua capacidade de oferta em cerca de 61,8 mil camas. Considerando esta evolução como um indicador de expansão futura, prevê-se que esta indústria cresça cerca de 25% até ao ano de 2015, podendo registar mais 4,5 milhões de passageiros por ano. Para esta tendência contribui, entre outros, a crescente representatividade da actual geração “Baby Boomer” (com idades compreendidas entre os 51 e os 69 anos, em 2015) que, pelas suas características, nomeadamente melhores condições físicas e financeiras, oferecem oportunidades de crescimento a esta indústria tradicionalmente direccionada para os segmentos com idades superiores a 45 anos.

Neste contexto, segundo dados do Cruise Market Watch, em 2013, o número de cruzeiristas deverá cifrar-se nos 21,3 milhões, o que representará um aumento de 23,6% face a 2009. De igual modo, estima-se que a capacidade da indústria, relativamente ao número de passageiros nos navios existentes e projectados, cresça a uma TCMA de 5,1%, entre 2009 e 2012, ascendendo a 449,9 milhões de cruzeiristas, em 2012.

A América do Norte surge como principal mercado internacional (10,9 milhões de cruzeiristas em 2009), caracterizando-se como um mercado maduro, mas ainda com oportunidades de crescimento, dado o elevado número de pessoas que ainda não efectuaram qualquer viagem de cruzeiro. Em segundo lugar surge a Europa (4,3 milhões de cruzeiristas em 2009), prevendo-se igualmente, até 2015, um crescimento em volume da indústria de cruzeiros neste mercado.

#### Evolução do número de cruzeiristas no mundo

(2007-2013; milhões de indivíduos)

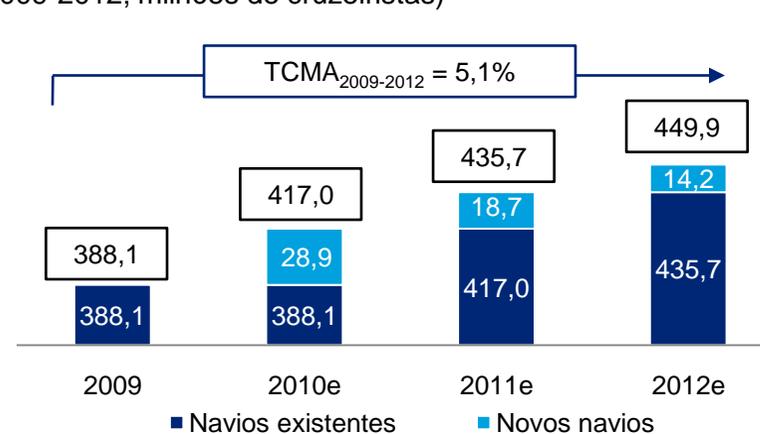


p – projecção Cruise Market Watch; e – estimativa Cruise Market Watch

Fonte: Cruise Market Watch; Hospitality 2015 – Publicações Deloitte; Análise: Deloitte

#### Evolução da capacidade de oferta da indústria de cruzeiros

(2009-2012; milhões de cruzeiristas)



# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (16/18)



<p><b>Aposta no turismo sustentável</b></p>	<p>Maior eficiência energética</p>	<p>Maior qualidade urbana, natural e paisagística</p>	<p>Criação de produtos turísticos ambientalmente sustentáveis</p>	<p>Acréscimo da procura de produtos e equipamentos turísticos <i>eco-friendly</i></p>
<p><b>Crescente importância do capital humano como elemento diferenciador</b></p>	<p>Maior qualidade na prestação de serviços e satisfação do turista</p>	<p>Redução da rotatividade de funcionários</p>	<p>Crescente profissionalização do sector</p>	<p>Combate à concorrência e/ ou sobrevivência no mercado</p>
<p><b>Aumento do número de viagens de curta duração</b></p>	<p>Decréscimo da estada média</p>	<p>Afirmação das companhias aéreas <i>low cost</i></p>	<p>Acréscimo do número de viagens de curta duração</p>	<p>Necessidade de investimento em oferta diversificada</p>
<p><b>Redução dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros</b></p>	<p>Encerramento de unidades hoteleiras</p>	<p>Redução da qualidade do serviço</p>	<p>Redução das margens operacionais</p>	<p>Consolidação do sector</p>
<p><b>Aumento da relevância do turismo interno</b></p>	<p>Maior dificuldade no combate à sazonalidade</p>	<p>Acréscimo do número de dormidas do mercado nacional</p>		

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (17/18)



Alteração dos padrões de reserva e organização de viagens	Redução da representatividade das agências de viagem	Aumento da presença das empresas na internet	Aumento da imprevisibilidade do sector	Redução do número de intervenientes na cadeia de valor
Aumento da combinação lazer-negócio	Aumento da estada média do Turismo de Negócios	Aumento do gasto médio	Maior complementaridade entre produtos turísticos	
Preferência por produtos e serviços personalizados	Aumento das receitas e da prática de CRM no sector do turismo	Estruturação da oferta para nichos de mercado	Experiências personalizadas e únicas	Desenvolvimento de ofertas/ produtos inovadores
Crescente protagonismo da marca	Maiores gastos com promoção	Transmissão de confiança ao consumidor	Reconhecimento do destino	Fidelização
Preferência por companhias aéreas <i>low cost</i>	Redução do preço das viagens	Aumento do número de ligações aéreas realizadas por estas companhias	Aumento do número de viagens em <i>City Breaks</i>	Aumento do número de rotas

# Análise das principais tendências nacionais e internacionais

## Principais tendências turísticas (18/18)



<b>Alteração dos padrões de partilha de informação</b>	Investimento em novas formas de promoção	Presença generalizada de empresas na internet	Crescente promoção através de redes sociais	
<b>Surgimento de novos destinos turísticos</b>	Aumento da concorrência	Novas oportunidades de investimento	Redução da procura dos destinos tradicionais	
<b>Aposta em produtos turísticos segmentados</b>	Aumento do gasto médio	Maior fidelização dos clientes	Novas oportunidades de diversificação e criação de valor	Maior eficácia no combate à concorrência
<b>Crescimento do segmento sénior</b>	Reestruturação da oferta hoteleira (infra-estruturas e serviços)	Maior aposta no turismo de Saúde e Bem-Estar	Crescente relevância do Turismo Religioso	Aumento do gasto médio e da estada média
<b>Surgimento de novos perfis de turistas</b>	Novas oportunidades de crescimento	Necessidade de adaptação da oferta	Oportunidade de diversificação de produtos e serviços	Surgimento de novos nichos de mercado
<b>Crescimento da indústria de Cruzeiros</b>	Aumento do número de rotas	Acréscimo do número de viagens de cruzeiro	Aposta nos segmentos com idades superiores a 45 anos	Desenvolvimento de novas infra-estruturas de suporte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa (1/5)

### Enquadramento

A Associação Turismo de Lisboa (ATL) é uma associação privada sem fins lucrativos declarada de interesse público, tendo sido constituída em 1997.

A actuação da ATL pode subdividir-se em dois níveis: *corporate level* e *business level*.

Ao nível *corporate*, a actuação da ATL passa por definir a estratégia para a região ao nível dos produtos turísticos de aposta, dos mercados emissores prioritários para promoção, dos segmentos de mercado com maior potencial e das marcas da região.

Definida a estratégia, ao nível *business*, a ATL apresenta como responsabilidades a promoção turística do destino Lisboa, tanto no mercado interno<sup>1</sup> como junto dos mercados emissores internacionais<sup>2</sup>, assim como a sua gestão e *lobbying*. Por outro lado, tem como função recolher e analisar a informação turística, fornecendo relatórios e conclusões da actividade turística na região, de forma a orientar a sua actuação e dos *players* da região de acordo com as tendências verificadas. Por fim, e dada a integração do “Lisboa Convention Bureau” na sua organização, a ATL colabora na organização e captação de eventos para a Cidade e Região de Lisboa.



<sup>1</sup> Municípios de Lisboa, Oeiras, Cascais, Mafra e Sintra, por via do protocolo celebrado com o Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (T-LVT).

<sup>2</sup> Área Promocional de Lisboa

Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa (2/5)

### Investimento em promoção turística (1/4)

Em 2010, a ATL prevê um investimento total em promoção turística de 11.493,8 mil euros, sendo que 57,3% desse orçamento se destina a promoção focada no turista e 28,9% representa a promoção dirigida ao *trade*.

A ATL concentra o seu investimento em promoção turística em produtos e recursos turísticos específicos, destacando-se o reforço da “Marca” (16,9% do investimento total em promoção) assim como o investimento no produto *City Breaks* (12,5% do investimento total) e na *Meetings Industry* (9,4%).

### Investimento em promoção turística por produto/ recurso turístico

(2010; milhares de euros)

	Destinatários da promoção turística						Total	
	Turista		Trade		Outros/ Ambos			
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
“Marca”	940,0	48,3%	870,0	44,7%	135,0	6,9%	1.945,0	16,9%
<i>City Breaks</i>	515,0	35,9%	418,0	29,1%	502,0	35,0%	1.435,0	12,5%
<i>Meetings Industry</i> (MI)	180,0	16,7%	889,0	82,6%	7,5	0,7%	1.076,5	9,4%
Golfe	256,0	42,7%	284,0	47,3%	60,0	10,0%	600,0	5,2%
<i>Touring</i>	140,0	23,3%	450,0	75,0%	10,0	1,7%	600,0	5,2%
Acções tácticas	-	-	-	-	221,8	100,0%	221,8	1,9%
Promoção Tur. Contratualizada	-	-	-	-	-	-	5.878,3	51,1%
Eventos/ animação	3.088,0	100,0%	-	-	-	-	3.088,0	26,9%
P. Comp. da C. de Lisboa	695,0	39,7%	405,0	23,1%	650,0	37,1%	1.750,0	15,2%
P. Comp. de Sintra	777,5	100%	-	-	-	-	777,5	6,8%
<b>Total</b>	<b>6.591,5</b>	<b>57,3%</b>	<b>3.316,0</b>	<b>28,9%</b>	<b>1.586,3</b>	<b>13,8%</b>	<b>11.493,8</b>	<b>100%</b>

Legenda: **Turista** | Publicidade  
Site  
Agências de comunicação  
Relações públicas/ *Press Trips*/ *Mailing*

**Trade** | Feiras/ *Workshops*/ Certames  
Parcerias com operadores/ *Fam trips*/ Porta-a-porta  
Parcerias com companhias de aviação  
Captação/ Promoção/ Apoio a congressos

**Outros/ Ambos** | Materiais  
promocionais  
Outras acções

Fonte: ATL – Orçamento e Plano de Actividades para 2010; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa (3/5)

### Investimento em promoção turística (2/4)

No que se refere ao investimento em promoção turística por mercado emissor, Espanha, Alemanha e Reino Unido/ Irlanda surgem como os principais mercados de aposta, concentrando 15,6%, 9,1% e 8,1% do orçamento de 2010, respectivamente. Em Espanha, Brasil, Itália e Holanda/Bélgica, o investimento é maioritariamente dirigido ao Turista (> 50%), sendo que nos restantes mercados o foco é sobretudo no *Trade*. Em média, em 2010, tendo por base o número de hóspedes de 2008, estima-se que a ATL venha a investir, cerca de 2,85 euros em promoção turística por hóspede.

### Investimento em promoção turística por mercado emissor

(2010; milhares de euros)

Mercados emissores	Destinatários da promoção turística						Hóspedes APL 2008	Rácio Promoção turística por hóspede (euros)	
	Turista		Trade		Total			2010	2008
	Valor	%	Valor	%	Valor	%			
Espanha	831,0	67,9%	393,0	32,1%	1.224,0	15,6%	589.256	2,08	1,10
Alemanha	253,5	35,5%	461,5	64,5%	715,0	9,1%	234.184	3,05	3,67
Reino Unido/ Irlanda	240,0	37,7%	397,0	62,3%	637,0	8,1%	222.038 <sup>1</sup>	2,87 <sup>2</sup>	2,89 <sup>2</sup>
França	209,0	47,4%	232,0	52,6%	441,0	5,6%	251.866	1,75	0,96
Brasil	195,0	55,7%	155,0	44,3%	350,0	4,5%	183.962 <sup>3</sup>	1,90	n.d.
Itália	162,0	52,9%	144,0	47,1%	306,0	3,9%	230.054	1,33	1,44
Holanda/ Bélgica	148,5	55,9%	117,0	44,1%	265,5	3,4%	87.299 <sup>2</sup>	3,04 <sup>2</sup>	3,17 <sup>2</sup>
Escandinávia	93,0	40,0%	139,5	60,0%	232,5	3,0%	123.984 <sup>2</sup>	1,87	1,31
EUA	39,0	27,1%	105,0	72,9%	144,0	1,8%	157.787	0,91	1,37
Rússia e Países do Leste	63,0	32,8%	129,0	67,2%	192,0	2,5%	n.d.	n.d.	n.d.
Multimercados/ Outros	-	-	-	-	3.321,3	42,4%	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Total</b>	-	-	-	-	<b>7.828,3</b>	<b>100%</b>	<b>2.742.413</b>	<b>2,85</b>	<b>1,83</b>

Legenda:

#### Turista

Publicidade  
Site  
Agências de comunicação  
Relações públicas/ Press Trips/ Mailing

#### Trade

Feiras/ Workshops/ Certames  
Parcerias com operadores/ Fam trips/ Porta-a-porta  
Parcerias com companhias de aviação  
Captação/ Promoção/ Apoio a congressos

#### Outros/ Ambos

Materiais promocionais  
Outras acções

Nota: Em 2008, o investimento em promoção turística na Polónia, República Checa e Hungria encontra-se na rubrica Outros.

<sup>1</sup> Inclui apenas o Reino Unido; <sup>2</sup> Consideram-se apenas os hóspedes dos Países Baixos ; <sup>3</sup> O número de dormidas e hóspedes corresponde aos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos contabilizadas na Região de Lisboa (NUTS II); n.d.- Não disponível.

Fonte: INE; ATL – Orçamento e Plano de Actividades para 2010; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa (4/5)

### Investimento em promoção turística (3/4)

Relativamente à promoção turística por produto turístico e por mercado emissor, verifica-se um enfoque no reforço da “Marca” nos mercados alemão (44,2% do investimento total no mercado), britânico (40,2%), francês (41,3%), italiano (59,5%) e na Rússia e Países de Leste (52,1%). Por outro lado, o *Touring* apresenta-se como o principal produto de aposta nos mercados espanhol (22,1% do investimento total) e francês (32,7%) e o Golfe nos mercados escandinavo (64,7%) e britânico (22,3%). O *Meetings Industry* é maioritariamente promovido em Espanha, na Alemanha e nos EUA.

### Investimento em promoção turística por mercado e por produto turístico

(2010; milhares de euros)

Mercados emissores	Marca		Produtos turísticos												Total	
	Marca	%	City & Short Breaks	%	MI	%	Golfe	%	Touring	%	Acções Táticas	%	Outros	%	Total	%
Espanha	190,0	15,5%	114,0	9,3%	149,0	12,2%	1,0	0,1%	270,0	22,1%	-	-	500,0	40,8%	1.224,0	15,6%
Alemanha	316,0	44,2%	132,0	18,5%	192,0	26,9%	75,0	10,5%	-	-	-	-	-	-	715,0	9,1%
Reino Unido/ Irlanda	256,0	40,2%	122,0	19,2%	92,0	14,4%	142,0	22,3%	25,0	3,9%	-	-	-	-	637,0	8,1%
França	182,0	41,3%	83,0	18,8%	32,0	7,3%	-	-	144,0	32,7%	-	-	-	-	441,0	5,6%
Brasil	30,0	8,6%	20,0	5,7%	0,0	0,0%	-	-	-	-	-	-	300,0	85,7%	350,0	4,5%
Itália	182,0	59,5%	107,0	35,0%	17,0	5,6%	-	-	-	-	-	-	-	-	306,0	3,9%
Holanda/ Bélgica	55,0	20,7%	91,0	34,3%	27,0	10,2%	67,5	25,4%	25,0	9,4%	-	-	-	-	265,5	3,4%
Escandinávia	-	-	80,0	34,4%	2,0	0,9%	150,5	64,7%	-	-	-	-	-	-	232,5	3,0%
Rússia e Países de Leste	100,0	52,1%	47,0	24,5%	20,0	10,4%	-	-	25,0	13,0%	-	-	-	-	192,0	2,5%
EUA	-	-	-	-	144,0	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	144,0	1,8%
Multimercados/ Outros	634,0	19,1%	639,0	19,2%	401,5	12,1%	164,0	4,9%	111,0	3,3%	221,8	6,7%	1.150,0	34,6%	3.321,3	42,4%
<b>Total</b>	<b>1.945,0</b>	<b>24,8%</b>	<b>1.435,0</b>	<b>18,3%</b>	<b>1.076,5</b>	<b>13,8%</b>	<b>600,0</b>	<b>7,7%</b>	<b>600,0</b>	<b>7,7%</b>	<b>221,8</b>	<b>2,8%</b>	<b>1.950,0</b>	<b>24,9%</b>	<b>7.828,3</b>	<b>100%</b>

Nota: A rubrica Outros inclui Participação em Feiras, Publicidade, Organização de workshops, Publicidade na Internet, Agências de Comunicação, *Fam* e *Press Trips*.

Fonte: ATL – Orçamento e Plano de Actividades para 2010; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa (5/5)

### Investimento em promoção turística (3/4) – Análise de *benchmark*

Em termos comparativos com Barcelona, Madrid e Viena, Lisboa apresenta o menor volume de investimento em promoção turística (11,5 milhões de euros), um valor bastante inferior ao investimento realizado em Barcelona (28,6 milhões de euros, região onde o investimento em promoção turística é mais elevado).

Analisando o investimento em promoção turística por hóspede, Lisboa apresenta o menor volume de investimento, 2,45 euros por hóspede em 2010, comparativamente a Viena, cidade onde o investimento por hóspede é mais elevado (5,83 euros, em 2008).

### Investimento em promoção turística nas cidades de *benchmark*

(2008 e 2010)

	Investimento em promoção turística (2008)	Promoção turística (euros)	Hóspedes (2008)	Rácio de promoção turística por hóspede (euros)
<b>Barcelona</b>	Comunidade da Catalunha	23.000.000	8.338.329	2,76
	Província de Barcelona	5.600.000	5.418.573	1,03
	<b>Total</b>	<b>28.600.000</b>	<b>8.338.329</b>	<b>3,43</b>
<b>Madrid</b>	Comunidade de Madrid	18.000.000	3.805.691	<b>4,73</b>
<b>Viena</b>	Cidade de Viena	22.100.000	3.793.342 <sup>1</sup>	<b>5,83</b>

	Investimento em promoção turística total	Promoção turística (euros)	Hóspedes (2008)	Rácio de promoção turística por hóspede (euros)
<b>2010</b>	Área Promocional de Lisboa	11.493.750	4.697.957	<b>2,45</b>

	Investimento em promoção turística nos mercados internacionais	Promoção turística (euros)	Hóspedes internacionais (2008)	Rácio de promoção turística por hóspede internacional (euros)
<b>2008</b>	Área Promocional de Lisboa	5.020.677	2.742.413	<b>1,83</b>
<b>2010</b>		7.828.250		<b>2,85</b>

<sup>1</sup> Grande Viena

Fonte: ATL – Orçamento e Plano de Actividades para 2010; Tourismus-Bilanz 2008; INE Espanha; INE Portugal; Tour MIS; Imprensa diversa; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
    - i. Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (1/11)

### Proposta de valor

A proposta de valor desenvolvida no Plano Estratégico do Turismo de Lisboa 2007-2010 (TLx10) assenta nos elementos *Resort*, História e Escala Humana, procurando também introduzir e/ ou reforçar os elementos Modernidade, Autenticidade e Experiência.

“Lisboa – cidade **resort** moderna e autêntica com importância histórica e escala humana que providencia uma diversidade de **experiências únicas** ao longo de todo o ano.”



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (2/11)

### Perspectivas geográficas – Macro-centralidades

No sentido de reforçar a proposta de valor de Lisboa e potenciar as motivações complementares e o *cross selling* com os produtos turísticos existentes na Região de Lisboa, o Plano Estratégico do Turismo de Lisboa 2007-2010 (TLx10) definiu quatro macro-centralidades: Lisboa, Estoril/ Cascais, Sintra e Península de Setúbal/ Tróia, então designada de Península de Setúbal/ Tróia (Costa Azul), tendo também identificado uma proposta de valor específica para cada macro-centralidade.

### Macro-centralidades da Área Promocional de Lisboa

#### Cidade de Lisboa



Lisboa – cidade “*resort*” moderna e autêntica com importância histórica e escala humana que providencia uma diversidade de experiências ao longo de todo o ano

#### Estoril/ Cascais



Terra de reis – cidade e *resort* de elevada qualidade e condições para a prática de desportos e contacto com a Natureza, bem como para o turismo de cidade e de negócios

#### Sintra



Património Mundial fortemente ligado à Natureza e uma atracção internacional de turismo cultural

#### Península de Setúbal/ Tróia



Lazer, proporcionando Sol e mar em abundância, proximidade à Natureza e desportos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

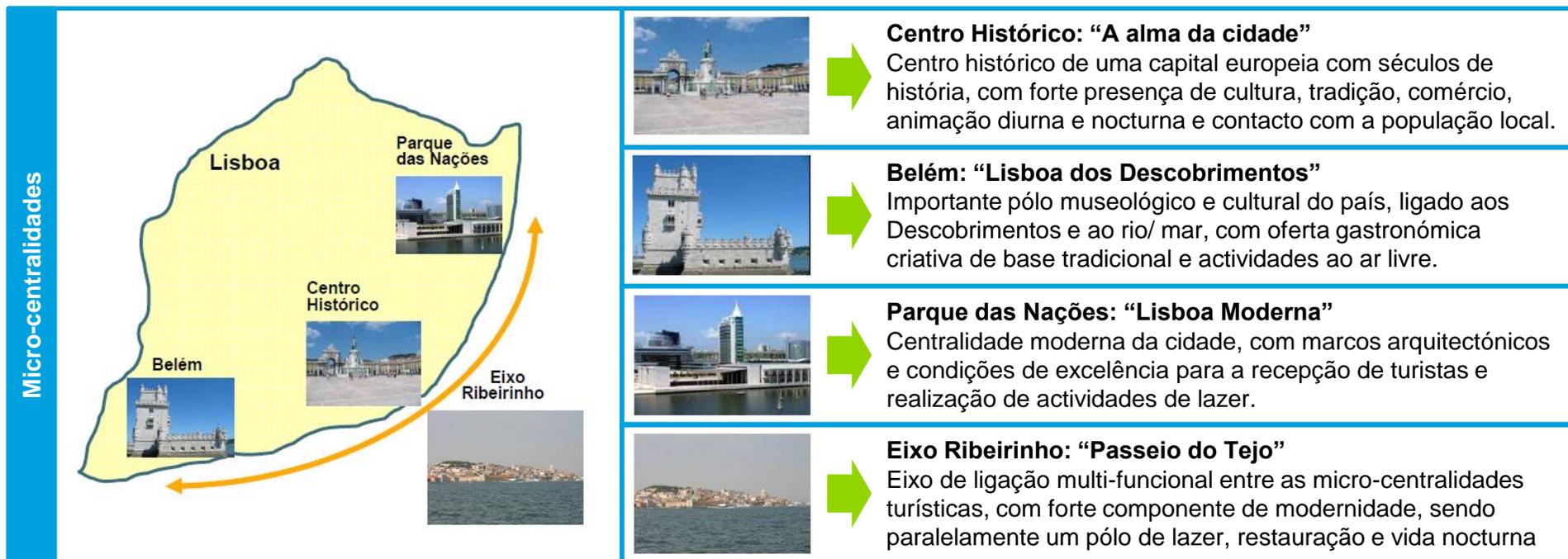
## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (3/11)

### Perspectivas geográficas – Micro-centralidades (1/2)

Para além das macro-centralidades, foram definidas quatro micro-centralidades da Cidade de Lisboa, que correspondem às principais áreas de interesse turístico da cidade, cada uma com um conceito específico, e que funcionam como pólos/ âncoras para o desenvolvimento turístico da cidade, permitindo concentrar esforços de investimento.

As micro-centralidades definidas foram o Centro Histórico, Belém e Parque das Nações, interligadas entre si por uma quarta micro-centralidade, o Eixo Ribeirinho. À semelhança das macro-centralidades, foi definida uma proposta de valor específica para cada micro-centralidade. No âmbito do novo Plano Estratégico, que vigorará entre 2011 e 2014, mantêm-se válidas as micro-centralidades definidas no TLx10, sendo, no entanto, de salientar a necessidade do reforço da sua articulação/ integração, visando fomentar a mobilidade, o equilíbrio e a complementaridade entre estas.

### Micro-centralidades da Cidade de Lisboa



Fonte: TLx10; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (4/11)

### Perspectivas geográficas – Micro-centralidades (2/2)

Em virtude da relevância da micro-centralidade Centro Histórico, e também da abrangência deste conceito, a micro-centralidade foi dividida em quatro núcleos, de forma a potenciar o desenvolvimento da oferta turística que caracteriza cada um desses núcleos. Neste contexto, identificaram-se os seguintes núcleos: Baixa-Chiado, Alfama/ Castelo/ Mouraria, Avenida da Liberdade e Bairro Alto/ Santos, tendo também sido definidas propostas de valor para os mesmos.

### Núcleos integrados na micro-centralidade Centro Histórico

<b>Micro-centralidade Centro Histórico</b>			<b>Baixa-Chiado: “Alma de Lisboa para viver ao longo do dia”</b> Bairro movimentado de Lisboa, ideal para compras ao ar livre, com oferta de animação, museus, monumentos e urbanismo de qualidade.
			<b>Alfama/ Castelo/ Mouraria: “Bairros Populares de Lisboa”</b> Bairros populares de Lisboa, onde se pode vivenciar um conjunto de tradições portuguesas, contactar com a população de Lisboa, visitar monumentos históricos e tirar partido das vistas magníficas sobre a cidade.
			<b>Avenida da Liberdade: “Grande Avenida Moderna – compras, espectáculos e glamour”</b> Zona de comércio de qualidade, jardins, áreas pedonais e oferta de espectáculos, apresentado a mais diversificada programação cultural do país.
			<b>Bairro Alto/ Santos: “Dois bairros, um dia, muitas experiências”</b> Bairros tradicionais com 3 facas ao longo do dia: manhã – contacto com a população local de um bairro antigo; tarde – vanguarda artística; noite – animação, gastronomia e bares.

Fonte: TLx10; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (5/11)

### Objectivos estratégicos

De acordo com o TLx10, os objectivos do Turismo de Lisboa para 2010 deveriam centrar-se na melhoria do desempenho turístico da Cidade de Lisboa, posicionando-a a par das melhores práticas europeias. Para o efeito, a Cidade de Lisboa deveria aumentar o número de turistas internacionais em 5,4% ao ano (atingindo mais de 2 milhões em 2010), enquanto que na Área Promocional de Lisboa (APL) o crescimento médio anual do número de turistas estrangeiros deveria situar-se nos 4%.

Paralelamente, o TLx10 definiu sub-objectivos para a Cidade de Lisboa, designadamente para o crescimento das receitas da hotelaria, para a notoriedade do destino e para o nível de satisfação do turista.

### Objectivos para a Cidade de Lisboa

**Aproximar o desempenho turístico da Cidade de Lisboa ao das melhores práticas europeias – ultrapassar os 2 milhões de turistas internacionais até 2010**

1. Aumentar o número de turistas internacionais em 5,4% ao ano, atingindo mais de 2 milhões em 2010;
2. Aumentar a receita de hotelaria em 8,5% ao ano;
3. Aumentar a notoriedade nos turistas e *tour operators*;
4. Manter os altos níveis de satisfação dos turistas.

### Objectivo para a Área Promocional de Lisboa

**Evolução ligeiramente inferior à considerada para a Cidade de Lisboa  
(crescimento anual de 4% na região envolvente à cidade *versus* 5,4% na cidade)**

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (6/11)

### Objectivos estratégicos – Grau de concretização (1/4)

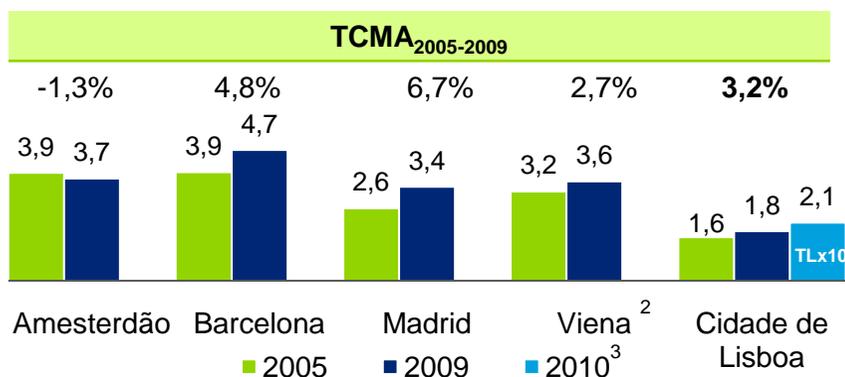
Entre 2005 e 2009, o número de turistas internacionais que visitou a Cidade de Lisboa aumentou a uma taxa de crescimento média anual (TCMA) de 3,2%, tendo recebido 1,8 milhões de turistas internacionais em 2009. O desempenho da Cidade de Lisboa foi inferior ao registado em Madrid (TCMA de 6,7%) e em Barcelona (TCMA de 4,8%), mas superior ao crescimento do número de turistas internacionais registado nas cidades de Amesterdão (TCMA de -1,3%), onde se registou um decréscimo, e de Viena (TCMA de 2,7%).

Na Área Promocional de Lisboa, entre 2005 e 2008, o número de turistas internacionais registou igualmente uma evolução positiva (TCMA de 6,0%), passando de 2,3 milhões em 2005 para 2,7 milhões em 2008.

### 1. Aumentar o número de turistas internacionais em 5,4% ao ano, atingindo mais de 2 milhões em 2010.

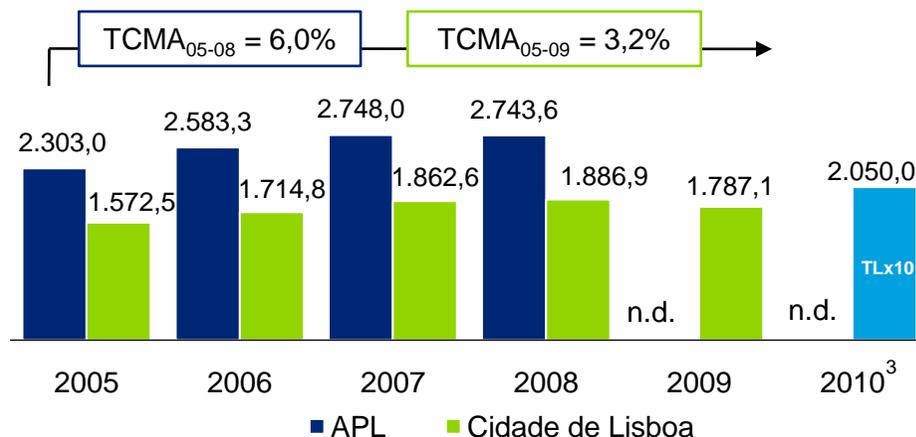
#### Evolução do número de turistas internacionais<sup>1</sup> na Cidade de Lisboa e destinos concorrentes

(2005, 2009 e 2010<sup>3</sup>; milhões)



#### Evolução do número de turistas internacionais<sup>1</sup> na Cidade de Lisboa e na Área Promocional de Lisboa

(2005-2010<sup>3</sup>; milhares)



Nota: A análise ao grau de concretização dos objectivos estratégicos tem por base o ano 2005, tal como Plano Estratégico (TLx10). À data de realização deste documento ainda não é possível apurar o grau de concretização efectivo dos objectivos estratégicos definidos no TLx10.

<sup>1</sup> Número de hóspedes internacionais nos estabelecimentos hoteleiros; <sup>2</sup> Número de hóspedes em todos os tipos de estabelecimentos pagos na Grande Viena; <sup>3</sup> Objectivo TLx10.  
n.d. – Não disponível.

Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (7/11)

### Objectivos estratégicos – Grau de concretização (2/4)

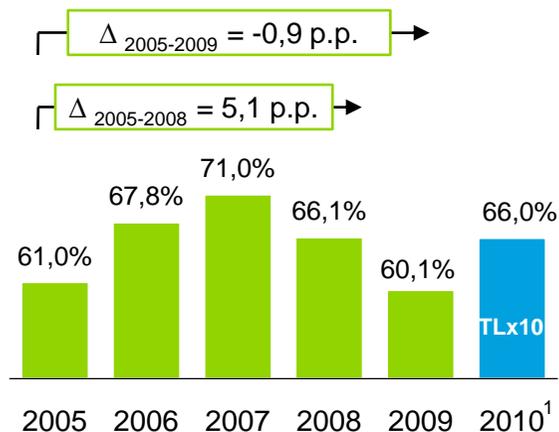
No período compreendido entre 2005 e 2009, a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros da Cidade de Lisboa registou um decréscimo na ordem dos 0,9 pontos percentuais, passando de 61,0% para 60,1%.

Relativamente ao preço médio por quarto vendido nos estabelecimento hoteleiros da Cidade de Lisboa, verificou-se um aumento de 73,3 euros em 2005 para 74,2 euros em 2009 (TCMA de 0,3%). No entanto, a receita média por quarto disponível na Cidade de Lisboa apresentou, no período em análise, um decréscimo de 0,2 euros (TCMA de -0,1%), registando o valor máximo em 2007 (56,6 euros).

### 2. Aumentar a receita de hotelaria em 8,5% ao ano.

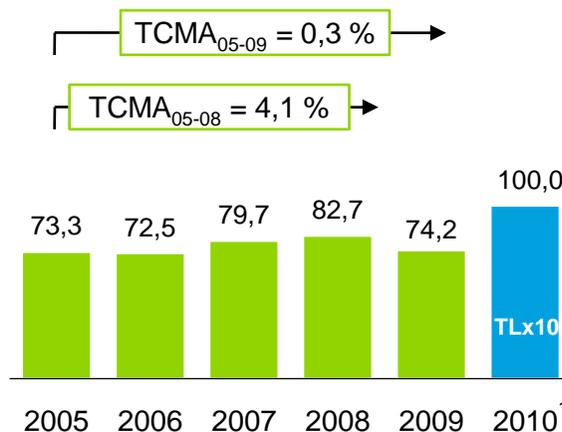
#### Evolução da taxa de ocupação em estabelecimentos hoteleiros na Cidade de Lisboa

(2005-2010<sup>1</sup>; %)



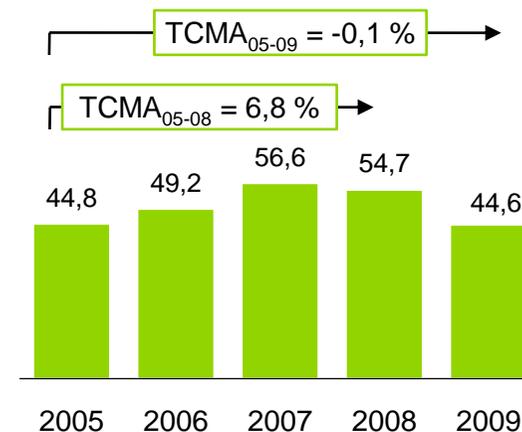
#### Evolução do preço médio por quarto vendido na Cidade de Lisboa

(2005-2010<sup>1</sup>; euros)



#### Evolução da receita média por quarto disponível na Cidade de Lisboa

(2005-2009; euros)



Nota: A análise ao grau de concretização dos objectivos estratégicos tem por base o ano 2005, tal como Plano Estratégico (TLx10). À data de realização deste documento ainda não é possível apurar o grau de concretização efectivo dos objectivos estratégicos definidos no TLx10.

<sup>1</sup>Objectivo TLX10.

Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (8/11)

### Objectivos estratégicos – Grau de concretização (3/4)

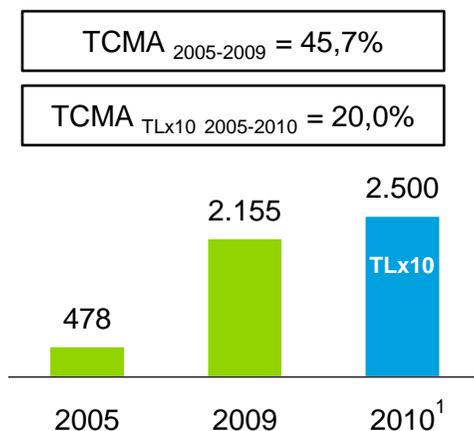
O grau de concretização do objectivo de aumentar a notoriedade do destino nos turistas pode ser percebido através do número de visitas ao *site* do Turismo de Lisboa. Em 2009, foram registados mais 1.677 acessos do que o valor estimado em 2006, o que se traduziu numa TCMA de 45,7%.

No que respeita à notoriedade do destino nos *tour operators*, inferida através do número de *workshops* e eventos internacionais realizados na Cidade de Lisboa entre 2005 e 2009, denotou-se um crescimento a uma TCMA de 13,2%. Contrariamente, o número de artigos de valor acrescentado em publicações internacionais decresceu durante o período em análise, registando uma redução de 641 artigos (TCMA de -11,2%).

### 3. Aumentar a notoriedade nos turistas e *tour operators*

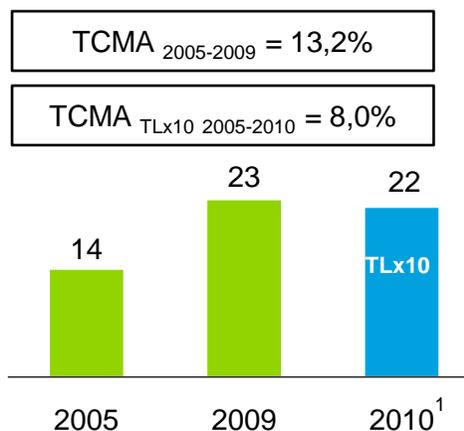
#### Evolução do número de acessos ao *site* do Turismo de Lisboa

(2005, 2009 e 2010<sup>1</sup>; milhares)



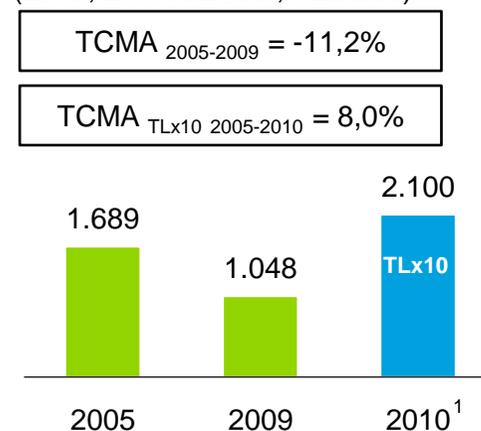
#### Evolução do número de *workshops* e eventos internacionais na Cidade de Lisboa

(2005, 2009 e 2010<sup>1</sup>)



#### Evolução do número de artigos de valor acrescentado em publicações internacionais

(2005, 2009 e 2010<sup>1</sup>; milhares)



Nota: A análise ao grau de concretização dos objectivos estratégicos tem por base o ano 2005, tal como Plano Estratégico (TLx10). À data de realização deste documento ainda não é possível apurar o grau de concretização efectivo dos objectivos estratégicos definidos no TLx10.

<sup>1</sup>Objectivo TLx10.

Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

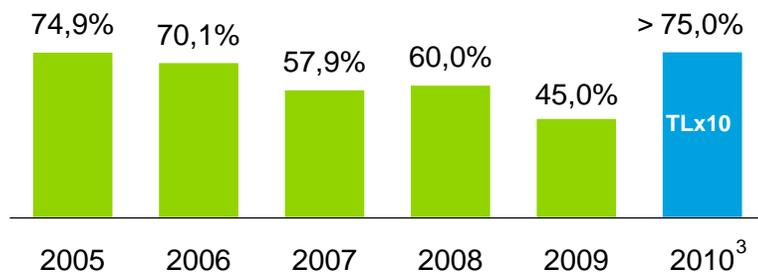
## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (9/11)

### Objectivos estratégicos – Grau de concretização (4/4)

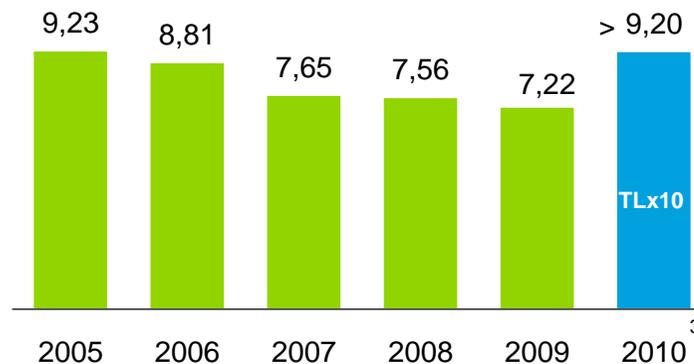
Outro dos objectivos do TLx10 era manter os altos níveis de satisfação dos turistas. Neste contexto assistiu-se uma redução do nível de satisfação do turista na Cidade de Lisboa, situação esta que pode ser interpretada sob diferentes perspectivas. Por um lado, as alterações comportamentais da procura, mais atenta e informada sobre os destinos turísticos e, conseqüentemente, um maior alinhamento entre as suas expectativas e a oferta, por outro, o elevado número de turistas recorrentes que visitam a Cidade para os quais esta já não é uma surpresa, mas sim um Destino cada vez mais equilibrado com os principais destinos de cidade europeus. Contudo, apenas uma análise mais aprofundada permitirá retirar ilacções sobre a evolução efectiva do nível de satisfação do turista e da avaliação geral da Cidade.

#### 4. Manter os altos níveis de satisfação dos turistas

**Evolução do nível de satisfação<sup>1</sup> do turista na Cidade de Lisboa**  
(2005-2010<sup>3</sup>; %)



**Avaliação geral da Cidade de Lisboa**  
(2005-2010<sup>3</sup>; escala de 1 a 10<sup>2</sup>)



Nota: A análise ao grau de concretização dos objectivos estratégicos tem por base o ano 2005, tal como Plano Estratégico (TLx10). À data de realização deste documento ainda não é possível apurar o grau de concretização efectivo dos objectivos estratégicos definidos no TLx10.

<sup>1</sup> O nível de satisfação do turista na Cidade de Lisboa inclui os turistas que consideraram que a sua visita superou as expectativas e os que consideram que a cidade foi uma magnífica surpresa.

<sup>2</sup> Escala de 1 a 10, sendo 1 a pontuação mais baixa e 10 a mais elevada.

<sup>3</sup> Objectivo TLx10.

Fonte: ATL - Inquérito ao Grau de Satisfação; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (10/11)

### Objectivos estratégicos – Análise ao nível de satisfação por mercado emissor

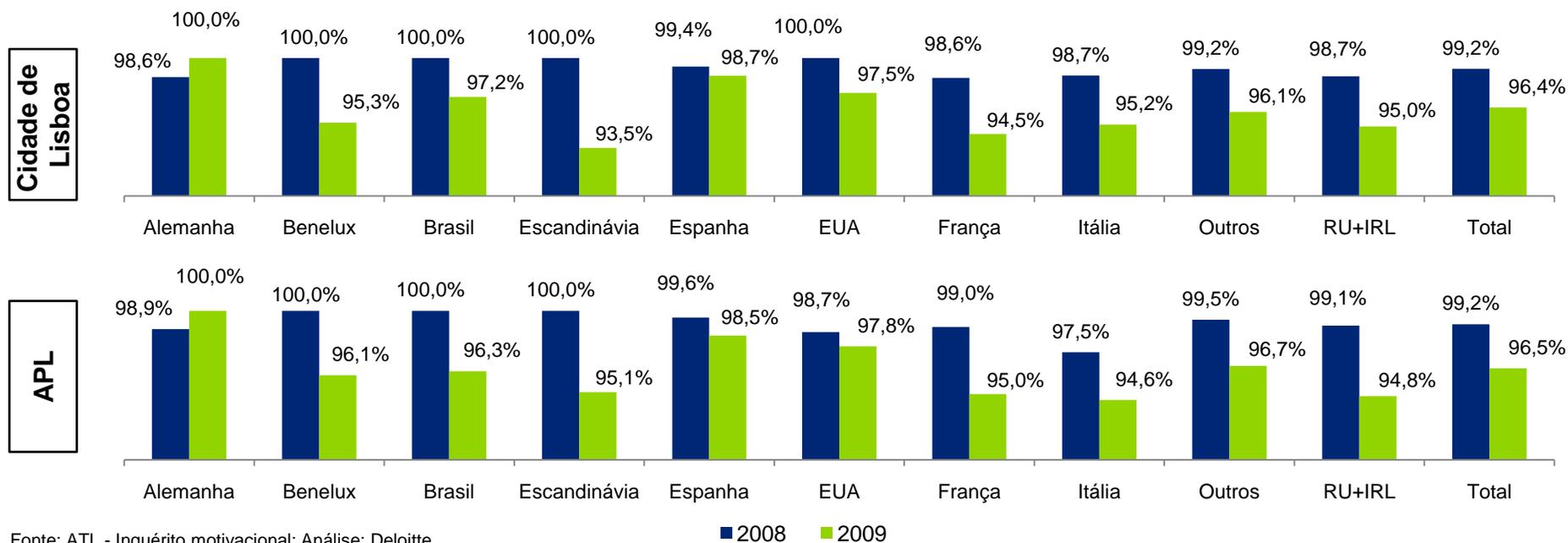
Relativamente ao nível de satisfação, importa perceber se o decréscimo registado é resultado da experiência dos turistas que visitam Lisboa pela primeira vez (*First visitors*) ou se são os recorrentes (*Repeat visitors*) que vêm ficando menos satisfeitos com a experiência turística que o destino lhes proporciona. Por outro lado, é também importante perceber em que mercados esta tendência é mais relevante. Note-se que, ao contrário da análise do gráfico anterior, a análise ao nível de satisfação inclui também as respostas dos turistas que confirmaram as expectativas.

Desta forma, é possível verificar que, entre 2008 e 2009, quase todos os mercados analisados registaram uma quebra no nível de satisfação dos *First visitors*, tanto na Cidade de Lisboa como na APL, com excepção do mercado alemão. Apesar desta tendência, mais de 90% dos turistas ficaram satisfeitos com o destino tendo confirmado ou superado as suas expectativas.

### Grau de satisfação por mercado emissor – *First visitors*

(*Was a magnificent surprise + Exceeded my expectations + Confirmed my expectations*)

(2008 e 2009; %)



Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

■ 2008 ■ 2009

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Proposta de valor, perspectivas geográficas e objectivos estratégicos (11/11)

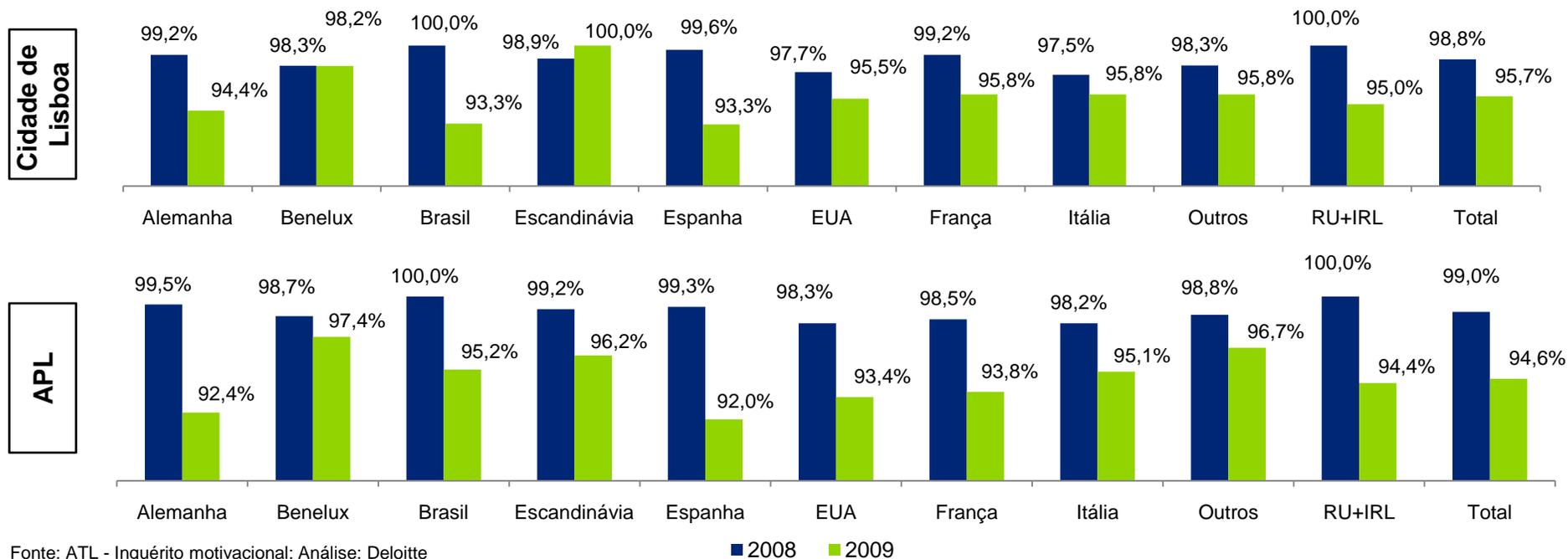
### Objectivos estratégicos – Análise ao nível de satisfação por mercado emissor (cont.)

No que diz respeito aos *Repeat visitors*, à semelhança do que se verificou com os *First visitors*, o grau de satisfação dos turistas apresentou um decréscimo em 2009 face a 2008, quer na Cidade de Lisboa quer na Área Promocional de Lisboa, à excepção dos mercados escandinavos relativamente à Cidade de Lisboa, onde se verificou uma melhoria grau de satisfação dos turistas. Apesar do decréscimo generalizado verificado, o destino continua a satisfazer as expectativas dos turistas que regressam (em todos os países, mais de 90% dos inquiridos apresentou-se satisfeito com a oferta do destino em 2008 e 2009, tendo confirmado ou superado as suas expectativas).

### Grau de satisfação por mercado emissor – *Repeat visitors*

(*Was a magnificent surprise + Exceeded my expectations + Confirmed my expectations*)

(2008 e 2009; %)



Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

■ 2008 ■ 2009

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico de Lisboa

## Marca (1/10)

### Caracterização das Marcas da Área Promocional de Lisboa

Paralelamente à Marca Lisboa, o TLx10 propôs o reconhecimento de três macro-centralidades, com gestão autónoma – Estoril, Sintra e Península de Setúbal/ Tróia. No entanto, o Turismo de Portugal não reconheceu a Península de Setúbal/ Tróia como macro-centralidade e não se pronunciou quanto a Sintra.

Assim, o Plano Regional de Promoção de Lisboa 2007-2009 contempla a existência de 2 macro-centralidades, cada uma com a sua proposta de valor e gestão autónoma: Lisboa e Estoril. Este plano foi desenvolvido sobre a égide do Destino Portugal, constituindo a Marca Portugal a *umbrella* de todas as acções promocionais da Região de Lisboa.

Este princípio implica que as campanhas publicitárias da Marca Portugal estejam a cargo do Turismo de Portugal, reservando-se para o Turismo de Lisboa as acções relacionadas com os produtos turísticos da APL e com a Marca Lisboa. Não obstante, o Turismo de Portugal salienta que as marcas que valorizam os produtos turísticos não são passíveis de delimitação geográfica.

Quanto à Marca Estoril, o Turismo de Portugal definiu também o âmbito da sua autonomia, referindo que o Estoril é responsável pela promoção no mercado interno, devendo desenvolver um Plano de Promoção Internacional próprio para a divulgação da sua marca.



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (2/10)

### Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (1/6)

#### Ideia central da Marca Lisboa



A ideia central da Marca Lisboa é “Lisboa Viva”, conjugada com “Uma questão pessoal”. A Marca pretende transmitir a ideia de que o turista pode explorar Lisboa da forma que desejar, ou seja, fazer aquilo que gosta, viver uma experiência intensa e ser surpreendido e envolvido pela vida da cidade. Adicionalmente, a Marca Lisboa pretende que todos os turistas olhem para Lisboa como “a sua Lisboa”. Lisboa apresenta-se como um destino único, onde cidade e região circundante se conjugam para oferecer uma vasta gama de experiências, procurando que o turista dedique o seu tempo a explorar a diversidade da região.

#### Propostas de valor



• “Lisboa – cidade *resort*, moderna e autêntica, com importância histórica e escala humana que providencia uma diversidade de experiências únicas ao longo de todo o ano”.

#### Posicionamento/ atributos da Marca



A Marca Lisboa baseia-se na diversidade e complementaridade (*resort*) entre a cidade e a região, tendo como atributos fundamentais a importância histórica e a escala humana, isto é, um destino onde as pessoas são simpáticas e acolhedoras e onde as atrações turísticas não são demasiado grandes nem demasiado pequenas.

#### Valores da Marca



A Marca Lisboa partilha os valores definidos pelo Turismo de Portugal para a Marca Portugal, mas procura transmitir mais uma mensagem chave: “Lisboa, um lugar humano”. Assim, os valores da Marca Lisboa são:

- Luz;
- História;
- Clima;
- Hospitalidade;
- Cultura;
- Tradição;
- Diversidade; e
- Lugar humano.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (3/10)

### Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (2/6)

Estratégia da Marca Lisboa	Como se promove a Marca?	<p>A Marca Lisboa é promovida sobre a égide da Marca Portugal, no entanto, a ATL desenvolve um conjunto de acções promocionais específicas nos principais mercados emissores (mercados tradicionais) e/ ou mercados onde a Marca Lisboa ainda tenha pouca notoriedade (mercados emergentes). As acções podem ser segmentadas de acordo com o seu destinatário: turista e/ ou <i>trade</i>.</p>								
	Que acções são realizadas para promover a Marca?	Direccionadas ao turista	<p>O turista é o principal destinatário da promoção da Marca Lisboa, através das seguintes acções:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realização de campanhas publicitárias desenvolvidas por agências de comunicação nos mercados emissores;</li><li>• Realização de acções de relações públicas/ <i>Press Trips</i>;</li><li>• Comunicação e divulgação através do <i>site</i> do Turismo de Lisboa e de <i>mailing</i> directo.</li></ul>							
		Direccionadas ao <i>trade</i>	<p>O <i>trade</i> é também um dos públicos-alvo das acções promocionais da Marca Lisboa, sendo que a comunicação é feita, sobretudo, através dos seguintes meios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participação em feiras e certames generalistas e/ ou específicos de cada produto turístico;</li><li>• Realização de parcerias com operadores/ <i>Fam Trips</i>/ Porta-a-porta;</li><li>• Criação de parcerias com companhias de aviação dos mercados emissores.</li></ul>							
		Direccionadas a outros/ambos os segmentos	<p>Há ainda uma rubrica de acções promocionais que tem como destinatários tanto o turista como o <i>trade</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produção de materiais promocionais e enriquecimento do banco de imagens.</li></ul>							
Em que mercados se promove a Marca?	<p>Em 2010, a ATL orçamentou um investimento de 1.945 mil euros para a promoção da Marca Lisboa, distribuído pelos seguintes mercados:</p> <table border="0"><tr><td>• Alemanha (16,2%);</td><td>• França (9,4%);</td><td>• Holanda/ Bélgica (2,8%);</td></tr><tr><td>• Reino Unido/ Irlanda (13,2%);</td><td>• Itália (9,4%);</td><td>• Brasil (1,5%);</td></tr><tr><td>• Espanha (9,8%);</td><td>• Rússia e Países do Leste (5,1%);</td><td>• Multimercados/ outros (32,6%).</td></tr></table>	• Alemanha (16,2%);	• França (9,4%);	• Holanda/ Bélgica (2,8%);	• Reino Unido/ Irlanda (13,2%);	• Itália (9,4%);	• Brasil (1,5%);	• Espanha (9,8%);	• Rússia e Países do Leste (5,1%);	• Multimercados/ outros (32,6%).
• Alemanha (16,2%);	• França (9,4%);	• Holanda/ Bélgica (2,8%);								
• Reino Unido/ Irlanda (13,2%);	• Itália (9,4%);	• Brasil (1,5%);								
• Espanha (9,8%);	• Rússia e Países do Leste (5,1%);	• Multimercados/ outros (32,6%).								

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (4/10)

### Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (3/6)

#### Materiais promocionais

Quais os principais materiais promocionais utilizados?

A promoção da Marca Lisboa é feita com recurso a publicações (brochuras, revistas, ...) de âmbito generalista, assim como através de publicações específicas de cada produto turístico, sendo que estas são direccionadas a segmentos de mercado concretos. Os artigos de imprensa são também um dos principais meios de comunicação e de divulgação da Marca Lisboa, a nível nacional e internacional.

Quais as principais características dos materiais promocionais?

Os materiais promocionais da Marca Lisboa tendem a realçar os aspectos/ imagens/ paisagens/ monumentos que distinguem e caracterizam a Cidade de Lisboa e a APL, assim como a destacar as principais atracções turísticas de cada micro-destino (Cidade de Lisboa, Estoril, Cascais, Mafra, Oeste, Fátima, entre outros). Outra característica comum à maioria das publicações da ATL é a cor, isto é, os materiais promocionais apresentam cores vivas, procurando traduzir a ideia de luminosidade subjacente ao destino e ao conceito de “Lisboa Viva”.

Exemplos de materiais promocionais



A brochura “*Lisbon, a Personal Experience*” procura demonstrar que Lisboa tem sempre algo de novo para descobrir. Nesta publicação destacam-se aspectos marcadamente portugueses, nomeadamente a imagem da calçada portuguesa, do azulejo, do eléctrico, dos bairros típicos (Alfama, Castelo, Mouraria, Santos e Bairro Alto), assim como a ideia de uma cidade tradicional e moderna, em simultâneo. Para além disso, apresenta o Estoril como um local onde o turista pode usufruir de um conjunto de experiências; Sintra como a Capital do Romantismo; o Oeste como uma paleta de cores; Fátima como um símbolo da fé portuguesa; os Templários e o Ribatejo como a expressão da história portuguesa; e Setúbal como um destino de Sol e Mar.

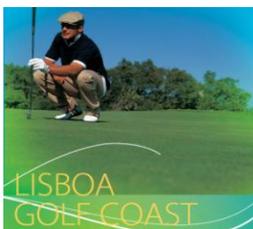
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (5/10)

### Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (4/6)

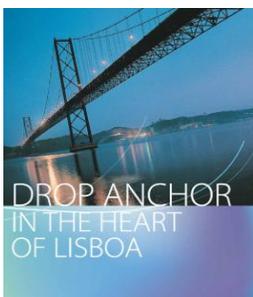
Materiais promocionais (cont.)

#### Exemplos de materiais promocionais



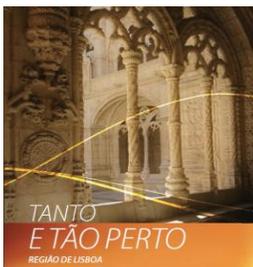
A brochura dedicada ao produto turístico Golfe apresenta os campos de golfe existentes na APL, assim como as suas principais características, destacando o facto do golfista poder jogar em diversos campos de golfe localizados a uma curta distância.

Por outro lado, esta publicação procura realçar e demonstrar ao golfista que a região de Lisboa dispõe de uma oferta turística diversificada, sendo que o golfista pode complementar a sua viagem através de uma visita à Cidade de Lisboa (com destaque para Belém e para o Parque das Nações), ao Estoril e a Sintra, à Costa Azul, ao Oeste e ao Ribatejo.



A brochura referente aos Cruzeiros visa, por um lado, exibir um conjunto de actividades que o cruzeirista pode realizar na Cidade de Lisboa durante a visita, e por outro, despertar a vontade de regresso a Lisboa, dado que o cruzeirista tem muito mais para descobrir e conhecer na região.

Nesta publicação, Lisboa é apresentada como uma cidade para passear e com vida, onde a animação nocturna é constante, e em que a gastronomia e as compras são factores diferenciadores do destino. A ideia de descoberta é transmitida através do conceito de “*Lisboa’s Resorts*”, que inclui Sintra, Estoril e a Costa Azul.



A brochura de *Touring* pretende transmitir uma ideia integrada da região da APL, isto é, realça as principais atracções turísticas existentes em cada micro-destino e evidencia a complementaridade existente entre estas. O património mundial e o património natural e paisagístico assumem particular destaque, assim como a gastronomia, no sentido em que um roteiro cultural e paisagístico deverá ser complementado com uma viagem pelos sabores que caracterizam a região.

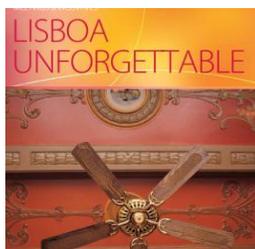
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (6/10)

### Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (5/6)

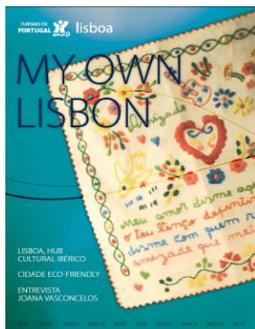
Material promocionais (cont.)

#### Exemplos de materiais promocionais



A brochura promocional da *Meetings Industry* pretende transmitir a ideia de que “*Lisbon Region is the Right Place*”. Para isso, procura evidenciar os factores diferenciadores de Lisboa, quer ao nível das infra-estruturas quer em termos de factores intangíveis, destacando a existência de uma mistura entre história, cultura e arquitectura, assim como a vida nocturna e a animação e eventos.

Por outro lado, procura apresentar Lisboa como um destino onde trabalho e lazer coexistem, estando vocacionada também para o segmento de Incentivos. Neste contexto, destaca a oferta gastronómica, de Sol e Mar, de Golfe e cultural, entre outros.



A revista *My Own Lisbon* é o guia turístico para o turista que visita Lisboa, estando disponível em português, castelhano, inglês, francês, alemão e italiano.

Em geral, esta publicação apresenta um conjunto de reportagens sobre Lisboa, propostas de passeios a pé e de percursos turísticos para conhecer a Cidade de Lisboa e a APL, assim como o cartaz cultural (arte, teatro, dança, música e animação nocturna) para o trimestre ao qual a revista diz respeito.

Como qualquer guia turístico, apresenta também um directório de alojamento, restaurantes, monumentos e museus e infra-estruturas de lazer (bares e discotecas, casas de fado, locais de interesse, gastronomia e vinhos, artesanato e decoração, e centros comerciais).

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino Marca (7/10)

## Marca Lisboa: “Lisboa Viva” (6/6)

Exemplos de materiais promocionais publicados na imprensa

Anualmente, são publicados diversos materiais promocionais na imprensa nacional e estrangeira referentes à Marca Lisboa, assim como aos principais eventos (tais como, Peixe em Lisboa e Festival dos Oceanos) realizados na Cidade de Lisboa e aos principais produtos turísticos (nomeadamente *Meetings Industry* e Golfe).

Estes materiais promocionais tendem a transmitir uma mensagem chave que apele à visita e/ ou à participação em determinado eventos.

Em termos de imagem, em geral, recorre a imagens/ paisagens/ monumentos emblemáticos e diferenciadoras de Lisboa, tais como o eléctrico, a Sé de Lisboa e a Torre de Belém.

Materiais promocionais (cont.)

Cartaz de eventos



Evento:  
Peixe em Lisboa



Evento:  
Festival dos Oceanos



Produto turístico:  
*Meetings Industry*



Produto turístico:  
Golfe



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

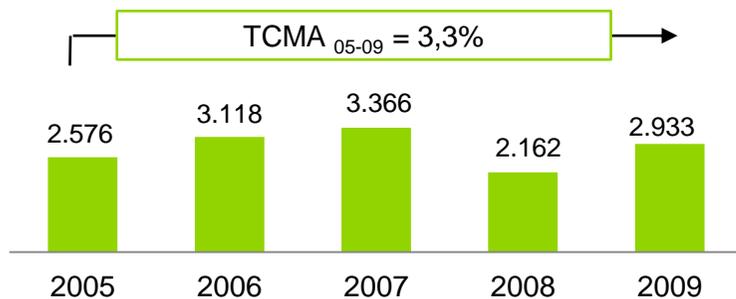
## Marca (8/10)

### Marca Lisboa: "Lisboa Viva"

Notoriedade da Marca Lisboa

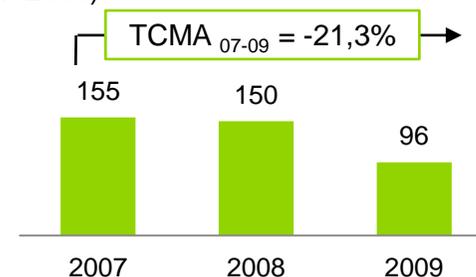
#### Turista

**Evolução do número de notícias de valor acrescentado relativas a Lisboa (2005-2009)**

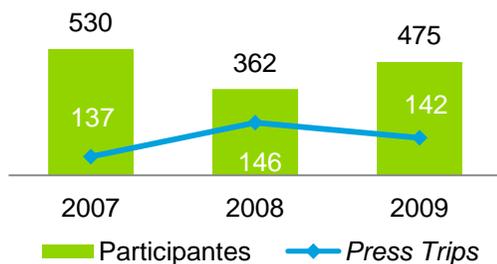


#### Trade

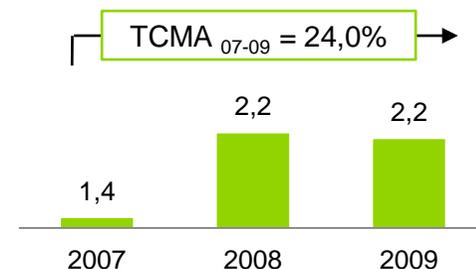
**Evolução do número de acções realizadas por agências de comunicação no estrangeiro (2007-2009)**



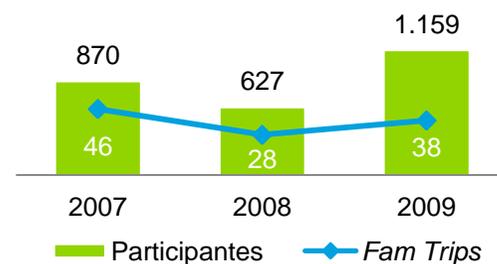
**Evolução do número de *Press Trips* e de número de participantes (2007-2009)**



**Evolução do número de visitantes ao site do Turismo de Lisboa (2007-2009; milhões)**



**Evolução do número de *Fam Trips* e de número de participantes (2007-2009)**



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino Marca (9/10)

## Marca Estoril: “Estoril. Um lugar. Mil sensações” (1/1)

### Ideia central da Marca Estoril



A Marca Estoril tem como ideia central o conceito de “Estoril. Um Lugar. Mil sensações”, pretendendo transmitir a ideia de que a Costa do Estoril é uma região pequena, mas onde o turista pode usufruir de um vasto conjunto de experiências únicas e marcantes, ou seja, trata-se de uma diversificação concentrada. A Marca Estoril é ainda segmentada em duas marcas tácticas, *Estoril Meetings* e *Estoril Golf Coast*, relacionadas com os dois principais produtos turísticos, *Meeting Industry* e Golfe, respectivamente.

### Propostas de valor



- “1.001 experiências ao teu alcance”;
- “Pequena região, grandes experiências”;
- “Afinal, prazer e negócios podem complementar-se”;
- “*All in one, all year round*”.

### Posicionamento/ atributos da Marca



O posicionamento da Marca Estoril está baseado nos seguintes atributos:

- Diversidade de atractivos concentrados num espaço reduzido, em torno do património monumental e paisagístico;
- Proximidade a Lisboa (com todos os serviços disponíveis numa capital);
- Localização a 2 horas dos principais mercados europeus.

Por outro lado, a Marca Estoril pretende posicionar a Costa do Estoril como um “destino *boutique*”, ambientalmente sustentável (*Estoril Green Destination*).

### Valores da Marca



• Embora os valores da Marca Estoril não se encontrem explicitados, pode inferir-se que a Marca Estoril se destaca pelos valores relacionados com a experiência, diversificação, *glamour*, sustentabilidade e qualidade do serviço.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Marca (10/10)

### Marca Sintra: “Sintra Capital do Romantismo” (1/1)

#### Ideia central da Marca Sintra



O conceito de Romantismo é a ideia central da Marca Sintra, pretendendo conjugar os elementos património e natureza para recriar um enquadramento romântico e místico, em que o turista sinta que dispõe de um tratamento único e exclusivo.

Por outro lado, esta marca visa enfatizar a singularidade de Sintra e posicionar o destino como um local a ter em conta por parte dos turistas que procuram celebrar datas especiais ou viver momentos marcantes.

#### Propostas de valor



- “Sintra é um universo paralelo, que só conhecemos dos sonhos, mas que existe aqui bem perto”;
- “Sintra é o único lugar do país em que a História se fez jardim”;
- “Vista de mais perto e percorrendo-a, a Serra revela marcas culturais de uma riqueza surpreendente”;
- “Percorrer Sintra é encontrar o passado e sonhar o futuro”.

#### Posicionamento/ atributos da Marca



A criação da Marca “Sintra Capital do Romantismo” visou materializar e potenciar um conceito que, de alguma forma, sempre identificou Sintra. Tendo em vista um público-alvo mais selecto, a Marca Sintra baseia-se nos atributos património e natureza, misticismo e romance para alavancar o posicionamento de Sintra como um destino exclusivo e de qualidade.

#### Valores da Marca



Os valores da Marca Sintra são:

- Romance;
- Fantasia;
- Qualidade,
- Exclusividade;
- Melancolia; e
- Misticismo.

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. **Análise ao actual posicionamento turístico do Destino**
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores**
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (1/12)

### Identificação dos principais produtos turísticos da Área Promocional de Lisboa (APL)

Pelas suas características intrínsecas, tais como, morfologia, recursos naturais, condições climatéricas e infra-estruturas que oferece, a Área Promocional de Lisboa permite o usufruto de múltiplos produtos turísticos, nomeadamente *City Breaks*, *Meetings Industry*, Golfe, Sol e Mar, entre outros.

Esta multidisciplinaridade confere à Área Promocional de Lisboa as características de um “destino resort”, no qual prevalece a complementaridade entre cidade, rio, golfe, praia e natureza.

A análise que se segue, quanto à perspectiva geográfica, terá por base a APL, a NUTS III Grande Lisboa e ainda os municípios de Lisboa, Cascais, Mafra, Oeiras e Sintra, em virtude das atribuições e competências da ATL.



<sup>1</sup> Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-Turísticas.  
Análise: Deloitte

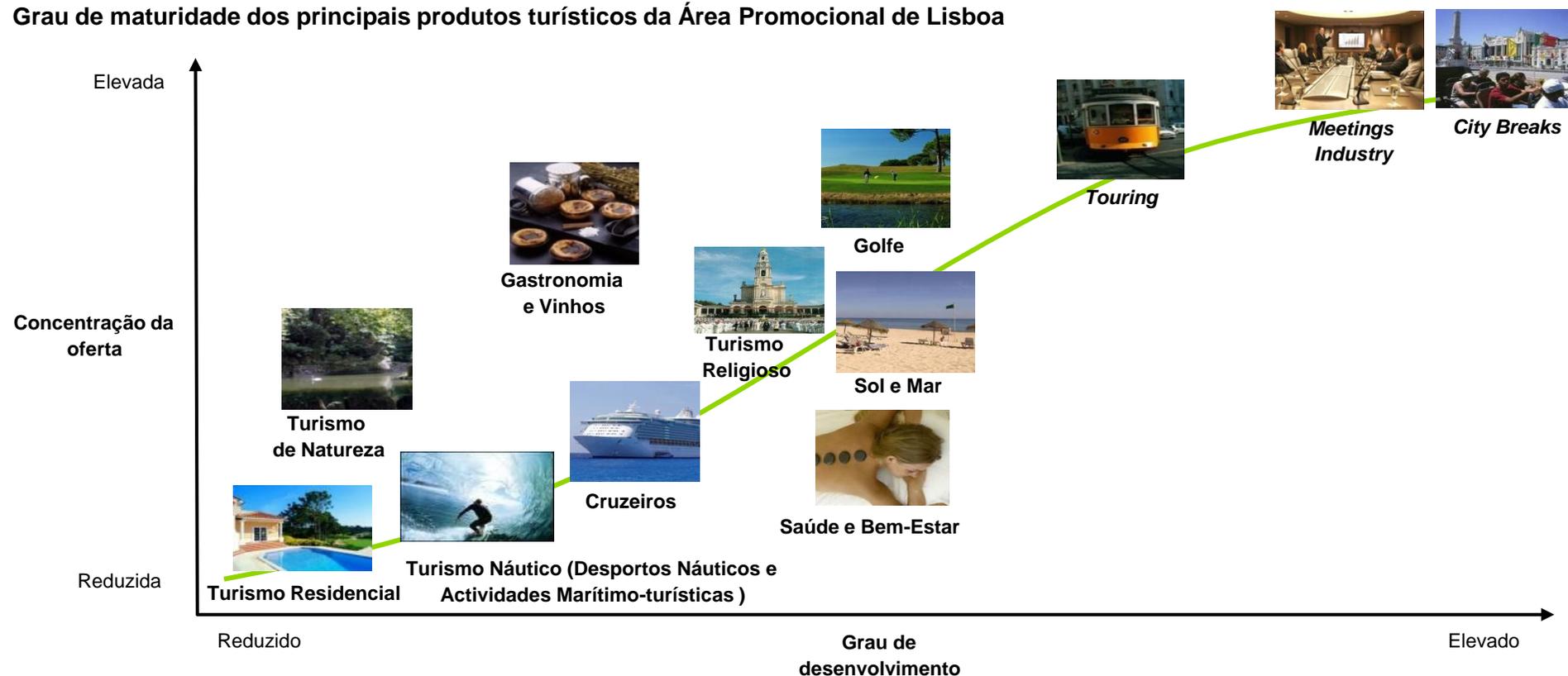
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (2/12)

### Grau de maturidade dos principais produtos turísticos

Tal como referido anteriormente, a Área Promocional de Lisboa dispõe de uma oferta diversificada de produtos turísticos, sendo que os *City Breaks*, *Touring*, *Meetings Industry*, Sol e Mar e Golfe são os produtos turísticos definidos, pelo PENT, como prioritários, sendo igualmente os que se encontram mais desenvolvidos. Adicionalmente, existe um conjunto de outros produtos turísticos, nomeadamente Saúde e Bem-Estar, Turismo Religioso, Cruzeiros, Turismo Náutico (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas, Gastronomia e Vinhos, Turismo de Natureza e Turismo Residencial, que complementam a oferta prioritária.

### Grau de maturidade dos principais produtos turísticos da Área Promocional de Lisboa



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (3/12)

### Caracterização dos produtos turísticos prioritários

	Principais motivações e grau de maturidade	Factos chave															
City Breaks	<ul style="list-style-type: none"> <li>A principal motivação dos turistas que viajam em <i>City Breaks</i> é conhecer a cidade e/ ou a região e as suas atracções monumentais, arquitectónicas, culturais, comerciais e gastronómicas;</li> <li>De acordo com o PENT, o produto turístico <i>City Breaks</i> pode ser segmentado em três vertentes: <i>City Breaks standard</i> e <i>upscale</i> (o objectivo é visitar uma variedade de temas, sendo que a diferença reside na categoria de alojamento escolhido) e <i>City Breaks</i> temático (o objectivo é visitar atracções e viver experiências relativas a um tema específico).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisboa é uma capital europeia, o que por si só torna os <i>City Breaks</i> numa das principais motivações para visitar a cidade e/ ou a região de Lisboa;</li> <li>De acordo com o Inquérito Motivacional (2009), 34,2% dos turistas estrangeiros e 11,8% dos turistas nacionais visitaram a Área Promocional de Lisboa em <i>City Breaks</i>. Na Cidade de Lisboa esta representatividade ascendeu a 32,0% e 8,1%, respectivamente;</li> <li>As viagens em <i>City Breaks</i> apresentam uma reduzida estada média, geralmente entre 2 a 3 noites;</li> <li>Este produto turístico apresenta uma forte complementaridade com os restantes produtos turísticos oferecidos na Área Promocional de Lisboa, designadamente com a Gastronomia e Vinhos e com o <i>Touring</i>.</li> </ul>															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grau de maturidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>APL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grande Lisboa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lisboa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cascais</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mafra</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oeiras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sintra</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Grau de maturidade		APL		Grande Lisboa		Lisboa		Cascais		Mafra		Oeiras		Sintra	
Grau de maturidade																	
APL																	
Grande Lisboa																	
Lisboa																	
Cascais																	
Mafra																	
Oeiras																	
Sintra																	

#### Notas:

- Assumiu-se os resultados do Inquérito Motivacional como passíveis de serem estendidos todo o universo de turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa e a Cidade de Lisboa. Para mais detalhes consultar o capítulo "Notas Metodológicas" no final do documento.
- Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

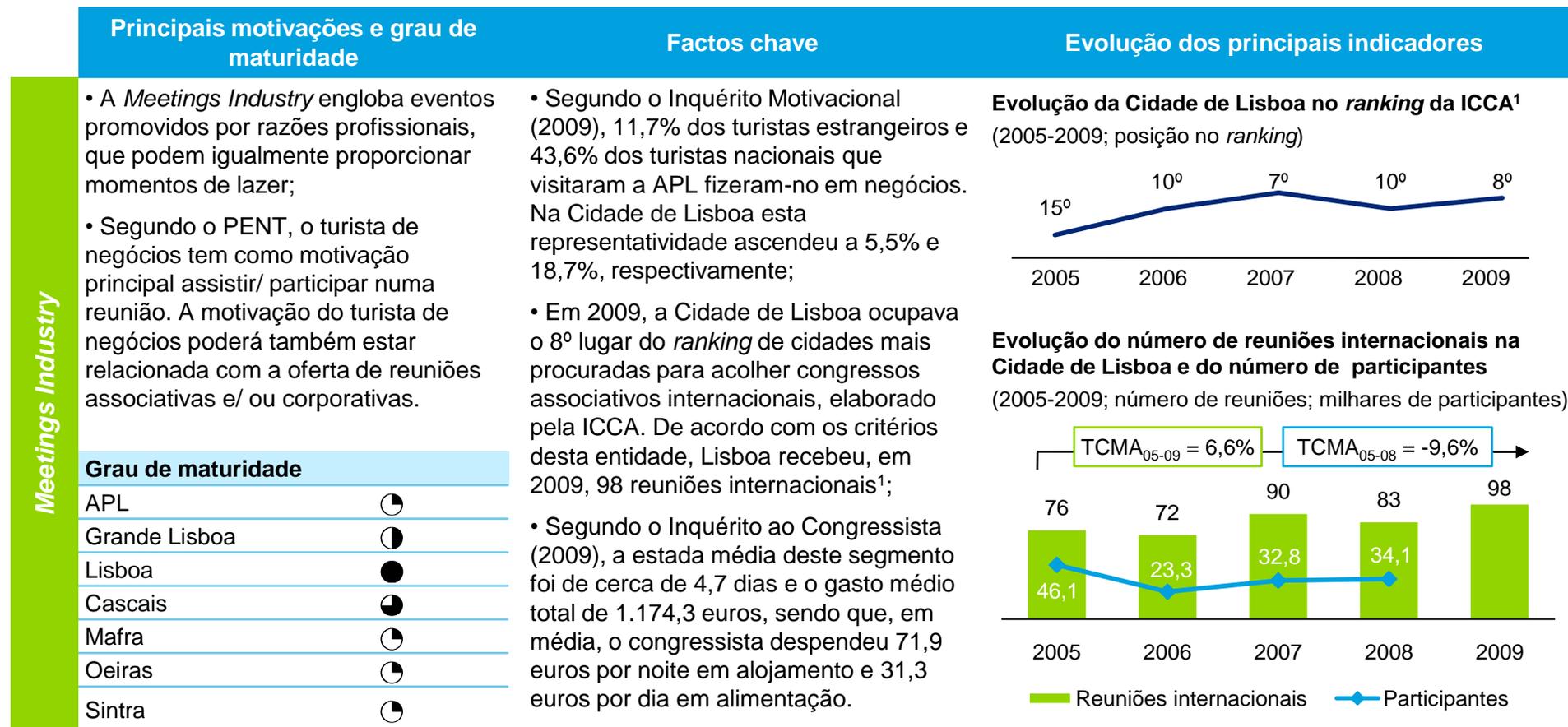
Fonte: PENT; ATL; Análise: Deloitte

Legenda: Elevado Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (4/12)

### Caracterização dos produtos turísticos prioritários (cont.)



<sup>1</sup>Segundo a ICCA, uma reunião internacional deve ter uma assistência de, pelo menos, 50 participantes, ser organizada periodicamente e possuir uma rotatividade, no mínimo, de três países.  
Notas: 1. Assumiu-se que o Inquérito Motivacional e o Inquérito ao Congressista eram representativos da totalidade dos turistas que visitam a APL e a Cidade de Lisboa, assim como da totalidade dos congressistas estrangeiros que se deslocaram a Lisboa. Para mais detalhes consultar o capítulo "Notas Metodológicas" no final do documento. 2. Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (5/12)

### Caracterização dos produtos turísticos prioritários (cont.)

	Principais motivações e grau de maturidade	Factos chave															
Golfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>A principal motivação dos golfistas é praticar golfe em vários campos de golfe diferentes, contemplando a paisagem envolvente e usufruindo da qualidade técnica dos campos;</li> <li>Paralelamente, o golfista procura aliar a prática desportiva ao entretenimento e a actividades complementares (visita à cidade, lazer, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 24 campos de golfe, sendo que a Costa do Estoril e Sintra dispõem de 9 campos e no Oeste e na Costa Azul existem 6 e 5 campos, respectivamente;</li> <li>Em 2007, a <i>Lisbon Golf Coast</i> foi distinguida pela IAGTO (International Association of Golf Tour Operators) como o melhor destino de Golfe da Europa;</li> <li>Dados do Inquérito Motivacional (2009) mostram que 0,8% dos turistas estrangeiros e 0,2% dos turistas nacionais que visitaram a Área Promocional de Lisboa tiveram como principal motivação o Golfe. Na Cidade de Lisboa esta representatividade ascendeu a 0,5% no que respeita os turistas estrangeiros, sendo nula para os turistas nacionais (0,0%);</li> <li>Segundo o Inquérito ao Golfista (2009), 32,0% dos golfistas permaneceram na APL, em média, 4 noites, sendo que 52,3% pretendiam jogar em 2 campos de golfe;</li> <li>De acordo com o mesmo inquérito, 84,1% dos golfistas já tinham visitado a região anteriormente;</li> <li>Em 2009, foram realizadas 214.087 voltas nos campos de golfe da APL, sendo que, em média, o valor do <i>Green Fee</i> por volta realizada foi de 16,4 euros (25,7 euros para não sócios).</li> </ul>															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grau de maturidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>APL</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Grande Lisboa</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Lisboa</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Cascais</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Mafra</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>Oeiras</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>Sintra</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table>	Grau de maturidade		APL	●	Grande Lisboa	●	Lisboa	●	Cascais	●	Mafra	○	Oeiras	○	Sintra	●
Grau de maturidade																	
APL	●																
Grande Lisboa	●																
Lisboa	●																
Cascais	●																
Mafra	○																
Oeiras	○																
Sintra	●																

#### Notas:

- Assumiu-se que o Inquérito Motivacional e o Inquérito ao Golfista eram representativos da totalidade dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa e a Cidade de Lisboa, assim como da totalidade dos golfistas estrangeiros que se deslocaram a Lisboa. Para mais detalhes consultar o capítulo "Notas Metodológicas" no final do documento.
- Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

Fonte: PENT; ATL; Análise: Deloitte

Legenda: ● Elevado ○ Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (6/12)

Caracterização dos produtos turísticos prioritários (cont.)

### Evolução dos principais indicadores

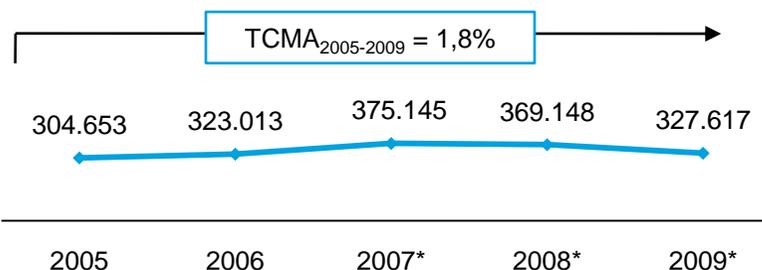
Dispersão geográfica dos campos de Golfe na APL (2010)



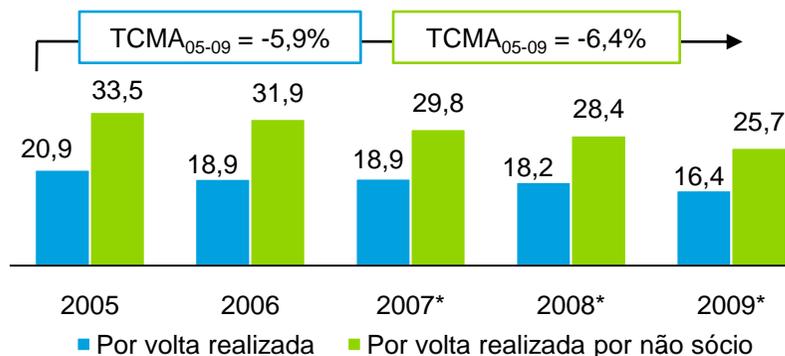
Legenda:

Localização aproximada de 1 campo de golfe

Evolução do número de voltas realizadas nos campos de golfe da APL (2005-2009)



Evolução do valor do Green Fee, nos campos de golfe da APL (2005-2009; euros)



\* Os dados de 2007, 2008 e 2009 não são directamente comparáveis com os dados dos anos anteriores, uma vez que, a partir de 2007, foram introduzidos mais 2 campos de golfe na amostra analisada.

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (7/12)

### Caracterização dos produtos turísticos prioritários (cont.)

	Principais motivações e grau de maturidade	Factos chave	Evolução dos principais indicadores													
Turismo Náutico (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A motivação do turista náutico relaciona-se com a náutica de recreio (lazer e entretenimento) ou com a náutica desportiva (competições).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 3 marinas (Nazaré, Cascais e Setúbal), 4 portos de recreio (Peniche, Oeiras, Sesimbra e Setúbal) e 5 docas (Cidade de Lisboa);</li> <li>A APL apresenta 4 eixos de desenvolvimento do produto Turismo Náutico, designadamente Ericeira-Nazaré-Peniche, Cascais-Estoril, Frente Ribeirinha do Rio Tejo e Setúbal-Tróia);</li> <li>Os eixos Ericeira-Nazaré-Peniche, Cascais-Estoril e Setúbal-Tróia apresentam condições predominantemente favoráveis à prática de desportos náuticos como <i>surf</i>, <i>kitesurf</i>, entre outros, ainda que se desenvolvam também algumas actividades marítimo-turísticas como a pesca de alto mar;</li> <li>A Frente Ribeirinha do Tejo, por sua vez, é mais propícia ao desenvolvimento de actividades marítimo-turísticas, como passeios de barco, jantares a bordo, entre outras.</li> </ul>	<p><b>Eixos de desenvolvimento do produto Turismo Náutico na APL</b></p>													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grau de maturidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>APL</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Grande Lisboa</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Lisboa</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>Cascais</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Mafra</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Oeiras</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>Sintra</td> <td>○</td> </tr> </tbody> </table>			Grau de maturidade		APL	●	Grande Lisboa	●	Lisboa	○	Cascais	●	Mafra	●	Oeiras
Grau de maturidade																
APL	●															
Grande Lisboa	●															
Lisboa	○															
Cascais	●															
Mafra	●															
Oeiras	○															
Sintra	○															

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (8/12)

### Caracterização dos produtos turísticos prioritários (cont.)

	Principais motivações e grau de maturidade	Factos chave	Evolução dos principais indicadores																														
<b>Cruzeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A principal motivação do cruzeirista é desfrutar de uma viagem em contacto com a água, com a possibilidade de realizar todo o tipo de actividades náuticas, em lazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2009, o Porto de Cruzeiros de Lisboa recebeu 294 cruzeiros, mais 43 que em 2005;</li> <li>O número de passageiros atingiu, em 2009, os 415.758 cruzeiristas (83.873 em <i>turnaround</i> (20,2%) e 331.885 em trânsito (79,8%));</li> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), 0,2% dos turistas estrangeiros que visitaram a Cidade de Lisboa tiveram como motivação a realização de um cruzeiro. Na APL esta representatividade foi de 0,1%;</li> <li>Dados do Inquérito ao Passageiro Internacional de Cruzeiro (2009), 72,0% dos passageiros já tinham visitado a Cidade de Lisboa anteriormente. Em 2009, os turistas de cruzeiros efectuaram uma despesa média diária individual na Cidade de Lisboa na ordem dos 46,2 euros.</li> </ul>	<p><b>Evolução do número de navios no Porto de Lisboa (2005-2009)</b></p> <table border="1"> <tr><th>Ano</th><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td></tr> <tr><th>Navios</th><td>251</td><td>269</td><td>256</td><td>308</td><td>294</td></tr> </table> <p><b>Evolução do número de cruzeiristas no Porto de Lisboa (2005-2009; milhares de passageiros)</b></p> <table border="1"> <tr><th>Ano</th><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td></tr> <tr><th>Trânsito (milhares)</th><td>195</td><td>230</td><td>273</td><td>369</td><td>332</td></tr> <tr><th>Turnaroud (milhares)</th><td>44</td><td>41</td><td>32</td><td>39</td><td>84</td></tr> </table>	Ano	2005	2006	2007	2008	2009	Navios	251	269	256	308	294	Ano	2005	2006	2007	2008	2009	Trânsito (milhares)	195	230	273	369	332	Turnaroud (milhares)	44	41	32	39	84
	Ano	2005	2006	2007	2008	2009																											
Navios	251	269	256	308	294																												
Ano	2005	2006	2007	2008	2009																												
Trânsito (milhares)	195	230	273	369	332																												
Turnaroud (milhares)	44	41	32	39	84																												
<p><b>Grau de maturidade</b></p> <table border="1"> <tr><td>APL</td><td>●</td></tr> <tr><td>Grande Lisboa</td><td>◐</td></tr> <tr><td>Lisboa</td><td>◑</td></tr> <tr><td>Cascais</td><td>○</td></tr> <tr><td>Mafra</td><td>○</td></tr> <tr><td>Oeiras</td><td>○</td></tr> <tr><td>Sintra</td><td>○</td></tr> </table>	APL	●	Grande Lisboa	◐	Lisboa	◑	Cascais	○	Mafra	○	Oeiras	○	Sintra	○																			
APL	●																																
Grande Lisboa	◐																																
Lisboa	◑																																
Cascais	○																																
Mafra	○																																
Oeiras	○																																
Sintra	○																																

Notas: 1. Assumiu-se que o Inquérito Motivacional e o Inquérito ao Cruzeirista eram representativos da totalidade dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa e a Cidade de Lisboa, assim como da totalidade dos cruzeiristas estrangeiros que visitam Lisboa. Para mais detalhes consultar o capítulo "Notas Metodológicas" no final do documento.

2. Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

3. *Turnaroud*: embarque e desembarque de passageiros. <sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas

Fonte: PENT; ATL; AICEP-Portugal Global; Porto de Lisboa; Análise: Deloitte

Legenda: ● Elevado ○ Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (9/12)

### Caracterização dos produtos turísticos complementares

	Principais motivações	Factos chave	Grau de maturidade						
			APL	Grande Lisboa	Lisboa	Cascais	Mafra	Oeiras	Sintra
<b>Touring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista que viaja com a motivação de <i>Touring</i> procura descobrir, conhecer e explorar os atractivos da região, podendo optar pelo <i>Touring</i> genérico ou pelo <i>Touring</i> temático, onde o foco da visita são as rotas ou circuitos relativos a um determinado tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo dados do Inquérito Motivacional (2009), 18,3% dos turistas estrangeiros e 0,6% dos turistas nacionais que visitaram a APL tiveram como motivação o <i>Touring</i>. Na Cidade de Lisboa esta representatividade ascendeu a 12,1% e 0,4%, respectivamente;</li> <li>A APL conta com 7 “monumentos” considerados património mundial da UNESCO, entre os quais se encontram a Torre de Belém e a Paisagem Cultural de Sintra.</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●
<b>Gastronomia e Vinhos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista de Gastronomia e Vinhos procura usufruir/ degustar diversos produtos típicos da região, aprofundando o seu conhecimento sobre o património enológico e gastronómico que esta oferece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 3 restaurantes galardoados com uma estrela no Guia Michelin (Tavares, Fortaleza do Guincho e Eleven);</li> <li>Os turistas que visitam a APL podem contar com a oferta de 4 Rotas dos Vinhos, nomeadamente a Rota do Oeste, da Península de Setúbal, do Ribatejo e Bucelas e de Carcavelos e Colares;</li> <li>Dados do Inquérito de Satisfação (2009), revelam que cerca de 60,6% dos turistas que visitaram a APL e 71,3% dos que visitaram a Cidade de Lisboa praticaram actividades relacionadas com o produto Gastronomia e Vinhos durante a sua estadia.</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●

Nota: Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

Fonte: PENT; ATL; Análise: Deloitte

Legenda:



Elevado



Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (10/12)

### Caracterização dos produtos turísticos complementares (cont.)

	Principais motivações	Factos chave	Grau de maturidade						
			APL	Grande Lisboa	Lisboa	Cascais	Mafra	Oeiras	Sintra
Turismo Residencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista procura adquirir propriedades de alojamento situadas em zonas turísticas e que comportem uma oferta variada de actividades mais ou menos integrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com o Inquérito de Satisfação (2009), apenas 0,3% e 0,2% dos turistas estrangeiros que visitaram a APL e a Cidade de Lisboa, respectivamente, ficaram alojados em segunda residência;</li> <li>Segundo dados da WORX, dos projectos de turismo residencial previstos a nível nacional para os próximos anos, 12% localizar-se-ão na região do Oeste e 9% na região da Costa Azul;</li> <li>Reino Unido, Irlanda, Espanha e Portugal são os principais mercados emissores de turismo residencial para a APL.</li> </ul>							
Sol e Mar	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista de Sol e Mar procura relaxar, bronzear e realizar actividades de baixa intensidade. A motivação básica que satisfaz este segmento está directamente relacionada com o período estival ou com o clima favorável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 47 praias, 28 das quais galardoadas com Bandeira Azul em 2010;</li> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), 0,6% dos turistas estrangeiros e 1,2% dos turistas nacionais visitaram a APL com a motivação Sol e Mar. Na Cidade de Lisboa esta representatividade ascendeu a 0,9% no caso dos turistas estrangeiros, sendo nula (0,0%) para o mercado nacional;</li> <li>De acordo com o Inquérito de Satisfação (2009), 28,0% dos turistas que visitaram a APL afirmaram ter visitado as praias da Região.</li> </ul>							

Nota: Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

Fonte: PENT; ATL; WORX; Análise: Deloitte

Legenda: Elevado Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (11/12)

### Caracterização dos produtos turísticos complementares (cont.)

	Principais motivações	Factos chave	Grau de maturidade						
			APL	Grande Lisboa	Lisboa	Cascais	Mafra	Oeiras	Sintra
<b>Turismo de Natureza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista de Natureza procura viver experiências de valor simbólico e interagir e usufruir da natureza de uma forma <i>soft</i> (com actividades de baixa intensidade) ou <i>hard</i> (prática de desportos de natureza que requerem conhecimento e concentração).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 4 reservas naturais (Reserva Natural das Berlengas, Estuário do Tejo, Estuário do Sado e Reserva Natural do Paul do Boquilobo), 3 parques naturais (Sintra-Cascais, Serra de Aire e Candeeiros e Arrábida), 2 paisagens protegidas (Serra de Montejunto e Arriba Fóssil da Costa da Caparica) e 2 monumentos naturais (Pegadas de Dinossauros de Ourém e Pedreira do Avelino);</li> <li>Em 2009, realizaram-se 379 visitas guiadas aos parques naturais da APL, com uma afluência de 19.361 visitantes;</li> <li>Em 2008, a região de Lisboa (NUTS II) contava com 12 estabelecimentos hoteleiros em espaço rural (TER).</li> </ul>							
<b>Saúde e Bem-Estar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O turista de Saúde e Bem-Estar tem como motivação principal recuperar o bem-estar físico e psíquico;</li> <li>A procura assenta em três segmentos: o turismo de saúde (cura de doença), o bem-estar geral e o bem-estar específico (tratamentos específicos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na APL existem 4 estâncias termais (Termas de Monte Real, Termas do Vimeiro, Termas do Estoril e Hospital Termal Rainha D. Leonor);</li> <li>O turista pode também contar com a oferta diversificada de SPA integrados em unidades hoteleiras da APL;</li> <li>De acordo com o Inquérito Motivacional de 2009, 0,2% dos turistas estrangeiros e 3,1% dos turistas nacionais que visitaram a APL fizeram-no por razões de Saúde e Bem-Estar.</li> </ul>							

Nota: Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

Fonte: INE; ATL; Termas de Portugal; ICNB; Análise: Deloitte

Legenda: Elevado Reduzido

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos principais produtos turísticos (12/12)

### Caracterização dos produtos turísticos complementares (cont.)

	Principais motivações	Factos chave	Grau de maturidade						
			APL	Grande Lisboa	Lisboa	Cascais	Mafra	Oeiras	Sintra
Turismo Religioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O turismo religioso poderá revestir-se de duas vertentes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– O turista religioso que tem como principal motivação o <i>City Break</i> ou o <i>Touring</i>, mas que procura complementar a sua viagem com a visita a locais ou destinos de índole religiosa; e</li> <li>– O turista religioso, enquanto peregrino, que viaja para um local considerado sagrado com uma motivação religiosa, sendo que o objectivo é cumprir uma promessa e/ ou demonstrar a sua fé a uma determinada religião;</li> </ul> </li> <li>• Realce-se novamente que apesar do relevo da componente religiosa, em geral, o turismo religioso surge integrado ou associado a uma motivação cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Santuário de Fátima é um dos principais destinos de Turismo Religioso na Europa;</li> <li>• Estima-se que o Santuário de Fátima receba cerca de 5 milhões de visitantes por ano;</li> <li>• A procura turística é mais elevada nas celebrações religiosas (13 de Maio, 13 de Junho e 13 de Outubro) e nos anos comemorativos, ou seja, terminados em “7”.</li> </ul>							

Nota: Considerou-se que o grau de maturidade do produto turístico reflecte o seu contributo para o turismo do destino.

Fonte: Santuário de Fátima; Análise: Deloitte

Legenda: Elevado Reduzido

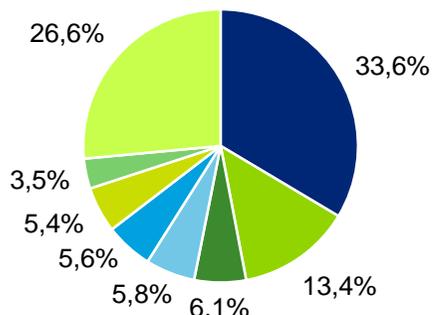
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (1/8)

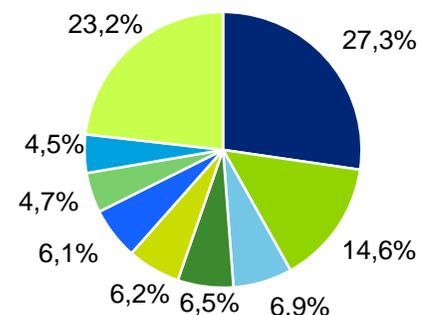
### Principais mercados emissores de dormidas na Área Promocional de Lisboa e na Cidade de Lisboa

(2008 e 2009; % do número de dormidas)

**APL**  
(2008)



**Cidade de Lisboa**  
(2009)



A análise aos principais mercados emissores permite constatar que os mercados que geram o maior número de dormidas na Área Promocional de Lisboa coincidem com os principais mercados emissores de dormidas da Cidade de Lisboa, à excepção do mercado brasileiro, para o qual não existem dados referentes à Área Promocional de Lisboa.

Deste modo, Portugal é o principal mercado emissor de dormidas quer da Área Promocional de Lisboa quer da Cidade de Lisboa (33,6% das dormidas da APL em 2008 e 27,3% das dormidas da Cidade de Lisboa em 2009), seguindo-se o mercado espanhol (13,4% das dormidas da APL em 2008 e 14,6% das dormidas da Cidade de Lisboa em 2009).

Os restantes 6 mercados (França, Alemanha, Itália, Brasil, EUA e Reino Unido) ocupam lugares distintos no *ranking* dos principais mercados emissores da Área Promocional de Lisboa e da Cidade de Lisboa.

Nos slides seguintes proceder-se-á à caracterização destes 8 mercados, nomeadamente no que se refere às suas principais motivações de visita, gasto médio, estada média e ao número de dormidas geradas na APL, na Grande Lisboa, na Cidade de Lisboa e nos municípios de Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra.

Adicionalmente, serão também analisados os mercados da Bélgica e da Holanda, assim como o mercado escandinavo (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia) em virtude da sua representatividade e do potencial de crescimento que apresentam.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (2/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores

	Portugal							Espanha						
Perfil do turista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados do Inquérito Motivacional (2009) revelam que 15,7% e 11,8% dos portugueses que visitaram a APL tiveram como motivação o MICE e o <i>Short Break</i>, respectivamente. O MICE (18,7%) e a visita a familiares/ amigos (14,3%) foram as principais motivações para visita à Cidade de Lisboa;</li> <li>O gasto médio<sup>1</sup> diário individual do turista nacional foi de 108,3 euros (dos quais 48,2 euros em alojamento e 28,1 euros em alimentação) na APL e de 104,9 euros na Cidade de Lisboa;</li> <li>Em 2009, a estada média dos turistas portugueses na APL foi de 2,9 noites, enquanto na Cidade de Lisboa foi de 3,3 noites.</li> </ul>							<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), o <i>Short Break</i> (37,2% na APL e 44,4% na Cidade de Lisboa) e o <i>Touring</i> (22,3% na APL e 10,3% na Cidade de Lisboa) foram as principais motivações de visita dos turistas espanhóis;</li> <li>Em 2009, o gasto médio<sup>1</sup> diário individual do turista espanhol foi de 95,1 euros, sendo que destes 31,9 euros foram destinados ao alojamento e 23,4 euros em alimentação. O gasto médio na Cidade de Lisboa cifrou-se nos 125,8 euros;</li> <li>Em 2009, a estada média dos turistas espanhóis na APL foi de 4,7 noites, enquanto na Cidade de Lisboa pernoitaram em média 4,4 noites.</li> </ul>						
	Evolução do mercado	<b>Evolução do número de dormidas do mercado português</b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)							<b>Evolução do número de dormidas do mercado espanhol</b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)					
		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08
APL		2.947,7	3.184,5	3.382,3	3.400,9	100,0%	4,9%	APL	1.356,5	1.532,7	1.557,5	1.361,2	100,0%	0,1%
Grande Lisboa		1.855,6	2.087,3	2.211,9	2.107,7	62,0%	4,3%	Grande Lisboa	1.099,8	1.237,8	1.224,8	1.028,6	75,6%	-2,2%
Lisboa		1.385,1	1.568,1	1.650,3	1.575,9	46,3%	4,4%	Lisboa	806,4	882,3	878,4	759,1	55,8%	-2,0%
Cascais		232,1	250,6	250,5	228,5	6,7%	-0,5%	Cascais	238,2	283,9	244,1	183,5	13,5%	-8,3%
Oeiras		89,6	99,8	120,4	119,0	3,5%	9,9%	Oeiras	17,8	23,4	33,5	27,9	2,1%	16,2%
Sintra		59,4	67,4	71,9	64,2	1,9%	2,6%	Sintra	21,9	33,5	42,6	40,9	3,0%	23,2%
Mafra		38,6	40,3	46,8	48,2	1,4%	7,7%	Mafra	9,3	8,3	16,8	8,7	0,6%	-2,0%

<sup>1</sup>O gasto médio considerado não inclui gastos com transporte para o destino.

Fonte: INE; Observatório de Turismo - ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (3/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.)

	Alemanha							França						
Perfil do turista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo o Inquérito Motivacional (2009), o <i>Short Break</i> e o <i>Touring</i> foram as principais motivações de visita à APL para 31,9% e 13,8% dos turistas alemães, respectivamente. A visita à Cidade de Lisboa teve as mesmas motivações (31,0% em <i>Short Break</i> e 11,4% em <i>Touring</i>);</li> <li>• Em 2009, o gasto médio<sup>1</sup> diário individual do turista alemão cifrou-se nos 110,1 euros, sendo que destes 41,3 euros foram gastos em alojamento e 24,6 euros destinados a alimentação. Na Cidade de Lisboa o gasto médio diário foi superior em 10,6 euros.</li> <li>• A estada média destes turistas na APL foi, em 2009, 5,3 noites, enquanto na Cidade de Lisboa foi de 4,8 noites.</li> </ul>							<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o Inquérito Motivacional (2009), 33,2% e 30,1% dos franceses que visitaram a APL fizeram-no em <i>Short Break</i> e em <i>Touring</i>, respectivamente. Por sua vez, 34,1% e 15,4% dos franceses que visitaram a Cidade de Lisboa tiveram as mesmas motivações, o <i>Short Break</i> e o <i>Touring</i>;</li> <li>• Em 2009, gasto médio<sup>1</sup> diário individual do turista francês foi de 92,8 euros, dos quais 32,3 euros foram gastos em alojamento e 23,4 euros em alimentação. Na Cidade de Lisboa, o gasto médio diário individual foi de 126,8 euros;</li> <li>• No ano 2009, a estada média dos turistas franceses foi de 5,2 noites e 4,7 noites na APL e na Cidade de Lisboa, respectivamente.</li> </ul>						
	Evolução do mercado	<b>Evolução do número de dormidas do mercado alemão</b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)							<b>Evolução do número de dormidas do mercado francês</b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)					
		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08
APL		558,3	602,2	591,1	616,0	100,0%	3,3%	APL	482,8	525,2	572,0	590,9	100,0%	7,0%
Grande Lisboa		449,0	514,5	501,6	519,1	84,3%	5,0%	Grande Lisboa	384,5	423,5	470,3	479,9	81,2%	7,7%
Lisboa		367,7	407,5	399,3	426,1	69,2%	5,0%	Lisboa	314,7	347,7	383,4	388,5	65,7%	7,3%
Cascais		60,2	75,0	67,9	60,3	9,8%	0,1%	Cascais	52,5	57,1	59,4	64,2	10,9%	6,9%
Oeiras		3,8	4,3	6,8	7,8	1,3%	26,6%	Oeiras	5,5	5,9	10,0	9,4	1,6%	19,7%
Sintra		10,4	10,3	15,3	12,5	2,0%	6,1%	Sintra	7,8	7,8	11,4	10,7	1,8%	10,8%
Mafra		3,0	14,1	9,8	10,7	1,7%	52,6%	Mafra	2,3	2,8	3,2	4,5	0,8%	25,4%

<sup>1</sup>O gasto médio considerado não inclui gastos com transporte para o destino.

Fonte: INE; Observatório de Turismo - ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (4/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.)

	Reino Unido e Irlanda							Itália						
Perfil do turista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo o Inquérito Motivacional (2009), 41,4% e 27,5% dos britânicos que visitaram a APL e a Cidade de Lisboa, respectivamente, fizeram-no em <i>Short Break</i> e 12,1% e 10,7% em <i>Touring</i>, respectivamente;</li> <li>• No ano 2009, o gasto médio<sup>1</sup> diário individual destes turistas na APL foi de 86,4 euros, dos quais 33,0 euros foram alocados ao alojamento e 20,5 euros à alimentação. Na Cidade de Lisboa gastaram, em média, 116,6 euros por dia;</li> <li>• Em 2009, a estada média de britânicos na APL foi de 6,2 noites, enquanto na Cidade de Lisboa pernoitaram em média 4,8 noites.</li> </ul>							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados do Inquérito Motivacional (2009) revelam que, 37,9% dos turistas italianos que visitaram a APL fizeram-no em <i>Short Break</i> e 14,2% em <i>Touring</i>. As principais motivações de visita à Cidade de Lisboa foram também o <i>Short Break</i> (33,2%) e o <i>Touring</i> (7,4%);</li> <li>• Em 2009, o gasto médio<sup>1</sup> diário individual dos turistas italianos foi de 91,8 euros sendo que, 31,7 euros foram gastos em alojamento e 23,0 euros em alimentação. O gasto médio na Cidade de Lisboa foi superior em 25,8 euros.</li> <li>• A estada média dos turistas italianos na APL e na Cidade de Lisboa foi, em 2009, de 5,7 noites e 5,0 noites, respectivamente.</li> </ul>						
	Evolução do mercado	<b>Evolução do número de dormidas do mercado britânico<sup>2</sup></b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)							<b>Evolução do número de dormidas do mercado italiano</b> (2005-2008; milhares de dormidas; %)					
		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08		2005	2006	2007	2008	% na APL (2008)	TCMA 05-08
APL		512,5	541,4	606,8	568,5	100%	3,5%	APL	486,1	601,7	623,4	548,3	100%	4,1%
Grande Lisboa		442,4	457,7	534,0	499,8	87,9%	4,2%	Grande Lisboa	376,6	477,6	475,8	432,5	78,9%	4,7%
Lisboa		275,2	302,8	351,7	341,3	60,0%	7,4%	Lisboa	338,7	434,0	429,5	391,6	71,4%	5,0%
Cascais		124,2	111,7	136,9	117,8	20,7%	-1,7%	Cascais	26,6	30,7	30,5	26,8	4,9%	0,3%
Oeiras		9,1	7,4	9,4	10,6	1,9%	5,2%	Oeiras	3,4	3,8	5,8	5,7	1,0%	18,8%
Sintra		22,1	22,1	25,6	22,6	4,0%	0,7%	Sintra	4,5	5,4	6,1	5,3	1,0%	6,0%
Mafra		10,8	12,6	8,1	6,1	1,1%	-17,6%	Mafra	2,2	1,7	1,9	1,3	0,2%	-15,9%

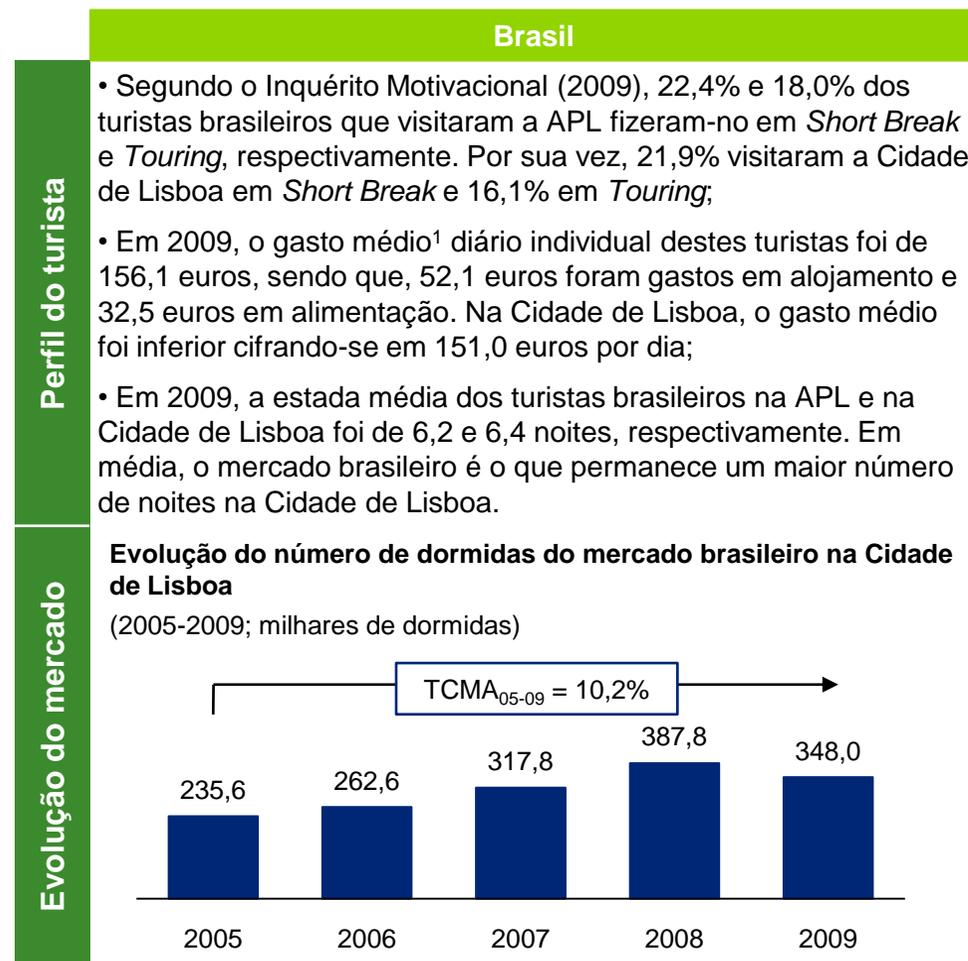
<sup>1</sup>O gasto médio considerado não inclui gastos com transporte para o destino; <sup>2</sup> Não inclui o número de dormidas geradas pelo mercado irlandês.

Fonte: INE; Observatório de Turismo - ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (5/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.)



<sup>1</sup>O gasto médio considerado não inclui gastos com transporte para o destino.

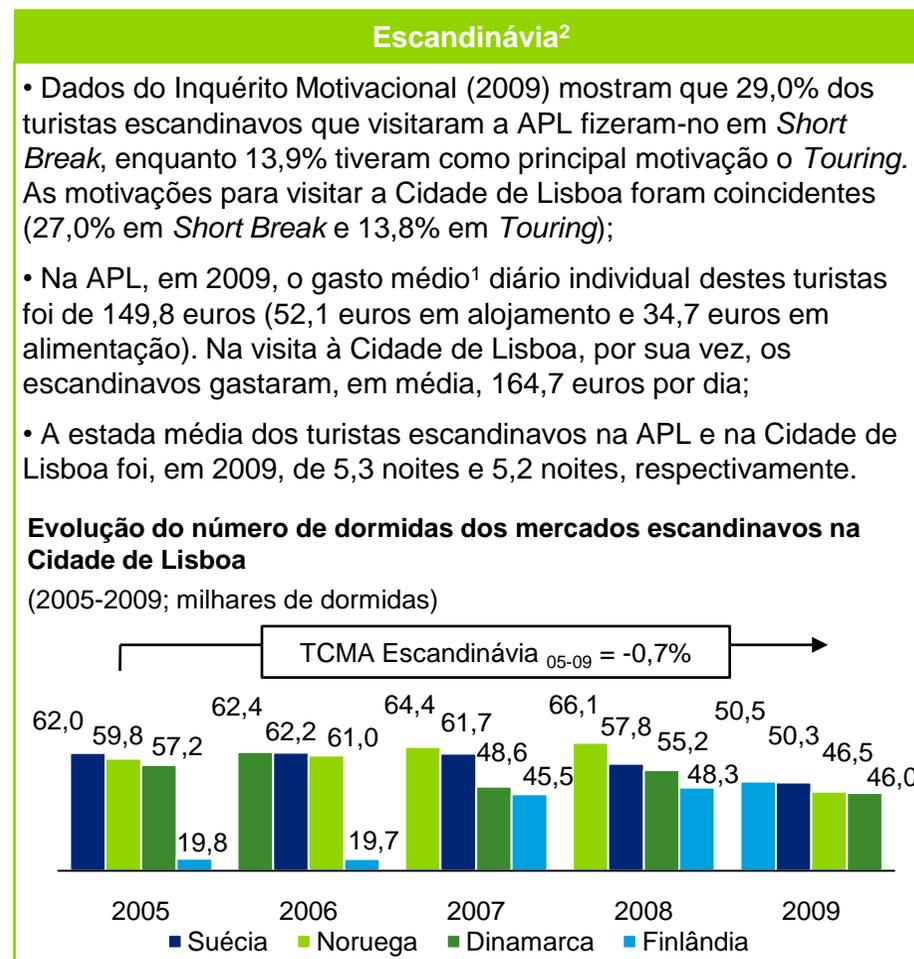
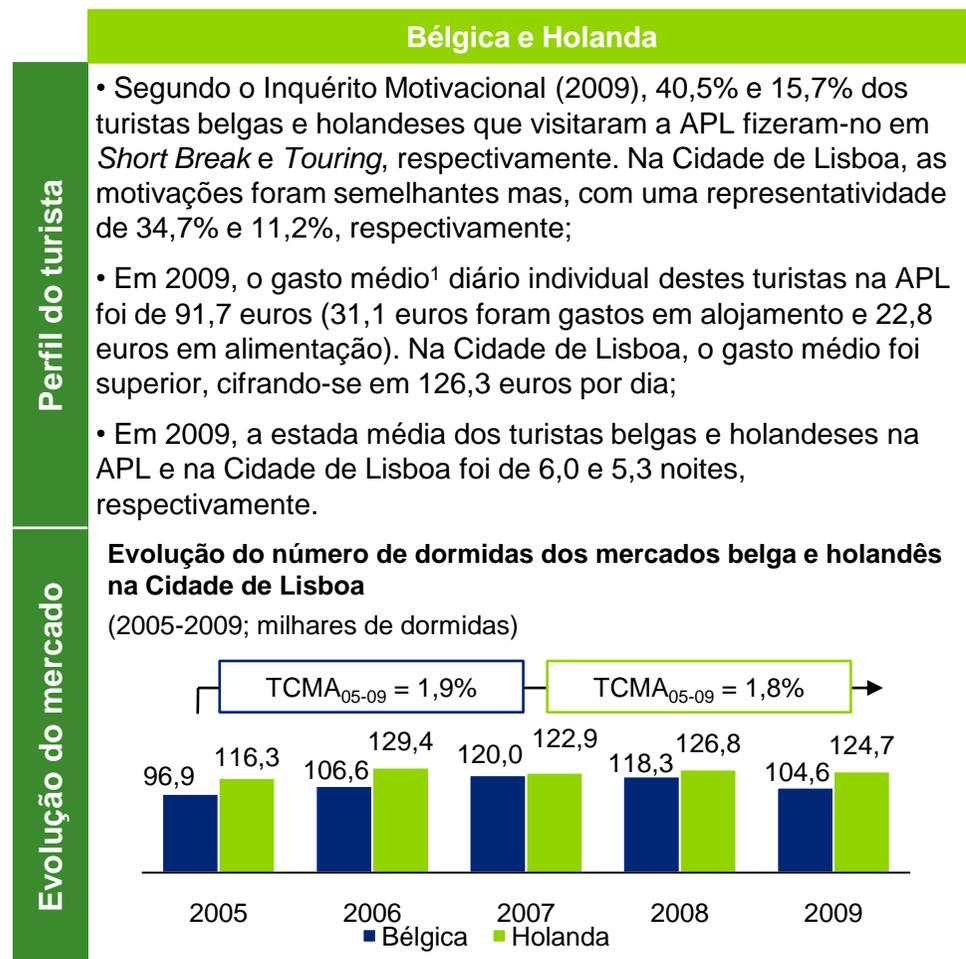
Fonte: INE; Observatório de Turismo - ATL; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (6/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.)



<sup>1</sup>O gasto médio considerado não inclui gastos com transporte para o destino; <sup>2</sup> Inclui Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (7/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.) – Quadro resumo (1/2)

Mercado	Portugal <sup>1</sup>	Espanha	Alemanha	França	Reino Unido e Irlanda	Itália	Brasil	EUA	Bélica e Holanda	Escandinávia <sup>2</sup>	
Principal motivação da viagem (%)	APL	MI (15,7%)	Short Break (37,2%)	Short Break (31,9%)	Short Break (33,2%)	Short Break (41,4%)	Short Break (37,9%)	Short Break (22,4%)	Short Break (28,1%)	Short Break (40,5%)	Short Break (29,0%)
		Short Break (11,8%)	Touring (22,3%)	Touring (13,8%)	Touring (30,1%)	Touring (27,5%)	Touring (14,2%)	Touring (18,0%)	Touring (13,2%)	Touring (15,7%)	Touring (13,9%)
	Cidade de Lisboa	MI (18,7%)	Short Break (44,4%)	Short Break (31,0%)	Short Break (34,1%)	Short Break (12,1%)	Short Break (33,2%)	Short Break (21,9%)	Short Break (25,9%)	Short Break (34,7%)	Short Break (27,0%)
		V. a familiares/amigos (14,3%)	Touring (10,3%)	Touring (11,4%)	Touring (15,4%)	Touring (10,7%)	Touring (7,4%)	Touring (16,1%)	Touring (10,8%)	Touring (11,2%)	Touring (13,8%)
Gasto médio (2009; euros)	APL	108,3	95,1	110,1	92,8	86,4	91,8	156,1	153,0	91,7	149,8
	Cidade de Lisboa	104,9	125,8	120,7	126,8	116,6	117,6	151,0	159,0	126,3	164,7
Estada média (2009; noites)	APL	2,9	4,7	5,3	5,2	6,2	5,7	6,2	5,2	6,0	5,3
	Cidade de Lisboa	3,3	4,4	4,8	4,7	4,8	5,0	6,4	4,8	5,3	5,2
Principais países de destino (2008; % de turistas que viajam para o estrangeiro)	1º	Espanha (34,5%)	França (21,3%)	França (14,6%)	Espanha (23,8%)	Espanha (20,0%)	França (28,2%)	EUA (18,5%)	México (32,0%)	França <sup>3</sup> (25,6%)	Espanha <sup>4</sup> (11,0%)
	2º	França (10,8%)	Portugal (12,4%)	Áustria (13,4%)	Itália (12,3%)	França (15,7%)	Espanha (12,2%)	Argentina (13,3%)	Canadá (22,7%)	Alemanha <sup>3</sup> (11,8%)	Noruega <sup>4</sup> (10,0%)
	3º	RU (3,5%)	Itália (8,9%)	Espanha (12,6%)	RU (8,7%)	EUA (5,8%)	RU (5,4%)	França (7,9%)	RU (6,0%)	Espanha <sup>3</sup> (8,6%)	Alemanha <sup>4</sup> (9,0%)
	4º	Alemanha (3,4%)	Andorra (6,5%)	Itália (12,3%)	Portugal (4,7%)	Irlanda (5,7%)	San Marino (4,9%)	Uruguai (7,5%)	França (3,5%)	RU <sup>3</sup> (8,4%)	Dinamarca <sup>4</sup> (8,0%)
	5º	-	RU (6,4%)	Turquia (5,4%)	Marrocos (3,8%)	Itália (4,9%)	Alemanha (4,8%)	Portugal (6,8%)	Itália (3,2%)	Bélgica <sup>3</sup> (6,3%)	RU <sup>4</sup> (7,0%)

Nota: Os valores referentes aos principais países de destino dos mercados francês, italiano, brasileiro, holandês e sueco são de 2007. Os valores do mercado norte-americano referem-se a 2005.

<sup>1</sup> Os principais países de destino do mercado português foram apurados através do número de viagens para o estrangeiro e não através do número de turistas; <sup>2</sup> Inclui Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia; <sup>3</sup> Dados referentes apenas à Holanda; <sup>4</sup> Dados referentes apenas à Suécia.

Fonte: Observatório de Turismo – ATL; Turismo de Portugal; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos mercados emissores de aposta (8/8)

### Caracterização dos principais mercados emissores (cont.) – Quadro resumo (2/2)

Mercado		Portugal <sup>1</sup>	Espanha	Alemanha	França	Reino Unido	Itália	Brasil	EUA	Bélgica e Holanda	Escandinávia	
Número de hóspedes	APL	2005	1.701.031	573.050	203.209	208.317	186.620	203.177	110.817 <sup>1</sup>	154.213	120.713 <sup>1</sup>	103.055 <sup>1</sup>
		2008	1.955.544	589.256	234.184	251.866	222.038	230.054	183.962 <sup>1</sup>	157.787	142.338 <sup>1</sup>	123.984 <sup>1</sup>
	Cidade de Lisboa	2005	790.930	349.089	147.050	138.577	121.439	138.886	101.991	116.032	86.895	76.705
		2008	896.858	341.324	170.629	167.133	152.603	160.940	173.550	121.839	105.301	93.185
Número de dormidas	APL	2005	2.947.694	1.356.457	558.265	482.824	512.536	486.066	261.322 <sup>1</sup>	359.003	358.633 <sup>1</sup>	303.817 <sup>1</sup>
		2008	3.400.858	1.361.244	616.023	590.913	568.507	548.266	414.971 <sup>1</sup>	358.848	386.685 <sup>1</sup>	348.006 <sup>1</sup>
	Cidade de Lisboa	2005	1.385.125	806.405	367.720	314.681	275.159	338.730	236.567	252.646	108.108	198.847
		2008	1.575.945	759.077	426.111	388.507	341.317	391.609	387.769	263.358	245.090	227.248
Investimento em promoção turística por mercado (€)	APL	2005	n.d.	1.291.684	789.651	611.583	689.968 <sup>2</sup>	650.184	137.673	261.593	253.928 <sup>3</sup>	72.533
		2008	n.d.	647.347	859.507	242.449	641.430 <sup>2</sup>	332.414	n.d.	216.362	276.963	162.263
Investimento em promoção turística por dormida (€)	APL	2005	n.d.	0,95	1,41	1,27	1,35	1,34	0,05	0,73	0,71	0,24
		2008	n.d.	0,48	1,40	0,41	1,13	0,61	n.d.	0,60	0,72	0,47

n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> O número de dormidas e hóspedes corresponde aos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos contabilizadas na Região de Lisboa (NUTS II); <sup>2</sup> O investimento em promoção turística inclui também a promoção turística realizada na Irlanda; <sup>3</sup> O investimento em promoção turística inclui também a promoção turística realizada no Luxemburgo.

Fonte: INE; ATL – Orçamento e Plano de Actividades para 2010; Turismo de Portugal; TourMIS; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (1/16)

### Enquadramento – Identificação das cidades de *benchmark* a analisar

No âmbito da análise à procura e oferta turística na Cidade de Lisboa, assim como ao seu posicionamento actual e futuro, foram identificadas algumas cidades europeias, de modo a posicionar Lisboa no contexto competitivo da procura turística por destinos urbanos na Europa e a identificar melhores práticas.

Neste contexto, foram seleccionadas cinco cidades que, de certo modo, apresentam um posicionamento comparável a Lisboa, designadamente: Amesterdão, Barcelona, Berlim, Madrid e Viena.

A selecção baseou-se no facto de serem cidades que apresentam maiores semelhanças com o destino Lisboa, devido às características da oferta turística, nomeadamente em termos do seu desenvolvimento e dos produtos turísticos oferecidos, bem como da procura turística, principalmente em termos de principais mercados emissores e dos produtos turísticos procurados, posicionando-se, desta forma, como seus concorrentes directos. Estas cidades serão posteriormente analisadas num contexto de *benchmark* face à cidade de Lisboa em termos de procura e oferta turística.

Para além destas cidades, foi também considerada nas análises comparativas iniciais a Cidade de Copenhaga pela sua relevância e performance no produto *Meetings Industry*. Esta cidade não foi, no entanto, considerada na análise comparativa detalhada apresentada neste capítulo.

Por outro lado, foram também seleccionadas três cidades – Roma, Paris e Londres – que, apesar de terem um posicionamento diferenciado de Lisboa, principalmente devido à sofisticação e grau de desenvolvimento da sua oferta, serão alvo de análise por representarem *best practices* de turismo de cidade, sendo esta análise apresentada num capítulo posterior (Análise de *best practices* de turismo de cidade).

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (2/16)

### Enquadramento – Análise comparativa das cidades de *benchmark* (1/4)

Neste contexto, comparando o posicionamento da Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark* no que diz respeito ao número de dormidas registadas nos seus estabelecimentos hoteleiros, em 2009, Lisboa (5.735,9 mil dormidas) apenas ultrapassou o número de dormidas registado em Copenhaga (4.182,1 dormidas), tendo apresentado uma taxa de crescimento média anual, entre 2002 e 2009, de 3,4%, apenas superior às registadas em Paris (0,4%) e Amesterdão (0,9%).

No que se refere ao rácio dormidas por residente, Lisboa é a segunda cidade, entre as analisadas, com maior número de dormidas (11,7 dormidas por residente), sendo apenas ultrapassada por Paris (15,4 dormidas por residente).

### Evolução do número de dormidas na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2002 e 2009)

Cidade	Número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros									Rácio dormidas/residentes
	2002			2009			TCMA (2002-2009)			
	Nacionais	Estrangeiros	Total	Nacionais	Estrangeiros	Total	Nacionais	Estrangeiros	Total	
Paris	10.540.457	22.443.774	<b>32.984.231</b>	12.163.827	21.693.993	<b>33.857.820</b>	2,1%	-0,5%	<b>0,4%</b>	<b>15,4<sup>5</sup></b>
Berlim <sup>2</sup>	7.795.373	3.220.191	<b>11.015.564</b>	11.426.782	7.456.774	<b>18.883.556</b>	5,6%	12,7%	<b>8,0%</b>	<b>5,5<sup>5</sup></b>
Roma	4.571.149	10.084.798	<b>14.655.947</b>	5.637.040	12.994.178	<b>18.631.218</b>	3,0%	3,7%	<b>3,5%</b>	<b>6,8</b>
Madrid	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>	6.468.782	7.233.673	<b>13.702.455</b>	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>	<b>4,2</b>
Barcelona	2.451.518	6.243.252	<b>8.694.770</b>	2.941.895 <sup>3</sup>	9.543.303 <sup>3</sup>	<b>12.485.198<sup>3</sup></b>	3,1% <sup>4</sup>	7,3% <sup>4</sup>	<b>6,2%<sup>4</sup></b>	<b>7,9</b>
Viena <sup>1</sup>	1.557.873	6.621.253	<b>8.179.126</b>	2.253.793	8.295.047	<b>10.548.840</b>	5,2%	3,3%	<b>3,7%</b>	<b>6,3</b>
Amesterdão	936.000	7.087.000	<b>8.023.000</b>	1.577.100	6.984.200	<b>8.561.300</b>	7,7%	-0,2%	<b>0,9%</b>	<b>n.d.</b>
Lisboa	1.272.236	3.253.081	<b>4.525.317</b>	1.567.571	4.168.416	<b>5.735.987</b>	3,0%	3,6%	<b>3,4%</b>	<b>11,7<sup>5</sup></b>
Copenhaga	904.057	2.396.723	<b>3.300.780</b>	1.483.374	2.698.695	<b>4.182.069</b>	7,3%	1,7%	<b>3,4%</b>	<b>8,1</b>
Londres	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>

n.d. – Não disponível

<sup>1</sup> Grande Viena; <sup>2</sup> Dormidas em todos os tipos de estabelecimentos pagos; <sup>3</sup> Dados referentes ao ano de 2008; <sup>4</sup> TCMA 2002-2008; <sup>5</sup> População de 2008.

Fonte: TourMIS; Institutos nacionais de estatísticas dos diferentes destinos; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (3/16)

### Enquadramento – Análise comparativa das cidades de *benchmark* (2/4)

Ao nível das infra-estruturas de transporte, observa-se que a Cidade de Lisboa, bem como a Cidade de Copenhaga, são as únicas que ainda não dispõem de Alta Velocidade ferroviária, ainda que esta infra-estrutura de transporte se encontre projectada para ambas num futuro próximo.

No que concerne à aplicação de taxas turísticas, as quais podem assumir diversas naturezas e objectivos (promoção turística do destino, melhoria das infra-estruturas turísticas, preservação ambiental, entre outros), actualmente, somente Paris, Viena e Amesterdão procedem à sua aplicação. É, no entanto, expectável que num futuro próximo as cidades de Lisboa e de Barcelona venham a introduzir taxas turísticas tendo em vista o investimento na promoção das regiões.

Outra constatação foi o facto de que, de um modo geral, as cidades consideradas competem pelos mesmos mercados emissores.

### Posicionamento da Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

Cidade	Alta Velocidade ferroviária	Taxa turística	Principais mercados emissores					
			Espanha	Alemanha	Itália	França	Reino Unido	EUA
Paris	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Berlim	✓		✓		✓		✓	✓
Roma	✓		✓			✓	✓	✓
Madrid	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Barcelona	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Viena	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amesterdão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lisboa			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copenhaga				✓			✓	
Londres	✓		✓	✓	✓	✓		✓

n.d. – Não disponível.

Nota: As cidades de Londres, Paris e Roma, ainda que podendo não ser considerados destinos *benchmark* face a Lisboa, permitem a identificação de *best practices* de turismo de cidade.

Fonte: ATL; TourMIS; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (4/16)

### Enquadramento – Análise comparativa das cidades de *benchmark* (3/4)

No que diz respeito aos principais produtos/ recursos turísticos observa-se que, as cidades de *benchmark* e respectivas regiões integradoras apresentam uma oferta semelhante à de Lisboa e região envolvente, embora menos diversificada. Todas as cidades analisadas têm um enfoque nos produtos *City Breaks*, *Meetings Industry (MI)* e *Touring*. Paralelamente, as cidades de Amesterdão, Barcelona e Copenhaga apresentam-se também como mercados de *benchmark* em Turismo de Cruzeiros.

Note-se que, a maioria destas cidades aposta fortemente em eventos/ espectáculos para a dinamização da actividade turística.

### Posicionamento da Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

Cidade	Principais produtos/ recursos turísticos de aposta								
	<i>City/ Short Breaks</i>	MI	<i>Touring</i>	Golfe	Turismo Náutico <sup>1</sup> e Cruzeiros	Sol e Mar	Gastronomia e Vinhos	Saúde e Bem-estar	Eventos/ Espectáculos
Paris	●	●	●	○	○	○	◐	◐	●
Berlim	●	●	◐	○	○	○	○	○	◐
Roma	●	◐	●	○	○	○	◐	○	◐
Madrid	●	◐	◐	○	○	○	◐	○	◐
Barcelona	●	●	◐	○	◐	◐	◐	○	◐
Viena	●	●	◐	○	○	○	◐	○	●
Amesterdão	●	◐	◐	○	◐	○	○	○	◐
Lisboa	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐
Copenhaga	●	◐	◐	○	◐	○	○	○	◐
Londres	●	◐	◐	○	○	○	◐	◐	●

n.d. – Não disponível. <sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas.

Nota: As cidades de Londres, Paris e Roma, ainda que podendo não ser considerados destinos *benchmark* face a Lisboa, permitem a identificação de *best practices* de turismo de cidade.

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

Legenda: ● Elevado ○ Reduzido ou Nulo

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (5/16)

### Enquadramento – Análise comparativa das cidades de *benchmark* (4/4)

Em termos de posicionamento nos principais *rankings* de análise do nível de vida e atractividade das cidades, a Cidade de Lisboa posiciona-se atrás da maioria das cidades de *benchmark*. No entanto, no *ranking* da ICCA de cidades mais procuradas para acolher congressos associativos internacionais, em 2008, Lisboa apresentava-se na 8ª posição, ultrapassando cidades como Madrid e Londres.

### Posicionamento da Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

Cidade	Quality of Living Survey - Worldwide Ranking 2009 <sup>1</sup>		ICCA International Association Meetings Market Ranking 2009 <sup>2</sup>		Top 25 European Cities: Overall Ranking 2008 <sup>3</sup>	The World's Top 25 Most Liveable Cities Ranking 2008	Global City Index Ranking 2008
	Ranking	Índice	Ranking	#			
Paris	33. <sup>o</sup>	102,9	3. <sup>o</sup>	131	2. <sup>o</sup>	10. <sup>o</sup>	3. <sup>o</sup>
Berlim	16. <sup>o</sup>	105	4. <sup>o</sup>	129	16. <sup>o</sup>	14. <sup>o</sup>	17. <sup>o</sup>
Roma	55. <sup>o</sup>	98,9	n.d.	n.d.	(3. <sup>o</sup> no <i>Top 10 SEC</i> <sup>4</sup> )	-	30. <sup>o</sup>
Madrid	48. <sup>o</sup>	100,5	13. <sup>o</sup>	87	11. <sup>o</sup> (1. <sup>o</sup> no <i>Top 10 SEC</i> <sup>4</sup> )	13. <sup>o</sup>	14. <sup>o</sup>
Barcelona	42. <sup>o</sup>	100,6	2. <sup>o</sup>	135	5. <sup>o</sup> (2. <sup>o</sup> no <i>Top 10 SEC</i> <sup>4</sup> )	15. <sup>o</sup>	n.d.
Viena	1. <sup>o</sup>	108,6	1. <sup>o</sup>	160	7. <sup>o</sup>	6. <sup>o</sup>	18. <sup>o</sup>
Amesterdão	13. <sup>o</sup>	105,7	8. <sup>o</sup>	98	12. <sup>o</sup>	18. <sup>o</sup>	23. <sup>o</sup>
Lisboa	44. <sup>o</sup>	100,3	8. <sup>o</sup>	98	(7. <sup>o</sup> no <i>Top 10 SEC</i> <sup>4</sup> )	24. <sup>o</sup>	n.d.
Copenhaga	11. <sup>o</sup>	106,2	6. <sup>o</sup>	103	13. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	36. <sup>o</sup>
Londres	38. <sup>o</sup>	101,6	16. <sup>o</sup>	83	1. <sup>o</sup>	-	2. <sup>o</sup>

n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> Amostra total composta por 215 cidades. Nova Iorque é a cidade base com um índice de qualidade de vida igual a 100; <sup>2</sup> *Ranking* com um total de 265 posições (mais do que uma cidade com a mesma posição); <sup>3</sup> Os critérios são a qualidade de vida, infra-estruturas, *business friendliness* e FDI *promotion strategy*; <sup>4</sup> *Southern European Cities*.

Fonte: Mercer Quality of Living Survey–Worldwide Rankings (2009); International Association Meetings Market (2008); European Cities & Regions of the future (2010/2011); The World's Top 25 Most Liveable Cities (2008); Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

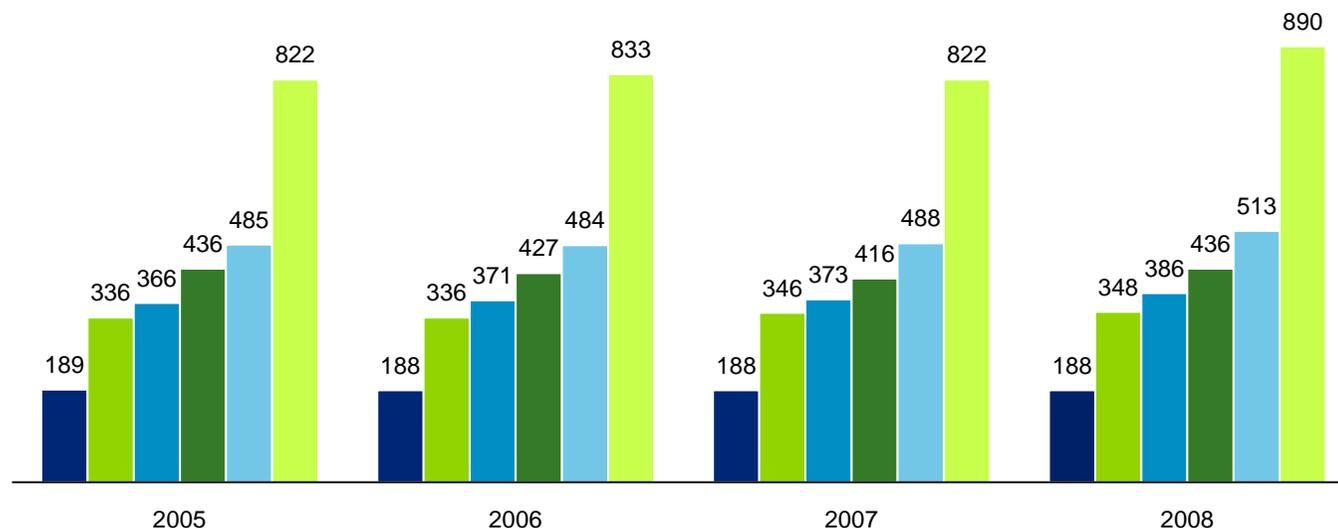
## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (6/16)

### Evolução da oferta hoteleira: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

No período compreendido entre 2005 e 2008, a Cidade de Lisboa dispunha de uma oferta hoteleira inferior às cidades de *benchmark*, com 188 estabelecimentos hoteleiros em 2008. Das cidades analisadas, Madrid era a cidade com maior número de estabelecimentos hoteleiros (890 estabelecimentos hoteleiros em 2008).

No conjunto das cidades de *benchmark* analisadas, a Cidade de Lisboa foi a única onde o número de estabelecimentos hoteleiros diminuiu (menos uma unidade hoteleira, em 2008 face a 2005). No período em análise, Madrid (TCMA de 2,7%) foi a cidade que registou o maior crescimento no número de estabelecimentos hoteleiros.

### Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros na Cidade Lisboa face às cidades de *benchmark* (2005-2008)



Cidade	TCMA 2005-2008
■ Lisboa	-0,2%
■ Amesterdão	1,2%
■ Viena	1,8%
■ Barcelona	0,0%
■ Berlim	1,9%
■ Madrid	2,7%

Nota: Os dados de Barcelona e de Madrid referem-se ao número de estabelecimentos hoteleiros em funcionamento à data de 31 de Dezembro.

Fonte: INE; INE – Espanha; Eurostat; CBS; TourMIS; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (7/16)

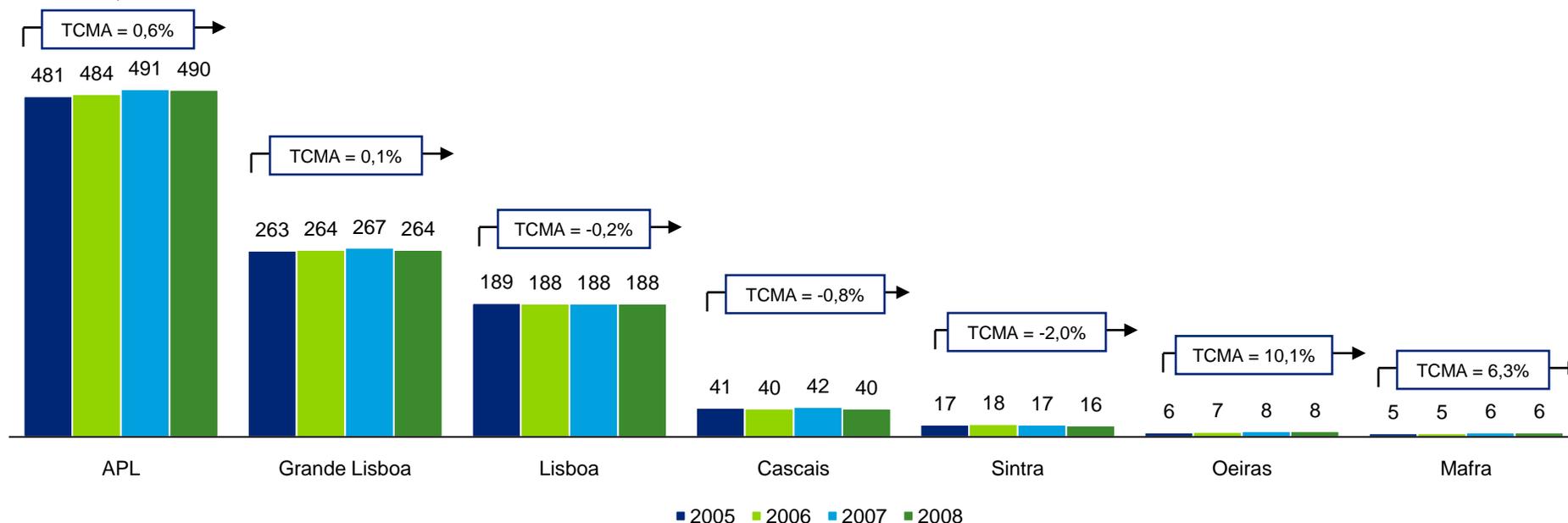
### Evolução da oferta hoteleira: Área Promocional de Lisboa

Entre 2005 e 2008, a oferta hoteleira na Área Promocional de Lisboa registou um crescimento médio anual de 0,6%, existindo, em 2008, 490 estabelecimentos hoteleiros na região (mais 9 estabelecimentos hoteleiros do que em 2005). O número de estabelecimentos hoteleiros existentes na Grande Lisboa apresentou um ritmo de crescimento inferior (TCMA de 0,1%), concentrando, no entanto, cerca de 54% da oferta hoteleira da APL em 2008.

Lisboa é o município que agrega o maior número de estabelecimentos hoteleiros da APL, com 188 estabelecimentos em 2008. Em termos evolutivos entre 2005 e 2008, Oeiras foi o município em que a oferta hoteleira aumentou a um ritmo mais acentuado (TCMA de 10,1%), enquanto em Lisboa, Cascais e Sintra a oferta hoteleira diminuiu (TCMA de -0,2%, -0,8% e -2,0% respectivamente).

### Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (8/16)

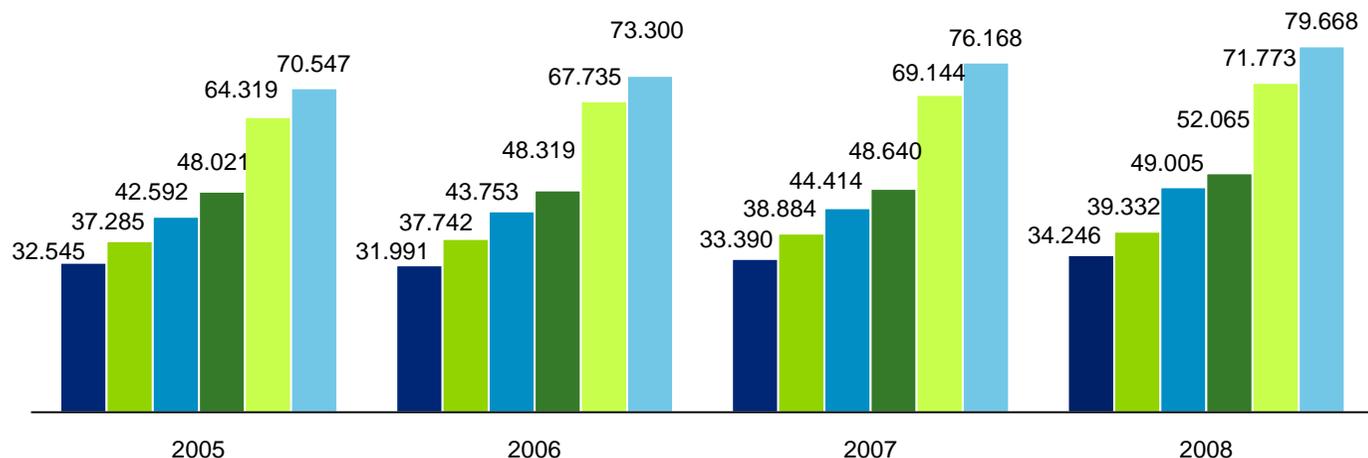
### Evolução da oferta hoteleira: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

No que diz respeito ao número de camas disponíveis, a Cidade de Lisboa é também a cidade com menor capacidade de alojamento, dispondo de 34.246 camas, em 2008, o que se traduz numa média de 182,2 camas por estabelecimento hoteleiro. Nesse ano, Berlim era a cidade com maior capacidade de alojamento (79.668 camas em 2008), ultrapassando Madrid (cidade com maior número de estabelecimentos hoteleiros), o que significa que a dimensão média dos estabelecimentos hoteleiros de Berlim é superior à de Madrid.

Entre 2005 e 2008, a Cidade de Lisboa (TCMA de 1,7%) foi a cidade que apresentou o crescimento mais reduzido. Em oposição, Viena foi a cidade onde se verificou o maior crescimento em termos de número de camas disponíveis, com uma taxa de crescimento média anual, entre 2005 e 2008, de 4,8%, seguida de Berlim, com uma TCMA de 4,1%.

### Evolução do número de camas em estabelecimentos hoteleiros na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2005-2008)



Cidade	TCMA 2005-2008
■ Lisboa	1,7%
■ Amesterdão	1,8%
■ Viena	4,8%
■ Barcelona	2,7%
■ Madrid	3,7%
■ Berlim	4,1%

Nota: Os dados de Barcelona e de Madrid referem-se ao número de camas em estabelecimentos hoteleiros em funcionamento à data de 31 de Dezembro.

Fonte: INE; INE – Espanha; Eurostat; CBS; TourMIS; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (9/16)

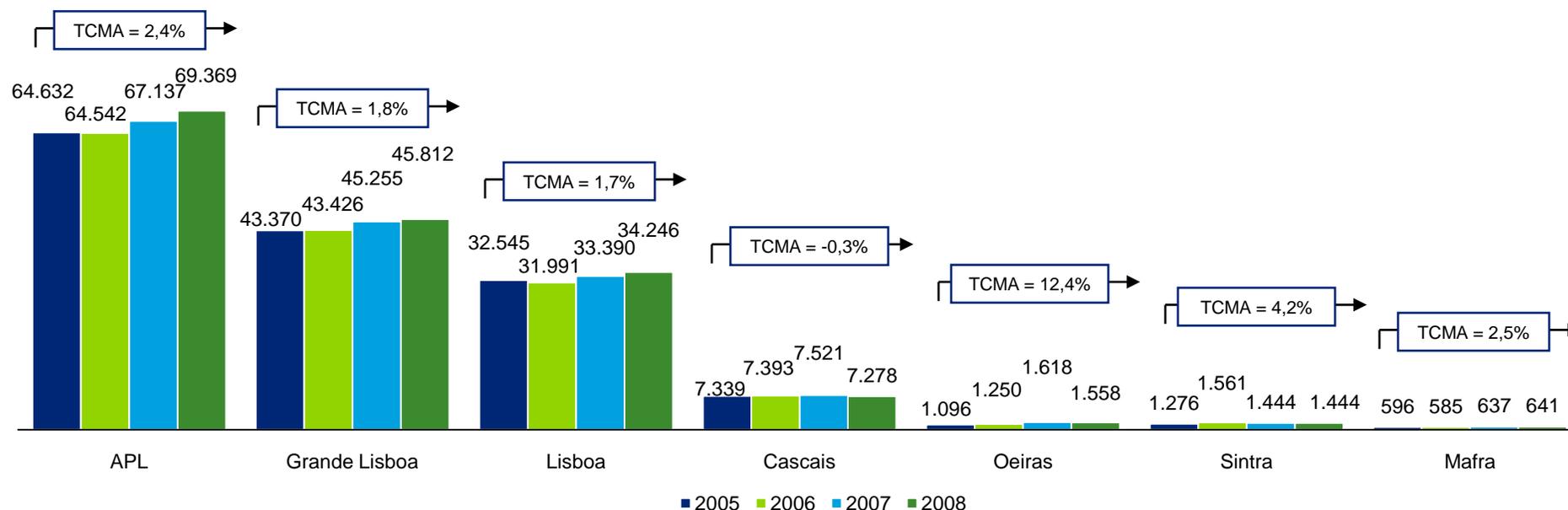
### Evolução da oferta hoteleira: Área Promocional de Lisboa

Em 2008, a APL dispunha de 69.369 camas em estabelecimentos hoteleiros, o que representou um crescimento médio anual de 2,4% face a 2005. Nesse ano, a Grande Lisboa concentrava 66% das camas disponíveis na APL, ou seja, 45.812 camas. No entanto, entre 2005 e 2008, a capacidade de alojamento da Grande Lisboa aumentou a um ritmo inferior (TCMA de 1,8%) ao registado na APL.

À semelhança do que se verificou em termos de número de estabelecimentos hoteleiros, a oferta hoteleira contabilizada através do número de camas concentra-se, maioritariamente, na Cidade de Lisboa (49% da oferta da APL, em 2008). Entre 2005 e 2008, Oeiras foi o município que registou a taxa de crescimento média anual mais elevada (12,4%), tendo ultrapassado o Município de Sintra no que diz respeito à capacidade de alojamento (1.558 e 1.444 camas, em 2008, respectivamente).

### Evolução do número de camas em estabelecimentos hoteleiros na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (10/16)

### Evolução do RevPAR: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

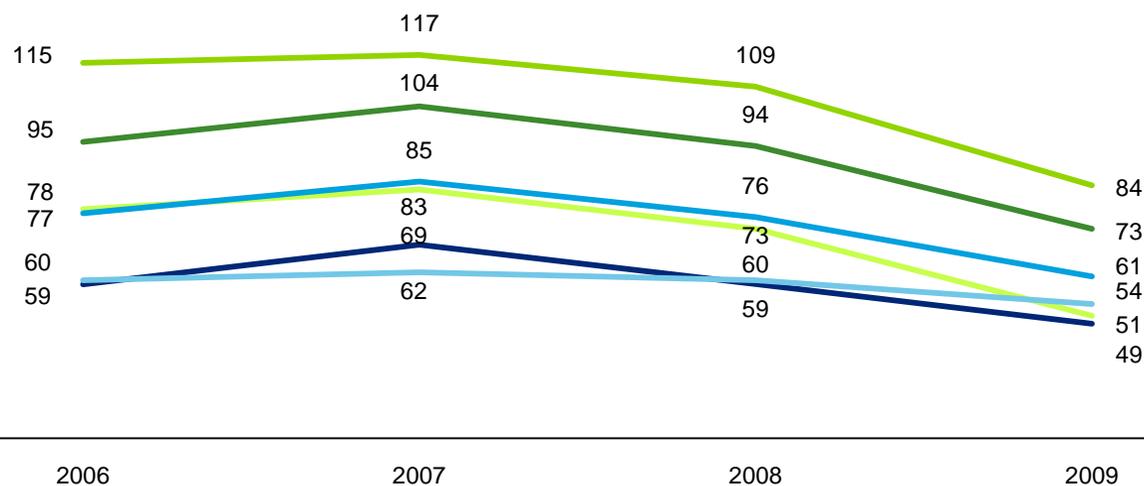
Entre 2006 e 2009, Amesterdão e Barcelona foram as cidades analisadas com melhor performance em termos de RevPAR , isto é, receita por quarto disponível para exploração, com 84 euros e 73 euros, em 2009, respectivamente.

No entanto, no período de referência, todas as cidades analisadas apresentaram um decréscimo considerável no RevPAR, sendo que Madrid foi a cidade que registou a maior quebra (TCMA de -13,2%).

Lisboa, apesar de ter sido a segunda cidade com menor quebra em termos de RevPAR na hotelaria (TCMA de -6,0%), foi a cidade que apresentou, no período em análise, o RevPAR mais reduzido (à excepção de 2007, em que registou resultados superiores a Berlim), com 49 euros, em 2009.

### Evolução do RevPAR na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2006-2009; euros)



Cidade	TCMA 2006-2009
Lisboa	-6,0%
Madrid	-13,2%
Berlim	-3,5%
Viena	-7,5%
Barcelona	-8,4%
Amesterdão	-9,9%

Nota: Os dados de 2008 e 2009 dizem respeito aos valores verificados até Setembro de cada ano.

Fonte: Deloitte – Hospitality Vision European Performance Review (Winter 2009); Deloitte Hotel Benchmark Survey December 2007; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (11/16)

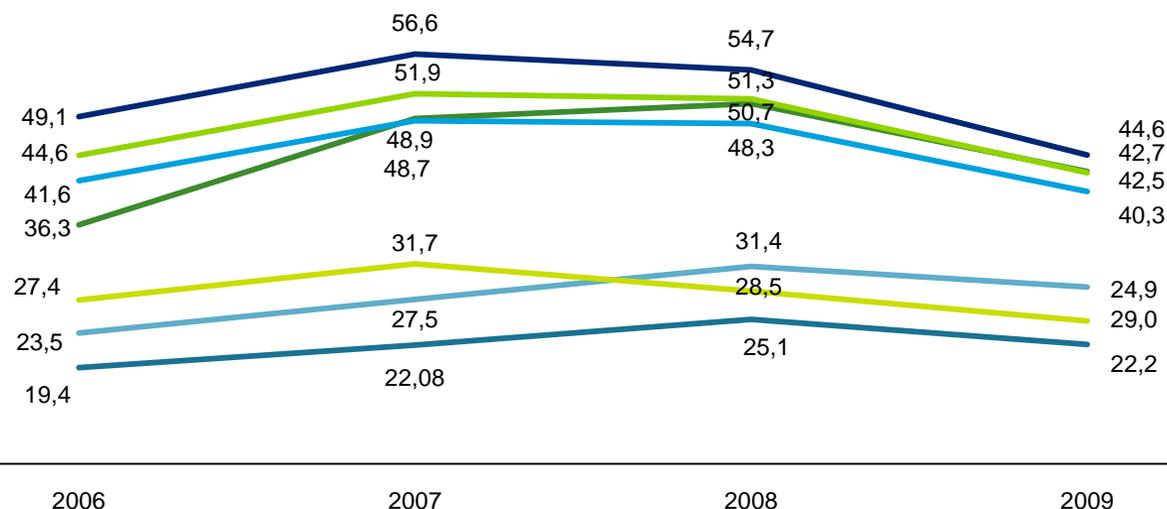
### Evolução do RevPAR: Área Promocional de Lisboa

No que se refere à evolução do RevPAR na Área Promocional de Lisboa, constata-se que os estabelecimentos hoteleiros da Cidade de Lisboa e da Costa do Estoril foram os que apresentaram o RevPAR mais elevado em 2009, com 44,6 e 42,7 euros, respectivamente.

Entre 2006 e 2009, algumas regiões/ municípios registaram um decréscimo do RevPAR, sendo que Lisboa (TCMA de -3,2%) foi o município em que este indicador sofreu a redução mais acentuada, seguida da região do Oeste (TCMA de -3,1%). Contrariamente, em algumas regiões/ municípios o RevPAR apresentou uma evolução positiva no período em análise, nomeadamente na Costa Azul (TCMA de 7,3%), na Costa do Estoril (TCMA de 5,5%) e na região de Leiria/ Fátima (TCMA de 4,5%). É ainda de salientar o facto de todas as regiões terem apresentado melhores resultados em termos de RevPAR nos anos de 2007 e 2008, sendo que 2009 foi um ano menos favorável para os estabelecimentos hoteleiros da Área Promocional de Lisboa.

### Evolução do RevPAR na Área Promocional de Lisboa

(2006-2009; euros)



Região/ Cidade	TCMA 2006-2009
APL	-1,0%
Lisboa (NUTS II)	-1,6%
Cidade de Lisboa	-3,2%
Costa do Estoril	5,5%
Costa Azul	7,3%
Oeste	-3,1%
Leiria/ Fátima	4,5%

Nota: Estabelecimentos hoteleiros considerados na análise: APL, Lisboa (NUTS II) e Cidade de Lisboa – 3, 4 e 5 estrelas (*full service* e residencial); Estoril – 3, 4 e 5 estrelas (*full service*); Costa Azul – 3 e 4 estrelas (*full service* e residencial); Oeste – todas as categorias de alojamento; Leiria/ Fátima (3 estrelas (*full service* e residencial))

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (12/16)

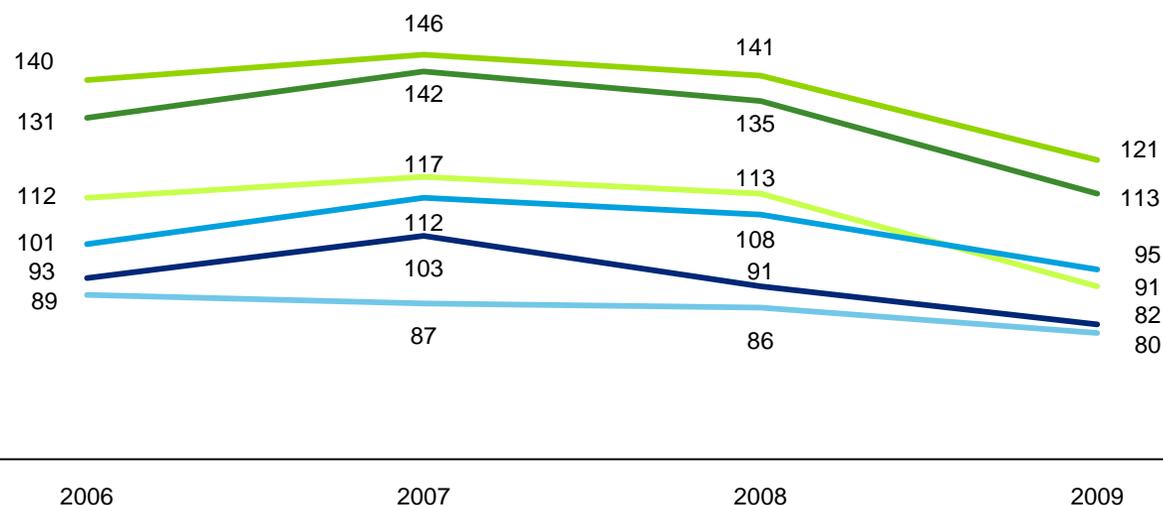
### Evolução do ARR: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

À semelhança do RevPAR, Amesterdão e Barcelona foram as cidades em que a hotelaria praticou preços médios por quarto vendido (ARR) mais elevados, com 121 euros e 113 euros, em 2009, respectivamente. No período compreendido entre 2006 e 2009, todas as cidades em análise registaram quebras no ARR, sendo que Madrid foi a cidade onde a redução foi mais acentuada (TCMA de -6,7%).

Na Cidade de Lisboa, o preço médio por quarto vendido também diminuiu, passando de 93 euros, em 2006, para 82 euros, em 2009 (TCMA de -4,1%). Apesar da redução verificada, em todos os anos de análise, Lisboa apresentou um ARR superior ao registado na Cidade de Berlim.

### Evolução do ARR na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2006-2009; euros)



Cidade	TCMA 2006-2009
Lisboa	-4,1%
Berlim	-3,5%
Madrid	-6,7%
Viena	-2,0%
Barcelona	-4,8%
Amesterdão	-4,7%

Nota: Os dados de 2008 e 2009 dizem respeito aos valores verificados até Setembro de cada ano.

Fonte: Deloitte – Hospitality Vision European Performance Review (Winter 2009); Deloitte Hotel Benchmark Survey December 2007; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (13/16)

### Evolução do ARR: Área Promocional de Lisboa

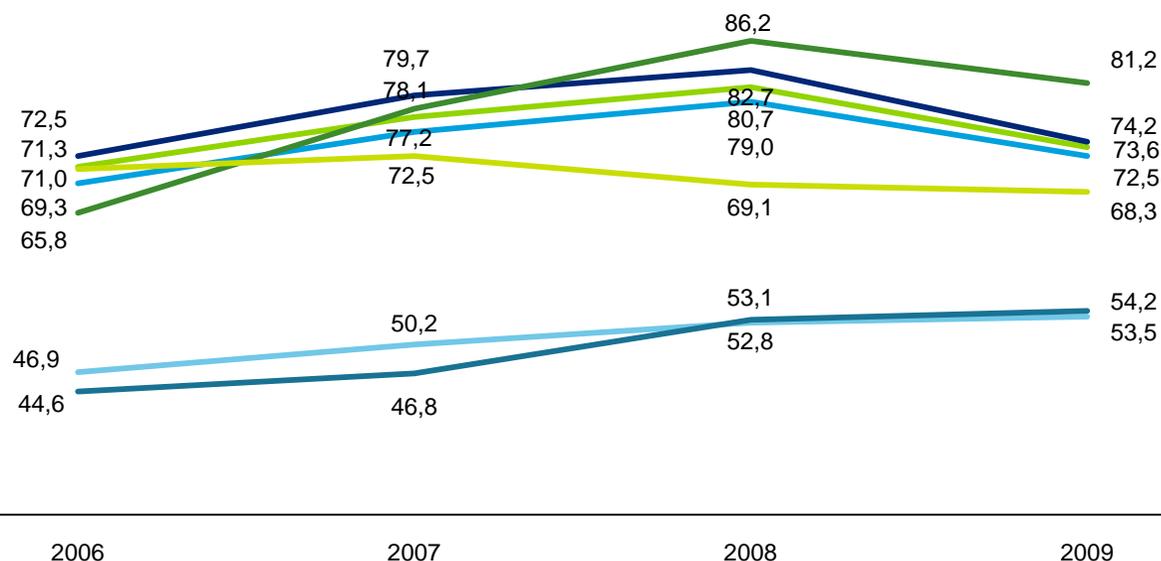
No ano de 2009, a Costa do Estoril foi a região da APL que apresentou o ARR mais elevado (81,2 euros), assim como a maior taxa de crescimento média anual (7,3%) entre 2006 e 2009. Depois da Costa do Estoril, a Cidade de Lisboa foi a que praticou o preço médio por quarto vendido mais elevado, em 2009, com 74,2 euros, tendo apresentado uma taxa de crescimento média anual reduzida (0,8%).

À semelhança do constatado em termos de RevPAR, os anos de 2007 e 2008 foram mais favoráveis para a hotelaria da APL (à excepção da Costa Azul e de Leiria/ Fátima) em termos do ARR do que o ano de 2009.

Por outro lado, o contrário do que se verificou com o RevPAR entre 2006 e 2008, em termos gerais registou-se um crescimento do ARR na Área Promocional de Lisboa e na Região de Lisboa (TCMA de 1,5% e 1,1%, respectivamente).

### Evolução do ARR na Área Promocional de Lisboa

(2006-2009; euros)



Região/ Cidade	TCMA 2006-2009
APL	1,5%
Lisboa (NUTS II)	1,1%
Cidade de Lisboa	0,8%
Costa do Estoril	7,3%
Oeste	-1,3%
Leiria/ Fátima	6,7%
Costa Azul	4,5%

Nota: Estabelecimentos hoteleiros considerados na análise: APL, Lisboa (NUTS II) e Cidade de Lisboa - 3, 4 e 5 estrelas (*full service* e residencial); Estoril - 3, 4 e 5 estrelas (*full service*); Costa Azul - 3 e 4 estrelas (*full service* e residencial); Oeste - todas as categorias de alojamento; Leiria/ Fátima (3 estrelas (*full service* e residencial))

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (14/16)

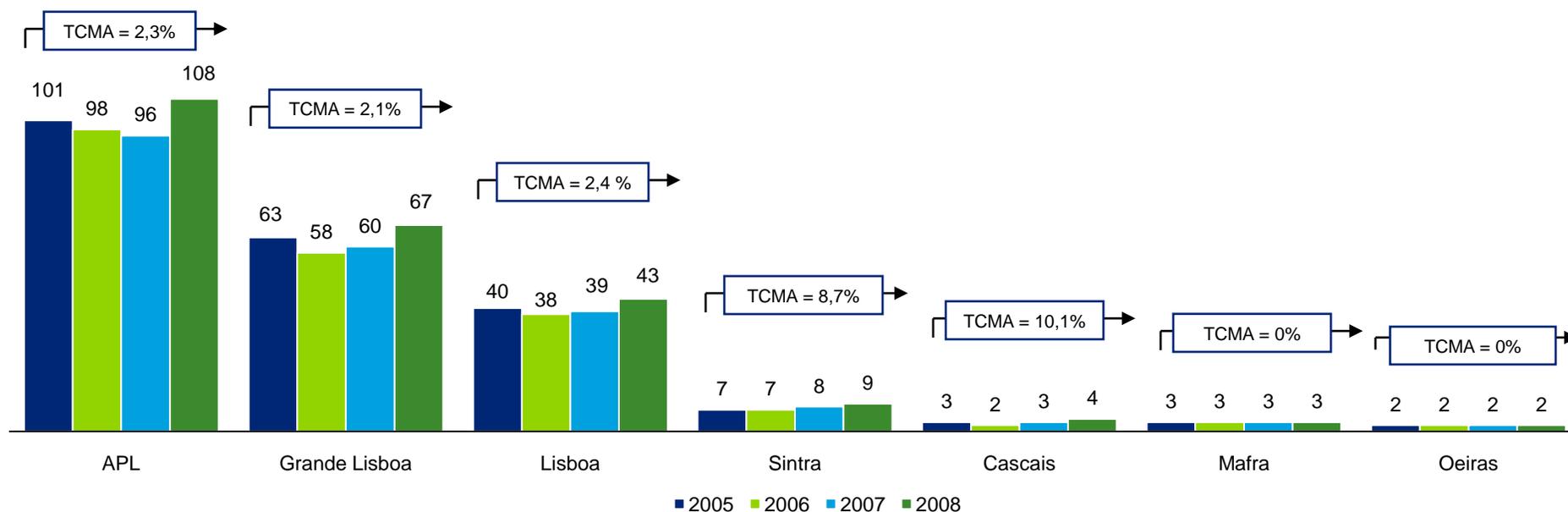
### Evolução da oferta secundária: Área Promocional de Lisboa

Em 2008, a Área Promocional de Lisboa dispunha de 108 museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários, na sua maioria localizados na região da Grande Lisboa (62,0%).

Lisboa é o município onde se concentra o maior número de museus, jardins zoológicos e botânicos e aquários dispondo de 43 museus em 2008, o que representava 39,8% da oferta total da APL, enquanto Oeiras era o município com a oferta mais reduzida, com 2 museus, jardins zoológicos e botânicos e aquários abertos ao público ao longo do período analisado.

No período de referência, tanto a Área Promocional de Lisboa como a região da Grande Lisboa registaram uma evolução positiva do número de museus abertos ao público (TCMA de 2,3% e 2,1%, respectivamente).

### Evolução do número de museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários na Área Promocional de Lisboa (2005-2008)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (15/16)

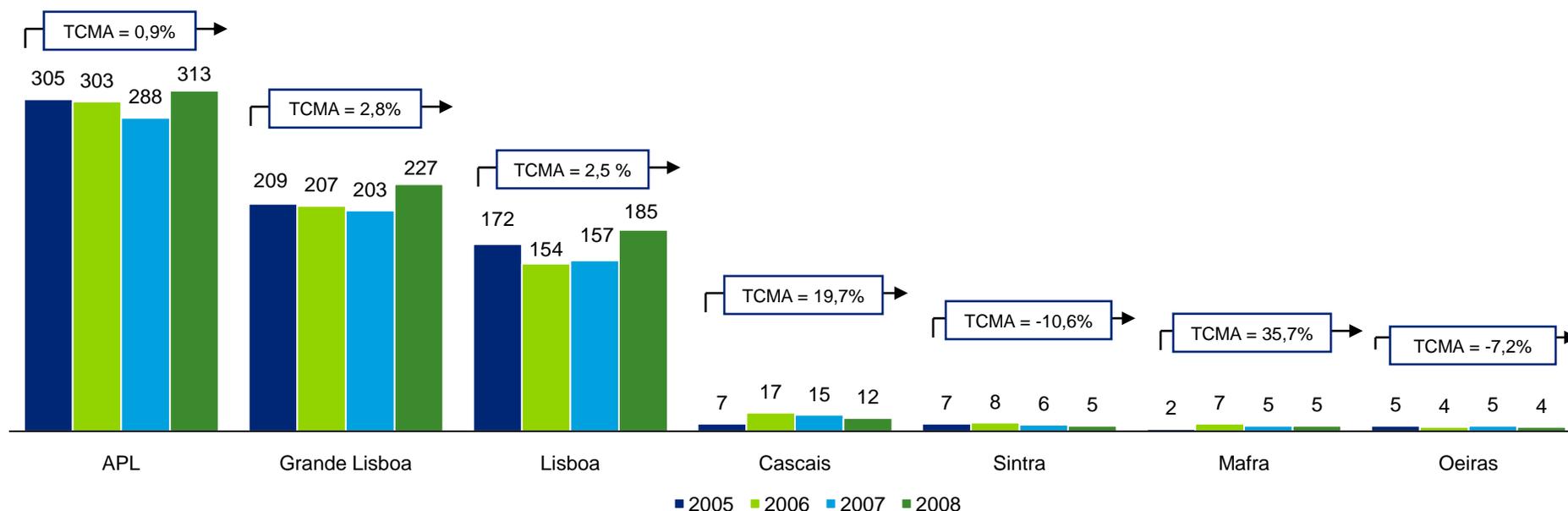
### Evolução da oferta secundária: Área Promocional de Lisboa

No que diz respeito ao número de galerias de arte e outros espaços semelhantes, a Área Promocional de Lisboa dispunha de 313 espaços abertos ao público em 2008. À semelhança dos museus, as galerias de arte concentram-se sobretudo na região da Grande Lisboa (72,5% do total de galerias da APL), mais precisamente no município de Lisboa (59,1%). Contrariamente, Oeiras apresentava-se como o município com a oferta mais reduzida, com 4 galerias de arte.

No período analisado, o número de galerias de arte existentes na APL registou uma taxa de crescimento média anual de 0,9% face a 2005. Mafra foi o município onde o ritmo de crescimento foi mais acentuado (TCMA de 35,7%), contudo, em termos absolutos, Lisboa foi o município onde o aumento do número de galerias de arte foi superior (mais 23 espaços do que em 2005).

### Evolução do número de galerias de arte e outros espaços na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark* (16/16)

### Evolução da oferta secundária: Área Promocional de Lisboa

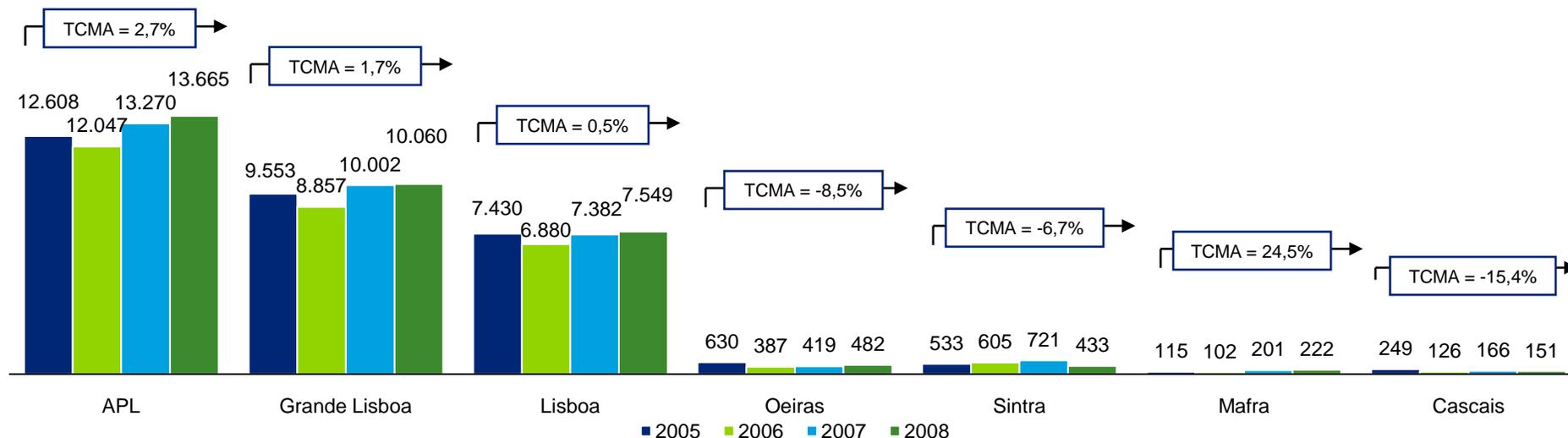
Em 2008, realizaram-se 13.665 sessões de espectáculos ao vivo na Área Promocional de Lisboa, 73,6% dos quais tiveram lugar na região da Grande Lisboa.

A Cidade de Lisboa foi o município da APL que recebeu o maior número de espectáculos ao vivo (7.549 sessões, o que representa 55,2% do total de sessões de espectáculos ao vivo realizados na APL). Cascais, por outro lado, foi o município onde se realizaram menos espectáculos (151 sessões).

O número de espectáculos ao vivo realizados na Área Promocional de Lisboa apresentou um crescimento positivo entre 2005 e 2008 (TCMA de 2,7%). Mafra foi o município que registou o maior ritmo de crescimento em termos de número de espectáculos realizados entre 2005 e 2008 (TCMA de 24,5%). À excepção dos municípios de Mafra e de Lisboa (TCMA de 0,5%), os restantes municípios analisados registaram quebras no número de espectáculos ao vivo realizados entre 2005 e 2008, sendo que o decréscimo mais acentuado ocorreu em Oeiras (TCMA de -8,5%). Note-se, no entanto, que o decréscimo do número de espectáculos poderá justificar-se pela realização de espectáculos de maior magnitude e maior concentração do orçamento.

### Evolução do número espectáculos ao vivo na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008; número de sessões)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
    - i. Análise aos questionários na origem
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (1/14)

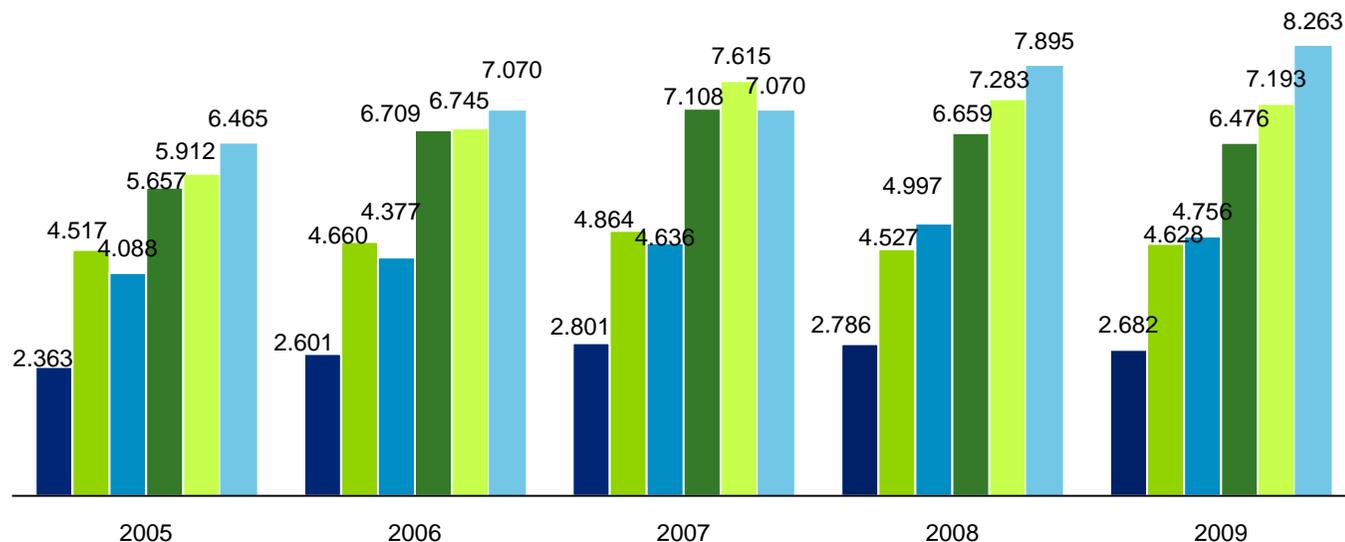
### Evolução da procura turística: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

No período compreendido entre 2005 e 2009, no conjunto das cidades em análise, Lisboa foi a cidade que recebeu o menor número de hóspedes (menos 1.946 mil hóspedes do que Amesterdão, a segunda cidade com menor número de hóspedes, e menos 5.581 mil hóspedes do que Berlim, a cidade com maior procura turística, em 2009).

Em termos de crescimento do número de hóspedes, Lisboa apresentou uma taxa de crescimento média anual (TCMA de 3,2%) inferior à maioria das cidades de *benchmark*, com excepção de Amesterdão (TCMA de 0,6%). Berlim foi a cidade em que o número de hóspedes evoluiu a um ritmo mais acentuado no período em análise (TCMA de 6,3%).

### Evolução do número de hóspedes na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*<sup>1</sup>

(2005-2009; milhares de hóspedes)



Cidade	TCMA 2005-2009
Lisboa	3,2%
Amesterdão	0,6%
Viena	3,9%
Barcelona	3,4%
Madrid	5,0%
Berlim	6,3%

<sup>1</sup> Os dados de Viena e de Berlim dizem respeito ao número de hóspedes contabilizados em todas as tipologias de estabelecimentos de alojamento pago. Para os restantes países, os dados referem-se ao número de hóspedes em hotéis e estabelecimentos similares.

Fonte: TourMIS; Análise :Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (2/14)

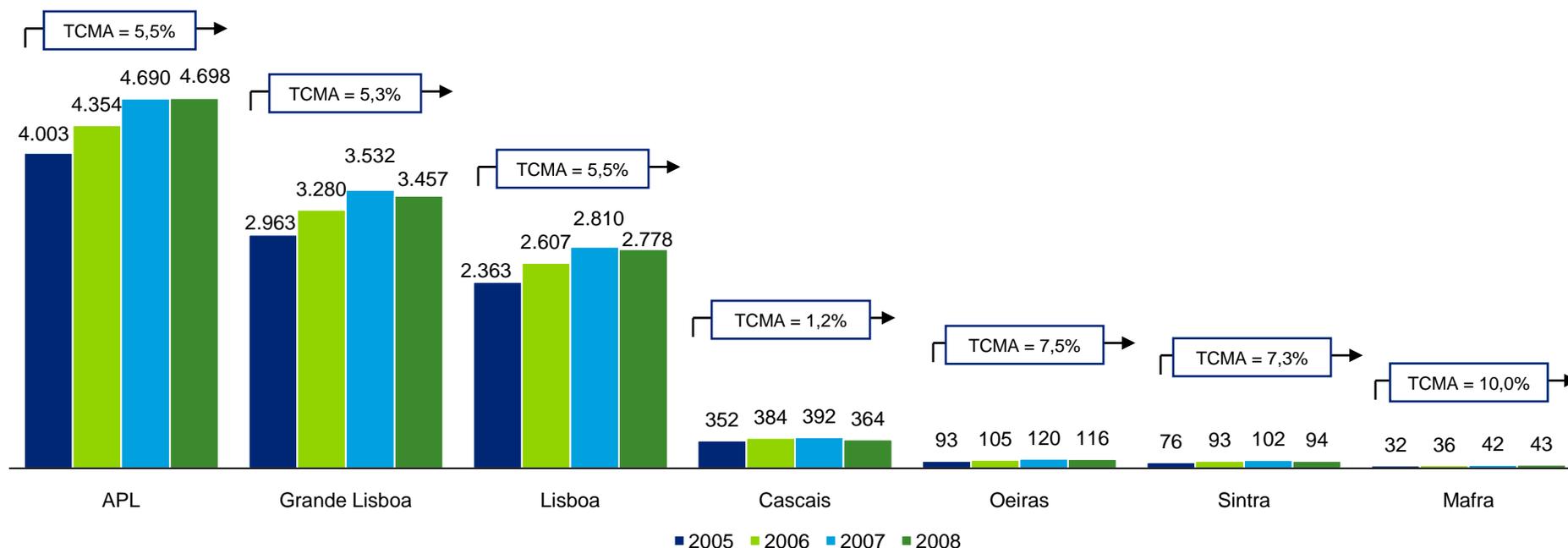
### Evolução da procura turística: Área Promocional de Lisboa

Entre 2005 e 2008, o número de hóspedes que pernoitaram na Área Promocional de Lisboa registou uma taxa de crescimento média anual de 5,5%, evoluindo de 4.003 mil hóspedes em 2005 para 4.698 mil em 2008.

A Cidade de Lisboa concentrou a maioria da procura turística da APL (59,1%), recebendo cerca de 2.778 mil hóspedes em 2008 nos estabelecimentos hoteleiros da cidade, e registando um crescimento médio anual semelhante ao da APL (TCMA de 5,5%). Mafra foi o município que apresentou a maior taxa de crescimento média anual do número de hóspedes no período em análise (TCMA de 10,0%), sendo, no entanto, o município com menor procura turística (43 mil hóspedes em 2008).

### Evolução do número de hóspedes na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008; milhares de hóspedes)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (3/14)

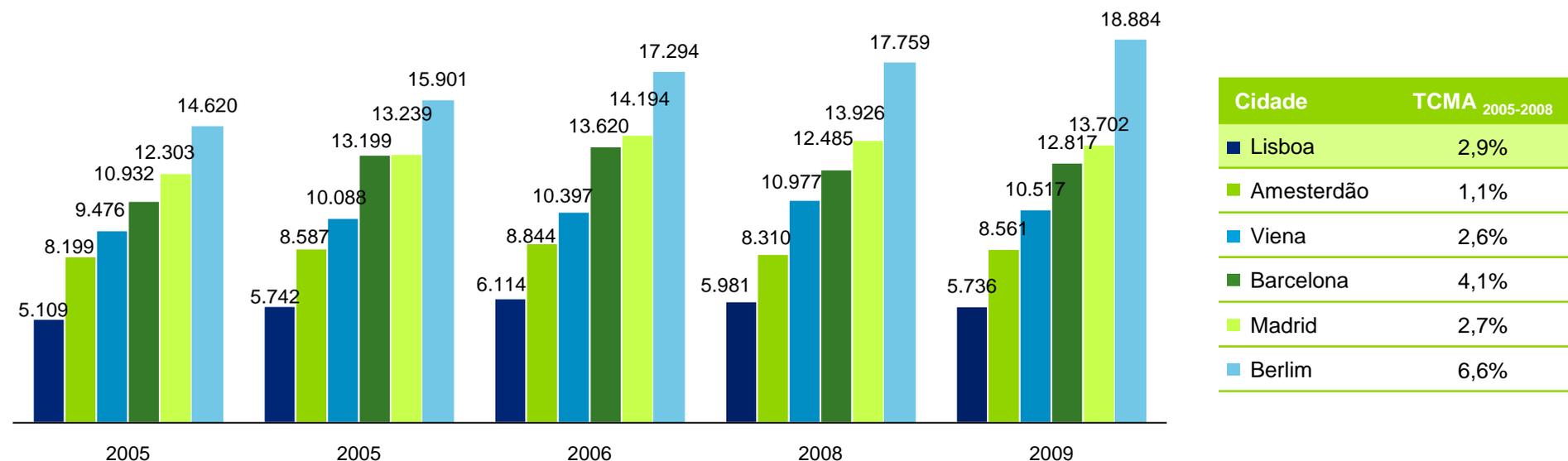
### Evolução da procura turística: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

Entre 2005 e 2009, a Cidade de Lisboa apresentou um volume de procura turística, medida pelo número de dormidas, inferior às restantes cidades analisadas, tendo registado, em 2009, 5.736 mil dormidas em estabelecimentos hoteleiros, menos 2.825 mil dormidas do que as registadas em Amesterdão (a segunda cidade com menor número de dormidas em 2009).

Ainda assim, no período analisado, o número de dormidas contabilizadas na Cidade de Lisboa aumentou a uma taxa de crescimento média anual de 5,4%, ritmo de crescimento superior ao das cidades de Amesterdão (TCMA de 1,1%), Madrid (TCMA de 2,7%) e de Viena (TCMA de 2,6%).

### Evolução do número de dormidas na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2005-2009; milhares de dormidas)



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (4/14)

### Evolução da procura turística: Área Promocional de Lisboa

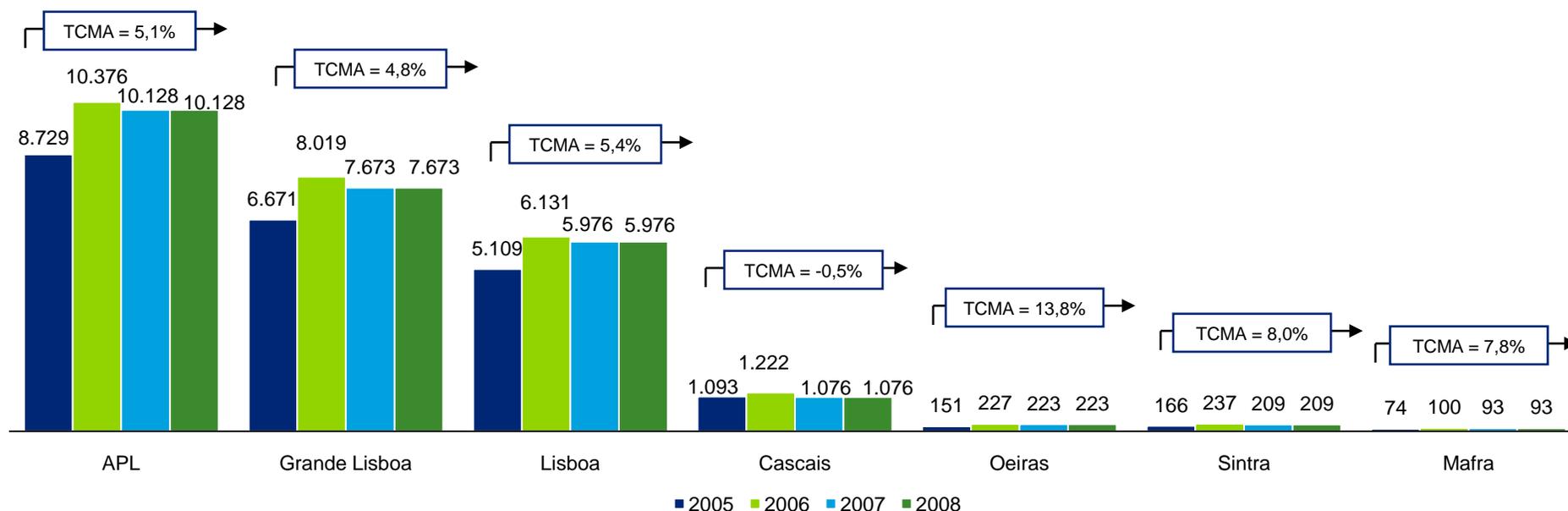
A procura turística na Área Promocional de Lisboa apresentou uma taxa de crescimento média anual de 5,1% entre 2005 e 2008, em termos de número de dormidas, registando-se cerca de 10.128 mil dormidas em 2008.

A Cidade de Lisboa registou um crescimento ligeiramente superior (TCMA de 5,4%), tendo concentrado, em 2008, cerca de 5.976 mil dormidas (59% das dormidas registadas na APL).

Oeiras foi o município que apresentou o crescimento da procura turística mais acentuado em termos do número de dormidas (TCMA de 13,8%), tendo, à semelhança do que se verificou com o número de hóspedes, ultrapassado o número de dormidas registadas no Município de Sintra em 2007 e 2008 (209 mil dormidas).

### Evolução do número de dormidas na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008; milhares de dormidas)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

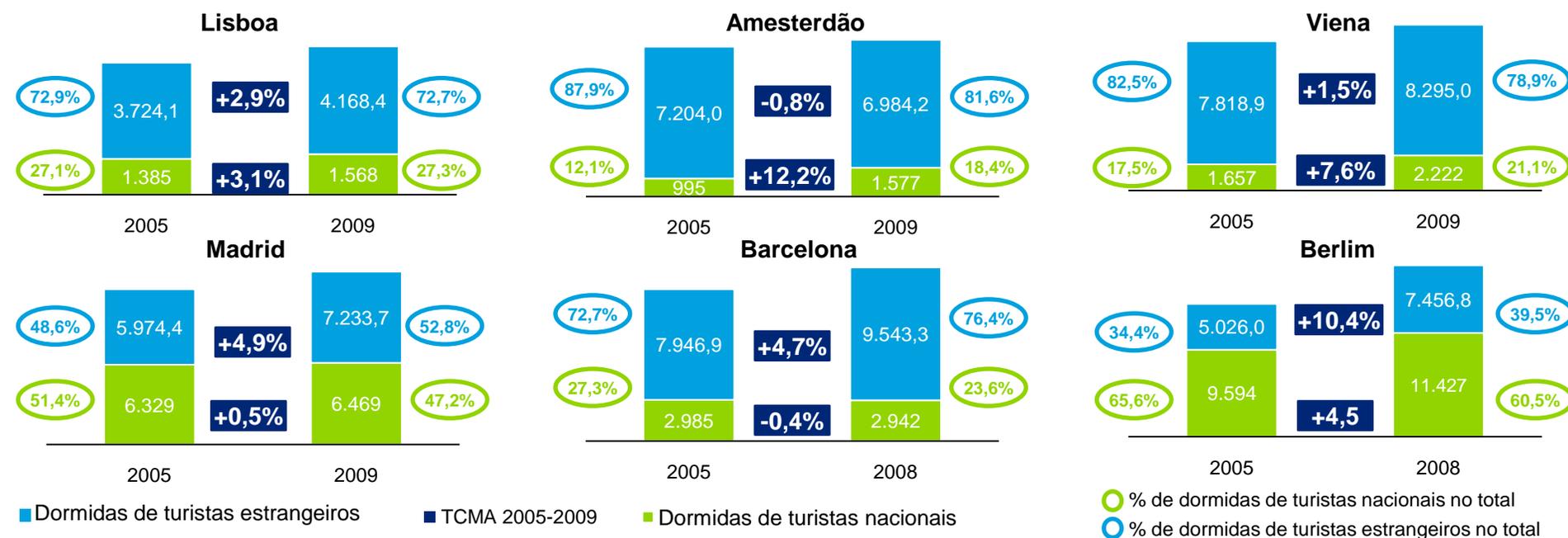
## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (5/14)

### Evolução da procura turística: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

Relativamente aos principais mercados emissores, a representatividade dos mercados internacionais na procura turística total (contabilizada em número de dormidas) na Cidade de Lisboa foi de 72,7% em 2009. Amesterdão foi a cidade onde, nesse ano, a procura internacional apresentou maior preponderância face à procura total (81,6%), enquanto que Berlim foi onde os mercados estrangeiros foram menos representativos (39,5%). No período entre 2005 e 2009, a procura por parte de mercados internacionais aumentou em todas as cidades analisadas, à excepção de Amesterdão (TCMA de -0,8%), que apresentou o maior crescimento ao nível da procura do mercado interno (TCMA de 12,2%). Berlim foi a cidade onde, entre 2005 e 2009, a procura turística internacional apresentou um ritmo de crescimento mais elevado (TCMA de 10,4%).

### Evolução da procura por parte de mercados internacionais na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2005 e 2009; milhares de dormidas; %)



Nota: Para a cidade de Barcelona não existem dados disponíveis de 2009, tendo sido utilizados os dados mais recentes, referentes ao ano de 2008.

Fonte: ATL; TourMIS; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (6/14)

### Evolução da procura turística: Área Promocional de Lisboa

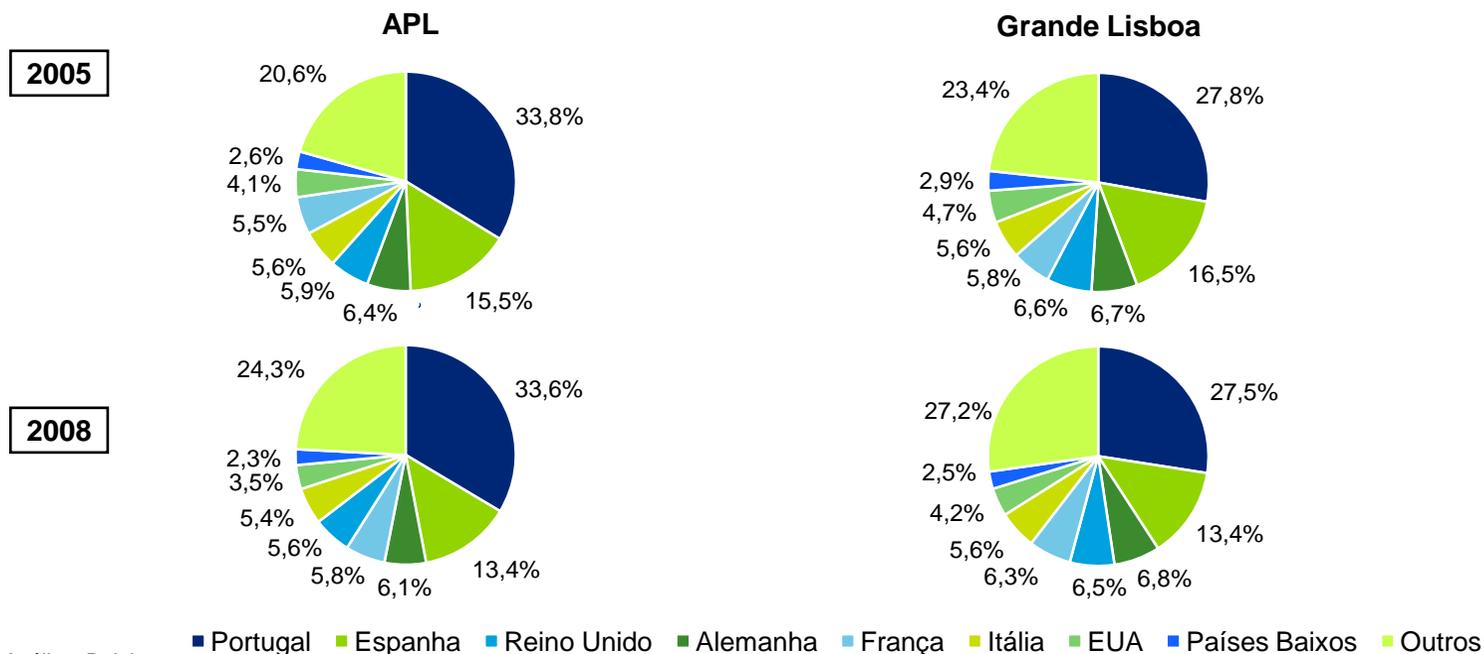
Em 2008, o mercado nacional apresentava-se como o principal gerador de dormidas, tanto da Área Promocional de Lisboa (33,6% das dormidas) como da Grande Lisboa (27,5% das dormidas), tendo a sua representatividade diminuído ligeiramente face à procura dos mercados internacionais entre 2005 e 2008 (0,2 p.p. e 0,3 p.p., respectivamente).

Na APL, Espanha, Alemanha e França apresentam-se como os principais mercados emissores internacionais, representando 13,4%, 6,1% e 5,8% do total de dormidas contabilizadas em 2008, respectivamente.

Por sua vez, na Grande Lisboa, os principais mercados emissores estrangeiros são Espanha, Alemanha e Reino Unido, concentrando, respectivamente, 13,4%, 6,8% e 6,5% do total de dormidas na região em 2008.

### Principais mercados emissores de dormidas na Área Promocional de Lisboa

(2005 e 2008; % do número de dormidas)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (7/14)

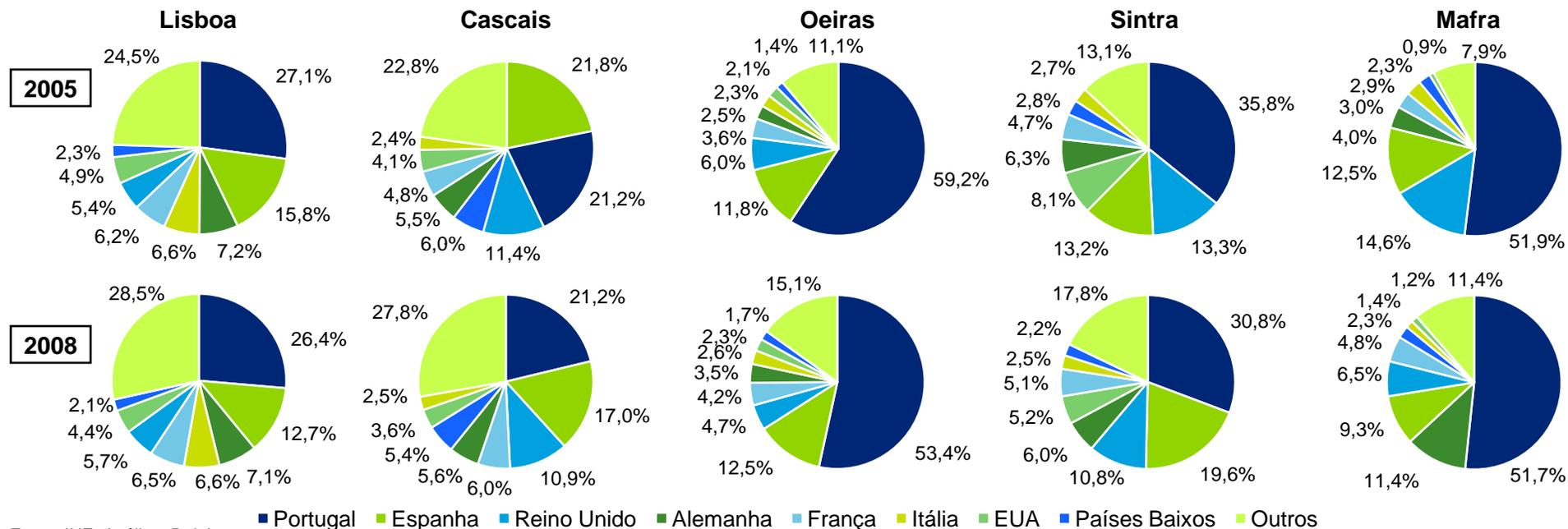
### Evolução da procura turística: Área Promocional de Lisboa

Em 2008, o mercado nacional apresentou-se como o principal mercado emissor para os municípios considerados, embora com maior representatividade nos municípios de Oeiras (53,4% do total de dormidas) e de Mafra (51,7% do total de dormidas). Entre 2005 e 2008, a representatividade do mercado nacional diminuiu em todos os municípios, à excepção de Cascais, onde se manteve constante (21,2% das dormidas).

Em 2008, Espanha posicionou-se como o principal mercado emissor internacional na totalidade dos municípios analisados, com excepção do Município de Mafra onde a Alemanha apresentou uma maior representatividade (11,4% das dormidas). De 2005 para 2008, o Reino Unido perdeu a sua posição de principal mercado emissor internacional em Sintra e em Mafra.

### Principais mercados emissores de dormidas nos municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra

(2005 e 2008; % do número de dormidas)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (8/14)

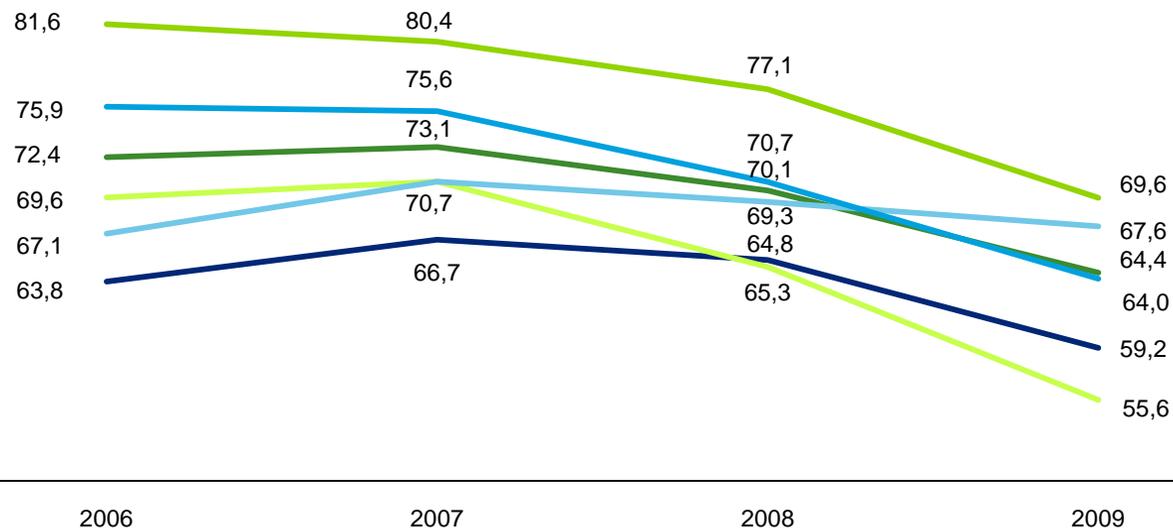
### Evolução da procura turística: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark*

No que se refere à taxa de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, entre 2006 e 2009, Amesterdão foi a cidade em que este indicador de procura turística foi superior (69,6% em 2009), enquanto Madrid e Lisboa registaram as taxas de ocupação mais reduzidas (55,6% e 59,2% em 2009, respectivamente).

No período em análise, todas as cidades analisadas registaram quebras na taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros, à excepção de Berlim, que registou um aumento de 0,5 p.p. na taxa de ocupação. Madrid foi a cidade onde a diminuição foi mais acentuada (-14,0 p.p.) e Lisboa foi a cidade onde se registou o menor decréscimo na taxa de ocupação (-4,6 p.p.), entre 2006 e 2009.

### Evolução da taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2006-2009; %)



Cidade	Δ 2006-2009
Lisboa	-4,6 p.p.
Madrid	-14,0 p.p.
Viena	-11,9 p.p.
Barcelona	-8,0 p.p.
Berlim	0,5 p.p.
Amesterdão	-12,0 p.p.

Nota: Os dados dizem respeito aos valores verificados até Setembro de cada ano.

Fonte: Deloitte – Hospitality Vision European Performance Review (Winter 2009); Deloitte Hotel Benchmark Survey December 2007; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (9/14)

### Evolução da procura turística: Área Promocional de Lisboa

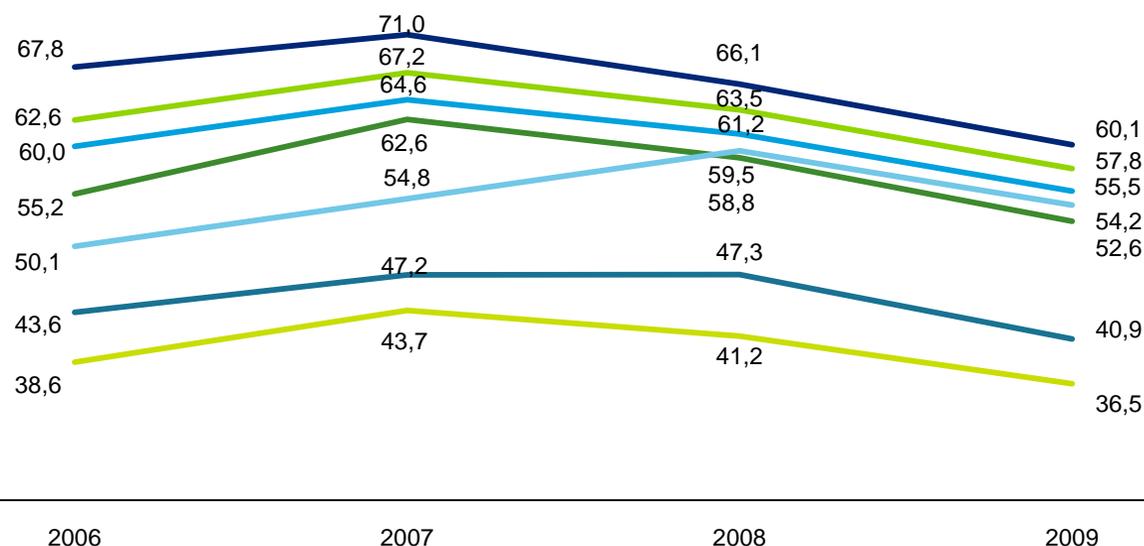
Durante o período analisado, Lisboa foi a cidade onde se registou a taxa de ocupação mais elevada (60,1% em 2009), enquanto que o Oeste foi a região onde os estabelecimentos hoteleiros apresentaram taxas de ocupação mais reduzidas (36,5% em 2009).

Entre 2006 e 2009, a taxa de ocupação dos estabelecimentos da Área Promocional de Lisboa, assim como na maioria das regiões analisadas, apresentou uma variação negativa (à excepção da região do Oeste, que registou uma variação de 4,1 p.p.). Em termos globais, a taxa de ocupação na APL registou um decréscimo de 4,4 p.p no período em análise.

Lisboa foi a cidade onde a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros sofreu a maior redução (-7,7 p.p.), sobretudo após o ano de 2007, com um decréscimo de 10,9 p.p. entre 2007 e 2009.

### Evolução da taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros da Área Promocional de Lisboa

(2006-2009; %)



Região/ Cidade	Δ 2006-2009
APL	-4,4 p.p.
Lisboa (NUTS II)	-4,8 p.p.
Cidade de Lisboa	-7,7 p.p.
Costa do Estoril	-2,7 p.p.
Leiria/ Fátima	-2,6 p.p.
Costa Azul	-2,1 p.p.
Oeste	4,1 p.p.

Nota: Estabelecimentos hoteleiros considerados na análise: APL, Lisboa (NUTS II) e Cidade de Lisboa – 3, 4 e 5 estrelas (*full service* e residencial); Estoril – 3, 4 e 5 estrelas (*full service*); Costa Azul – 3 e 4 estrelas (*full service* e residencial); Oeste – todas as categorias de alojamento; Leiria/ Fátima (3 estrelas (*full service* e residencial))

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (10/14)

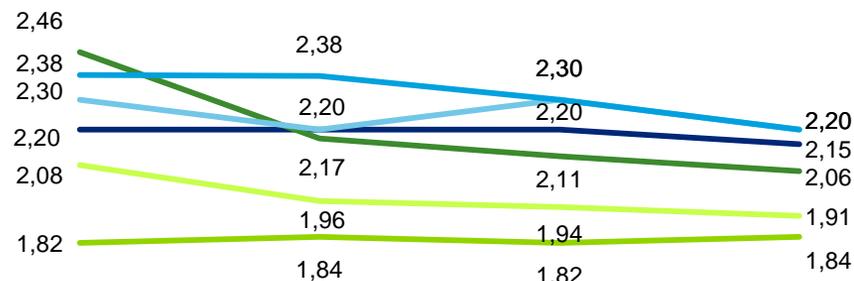
### Evolução da procura turística: Cidade de Lisboa vs. Cidades de *benchmark* e Área Promocional

Em 2008, a Cidade de Lisboa era, entre as cidades analisadas, a terceira cidade com maior estada média (2,15 noites), sendo apenas superada pelas cidades de Viena e de Berlim (ambas com 2,20 noites). Entre 2005 e 2008, todas as cidades apresentaram uma quebra na estada média em estabelecimentos hoteleiros, à excepção de Amesterdão (TCMA de 0,4%).

Relativamente à APL, Cascais foi, durante o período em análise, o município que registou a estada média mais elevada (2,96 noites em 2008) e Oeiras o município com menor estada média em estabelecimentos hoteleiros (1,93 noites em 2008). Em termos globais, entre 2005 e 2008, a região da Grande Lisboa apresentou um decréscimo na duração da estada média em estabelecimentos hoteleiros (TCMA de -1,2%), registando, em 2008, uma estada média de 2,22 noites. Sintra e Oeiras foram os únicos municípios a registar uma evolução positiva da estadia média (TCMA de 0,5% e 6,4%, respectivamente)

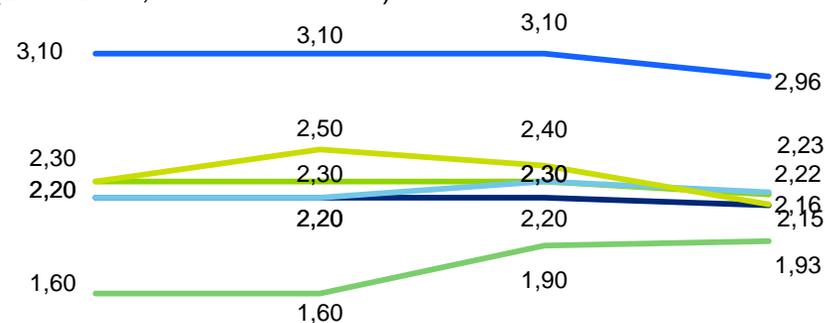
### Evolução da estada média na Cidade de Lisboa face às cidades de *benchmark*

(2005-2008; número de noites)



Cidade	TCMA 2005-2008	Cidade	TCMA 2005-2008
Lisboa	-0,7%	Barcelona	-5,7%
Viena	-2,6%	Madrid	-2,8%
Berlim	-1,5%	Amesterdão	0,4%

### Evolução da estada média na Área Promocional de Lisboa (2005-2008; número de noites)



Cidade	TCMA 2005-2008	Cidade	TCMA 2005-2008
Grande Lisboa	-1,2%	Sintra	0,5%
Lisboa	-0,7%	Mafra	-2,1%
Cascais	-1,6%	Oeiras	6,4%

Fonte: INE; INE – Espanha; Statistisches Landesamt Berlin; Gemeente Amsterdam; Statistics Austria; ATL; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (11/14)

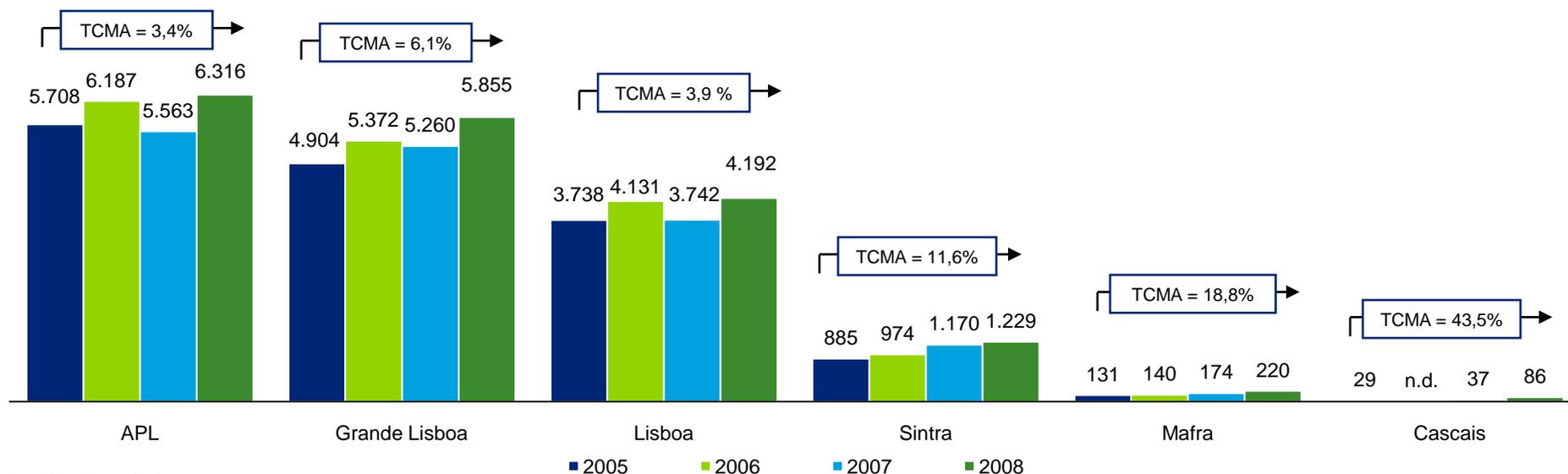
### Evolução da procura secundária: Área Promocional de Lisboa

Em 2008, os museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários localizados na Área Promocional de Lisboa receberam cerca de 6.316 mil visitantes, sendo que cerca de 92,7% do total de visitantes foram contabilizados na região da Grande Lisboa, região onde se concentra também o maior número de museus, jardins zoológicos e botânicos e aquários.

Globalmente, os museus do Município de Lisboa contabilizaram o maior número de visitantes (4.192 mil visitantes em 2008), contudo os museus do Município de Sintra apresentaram o número de visitantes por estabelecimento cultural mais elevado (136 mil visitantes por museu).

Entre 2005 e 2008, o número de visitantes a museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários localizados na APL contabilizaram uma taxa de crescimento média anual de 3,4%, inferior à registada na Grande Lisboa (6,1%). Apesar de ter recebido o menor número de visitantes (86 mil visitantes em 2008), Cascais foi o município que registou o ritmo de crescimento mais acentuado entre 2005 e 2008 (TCMA de 43,5%).

### Evolução do número de visitantes a museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários na Área Promocional de Lisboa (2005-2008; milhares de visitantes)



n.d. – Não disponível.

Nota: Os dados relativos ao Município de Oeiras não se encontram disponíveis.

Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (12/14)

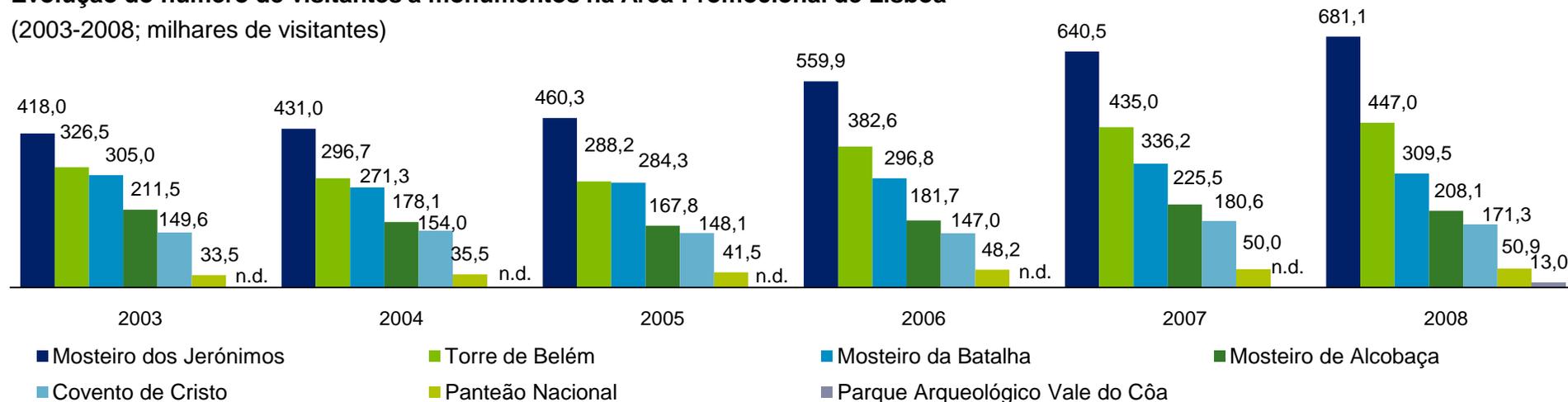
### Evolução da procura secundária: Área Promocional de Lisboa

No que respeita a evolução do número de visitantes nos principais monumentos da APL, verifica-se que o Mosteiro dos Jerónimos é o que recebe um maior número de visitantes durante todo o período analisado, sendo igualmente o que registou o maior crescimento deste indicador (TCMA de 10,3%).

Em 2008, o Mosteiro dos Jerónimos registou uma afluência de 681,1 mil visitantes, seguindo-se a Torre de Belém com 447,0 mil visitantes e o Mosteiro da Batalha com 309,5 mil visitantes. Por outro lado, entre os monumentos em análise, o Mosteiro da Batalha foi o que apresentou o maior decréscimo deste indicador, traduzido numa TCMA de -1,1%, entre 2003 e 2008, ao qual se seguiu o Mosteiro de Alcobaça com um decréscimo do número de visitantes na ordem dos 3,4 milhares de visitantes.

### Evolução do número de visitantes a monumentos na Área Promocional de Lisboa

(2003-2008; milhares de visitantes)



	Mosteiro dos Jerónimos	Torre de Belém	Mosteiro da Batalha	Mosteiro de Alcobaça	Convento de Cristo	Panteão Nacional	Parque Arqueológico Vale do Côa
TCMA <sub>03-08</sub>	10,3%	7,9%	-1,1%	-0,3%	2,7%	8,7%	n.a.

n.d. – Não disponível; n.a. – Não aplicável.

Nota: Os dados relativos ao Município de Oeiras não se encontram disponíveis.

Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (13/14)

### Evolução da procura secundária: Área Promocional de Lisboa

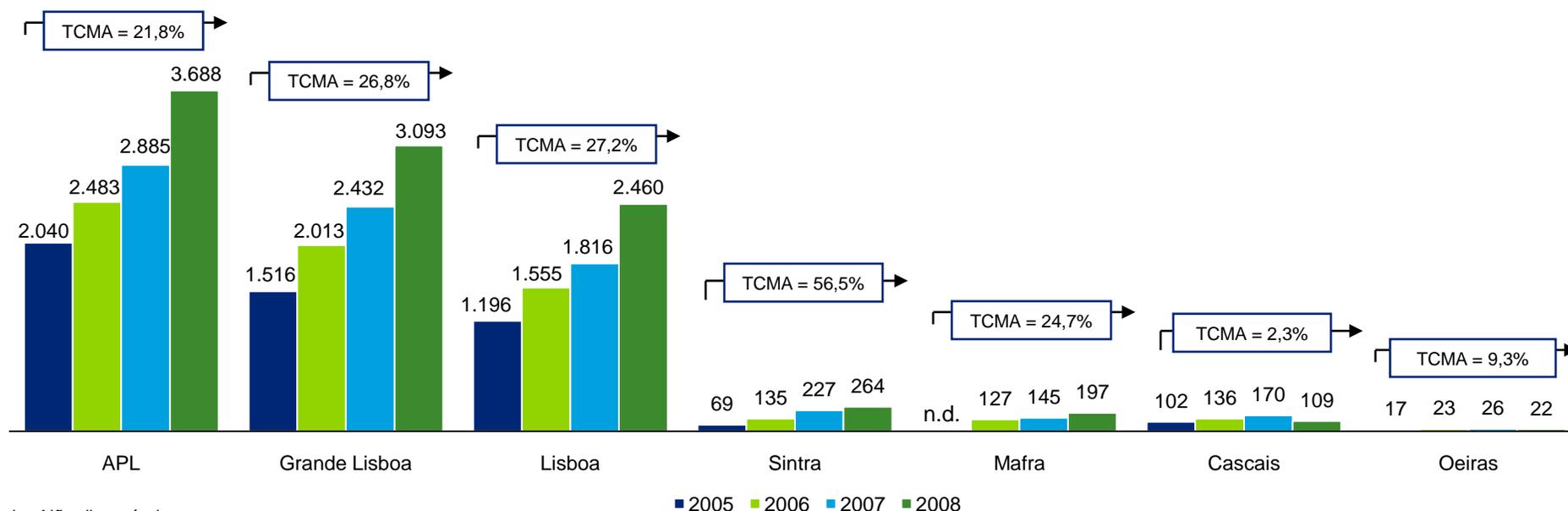
Em 2008, as galerias de arte e outros espaços localizadas na Área Promocional de Lisboa receberam cerca de 3.688 mil visitantes, 83,8% dos quais visitaram galerias de arte localizadas na região da Grande Lisboa (3.093 mil visitantes).

À semelhança do verificado em termos de museus, Lisboa foi o município que recebeu o maior número de visitantes em galerias de arte (2.460 mil visitantes) e Sintra o município com maior número de visitantes por galeria de arte (52,9 mil visitantes por galeria).

Entre 2005 e 2008, o número de visitantes a galerias de arte e outros espaços na APL apresentou um ritmo de crescimento mais acentuado do que o verificado nos museus (TCMA de 21,8% vs. 3,4%), tendo sido Sintra o município que registou a taxa de crescimento média anual mais elevada (56,5%).

### Evolução do número de visitantes a galerias de arte e outros espaços na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008; milhares de visitantes)



n.d. – Não disponível.

Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise da procura – Contexto nacional e de *benchmark* (14/14)

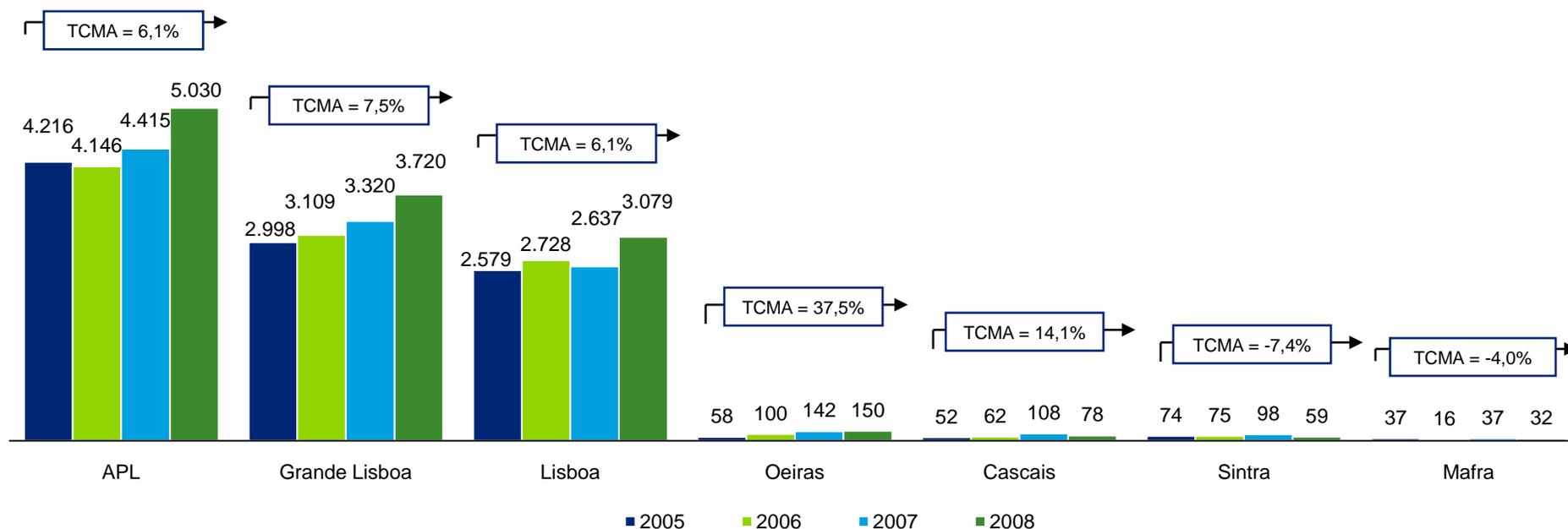
### Evolução da procura secundária: Área Promocional de Lisboa

Os espectáculos ao vivo realizados em 2008 na Área Promocional de Lisboa contaram com a presença de 5.030 mil espectadores, 74,0% dos quais foram contabilizados em espectáculos realizados na região da Grande Lisboa. Lisboa foi o município que recebeu o maior número de espectadores (3.079 mil espectadores), contudo foi em Cascais que se registou o maior número de espectadores por sessão de espectáculo ao vivo (514,4 mil espectadores).

Entre 2005 e 2008, registou-se uma taxa de crescimento médio anual de 6,1% do número de espectadores em espectáculos ao vivo realizados na APL. O Município de Oeiras foi o que registou um ritmo de crescimento mais acentuado (TCMA de 37,5%), durante o período analisado.

### Evolução do número de espectadores de espectáculos ao vivo realizados na Área Promocional de Lisboa

(2005-2008; milhares de espectadores)



Fonte: INE; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. **Análise ao actual posicionamento turístico do Destino**
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. **Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark***
    - i. **Análise aos questionários na origem**
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (1/78)

### Ficha técnica

No âmbito do Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014 foram realizados 1.190 questionários através de uma plataforma online, entre os meses de Maio e de Junho de 2010, a indivíduos estrangeiros no seu país de origem.

A realização de questionários teve como objectivo aferir, entre outros, os seguintes aspectos:

- Os principais motivos que influenciam a escolha de um destino turístico (em viagens de *City Breaks* e de Negócios);
- Os factores mais valorizados no destino;
- O grau de satisfação dos inquiridos com o destino Lisboa e com as infra-estruturas/ serviços disponíveis;
- Os destinos que os inquiridos considera alternativos a Lisboa e quais os factores distintivos da Região de Lisboa; e
- As acções a empreender para potenciar o desenvolvimento turístico da Região de Lisboa.

Os inquiridos que responderam ao questionário foram seleccionados com base na sua propensão para viajar para o estrangeiro. Por sua vez, o questionário foi estruturado em quatro secções, designadamente: Situação económica, Turismo, Destino e Caracterização do entrevistado.

Os questionários foram realizados em sete dos principais mercados emissores de dormidas para a Região de Lisboa, com um enfoque nas suas capitais, seguindo a seguinte distribuição:

- Alemanha: 13,7%
- Bélgica: 7,1%
- Espanha: 25,8%
- França: 17,0%
- Holanda: 7,1%
- Itália: 16,8%
- Reino Unido: 12,5%

Em Espanha foram também realizados questionários nas capitais das províncias limítrofes e naquelas que virão no futuro a ser servidas pela Alta Velocidade ferroviária, Lisboa-Madrid.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (2/78)

### Análise aos questionários na origem: Situação económica

A tabela seguinte apresenta o impacto que os inquiridos consideram que a actual situação económica e financeira teve nas suas viagens em lazer, nomeadamente em termos de duração da estada, gasto médio, tipologia e categoria do alojamento escolhido, distância entre a residência habitual e o destino escolhido para férias e o meio de transporte utilizado. Neste sentido, os holandeses são os que, maioritariamente, consideram que a recente situação económica não teve impacto sobre as suas viagens em lazer.

### Impacte da recente situação económica nas viagens de lazer dos inquiridos

(2010; %)

	Impacte	Alemanha (N=163)	Bélgica (N=85)	Espanha (N=307)	França (N=202)	Holanda (N=85)	Itália (N=200)	Reino Unido (N=148)
<b>Duração da estada</b>	Inexistente	37,5%	32,9%	20,8%	43,0%	60,0%	15,5%	52,1%
	Reduzido	38,0%	47,1%	40,8%	34,2%	31,8%	52,0%	23,6%
	Elevado	24,5%	20,0%	38,4%	22,8%	8,2%	32,5%	24,3%
<b>Gasto médio</b>	Inexistente	17,8%	20,0%	12,4%	30,7%	43,5%	11,5%	37,2%
	Reduzido	37,4%	45,9%	44,0%	40,1%	35,3%	51,5%	37,8%
	Elevado	44,8%	34,1%	43,6%	29,2%	21,2%	37,0%	25,0%
<b>Alojamento (tipologia e categoria)</b>	Inexistente	29,4%	38,8%	19,2%	39,1%	51,8%	13,5%	49,3%
	Reduzido	33,1%	36,5%	40,1%	31,2%	35,3%	43,0%	27,7%
	Elevado	37,4%	24,7%	40,7%	29,7%	12,9%	43,5%	23,0%
<b>Distância (kms) entre a residência habitual e o destino</b>	Inexistente	31,3%	38,8%	24,1%	38,6%	63,5%	26,0%	50,7%
	Reduzido	42,3%	35,3%	41,7%	32,7%	24,7%	50,0%	28,4%
	Elevado	26,4%	25,9%	34,2%	28,7%	11,8%	24,0%	20,9%
<b>Distância (horas) entre a residência habitual e o destino</b>	Inexistente	33,7%	41,2%	26,4%	39,1%	67,1%	24,5%	50,6%
	Reduzido	38,7%	38,8%	44,6%	34,2%	28,2%	50,0%	31,8%
	Elevado	27,6%	20,0%	29,0%	26,7%	4,7%	25,5%	17,6%
<b>Meio de transporte</b>	Inexistente	38,6%	43,6%	24,4%	38,6%	62,3%	20,0%	50,0%
	Reduzido	30,7%	38,8%	40,4%	34,7%	25,9%	52,5%	26,4%
	Elevado	30,7%	17,6%	35,2%	26,7%	11,8%	27,5%	23,6%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (3/78)

### Análise aos questionários na origem: Situação económica

A tabela seguinte apresenta a opinião dos inquiridos relativamente ao impacte que a situação económica adversa teve nos seus padrões de consumo de viagens de negócios. À semelhança com que sucede com a análise do impacte sobre as viagens em lazer, também nas viagens de negócios os holandeses, a par dos britânicos, são os que maioritariamente consideram que o impacte da situação económica foi inexistente sobre o seu consumo destas viagens.

### Impacte da recente situação económica nas viagens de negócios dos inquiridos

(2010; %)

	Impacte	Alemanha (N=21)	Bélgica (N=14)	Espanha (N=65)	França (N=35)	Holanda (N=10)	Itália (N=32)	Reino Unido (N=25)
<b>Duração da estada</b>	Inexistente	28,6%	42,9%	26,2%	37,1%	60,0%	31,2%	60,0%
	Reduzido	57,1%	35,7%	35,4%	45,8%	30,0%	34,4%	32,0%
	Elevado	14,3%	21,4%	38,4%	17,1%	10,0%	34,4%	8,0%
<b>Gasto médio</b>	Inexistente	14,3%	35,7%	20,0%	34,3%	50,0%	21,9%	48,0%
	Reduzido	52,4%	21,4%	38,5%	34,3%	40,0%	34,4%	36,0%
	Elevado	33,3%	42,9%	41,5%	31,4%	10,0%	43,7%	16,0%
<b>Alojamento (tipologia e categoria)</b>	Inexistente	23,8%	50,0%	23,1%	34,3%	50,0%	28,1%	56,0%
	Reduzido	38,1%	7,1%	35,4%	34,3%	30,0%	34,4%	28,0%
	Elevado	38,1%	42,9%	41,5%	31,4%	20,0%	37,5%	16,0%
<b>Distância (kms) entre a residência habitual e o destino</b>	Inexistente	38,1%	57,1%	24,6%	42,9%	80,0%	37,4%	60,0%
	Reduzido	42,9%	28,6%	35,4%	40,0%	0,0%	43,8%	36,0%
	Elevado	19,0%	14,3%	40,0%	17,1%	20,0%	18,8%	4,0%
<b>Distância (horas) entre a residência habitual e o destino</b>	Inexistente	33,3%	57,1%	27,7%	37,1%	90,0%	34,4%	64,0%
	Reduzido	38,1%	28,6%	38,5%	37,1%	0,0%	40,6%	28,0%
	Elevado	28,6%	14,3%	33,8%	25,8%	10,0%	25,0%	8,0%
<b>Meio de transporte</b>	Inexistente	33,3%	50,0%	27,7%	40,0%	70,0%	28,1%	60,0%
	Reduzido	47,7%	21,4%	36,9%	40,0%	20,0%	46,9%	28,0%
	Elevado	19,0%	28,6%	35,4%	20,0%	10,0%	25,0%	12,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (4/78)

### Análise aos questionários na origem: Situação económica

Quando a situação económica adversa for ultrapassada, a maioria dos inquiridos, independentemente do país de origem e do tipo de viagem que realiza (lazer ou negócios) acredita que a sua propensão para viajar se manterá nos níveis actuais, sendo que quem viajou em negócios se encontra mais convicto de que a sua propensão para viajar não se alterará.

Os italianos são aqueles que se mostram mais optimistas, tanto no que se refere ao Turismo de Lazer (50,5% afirmam que irão viajar mais) como ao Turismo de Negócios (53,1% consideram que irão realizar mais viagens).

### Propensão a viajar dos inquiridos após o fim da situação económica adversa

(2010; %)

		Alemanha (N=163)	Bélgica (N=85)	Espanha (N=307)	França (N=202)	Holanda (N=85)	Itália (N=200)	Reino Unido (N=148)
<b>Turismo de Lazer (City Breaks)</b>	Superior	18,4%	37,6%	40,7%	37,6%	28,2%	50,5%	21,6%
	Menor	16,6%	4,7%	12,1%	4,0%	3,5%	4,0%	8,1%
	Igual	65,0%	57,7%	47,2%	58,4%	68,3%	45,5%	70,3%

		Alemanha (N=21)	Bélgica (N=14)	Espanha (N=65)	França (N=35)	Holanda (N=10)	Itália (N=32)	Reino Unido (N=25)
<b>Turismo de Negócios</b>	Superior	4,8%	14,3%	29,2%	20,0%	20,0%	53,1%	8,0%
	Menor	0,0%	0,0%	4,6%	5,7%	0,0%	3,1%	0,0%
	Igual	95,2%	85,7%	66,2%	74,3%	80,0%	43,8%	92,0%

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (5/78)

### Análise aos questionários na origem: Situação económica

Relativamente aos motivos que levariam os inquiridos a despendere uma maior percentagem do seu rendimento em Turismo de Lazer, é possível constatar que, independentemente do país de origem, a maioria dos inquiridos considera que uma melhoria na sua situação financeira levá-los-ia a despendere uma maior percentagem do seu rendimento em viagens de lazer, sendo os italianos (78,5%) aqueles que se mostram mais sensíveis a esta situação.

Paralelamente, uma alteração na situação pessoal também seria um motivo para os inquiridos alterarem os seus gastos em Turismo de Lazer (entre 35% e 40% dos inquiridos dos diversos países). Os alemães são os que dão mais importância às alterações na situação familiar como condicionante do seu comportamento face ao Turismo de Lazer (41,1% dos inquiridos).

### Motivos que levariam os inquiridos a despendere uma maior percentagem do seu rendimento em Turismo de Lazer (*City Breaks*)

(2010; %; resposta múltipla)

	Alemanha (N=163)	Bélgica (N=85)	Espanha (N=307)	França (N=202)	Holanda (N=85)	Itália (N=200)	Reino Unido (N=148)
Alterações na situação financeira (ex. aumento do rendimento disponível)	74,2%	61,2%	77,5%	64,9%	61,2%	78,5%	58,8%
Alterações na situação pessoal (ex. novo emprego, reforma, mais tempo disponível)	39,9%	35,3%	36,8%	36,1%	35,3%	36,5%	35,1%
Alterações na situação familiar (ex. filhos mais crescidos)	41,1%	29,4%	13,7%	19,3%	18,8%	17,0%	6,8%
Nenhuma razão	4,9%	11,8%	8,5%	13,4%	18,8%	0,5%	18,2%
Outras razões	1,2%	1,2%	1,0%	2,0%	3,5%	1,5%	2,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (6/78)

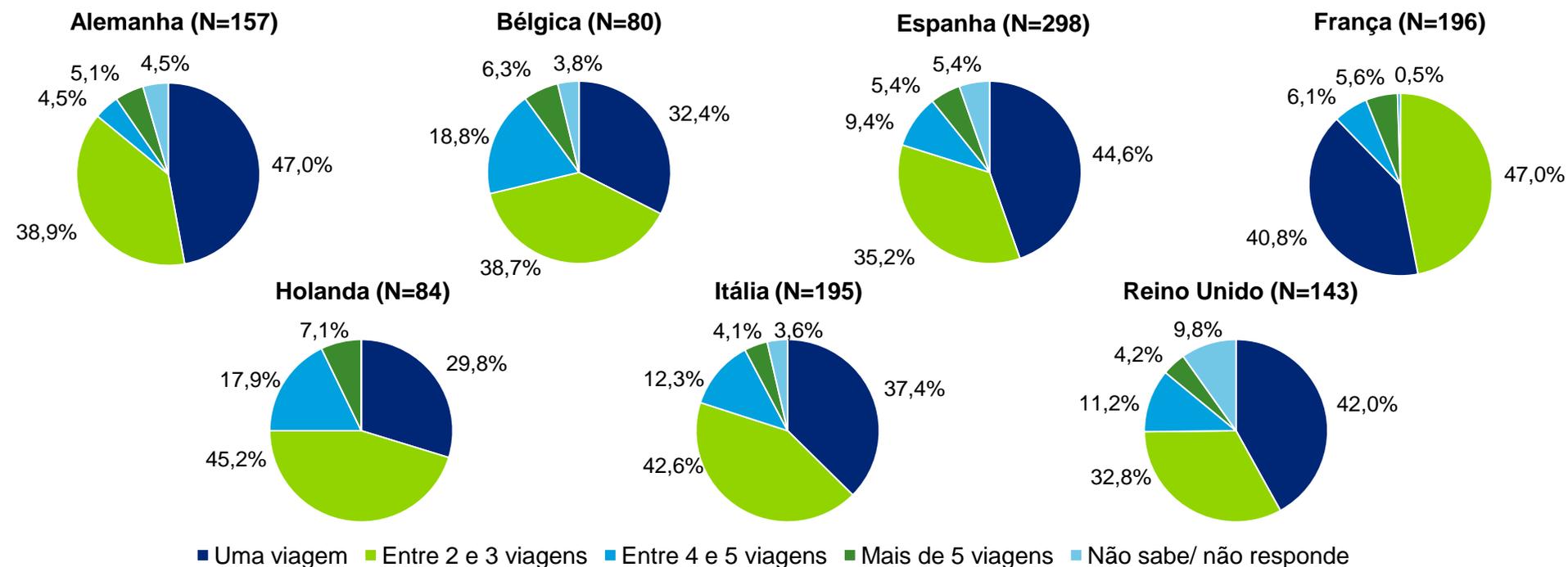
### Análise aos questionários na origem: Turismo

Pela análise dos questionários realizados, é possível verificar que, nos últimos 12 meses, a maioria dos inquiridos realizou entre 1 e 3 viagens em lazer para um destino internacional, com uma estada mínima de uma noite.

Os inquiridos de nacionalidade alemã foram os que menos viajaram para o estrangeiro (47,0% realizou apenas uma viagem), enquanto os holandeses e os belgas se destacam pela propensão para viajar para o estrangeiro, dado que 7,1% dos holandeses e 6,3% dos belgas realizaram mais do que 5 viagens em lazer para destinos estrangeiros nos últimos 12 meses.

### Número de viagens de lazer (nos últimos 12 meses) que os inquiridos realizaram para destinos internacionais com estada mínima de uma noite

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

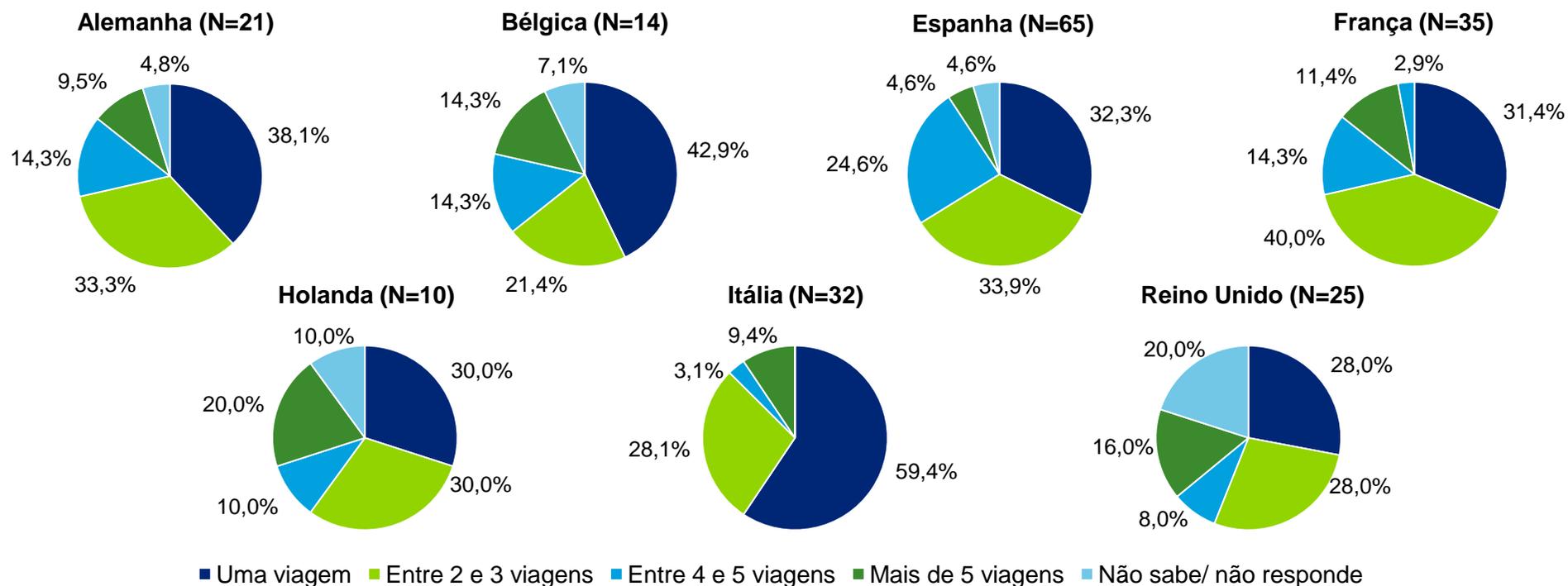
## Análise aos questionários na origem (7/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Relativamente aos inquiridos que realizaram viagens de negócios nos últimos 12 meses, a maioria realizou entre 1 a 3 viagens para um destino internacional, tendo pernoitado pelo menos 1 noite. É ainda possível verificar que, à excepção de Itália (59,4% dos inquiridos apenas realizou uma viagem em negócios ao estrangeiro), os inquiridos que viajaram em negócios apresentam maior propensão para viajar para o estrangeiro do que quem em lazer.

### Número de viagens de negócios (nos últimos 12 meses) que os inquiridos realizaram para destinos internacionais com estada mínima de uma noite

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (8/78)

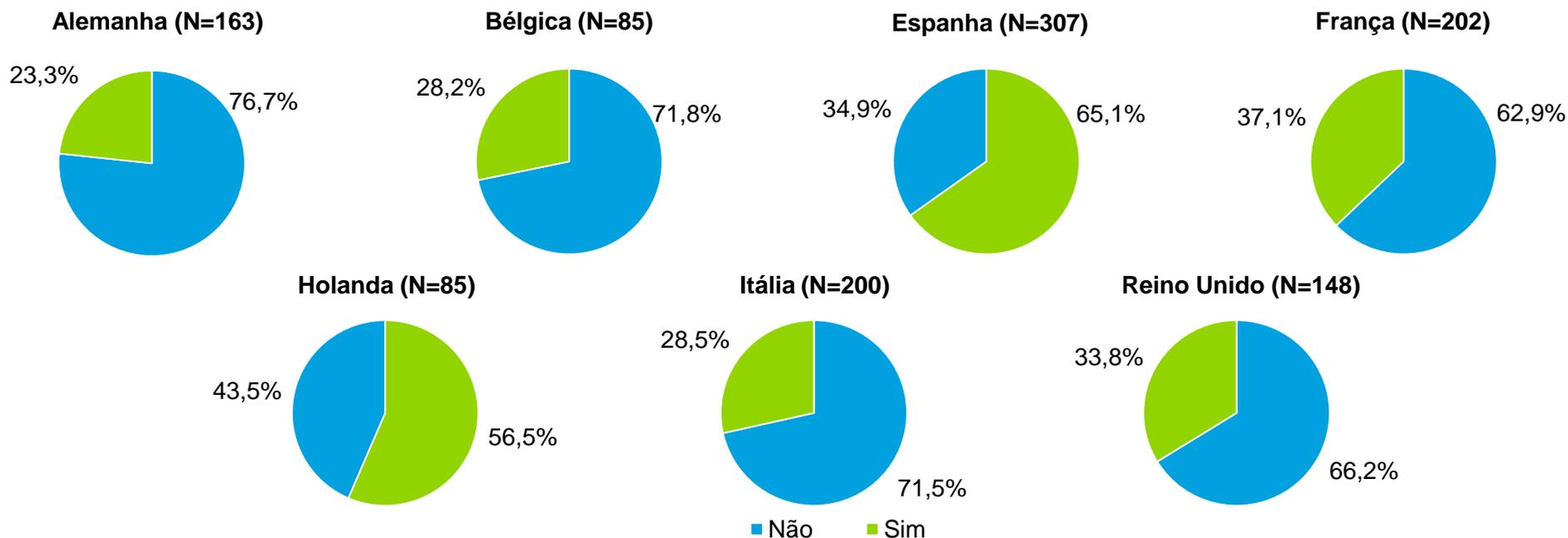
### Análise aos questionários na origem: Turismo

A análise da distribuição do número de inquiridos que já visitaram Portugal permite constatar que a maioria dos inquiridos nunca visitou Portugal, sendo que a Alemanha é o mercado emissor onde isso é mais evidente (76,7% dos inquiridos nunca visitou Portugal), seguindo-se a Bélgica e a Itália (71,8% e 71,5% dos inquiridos nunca visitou Portugal, respectivamente).

Espanha e a Holanda apresentam-se como os únicos mercados em que a maioria dos inquiridos já visitou Portugal, com 65,1% e 56,5% dos inquiridos, respectivamente.

### Distribuição do número de inquiridos que já visitaram Portugal por país emissor

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (9/78)

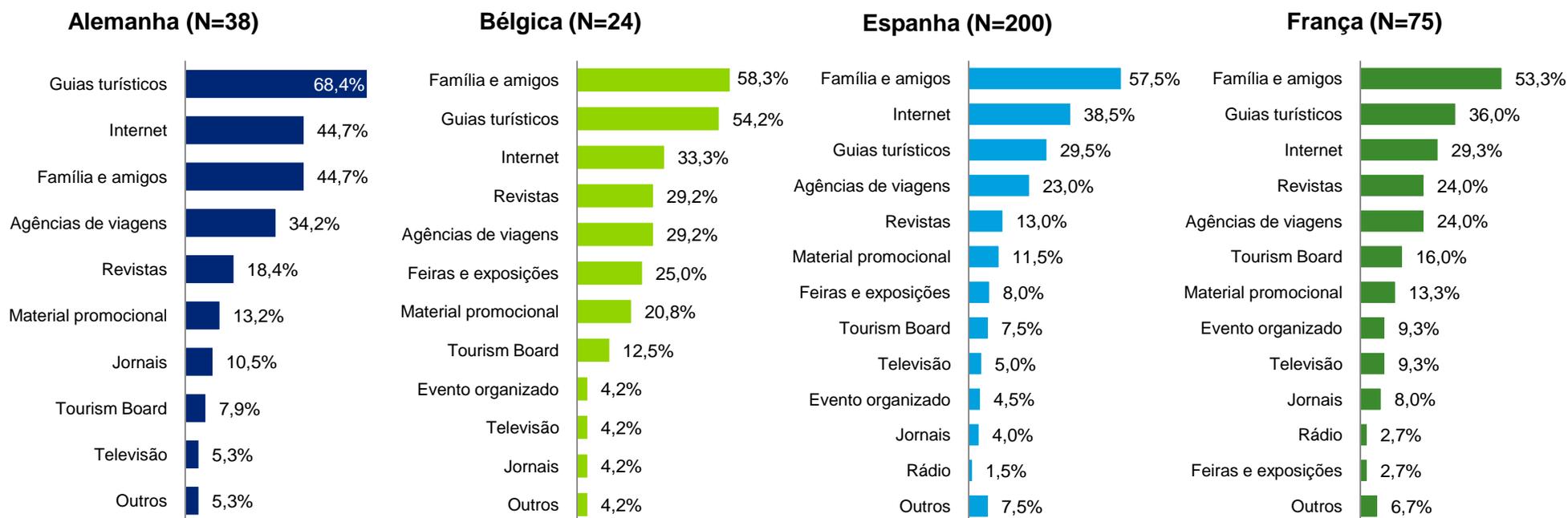
### Análise aos questionários na origem: Turismo

No que se refere à forma como os inquiridos tiveram conhecimento ou obtiveram informação sobre Portugal (considerando apenas aqueles que visitaram Portugal), os guias turísticos, a família e os amigos e a Internet surgem como as principais fontes de informação.

Os alemães privilegiaram os guias turísticos (68,4% dos inquiridos), enquanto que os belgas (58,3% dos inquiridos), espanhóis (57,5% dos inquiridos) e franceses (53,3% dos inquiridos) optaram por recorrer a familiares e amigos para obter informação sobre Portugal.

### Distribuição do número de inquiridos de acordo com a forma como tiveram conhecimento ou obtiveram informação sobre Portugal (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

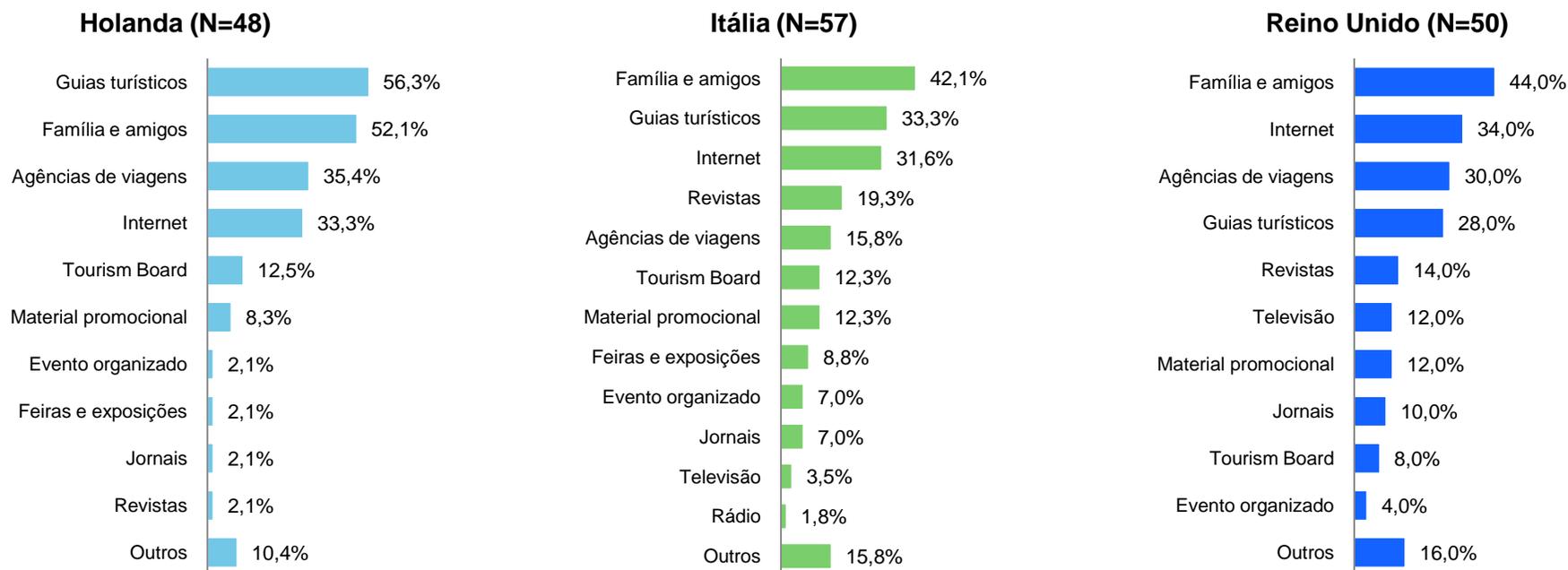
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (10/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Para os mercados da Holanda, Itália e Reino Unido, os guias turísticos (56,3% dos inquiridos holandeses e 33,3% dos inquiridos italianos), a família e os amigos (52,1% dos inquiridos holandeses, 42,1% dos inquiridos italianos e 44,0% dos inquiridos ingleses) e a Internet (31,6% dos italianos e 34,0% dos britânicos) foram também as principais fontes de informação sobre Portugal. Para além disso, as agências de viagens surgem também no Top 3 das preferências da Holanda (35,4% dos inquiridos) e do Reino Unido (30,0% dos inquiridos).

### Distribuição do número de inquiridos de acordo com a forma como tiveram conhecimento ou obtiveram informação sobre Portugal (2/2) (2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

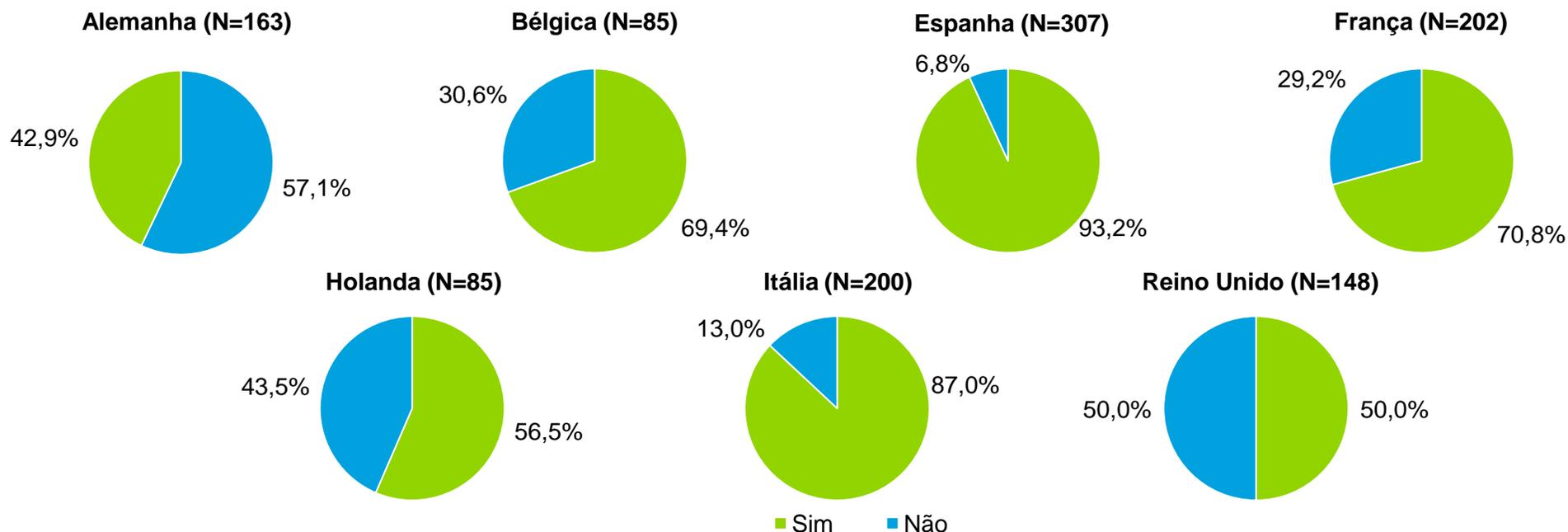
## Análise aos questionários na origem (11/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

No que se refere aos inquiridos que conhecem ou já ouviram falar sobre a Região de Lisboa, constata-se que a Alemanha e o Reino Unido são os únicos mercados em que a maioria dos inquiridos não conhecem ou nunca ouviram falar da Região de Lisboa, com 57,1% e 50,0% dos inquiridos, respectivamente.

À semelhança do que se verificou com o número de inquiridos que já visitou Portugal, Espanha (93,2% dos inquiridos) é o mercado em que um maior número de inquiridos conhece ou já ouviu falar da Região de Lisboa, seguindo-se o mercado italiano (87,0% dos inquiridos).

### Distribuição do número de inquiridos que conhecem ou já ouviram falar da Região de Lisboa por país emissor (2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

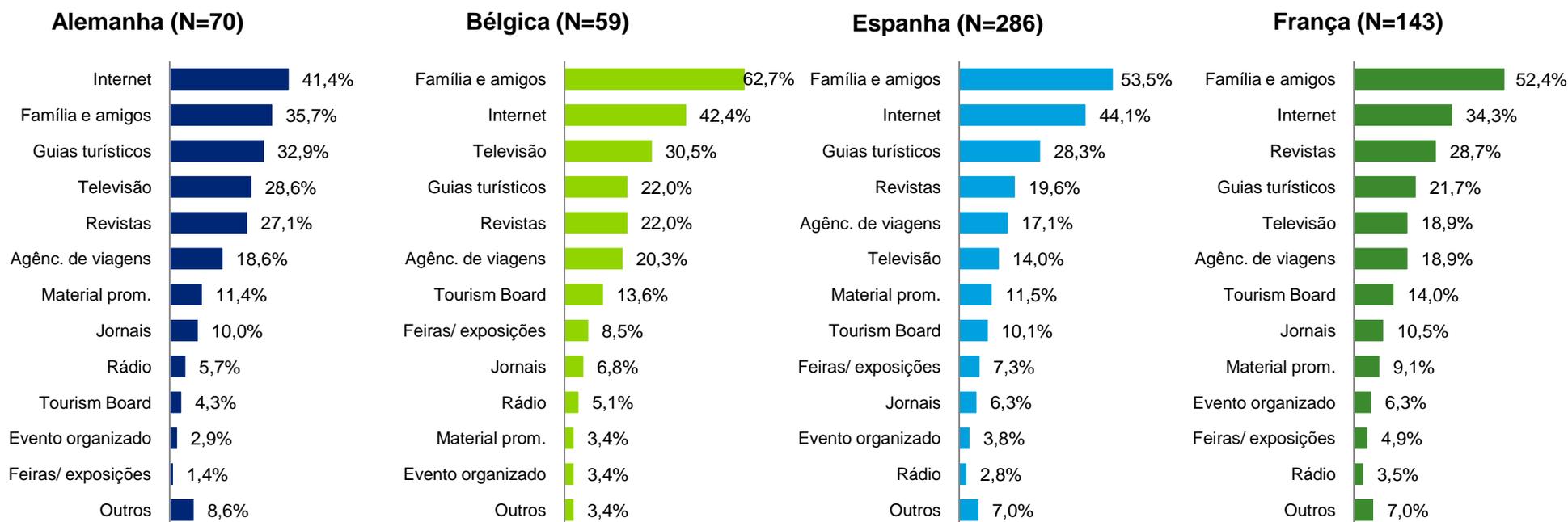
## Análise aos questionários na origem (12/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

De entre os inquiridos que conhecem ou já ouviram falar sobre a Região de Lisboa, as fontes de obtenção de informação mais comuns foram os familiares e amigos e a Internet, sendo que os inquiridos alemães utilizaram particularmente a Internet (41,4% dos inquiridos), enquanto os familiares e amigos foram a principal fonte de informação para os inquiridos belgas (62,7% dos inquiridos), espanhóis (53,5% dos inquiridos) e franceses (52,4% dos inquiridos).

### Distribuição do número de inquiridos de acordo com a forma como tiveram conhecimento ou obtiveram informação sobre a Região de Lisboa (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

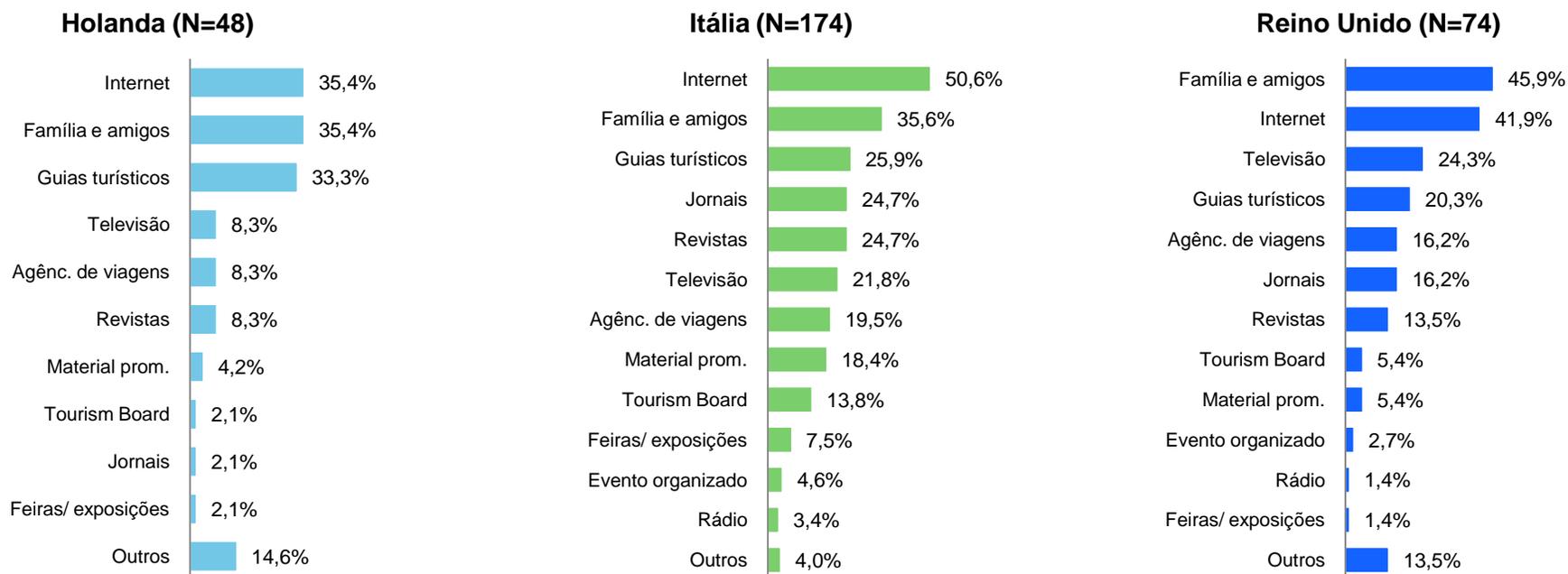
## Análise aos questionários na origem (13/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Para os inquiridos da Holanda, da Itália e do Reino Unido que conhecem ou já ouviram falar sobre a Região de Lisboa, os familiares e amigos e a Internet foram também os meios nos quais procuraram obter informações sobre o destino. Os holandeses recorreram em igual percentagem à Internet e a familiares e amigos (35,4%), enquanto 50,6% dos italianos inquiridos utilizaram a Internet e 45,9% dos inquiridos do Reino Unido recorreram principalmente a familiares e amigos.

### Distribuição do número de inquiridos de acordo com a forma como tiveram conhecimento ou obtiveram informação sobre a Região de Lisboa (2/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (14/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

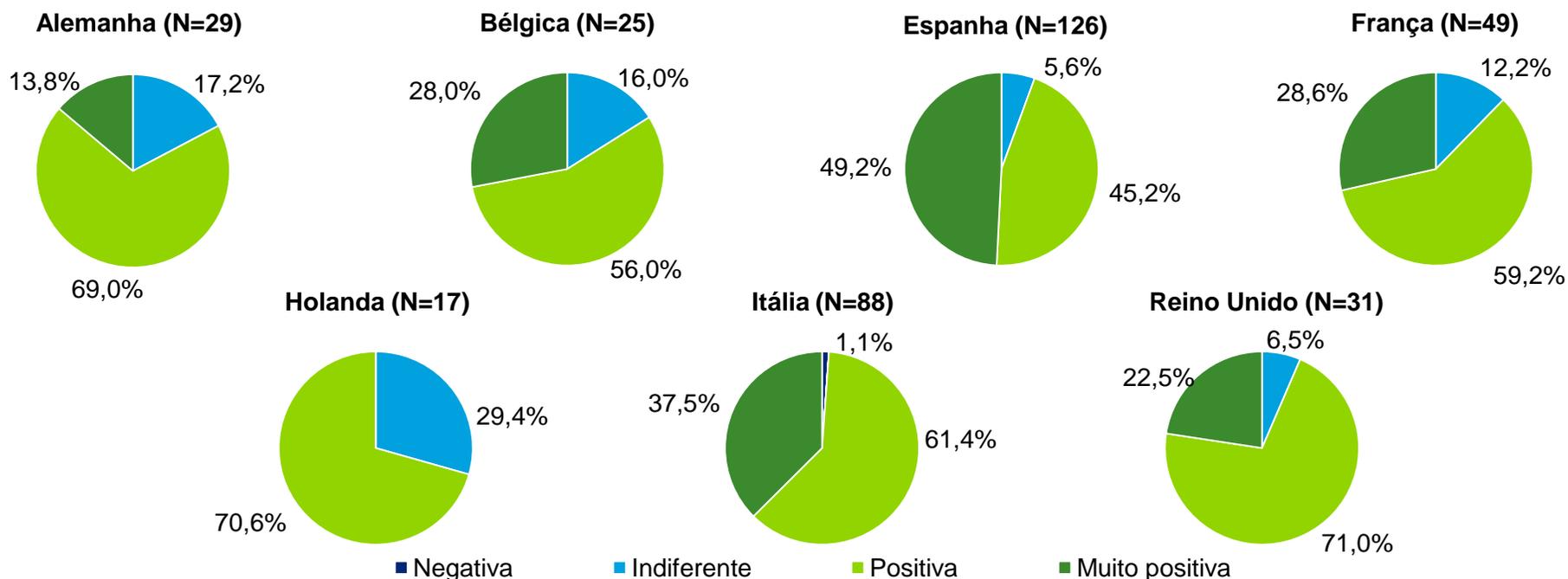
Do total de inquiridos que utilizou a Internet como meio de obtenção de informação sobre a Região de Lisboa, a maioria classificou essa iniciativa como “Positiva”, considerando que se trata de um meio de comunicação acessível e prático e onde a informação prestada é fiável e abrangente.

Os espanhóis e italianos foram os inquiridos que atribuíram melhor classificação às acções desenvolvidas através da Internet, com 49,2% dos espanhóis e 37,5% dos italianos a considerarem-nas como “Muito positivas”.

Contrariamente, 1,1% dos inquiridos italianos que recorreram à Internet para obter informação sobre a Região de Lisboa não ficaram satisfeitos, considerando a iniciativa “Negativa”.

### Avaliação dos suportes de comunicação: Internet

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (15/78)

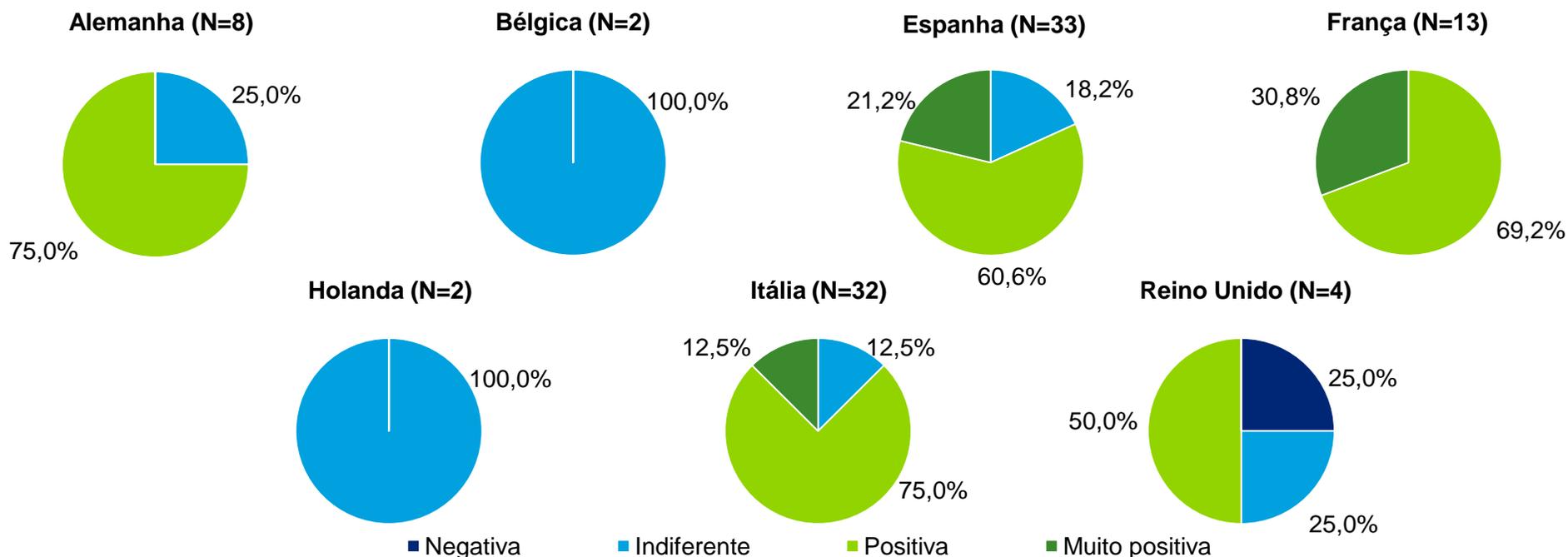
### Análise aos questionários na origem: Turismo

No que se refere ao material promocional sobre a Região de Lisboa a que os inquiridos tiveram acesso, a maioria dos inquiridos classifica este material promocional como “Positivo”, mais concretamente 75,0% dos alemães e dos italianos.

Por sua vez, os franceses (30,8% dos inquiridos) foram os que ficaram mais satisfeitos com os materiais promocionais, classificando-os como “Muito positivos”, seguindo-se os espanhóis (21,2% dos inquiridos).

### Avaliação dos suportes de comunicação: Material promocional

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (16/78)

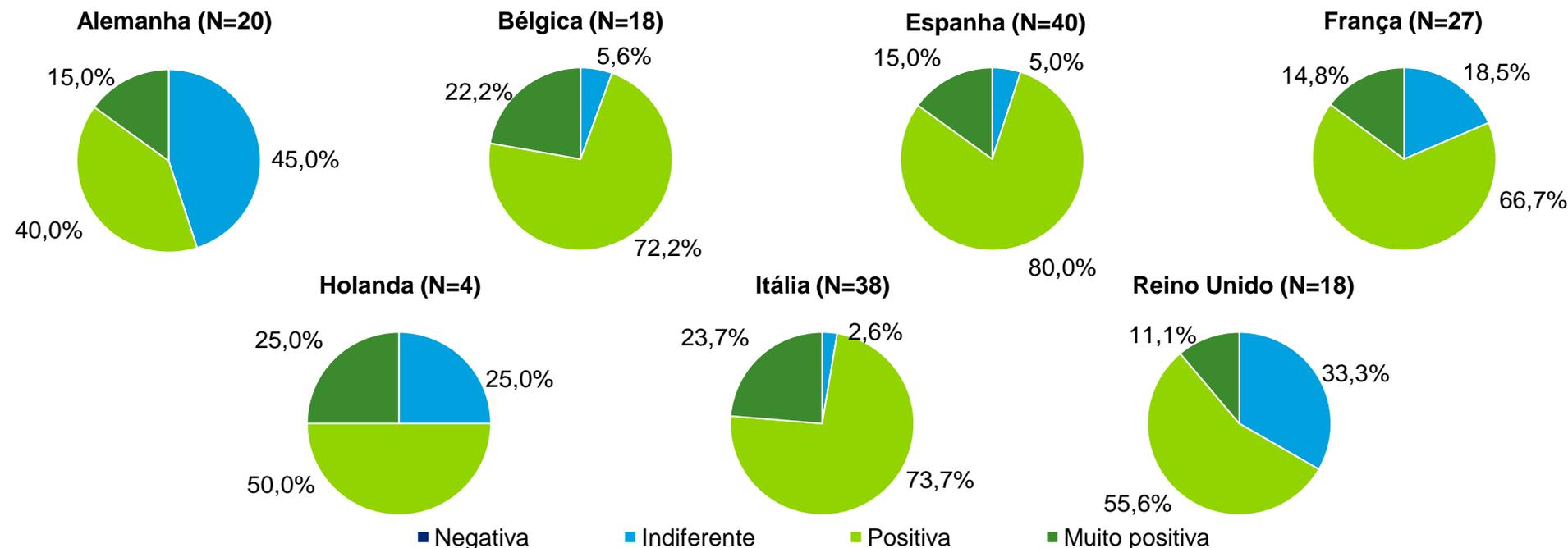
### Análise aos questionários na origem: Turismo

A televisão foi um dos principais suportes comunicacionais a que os inquiridos recorreram para obter informação sobre a Região de Lisboa, sendo que a maioria dos inquiridos de todos os mercados emissores, à excepção da Alemanha, classifica os *spots* e programas televisivos sobre a Região de Lisboa como “Positivos”, com destaque para a Espanha (80,0% dos inquiridos) e para a Itália (73,7% dos inquiridos).

Os alemães foram os inquiridos mais cépticos relativamente à qualidade da comunicação realizada através da televisão, sendo que 45,0% dos inquiridos ficou indiferente às iniciativas televisivas.

### Avaliação dos suportes de comunicação: Televisão

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

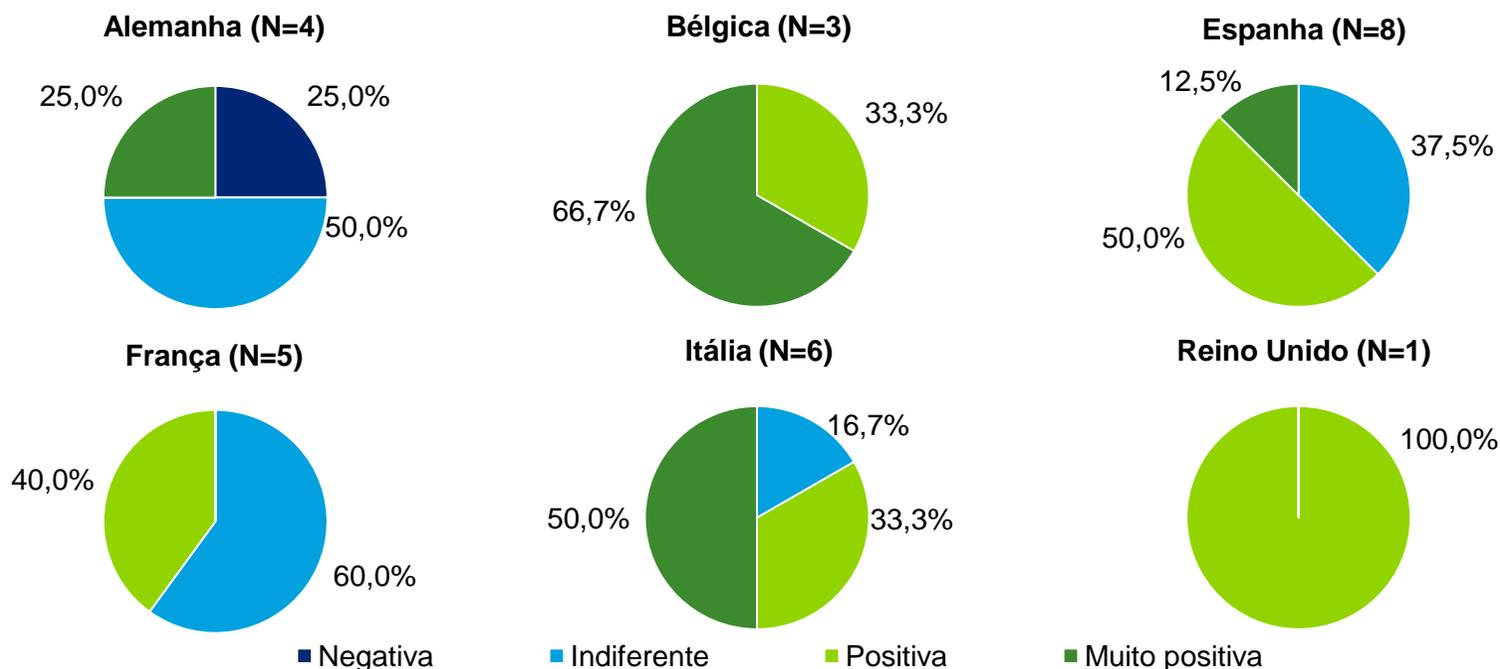
# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (17/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

De entre os inquiridos que tiveram acesso a *spots* de rádio sobre a Região de Lisboa, constata-se que 60,0% dos franceses ficaram indiferentes a essas iniciativas, enquanto 50,0% dos espanhóis classificou os *spots* de rádio como “Positivos” e 66,7% dos belgas como “Muito positivos”.

### Avaliação dos suportes de comunicação: Rádio (2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (18/78)

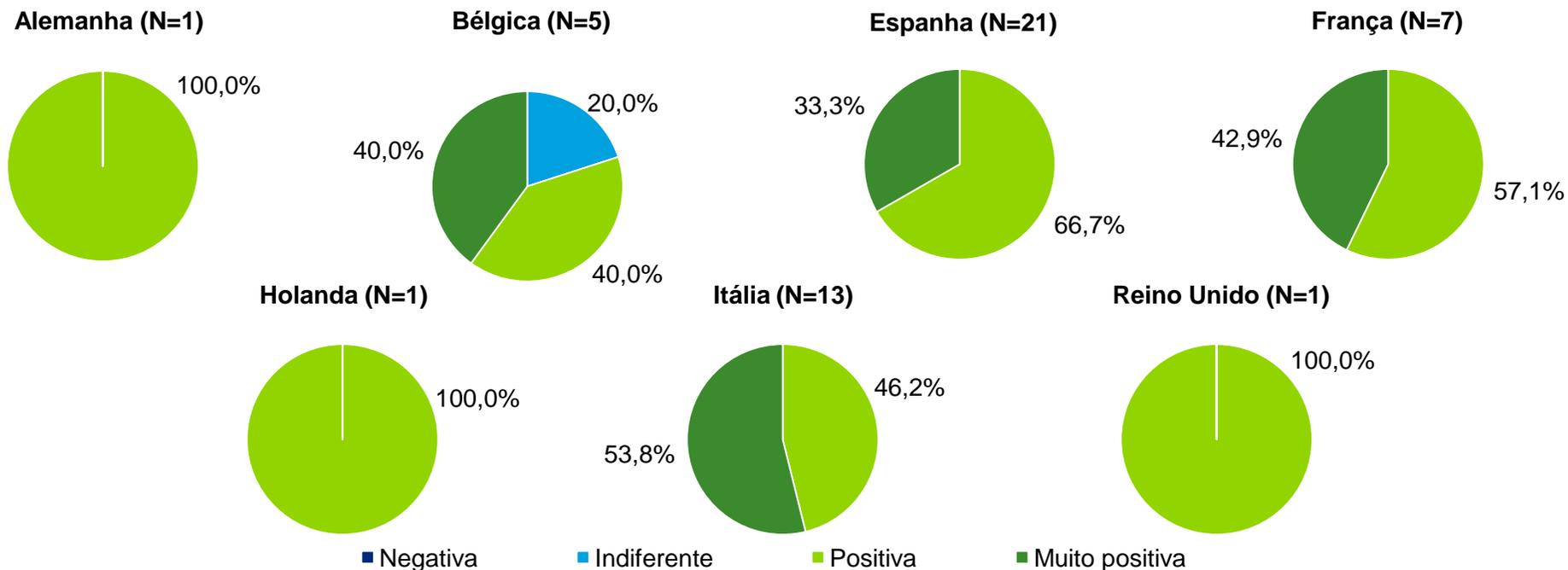
### Análise aos questionários na origem: Turismo

As feiras e exposições foram uma fonte de informação pouco utilizada pelos inquiridos que conhecem ou já ouviram falar da Região de Lisboa.

Os espanhóis que tiveram acesso a informação através de feiras e exposições classificam estas iniciativas como “Positivas” (66,7% dos inquiridos) e como “Muito positivas” (33,3% dos inquiridos). Por sua vez, 46,2% dos italianos considerou as feiras e exposições como “Positivas” e 53,8% como “Muito positivas”.

### Avaliação dos suportes de comunicação: Feiras e exposições

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (19/78)

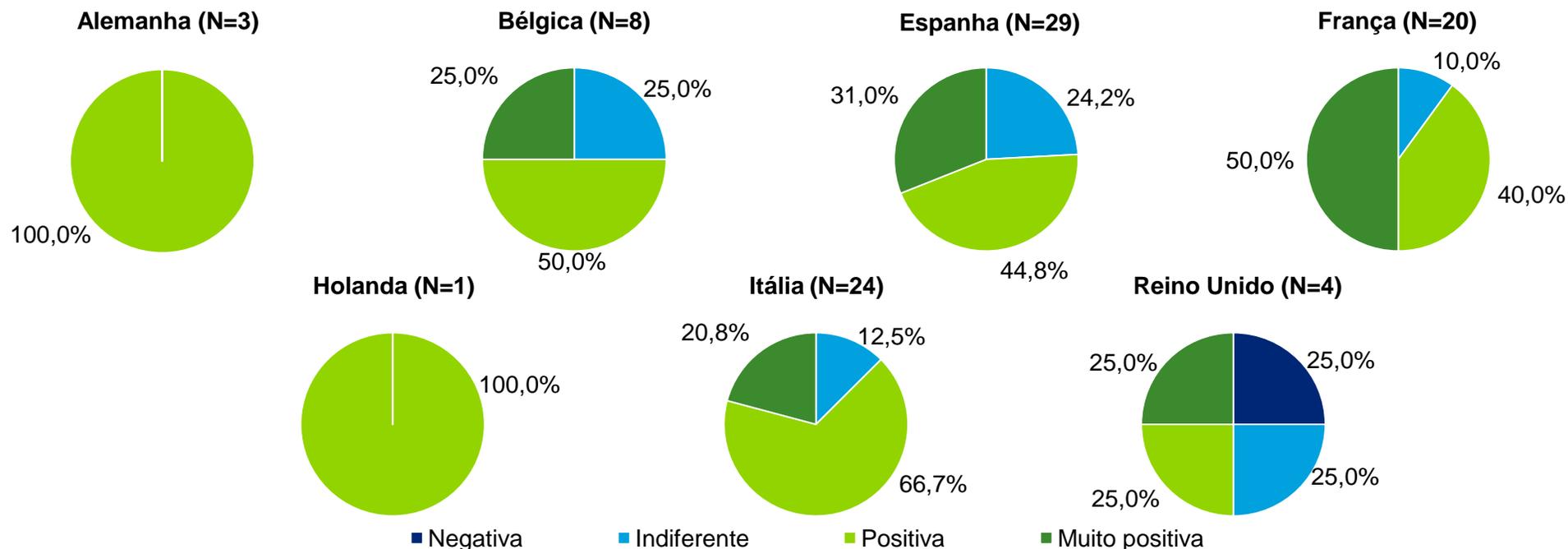
### Análise aos questionários na origem: Turismo

Os inquiridos espanhóis, italianos e franceses foram os que referiram um maior número de vezes que tiveram acesso a informação sobre a Região de Lisboa através do *Tourism Board*.

De entre os espanhóis, 44,8% dos inquiridos considerou as iniciativas do *Tourism Board* como “Positivas” e 31,0% como “Muito Positivas”, destacando a qualidade da informação prestada. Por sua vez, os italianos (66,7% dos inquiridos) classificaram as iniciativas como “Positivas”, referindo a qualidade do serviço prestado pelo *Tourism Board*. Por último, 50,0% dos inquiridos franceses considerou as iniciativas do *Tourism Board* como “Muito positivas”, pelo acolhimento prestável que receberam.

### Avaliação dos suportes de comunicação: *Tourism Board*

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

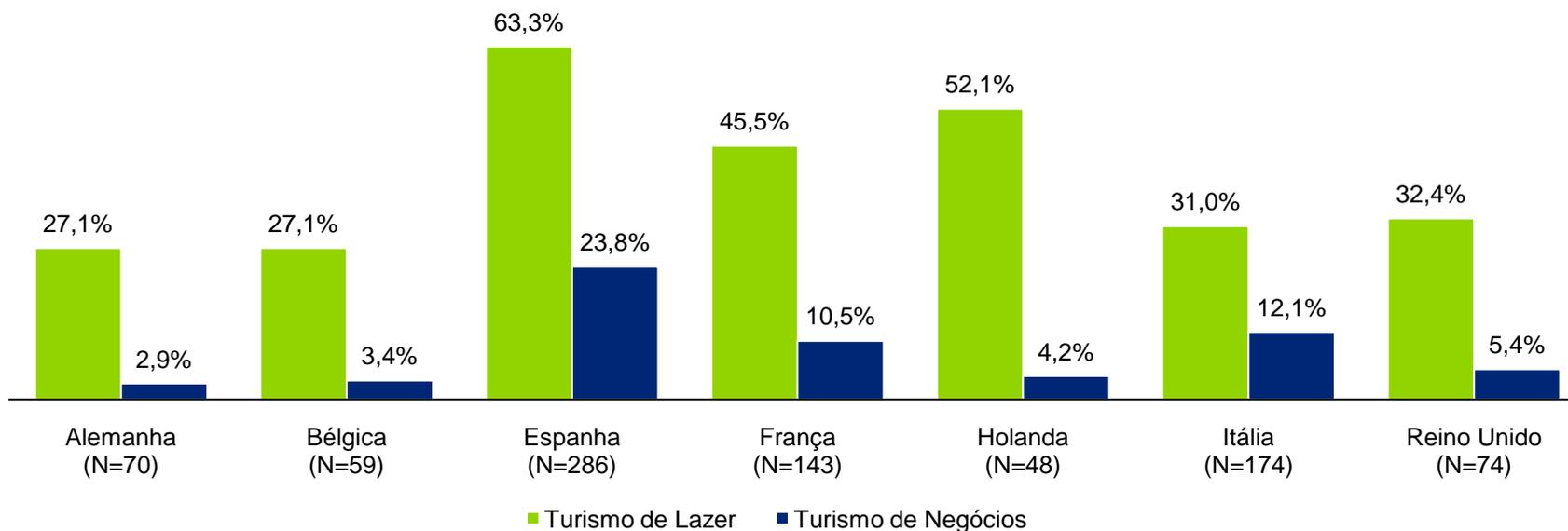
## Análise aos questionários na origem (20/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Através da análise da distribuição do número de inquiridos que já visitaram a Região de Lisboa, é possível constatar que, à excepção dos inquiridos espanhóis (63,3%) e holandeses (52,1%), a maioria nunca visitou a Região de Lisboa em lazer.

Paralelamente, verifica-se que a percentagem de inquiridos que se deslocou à Região de Lisboa no âmbito de viagens de negócios é mais reduzida do que em lazer, sendo os espanhóis o mercado em que esta representatividade é superior (23,8% dos inquiridos deslocou-se a Lisboa em viagens de negócios).

### Distribuição do número de inquiridos que já visitou a Região de Lisboa em Turismo de Lazer (*City Breaks*) e em Turismo de Negócios (2010; %)



# Análise ao actual posicionamento turístico de Lisboa

## Análise aos questionários na origem (21/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

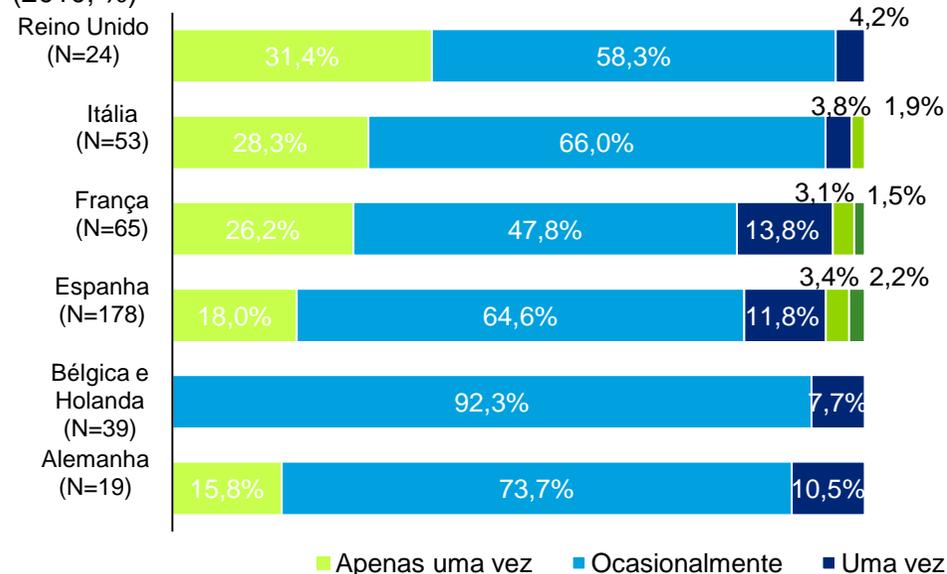
Considerando os inquiridos que visitaram Lisboa em Turismo de Lazer, a maioria referiu que se desloca a Lisboa ocasionalmente ou admite ter visitado a cidade apenas uma vez (mais de 47% e mais de 15% dos inquiridos nos diferentes países considerados (com excepção dos inquiridos belgas e holandeses), respectivamente). Os espanhóis e os franceses são aqueles que se deslocam a Lisboa com maior frequência (2,2% e 1,5% dos inquiridos visitou a Região de Lisboa três ou mais vezes por ano em Turismo de Lazer, respectivamente).

Relativamente aos inquiridos que se deslocaram a Lisboa em viagens de negócios, a maioria referiu que se desloca à Região de Lisboa ocasionalmente, à excepção dos alemães, ou referem ter visitado Lisboa apenas uma vez, à excepção dos belgas e holandeses.

Note-se que, devido à dimensão da amostra de alemães, britânicos, belgas e holandeses que visitaram Lisboa em negócios, as conclusões apresentam algumas limitações.

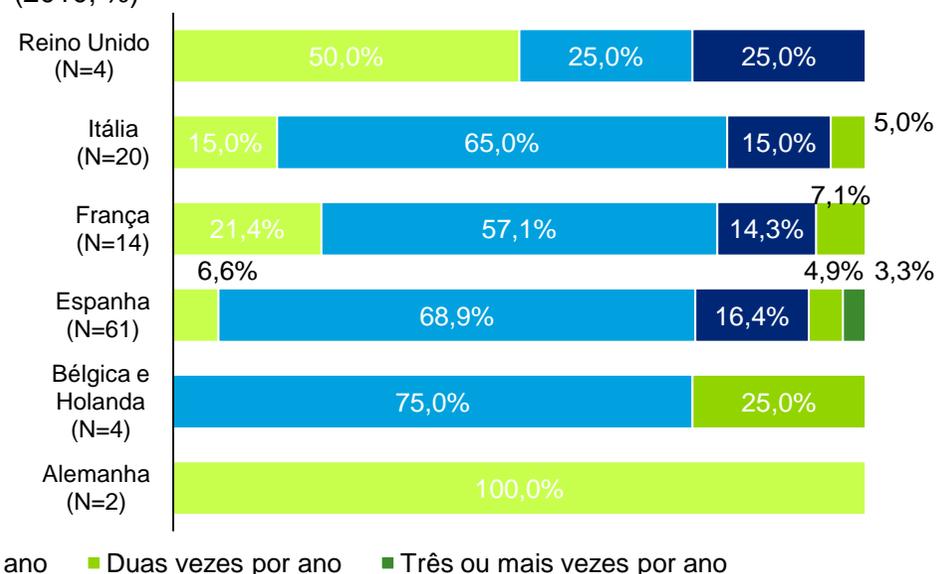
### Distribuição da frequência com que os inquiridos visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer (*City Breaks*)

(2010; %)



### Distribuição da frequência com que os inquiridos visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Negócios

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

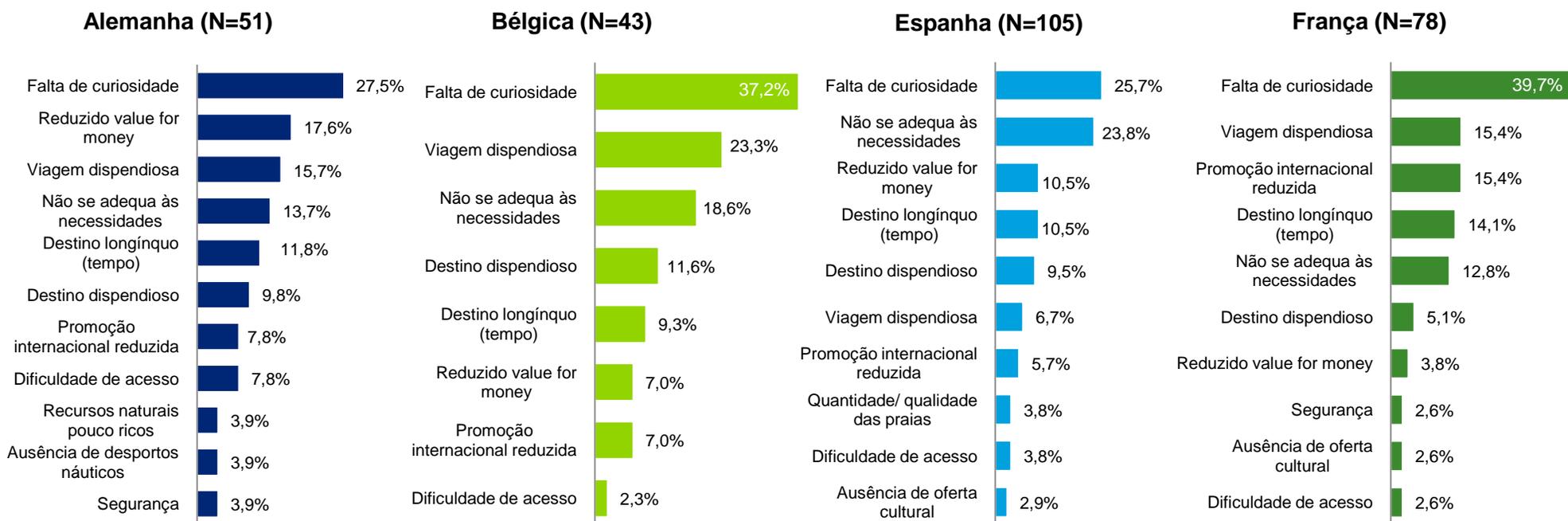
## Análise aos questionários na origem (22/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

A falta de curiosidade relativamente a Lisboa, enquanto destino de lazer, é a razão apontada com mais frequência pelos inquiridos para não visitarem a região, principalmente pelos franceses (39,7%) e belgas (37,2%). Adicionalmente, o elevado custo associado à viagem (23,3% dos inquiridos belgas e 15,4% dos franceses), o facto de Lisboa não se adequar às suas necessidades de viagem de lazer (23,8% dos inquiridos espanhóis) e a percepção de reduzido *value for money* (17,6% dos inquiridos alemães) são também razões referidas para a não visita a Lisboa.

### Principais razões pelas quais os inquiridos não escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Lazer (*City Breaks*) (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Nota: Foi considerado o Top 10 das principais razões referidas, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

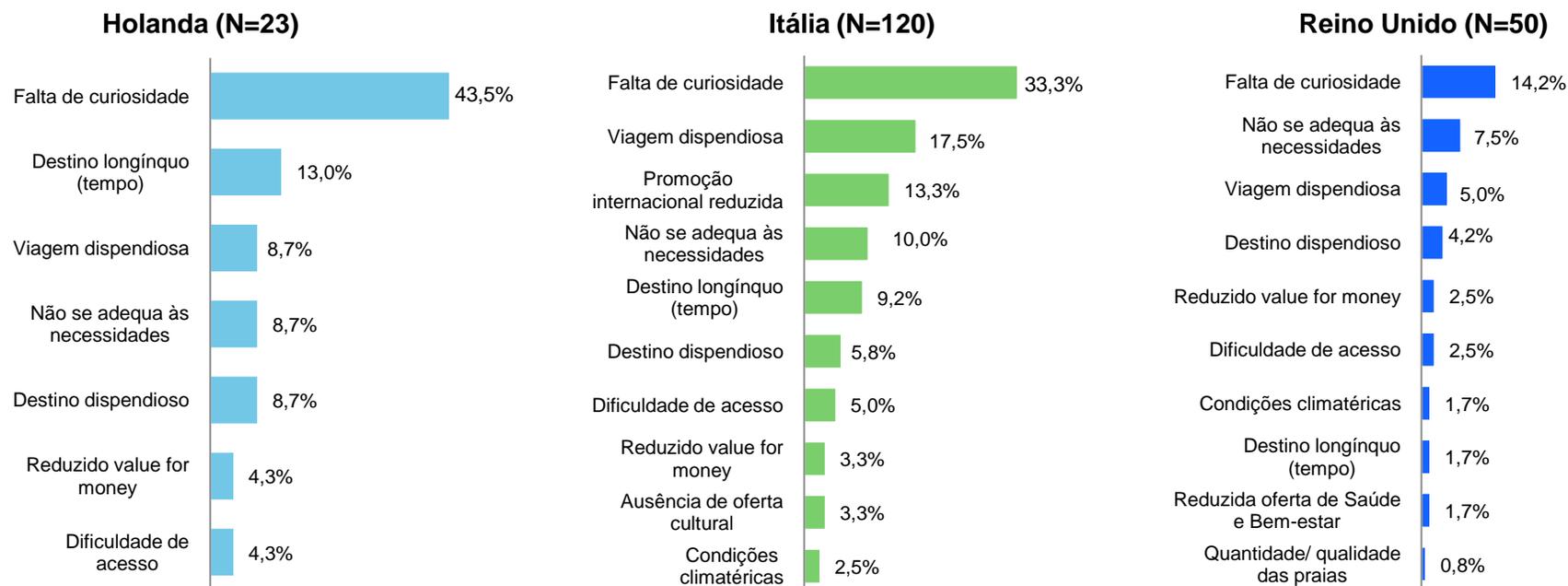
## Análise aos questionários na origem (23/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Para os inquiridos da Holanda, de Itália e do Reino Unido, a falta de curiosidade é também a principal razão para não visitarem Lisboa, com 43,5%, 33,3% e 14,2% das respostas, respectivamente.

A segunda razão apontada não é unânime, sendo que os inquiridos holandeses (13,0%) referem que Lisboa é um destino longínquo, enquanto os italianos (17,5%) consideram ser uma viagem dispendiosa e os britânicos (7,5%) indicam que o destino não se adequa às necessidades.

### Principais razões pelas quais os inquiridos não escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Lazer (*City Breaks*) (2/2) (2010; %; resposta múltipla)



Nota: Foi considerado o Top 10 das principais razões referidas, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (24/78)

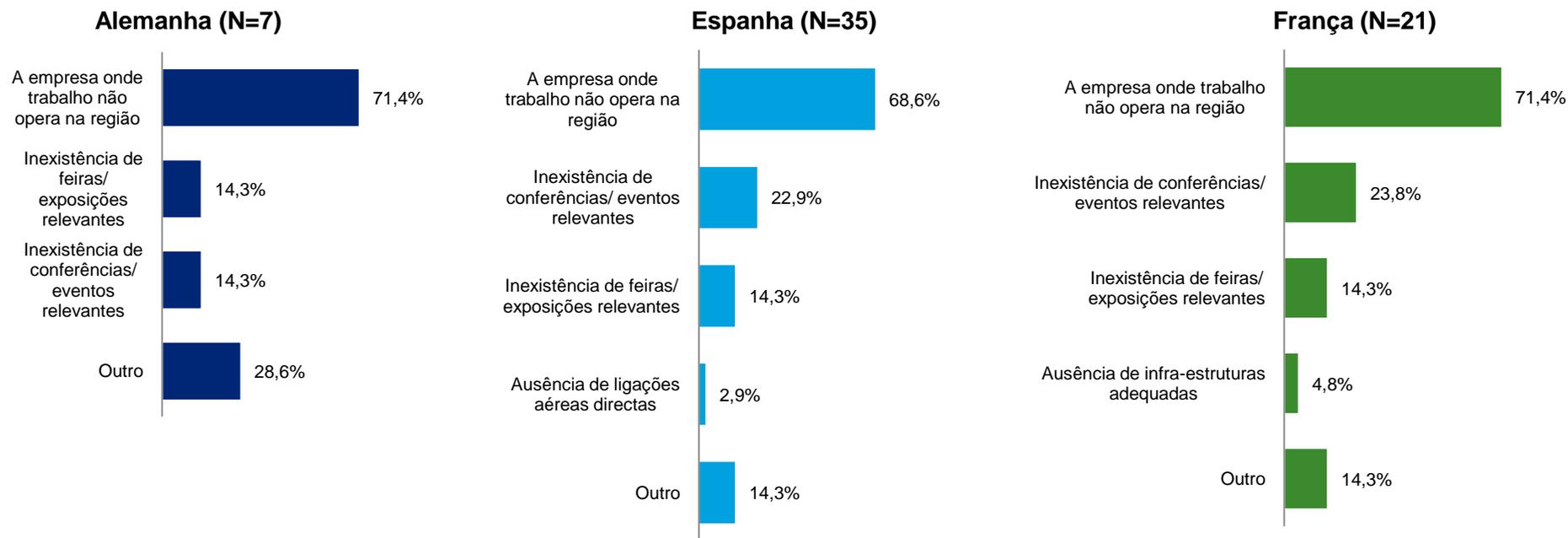
### Análise aos questionários na origem: Turismo

A principal razão referida pelos inquiridos para não se terem deslocado a Lisboa em Turismo de Negócios prende-se com o facto das suas empresas não operarem na Região de Lisboa, independentemente do seu país de origem.

Paralelamente, os inquiridos também referiram o facto de não existirem feiras/ exposições relevantes para a sua área de negócio (14,3% dos alemães, espanhóis e franceses) e a inexistência de conferências/ eventos relevantes (14,3% dos alemães, 22,9% dos espanhóis e 22,8% dos franceses).

### Principais razões pelas quais os inquiridos não escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Negócios (1/2)

(2010; %; respostas múltiplas)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

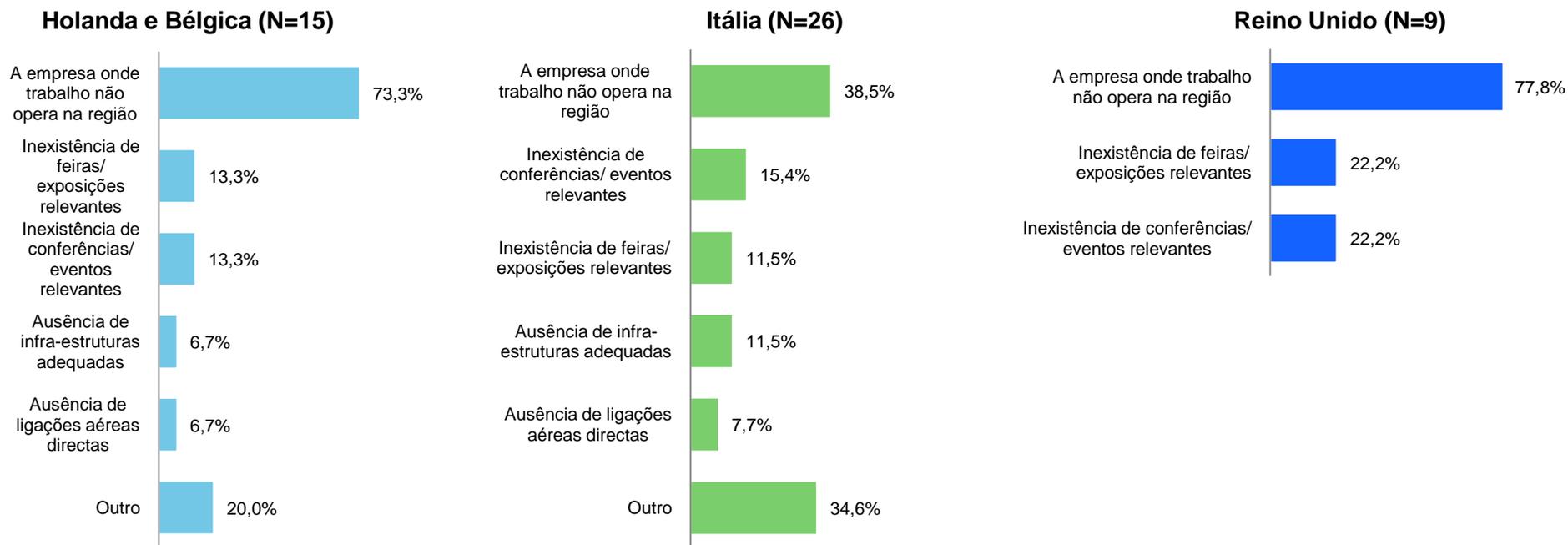
## Análise aos questionários na origem (25/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

As razões apresentadas pelos inquiridos holandeses, belgas, italianos e britânicos são semelhantes, sendo novamente apontadas como razões para não visitar Lisboa o facto de a empresa não operar na região de Lisboa e a inexistência de feiras/ exposições e de conferências/ eventos relevantes.

### Principais razões pelas quais os inquiridos não escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Negócios (2/2)

(2010; %; respostas múltiplas)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

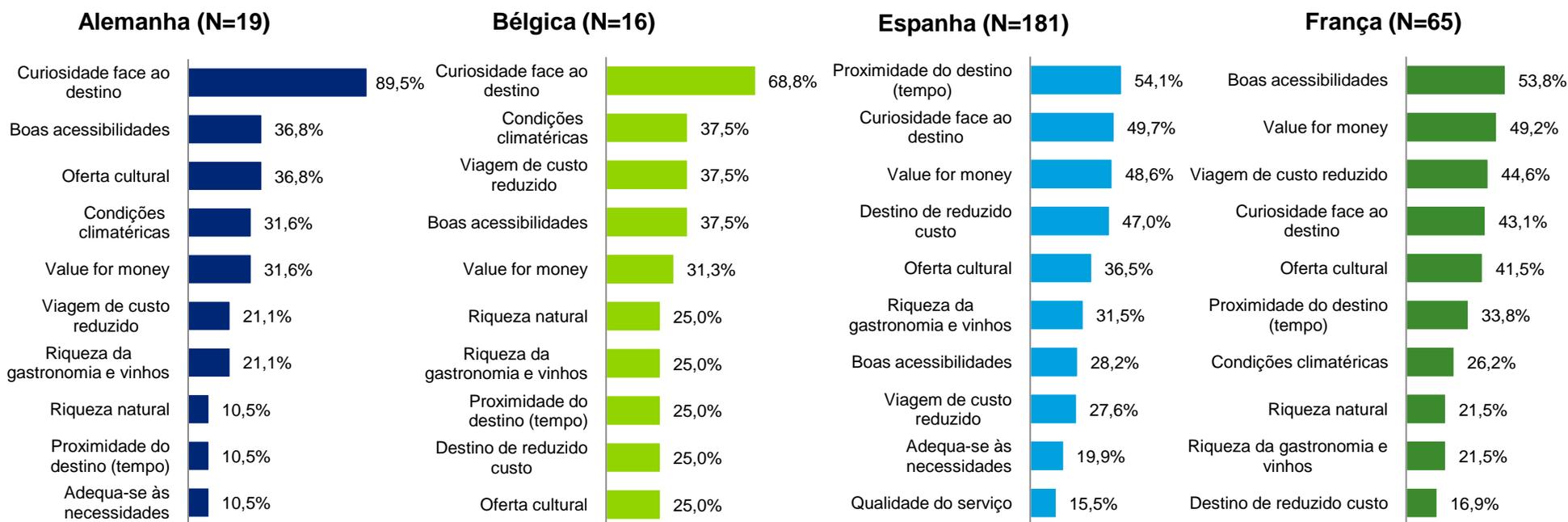
## Análise aos questionários na origem (26/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

De uma forma geral, é possível verificar que a maioria dos inquiridos que viajou em lazer para a Região de Lisboa fê-lo devido ao facto de ter curiosidade relativamente ao destino (89,5% dos alemães e 68,8% dos belgas), ser um destino próximo (54,1% dos espanhóis) e existirem boas acessibilidades (53,8% dos franceses).

### Principais razões pelas quais os inquiridos escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Lazer (*City Breaks*) (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Nota: Foi considerado o Top 10 das principais razões referidas, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

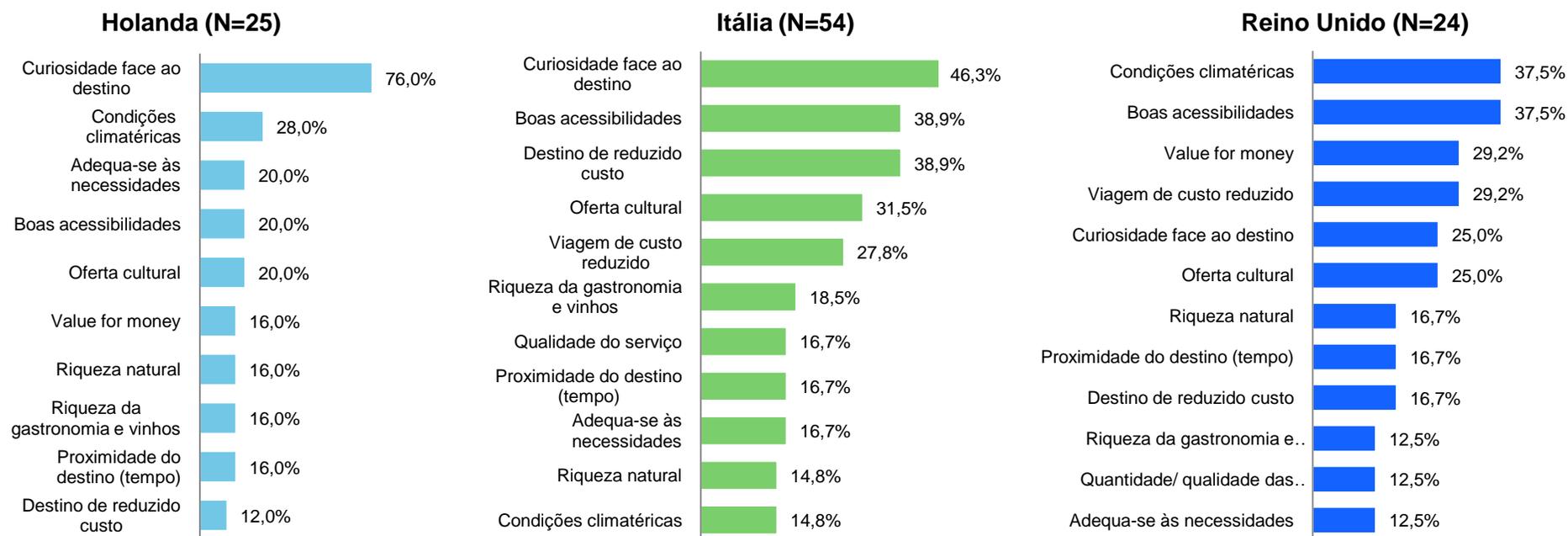
## Análise aos questionários na origem (27/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

A curiosidade relativamente ao destino (76,0% dos inquiridos holandeses e 46,3% dos inquiridos italianos), as condições climatéricas (37,5% dos inquiridos do Reino Unido e 28,0% dos inquiridos belgas) e as boas acessibilidades entre Itália e a Região de Lisboa (38,9% dos inquiridos de nacionalidade italiana) e entre o Reino Unido e a Região de Lisboa (37,5% dos inquiridos do Reino Unido) foram as principais razões apontadas pelos inquiridos para visitarem a Região de Lisboa em viagens de lazer.

### Principais razões pelas quais os inquiridos escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Lazer (*City Breaks*) (2/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Nota: Foi considerado o Top 10 das principais razões referidas, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (28/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

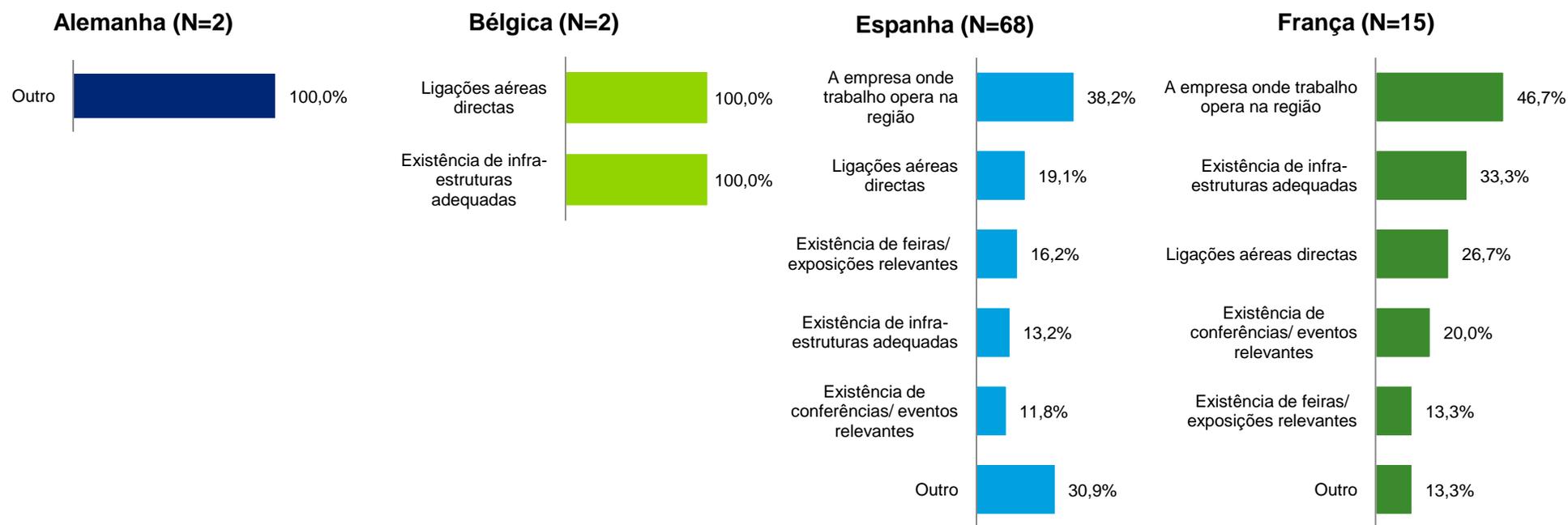
A presença das empresas na região é a principal razão apontada para a escolha de visitar Lisboa em Negócios por parte dos inquiridos espanhóis e franceses (38,2% e 46,7%, respectivamente).

As ligações aéreas directas e a existência de infra-estruturas capazes de receber as convenções a que costumam assistir são também razões apontadas pelos inquiridos.

Devido à dimensão da amostra de alemães e belgas que visitaram Lisboa em negócios, as conclusões apresentam algumas limitações.

### Principais razões pelas quais os inquiridos escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Negócios (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (29/78)

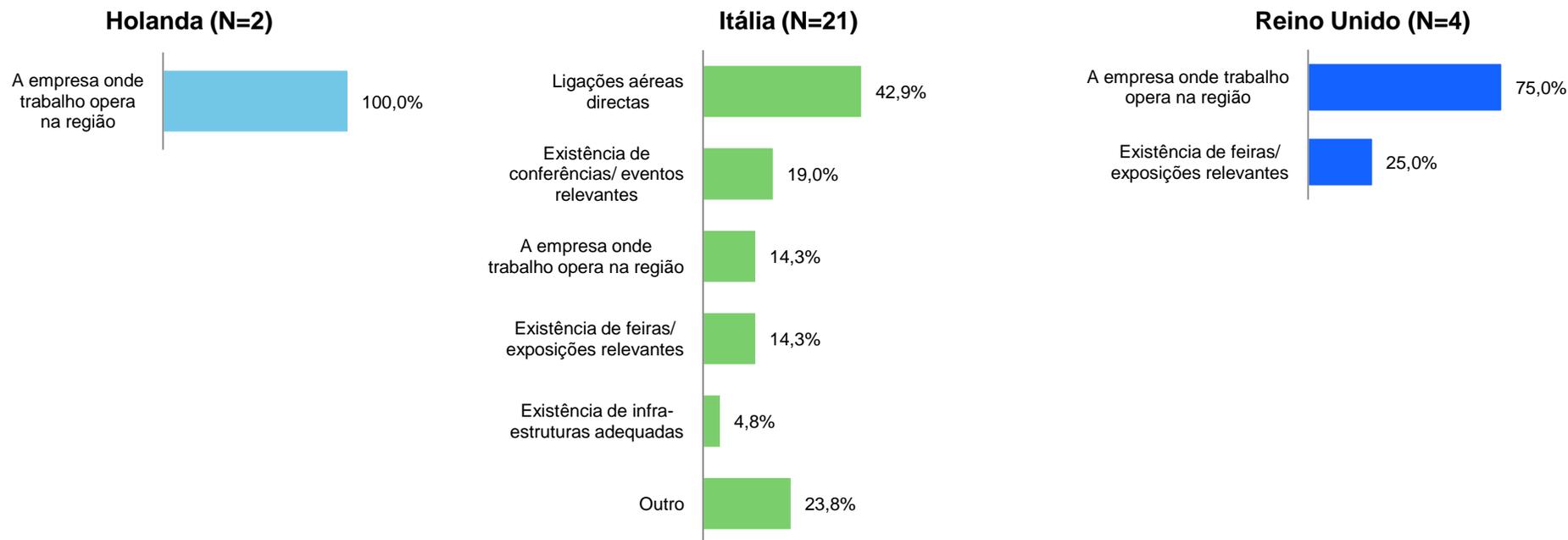
### Análise aos questionários na origem: Turismo

Por sua vez, os inquiridos italianos apontam a existência de ligações aéreas directas como a principal razão para terem viajado para Lisboa em negócios (42,9%).

Os inquiridos holandeses e britânicos referem que o facto da sua empresa ter negócios na região foi a razão que os levou a visitar Lisboa, contudo, à semelhança do que acontece com a Alemanha e a Bélgica, a amostra é muito reduzida.

### Principais razões pelas quais os inquiridos escolhem a Região de Lisboa como destino de Turismo de Negócios (2/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (30/78)

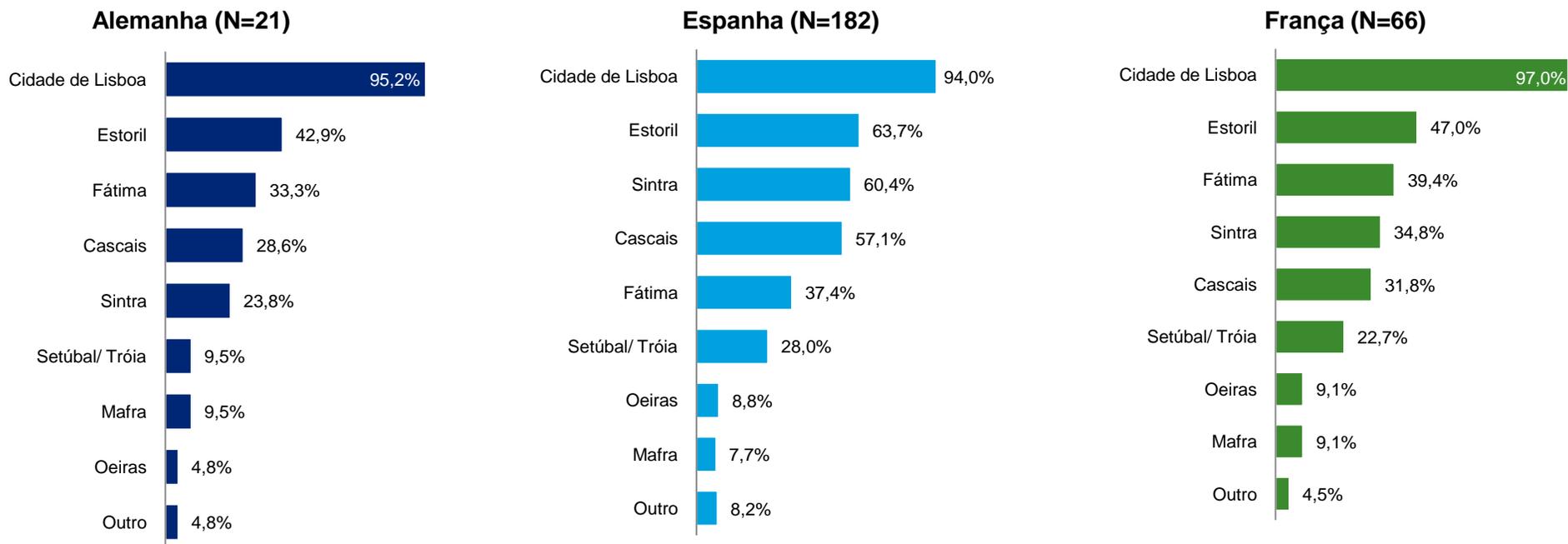
### Análise aos questionários na origem: Turismo

No que diz respeito aos locais mais visitados pelos inquiridos na Região de Lisboa, a Cidade de Lisboa surge como a localidade mais visitada pelos inquiridos dos diversos mercados emissores, tendo sido visitada por mais de 94% dos inquiridos de todos os mercados em análise.

A Costa do Estoril surge como o segundo local mais visitado pelos inquiridos alemães, espanhóis e franceses (42,9%, 63,7% e 47,0%, respectivamente), seguida de Fátima (no caso dos inquiridos alemães e franceses) e Sintra (no caso dos inquiridos espanhóis).

### Locais mais visitados pelos inquiridos na Região de Lisboa (1/2)

(2010; %; respostas múltiplas)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (31/78)

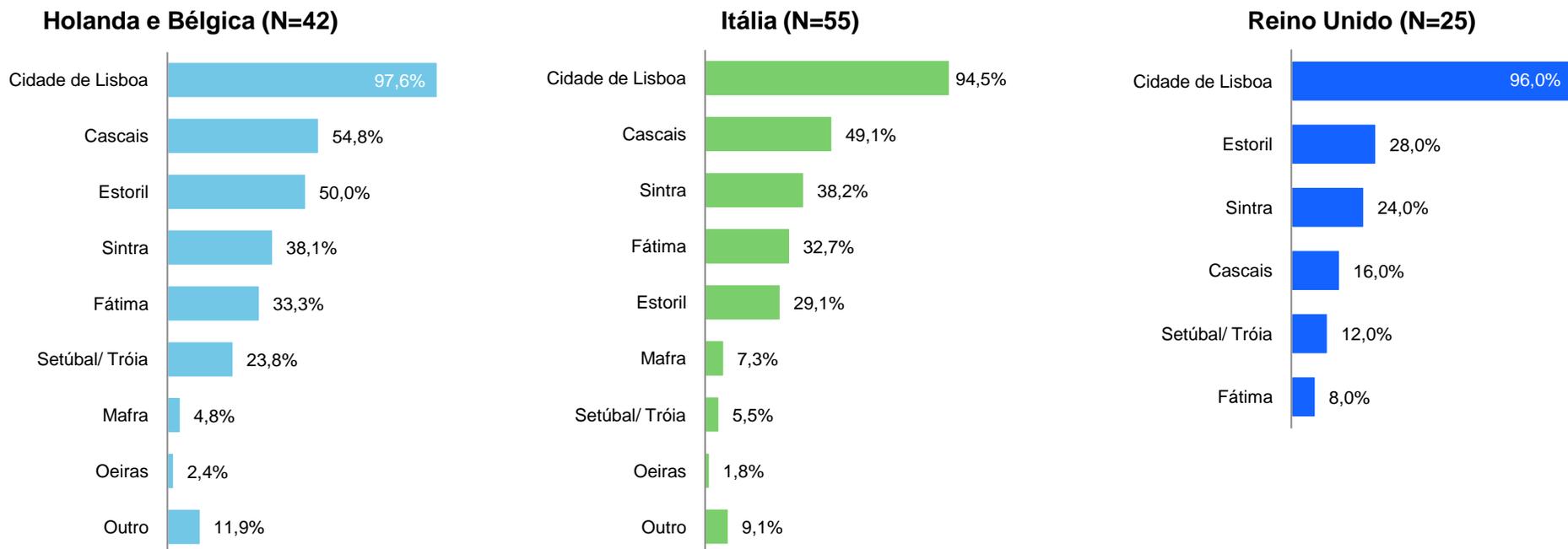
### Análise aos questionários na origem: Turismo

No caso dos inquiridos holandeses, belgas e italianos, Cascais é o segundo local mais visitado (54,8% e 49,1%, respectivamente), embora os holandeses e belgas também demonstrem um claro interesse pela Costa do Estoril (50,0% dos inquiridos).

Os inquiridos britânicos, à semelhança dos espanhóis apresentam uma preferência pela regiões do Estoril (28,0%) e de Sintra (24,0%).

### Locais mais visitados pelos inquiridos na Região de Lisboa (2/2)

(2010; %; respostas múltiplas)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (32/78)

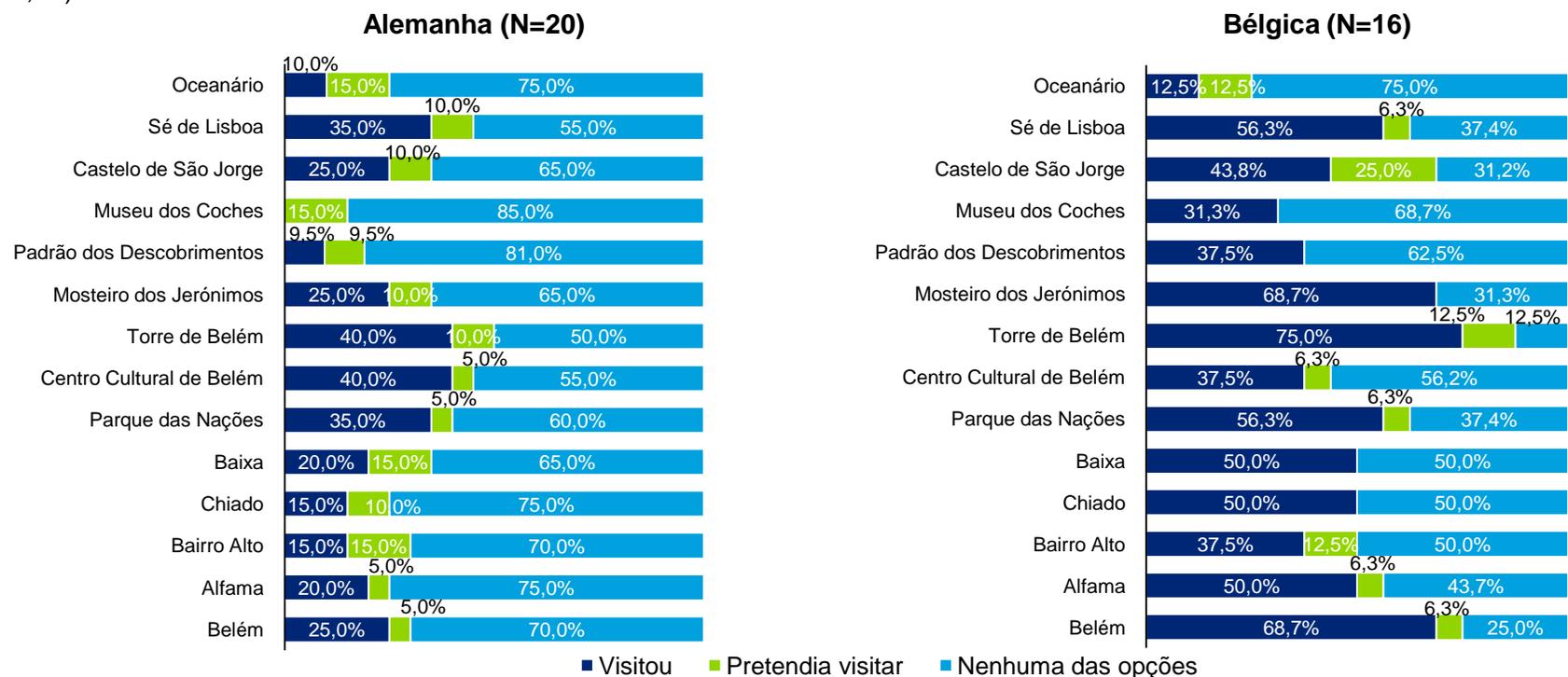
### Análise aos questionários na origem: Turismo

Através da análise das respostas dos inquiridos que visitaram a Cidade de Lisboa, constata-se que os alemães são menos propensos a visitar os principais locais/ atracções turísticas da cidade, pelo que a maioria (mais de 60%) dos inquiridos alemães referiu não ter visitado nenhum dos locais mencionados.

Os inquiridos belgas demonstram um interesse particular pela Torre de Belém, sendo que 75,0% dos inquiridos de nacionalidade belga visitaram este monumento.

### Percentagem de inquiridos que visitaram os principais locais/ atracções turísticas da Cidade de Lisboa (1/3)

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (33/78)

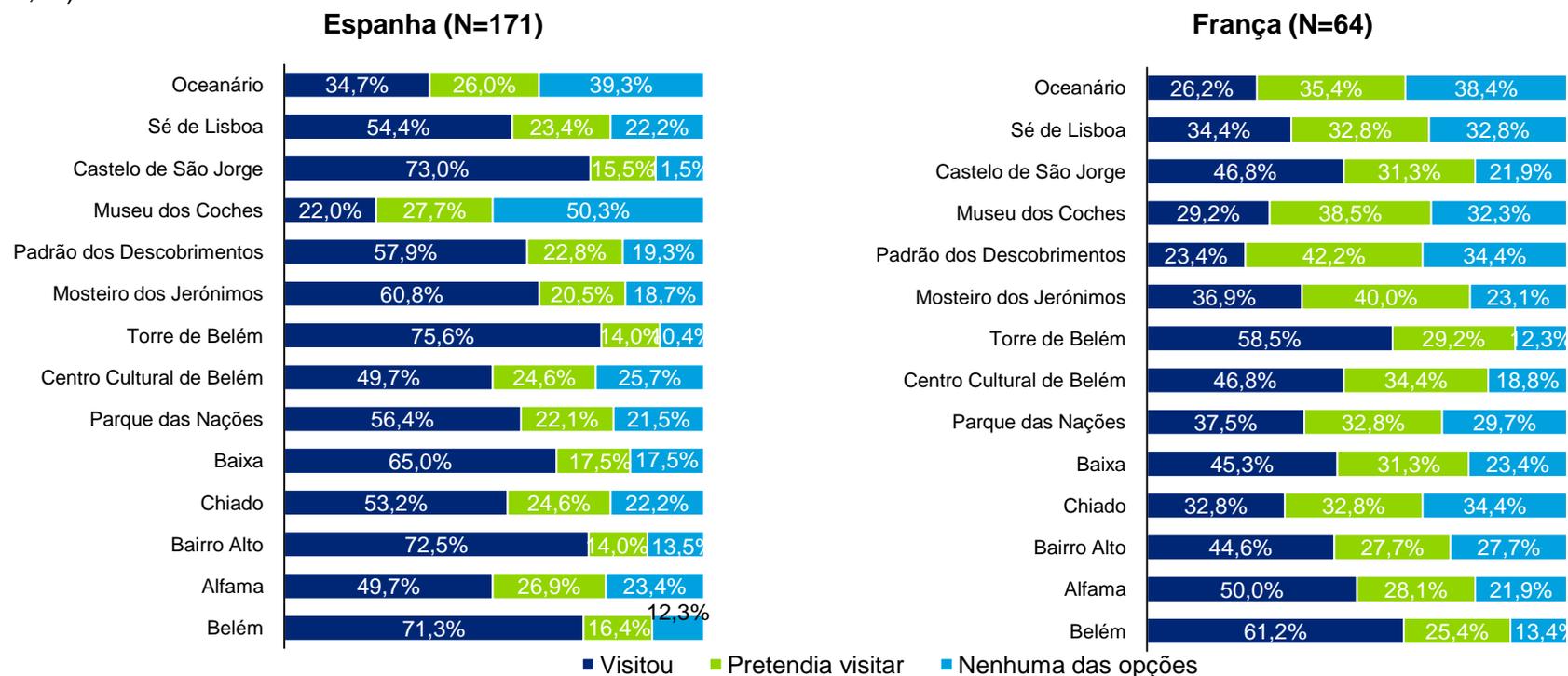
### Análise aos questionários na origem: Turismo

A zona de Belém, com destaque para a Torre de Belém, são os principais atractivos turísticos para o mercado espanhol, sendo que 75,6% dos espanhóis inquiridos afirmou ter visitado a Torre de Belém.

A maioria dos inquiridos de nacionalidade francesa não visitou os principais locais/ atracções turísticas da Cidade de Lisboa, com excepção da zona de Belém e da Torre de Belém (61,2% e 58,5%, respectivamente), embora tenham demonstrado interesse em conhecer um conjunto de atracções turísticas da cidade.

### Percentagem de inquiridos que visitaram os principais locais/ atracções turísticas da Cidade de Lisboa (2/3)

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (34/78)

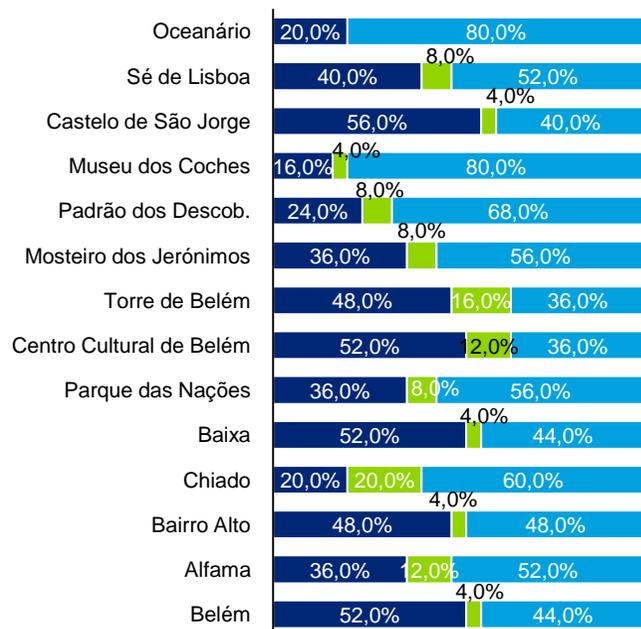
### Análise aos questionários na origem: Turismo

De entre os holandeses, italianos e britânicos, os inquiridos do Reino Unido foram os que apresentaram menor predisposição para visitar os principais locais/ atracções turísticas da Cidade Lisboa, sendo que mais de 50% dos inquiridos afirmou não ter visitado nenhum dos locais apresentados.

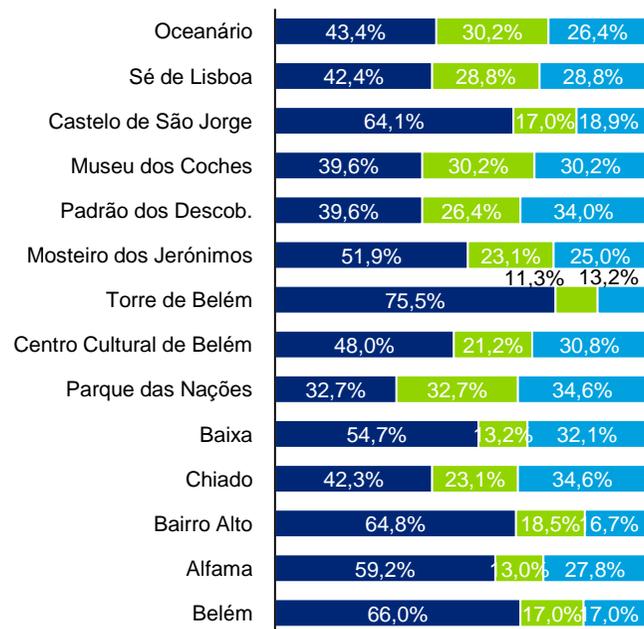
### Percentagem de inquiridos que visitaram os principais locais/ atracções turísticas da Cidade de Lisboa (3/3)

(2010; %)

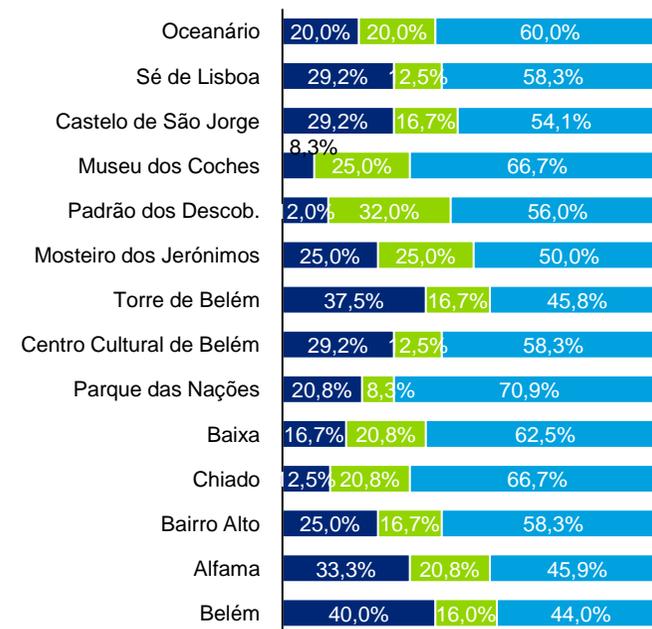
#### Holanda (N=25)



#### Itália (N=52)



#### Reino Unido (N=24)



■ Visitou ■ Pretendia visitar ■ Nenhuma das opções

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (35/78)

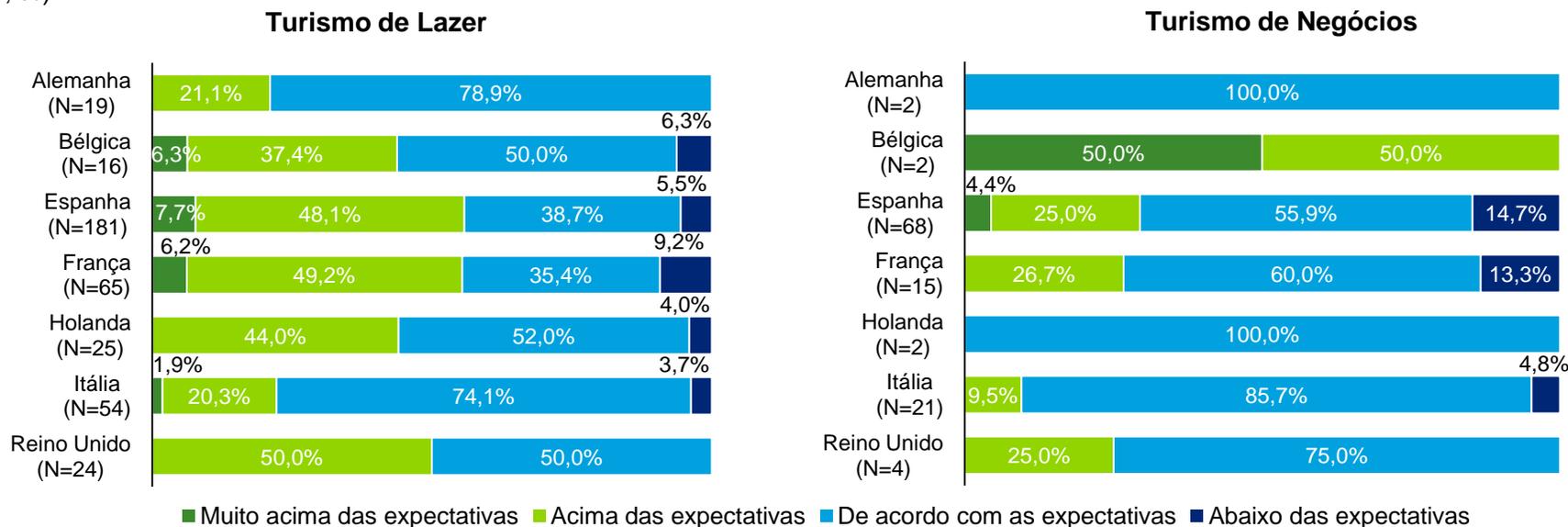
### Análise aos questionários na origem: Turismo

Os inquiridos que se deslocaram à Região de Lisboa em Turismo de Lazer ficaram satisfeitos com o destino, tendo referido que a sua experiência na região esteve de acordo com as suas expectativas ou acima das suas expectativas. Os inquiridos espanhóis e franceses foram aqueles que ficaram mais surpreendidos com o destino (55,8% e 55,4%, respectivamente, consideraram que a experiência na Região de Lisboa ficou acima ou muito acima das suas expectativas).

No que se refere ao Turismo de Negócios, a maioria dos inquiridos considera que a região correspondeu às suas expectativas. No entanto, denota-se que uma percentagem considerável de inquiridos espanhóis e franceses (14,7% e 13,3%, respectivamente) considerou a sua experiência na Região de Lisboa ficou abaixo das suas expectativas.

### Classificação da experiência dos inquiridos na Região de Lisboa

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (36/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Nas páginas seguintes afere-se a importância atribuída a diversos atributos assim como o grau de satisfação dos inquiridos face à oferta da Região de Lisboa.

Para os inquiridos alemães de visita em lazer os atributos mencionados com maior frequência como sendo importantes são o "Alojamento" (73,7%) e a "Relação qualidade/ preço" (57,9%). Quanto aos inquiridos em viagem de negócios todos os atributos, à excepção da "Variedade de atracções turísticas" e da "Vida nocturna" foram mencionados como sendo importantes (50,0%). Relativamente ao grau de satisfação os "Eventos culturais e desportivos" são o atributo mais mencionado como sendo satisfatório pelos inquiridos em lazer (63,2%) enquanto que para o turismo de negócios "Alojamento" e "Clima" são as escolhas (100,0%).

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (1/7)

(2010; %)

Alemanha (N <sub>Lazer</sub> =19; N <sub>Negócios</sub> =2)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Alojamento	73,7%	50,0%	47,4%	100,0%
Relação qualidade/ preço	57,9%	50,0%	36,8%	0,0%
Restauração/ gastronomia	52,6%	50,0%	52,6%	50,0%
Herança histórica e cultural	52,6%	50,0%	52,6%	50,0%
Hospitalidade e simpatia	52,6%	50,0%	57,9%	50,0%
Limpeza	52,6%	50,0%	36,8%	0,0%
Transportes	47,4%	50,0%	47,4%	50,0%
Clima	42,1%	50,0%	31,6%	100,0%
Segurança	36,8%	50,0%	36,8%	50,0%
Praias	26,3%	50,0%	42,1%	0,0%
Qualidade da informação turística	26,3%	50,0%	47,4%	0,0%
Comunicação em línguas estrangeiras	26,3%	50,0%	42,1%	50,0%
Eventos culturais e desportivos	15,8%	50,0%	63,2%	0,0%
Variedade de atracções turísticas	15,8%	0,00%	57,9%	0,0%
Qualidade dos equip. e infra-estrut. tecnológicas	15,8%	50,0%	57,9%	50,0%
Vida nocturna	5,3%	0,0%	47,4%	0,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (37/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Para 87,5% dos inquiridos belgas em turismo de lazer e para 100,0% dos que visitaram Lisboa em negócios, o atributo “Hospitalidade e simpatia” foi mencionado com maior frequência como sendo importante aquando a visita à cidade. Seguiu-se o atributo “Relação qualidade/ preço” (75,0% dos inquiridos em lazer), enquanto que para os inquiridos de turismo de negócios os atributos “Restauração/ gastronomia”, “Alojamento”, “Limpeza”, “Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas” foram igualmente considerados importantes (100,0%).

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (2/7)

(2010; %)

Bélgica (N <sub>Lazer</sub> =16; N <sub>Negócios</sub> =2)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Hospitalidade e simpatia	87,5%	100,0%	31,3%	50,0%
Relação qualidade/ preço	75,0%	50,0%	31,3%	0,0%
Herança histórica e cultural	68,8%	50,0%	25,0%	0,0%
Clima	68,8%	50,0%	37,5%	0,0%
Restauração/ gastronomia	62,5%	100,0%	43,8%	50,0%
Alojamento	56,3%	100,0%	37,5%	50,0%
Transportes	50,0%	0,0%	37,5%	0,0%
Limpeza	50,0%	100,0%	43,8%	50,0%
Variedade de atrações turísticas	43,8%	0,0%	43,8%	50,0%
Segurança	43,8%	50,0%	37,5%	0,0%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	37,5%	100,0%	31,3%	50,0%
Praias	31,3%	0,0%	31,3%	50,0%
Qualidade da informação turística	31,3%	50,0%	31,3%	0,0%
Eventos culturais e desportivos	25,0%	50,0%	37,5%	0,0%
Vida nocturna	25,0%	0,0%	18,8%	50,0%
Comunicação em línguas estrangeiras	18,8%	50,0%	43,8%	0,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (38/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

No caso dos inquiridos espanhóis de visita em lazer, os atributos considerados mais importantes foram a "Relação qualidade/ preço" (65,2%) e a "Herança histórica e cultural" (63,5%) enquanto que, para os inquiridos de visita em negócios a "Segurança" (64,7%) e a "Restauração/ gastronomia" (58,8%) foram os atributos mencionados com maior frequência como sendo importantes aquando a visita a Lisboa.

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (3/7)

(2010; %)

Espanha (N <sub>Lazer</sub> =181; N <sub>Negócios</sub> =68)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Relação qualidade/ preço	65,2%	51,5%	44,2%	47,1%
Herança histórica e cultural	63,5%	42,6%	46,4%	47,1%
Hospitalidade e simpatia	59,1%	54,4%	49,2%	52,9%
Restauração/ gastronomia	58,0%	58,8%	54,1%	51,5%
Alojamento	53,0%	55,9%	42,0%	54,4%
Limpeza	49,7%	55,9%	43,1%	39,7%
Segurança	49,2%	64,7%	40,3%	35,3%
Transportes	44,8%	52,9%	51,4%	41,2%
Variedade de atracções turísticas	42,0%	36,8%	44,8%	47,1%
Qualidade da informação turística	42,0%	41,2%	43,6%	44,1%
Clima	40,3%	42,6%	49,2%	41,2%
Praias	39,2%	36,8%	44,2%	41,2%
Comunicação em línguas estrangeiras	38,7%	48,5%	48,1%	38,2%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	38,1%	48,5%	47,0%	41,2%
Eventos culturais e desportivos	32,6%	36,8%	51,4%	45,6%
Vida nocturna	32,6%	36,8%	51,9%	42,6%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (39/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Quanto aos inquiridos franceses, 69,2% dos que visitaram a Cidade de Lisboa em lazer e 66,7% em negócios, mencionaram o atributo "Hospitalidade e simpatia" como sendo importante. No que diz respeito ao grau de satisfação, 56,9% dos inquiridos em turismo de lazer consideram "Restauração/ gastronomia" um atributo satisfatório, enquanto que para o turismo de negócios o atributo mencionado com maior frequência como sendo satisfatório foi a "Qualidade da informação turística" (60,0%).

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (4/7)

(2010; %)

França (N <sub>Lazer</sub> =65; N <sub>Negócios</sub> =15)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Hospitalidade e simpatia	69,2%	66,7%	43,1%	33,3%
Herança histórica e cultural	58,5%	60,0%	47,7%	33,3%
Restauração/ gastronomia	55,4%	46,7%	56,9%	53,3%
Alojamento	49,2%	60,0%	44,6%	40,0%
Relação qualidade/ preço	49,2%	53,3%	52,3%	40,0%
Transportes	43,1%	66,7%	53,8%	26,7%
Clima	43,1%	33,3%	46,2%	53,3%
Segurança	41,5%	60,0%	47,7%	40,0%
Limpeza	36,9%	40,0%	46,2%	53,3%
Qualidade da informação turística	35,4%	33,3%	50,8%	60,0%
Variedade de atrações turísticas	30,8%	40,0%	47,7%	46,7%
Comunicação em línguas estrangeiras	30,8%	46,7%	44,6%	46,7%
Praias	29,2%	33,3%	43,1%	53,3%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	27,7%	60,0%	53,8%	33,3%
Vida nocturna	26,2%	46,7%	35,4%	40,0%
Eventos culturais e desportivos	23,1%	33,3%	49,2%	53,3%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (40/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

No caso dos inquiridos holandeses de visita à cidade em lazer, os atributos mencionados com maior frequência como sendo importantes foram o "Alojamento" (76,0%) e a "Hospitalidade e simpatia" (72,0%) enquanto que, a totalidade dos inquiridos de visita em negócios estes atributos, a par da "Relação qualidade/ preço" e dos "Transportes" foram os que mencionaram com maior frequência como sendo importantes aquando a visita à Cidade de Lisboa.

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (5/7)

(2010; %)

Holanda (N <sub>Lazer</sub> =25; N <sub>Negócios</sub> =2)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Alojamento	76,0%	100,0%	32,0%	50,0%
Hospitalidade e simpatia	72,0%	100,0%	64,0%	50,0%
Restauração/ gastronomia	68,0%	50,0%	56,0%	50,0%
Herança histórica e cultural	64,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Clima	60,0%	50,0%	52,0%	50,0%
Relação qualidade/ preço	56,0%	100,0%	56,0%	100,0%
Segurança	52,0%	50,0%	32,0%	50,0%
Limpeza	48,0%	50,0%	32,0%	50,0%
Transportes	40,0%	100,0%	52,0%	50,0%
Eventos culturais e desportivos	32,0%	0,0%	32,0%	0,0%
Variedade de atracções turísticas	32,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Qualidade da informação turística	32,0%	0,0%	32,0%	0,0%
Comunicação em línguas estrangeiras	32,0%	50,0%	32,0%	0,0%
Vida nocturna	28,0%	0,0%	28,0%	0,0%
Praias	28,0%	0,0%	16,0%	0,0%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	24,0%	0,0%	28,0%	0,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (41/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Quanto aos inquiridos italianos, para 64,8% dos que visitaram a Cidade de Lisboa em lazer o atributo de maior importância foi a “Relação qualidade/ preço”, enquanto que, 52,4% dos que vieram em negócios tem maior importância o atributo “Restauração/ gastronomia”. No que diz respeito ao grau de satisfação, os inquiridos em turismo de lazer consideram que “Alojamento” é um atributo satisfatório (53,7%), enquanto que para o turismo de negócios o atributo mais mencionado como sendo satisfatório foi a “Comunicação em línguas estrangeiras” (52,4%).

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (6/7)

(2010; %)

Itália (N <sub>Lazer</sub> =54; N <sub>Negócios</sub> =21)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Relação qualidade/ preço	64,8%	47,6%	33,3%	28,6%
Hospitalidade e simpatia	55,6%	28,6%	33,3%	42,9%
Clima	51,9%	23,8%	29,6%	42,9%
Herança histórica e cultural	50,0%	33,3%	35,2%	28,6%
Alojamento	48,1%	47,6%	53,7%	33,3%
Restauração/ gastronomia	46,3%	52,4%	40,7%	28,6%
Limpeza	46,3%	38,1%	31,5%	23,8%
Segurança	38,9%	28,6%	46,3%	42,9%
Variedade de atracções turísticas	35,2%	33,3%	35,2%	33,3%
Transportes	33,3%	38,1%	51,9%	42,9%
Qualidade da informação turística	33,3%	23,8%	40,7%	42,9%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	31,5%	23,8%	44,4%	47,6%
Vida nocturna	29,6%	28,6%	44,4%	47,6%
Comunicação em línguas estrangeiras	24,1%	9,5%	48,1%	52,4%
Praias	20,4%	19,0%	44,4%	42,9%
Eventos culturais e desportivos	18,5%	19,0%	42,6%	42,9%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (42/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Relativamente aos inquiridos britânicos que visitaram a cidade em lazer, os atributos mencionados com maior frequência como sendo importantes foram a "Hospitalidade e Simpatia" (79,2%), a "Herança histórica e cultural" e o "Clima" (75,0%). Quanto aos inquiridos de viagem em negócios, estes mencionam como sendo importantes os atributos "Hospitalidade e Simpatia", "Restauração/ gastronomia", "Limpeza" e "Alojamento" (75,0%).

### Percentagem de inquiridos que visitaram a Região de Lisboa em Turismo de Lazer ou Turismo de Negócios e para os quais os seguintes atributos são importantes e foram satisfatórios aquando da visita a Lisboa (7/7)

(2010; %)

Reino Unido (N <sub>Lazer</sub> =24; N <sub>Negócios</sub> =4)	Importante		Satisfatório	
	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Hospitalidade e simpatia	79,2%	75,0%	37,5%	50,0%
Herança histórica e cultural	75,0%	50,0%	41,7%	25,0%
Clima	75,0%	25,0%	41,7%	50,0%
Restauração/ gastronomia	66,7%	75,0%	41,7%	50,0%
Qualidade da informação turística	66,7%	50,0%	29,2%	25,0%
Limpeza	62,5%	75,0%	37,5%	50,0%
Variedade de atrações turísticas	58,3%	25,0%	58,3%	50,0%
Relação qualidade/ preço	58,3%	25,0%	37,5%	50,0%
Alojamento	54,2%	75,0%	33,3%	50,0%
Transportes	50,0%	50,0%	58,3%	25,0%
Segurança	41,7%	50,0%	45,8%	75,0%
Comunicação em línguas estrangeiras	37,5%	0,0%	54,2%	75,0%
Vida nocturna	33,3%	25,0%	50,0%	50,0%
Praias	29,2%	50,0%	54,2%	25,0%
Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas tecnológicas	29,2%	50,0%	54,2%	25,0%
Eventos culturais e desportivos	20,80%	25,0%	58,3%	50,0%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (43/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

Os inquiridos alemães mostram uma preferência pela melhoria ou criação de mais oferta de actividades para crianças e parques de diversões na região de Lisboa (34,3% e 20,0%, respectivamente).

Por outro lado, os espanhóis e os franceses referem a necessidade de criar ou melhor os jardins e espaços verdes (24,1% dos espanhóis e 16,8% dos franceses inquiridos), assim como a rede de transportes (21,7% e 16,1%, respectivamente), aspecto também referido pelos alemães (15,7%). Os franceses referem ainda a necessidade de uma oferta mais ampla em termos de eventos e entretenimento (18,9%).

### Infra-estruturas e serviços que os inquiridos consideram que a Região de Lisboa carece ou que deveriam ser melhorados (1/2)

(2010; %; respostas múltiplas)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (44/78)

### Análise aos questionários na origem: Turismo

À semelhança dos inquiridos espanhóis, os holandeses e belgas referem a necessidade de melhorar os transportes (12,1%) e os jardins e espaços verdes (12,1%) da região de Lisboa. Os inquiridos italianos, além de referirem a necessidade de melhorar os transportes da região (16,7%), também consideram importante o aumento da oferta de eventos e entretenimento na região de Lisboa (14,9%).

Os inquiridos britânicos demonstram preferências semelhantes aos alemães, considerando que deveria ser melhorada a oferta de parques de diversões (10,8%) e actividades para crianças (9,5%), referindo adicionalmente o aumento da oferta de visitas guiadas (10,8%).

### Infra-estruturas e serviços que os inquiridos consideram que a Região de Lisboa carece ou que deveriam ser melhorados (2/2)

(2010; %; respostas múltiplas)

#### Holanda e Bélgica (N=107)



#### Itália (N=174)



#### Reino Unido (N=74)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

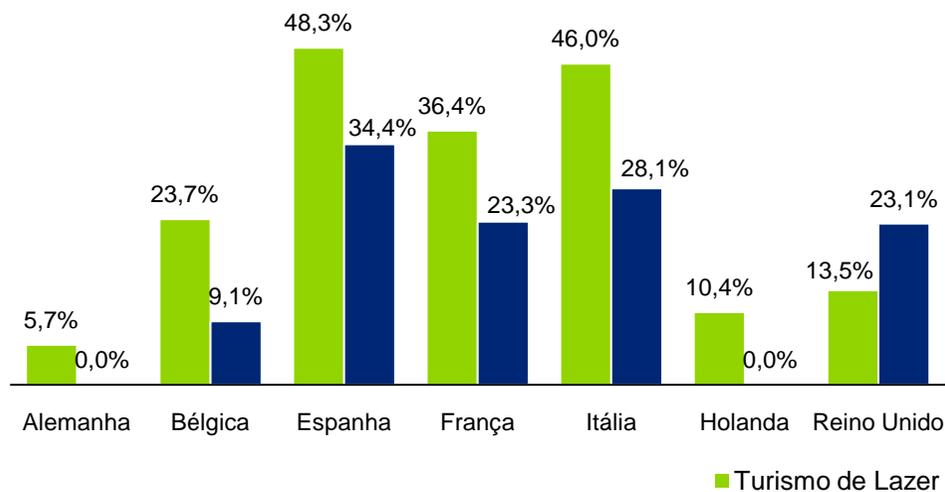
## Análise aos questionários na origem (45/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

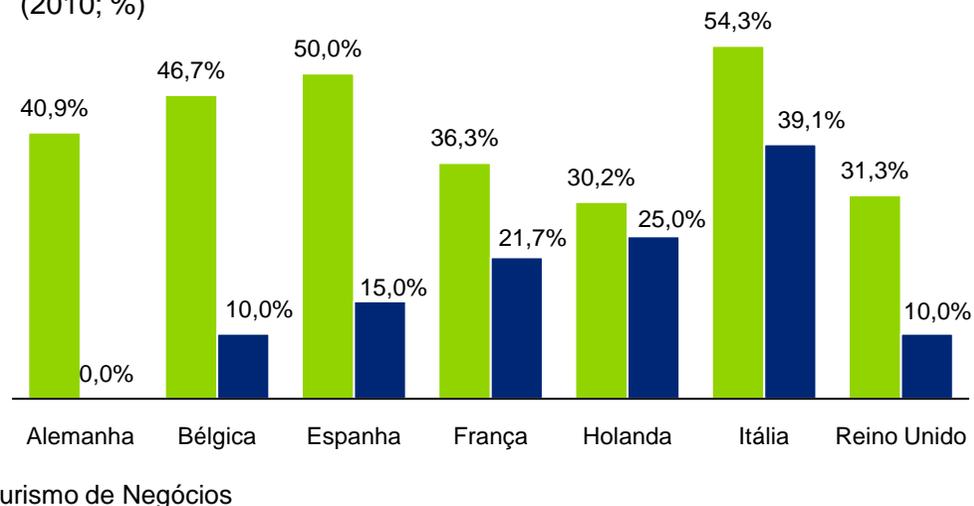
De acordo com o inquérito (considerando apenas os que conhecem ou já ouviram falar da Região de Lisboa), verifica-se que os inquiridos espanhóis (48,3%) e italianos (46,0%) são os que apresentaram maior propensão para visitar a Região de Lisboa em lazer, em 2011. Estes são também mercados com maior predisposição para viajar para Lisboa em negócios (34,4% e 28,1%, respectivamente). O Reino Unido é o único mercado em que uma maior percentagem de inquiridos tenciona visitar Lisboa em negócios do que em lazer (23,1% face a 13,5%).

A médio prazo (2 a 3 anos), os inquiridos espanhóis e italianos são também os que apresentam maior predisposição para viajar para a Região de Lisboa em lazer (54,3% e 50,0% dos inquiridos, respectivamente). Em Turismo de Negócios, os mercados italiano e holandês são os que manifestam maior intenção de viajar para Lisboa no médio prazo (39,1% e 25,0% dos inquiridos, respectivamente).

**Percentagem de inquiridos que pretendem visitar a Região de Lisboa em 2011 em Turismo de Lazer ou em Turismo de Negócios**  
(2010; %)



**Percentagem de inquiridos que não pretendem visitar a Região de Lisboa em 2011 mas pretendem fazê-lo a médio prazo (2 ou 3 anos) em Turismo de Lazer ou em Turismo de Negócios**  
(2010; %)



Nota: Turismo de Lazer - N<sup>Alemanha</sup> = 70; N<sup>Bélgica</sup> = 59; N<sup>Espanha</sup> = 286; N<sup>França</sup> = 143; N<sup>Itália</sup> = 174; N<sup>Holanda</sup> = 48; N<sup>Reino Unido</sup> = 74 . Turismo de Negócios - N<sup>Alemanha</sup> = 8; N<sup>Bélgica</sup> = 11; N<sup>Espanha</sup> = 61; N<sup>Itália</sup> = 32; N<sup>Holanda</sup> = 8; N<sup>Reino Unido</sup> = 13.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (46/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

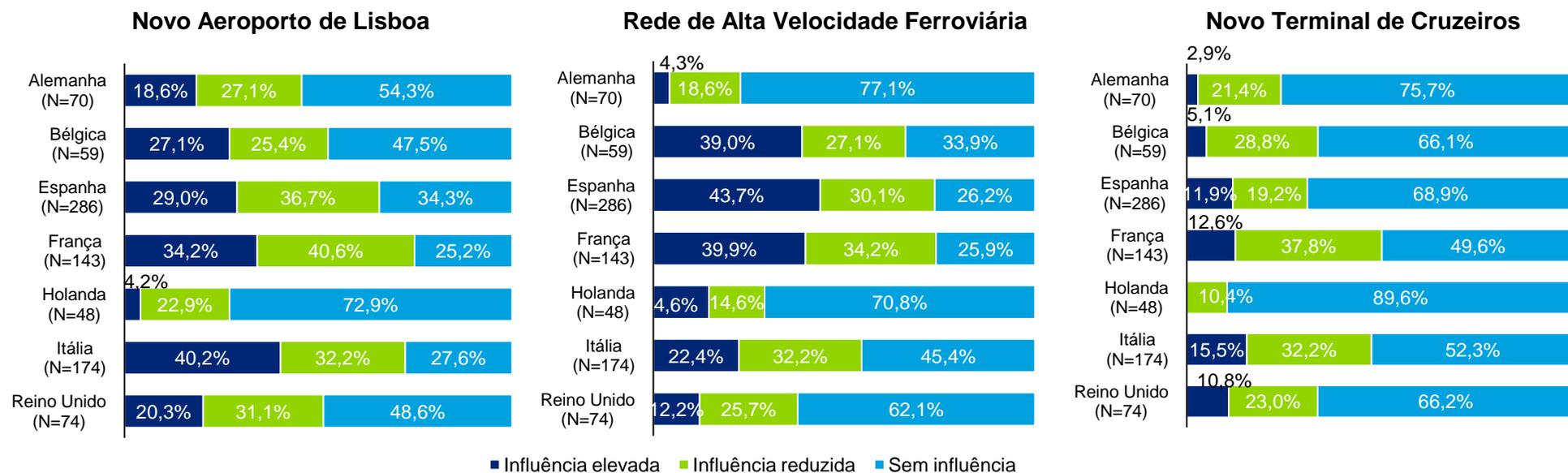
Os mercados italiano, francês, espanhol e belga são os que conferem maior importância à construção do Novo Aeroporto de Lisboa, sendo que 40,2% dos inquiridos italianos, 34,2% dos franceses, 29,0% dos espanhóis e 27,1% dos belgas consideram que esta nova infra-estrutura terá uma influência elevada na sua propensão a viajar para a Região de Lisboa.

Por outro lado, verifica-se que os mercados mais próximos (Espanha e França) são os que consideram que a Rede de Alta Velocidade terá um maior impacto na sua propensão a viajar para Lisboa (43,7% e 39,9%, respectivamente).

Relativamente ao Novo Terminal de Cruzeiros, a maioria dos inquiridos considera que esta nova infra-estrutura não terá qualquer influência na sua propensão para viajar para Lisboa.

### Grau de influência das novas infra-estruturas de transporte na propensão a viajar para a Região de Lisboa

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (47/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

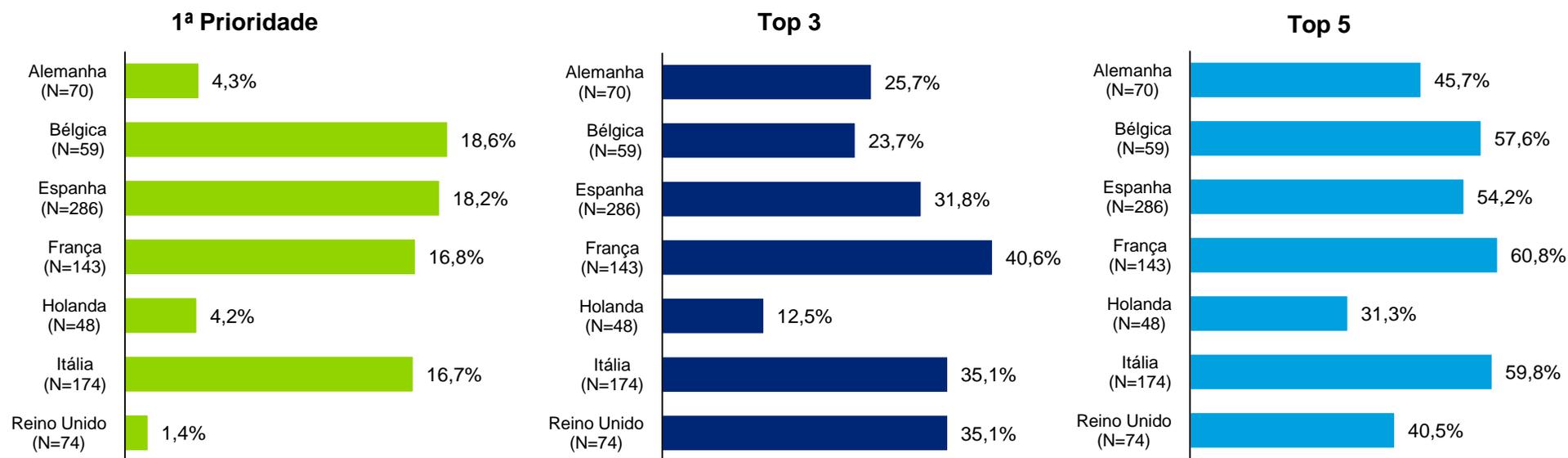
Quando solicitado aos inquiridos que considerassem Lisboa e 9 destinos alternativos de *City Breaks* e posicionassem Lisboa num *ranking* (1 a 10) em termos de prioridade de visita, 14,3% colocou Lisboa no primeiro lugar. Belgas (18,6%) e espanhóis (18,2%) foram os que afirmaram em maior número que a sua prioridade de visita seria Lisboa.

No entanto, os franceses, os britânicos e os italianos são aqueles para quem a Região de Lisboa surge mais vezes no Top 3 das suas prioridades de visita em *City/ Short Break* (40,6%, 35,1% e 35,1%, respectivamente).

Os inquiridos holandeses são aqueles que demonstram menos interesse em visitar a Região de Lisboa, sendo que a região está no Top 5 de prioridades a visitar de 31,3% dos holandeses inquiridos.

### Posição do destino Lisboa em termos de prioridade de visita em *City Breaks*

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (48/78)

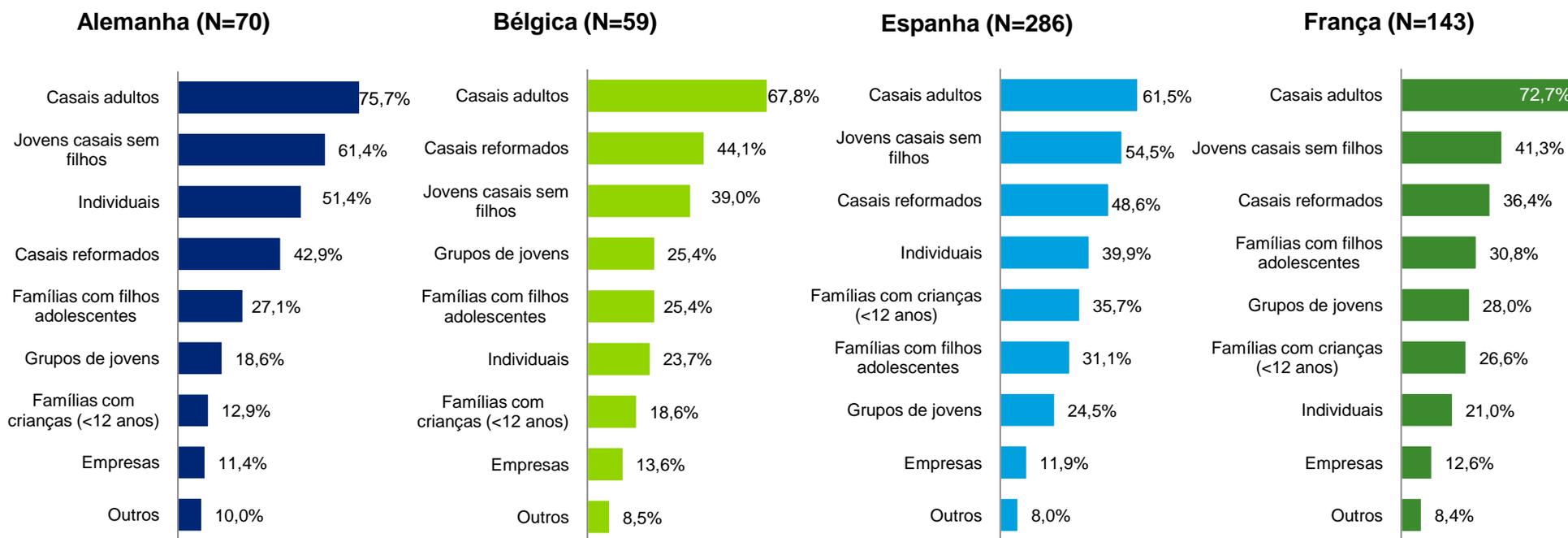
### Análise aos questionários na origem: Destino

A maioria dos inquiridos considera que os casais adultos são o segmento de mercado para o qual a oferta turística da Região de Lisboa está mais adequada (75,7% dos inquiridos alemães, 67,8% dos belgas, 61,5% dos espanhóis e 72,7% dos franceses).

Os jovens casais sem filhos surgem como o segundo segmento mais referido, nomeadamente pelos alemães (61,4%), espanhóis (54,5%) e franceses (41,3%).

### Segmentos de mercado para os quais os inquiridos consideram que a Região de Lisboa está mais vocacionada (1/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

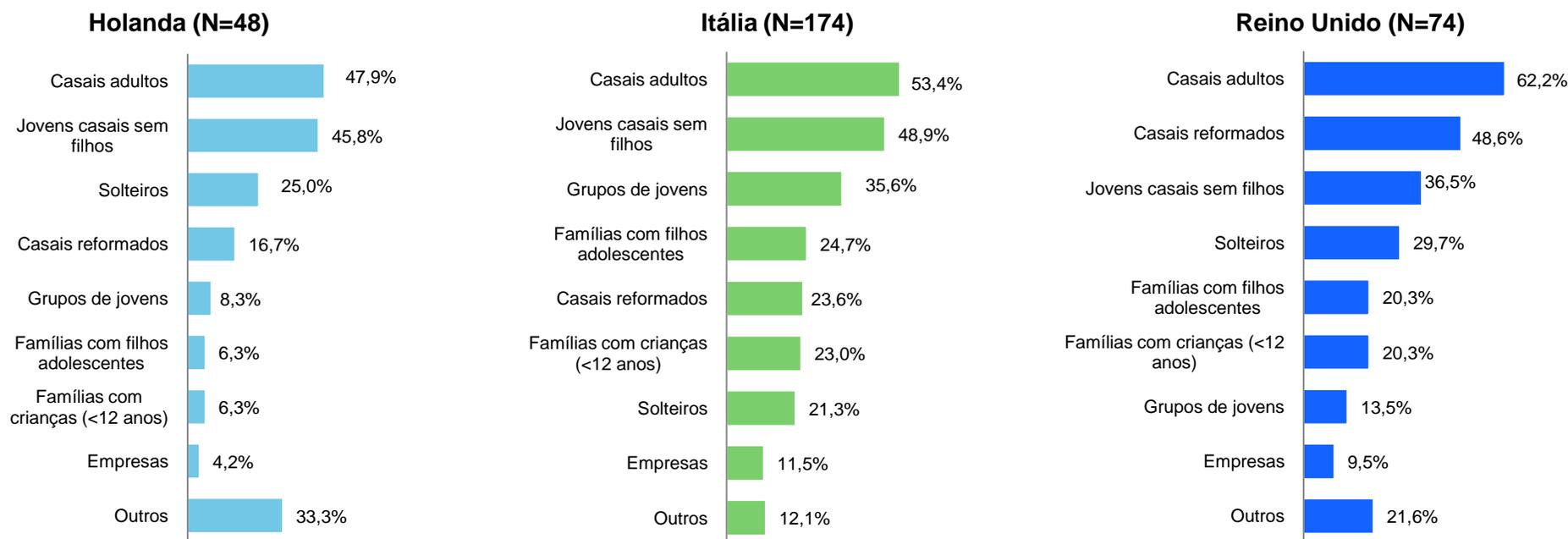
## Análise aos questionários na origem (49/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

À semelhança do que se verificou anteriormente, os inquiridos holandeses (47,9%), italianos (53,4%) e britânicos (62,2%) também consideram que a oferta turística da Região de Lisboa está mais direccionada para um segmento de casais adultos, seguindo-se os segmentos constituídos por jovens casais sem filhos (45,8% dos holandeses e 48,9% dos italianos) e o segmento correspondente a casais reformados (48,6% dos britânicos).

### Segmentos de mercado para os quais os inquiridos consideram que a Região de Lisboa está mais vocacionada (2/2)

(2010; %; resposta múltipla)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

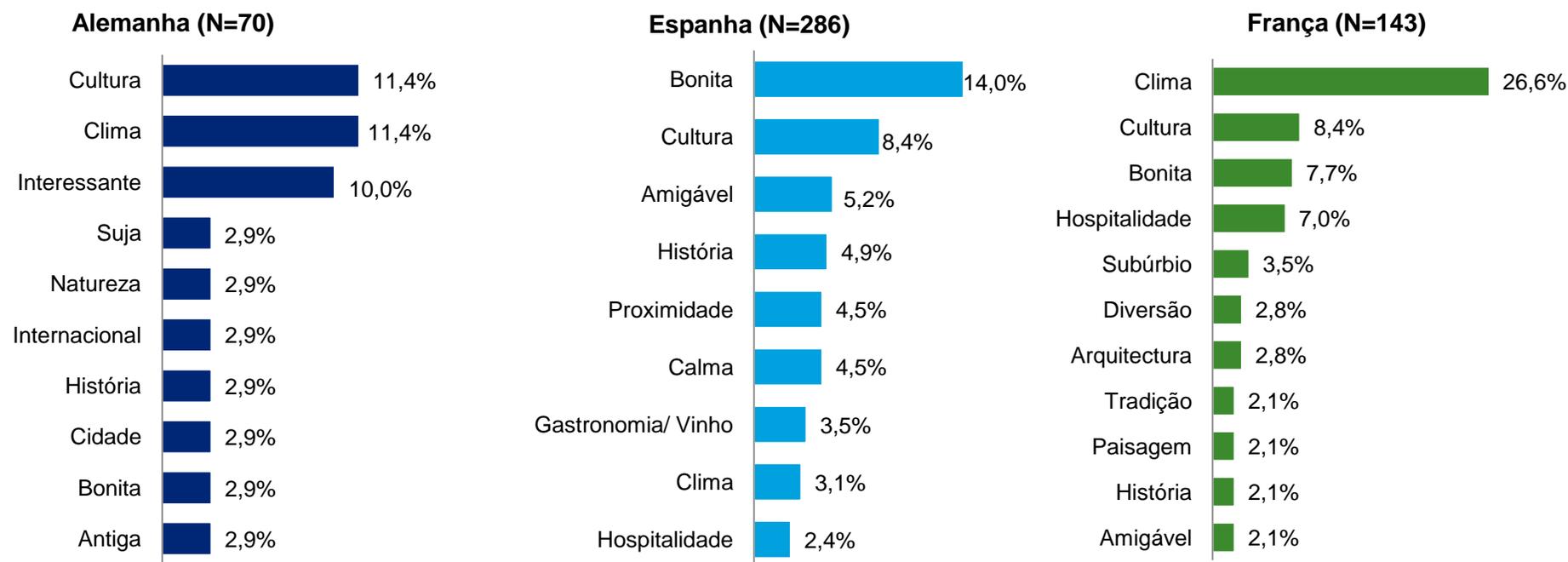
## Análise aos questionários na origem (50/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Quando questionados sobre os principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa, os inquiridos alemães referiram “Cultura” (11,4%), “Clima” (11,4%) e “Interessante” (10,0%). Para os inquiridos espanhóis as escolhas foram “Bonita” (14,0%), “Cultura” (8,4%) e “Amigável” (5,2%), enquanto para os franceses inquiridos, o “Clima” (26,6%) destaca-se como o principal atributo da Região de Lisboa.

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Primeiro atributo (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

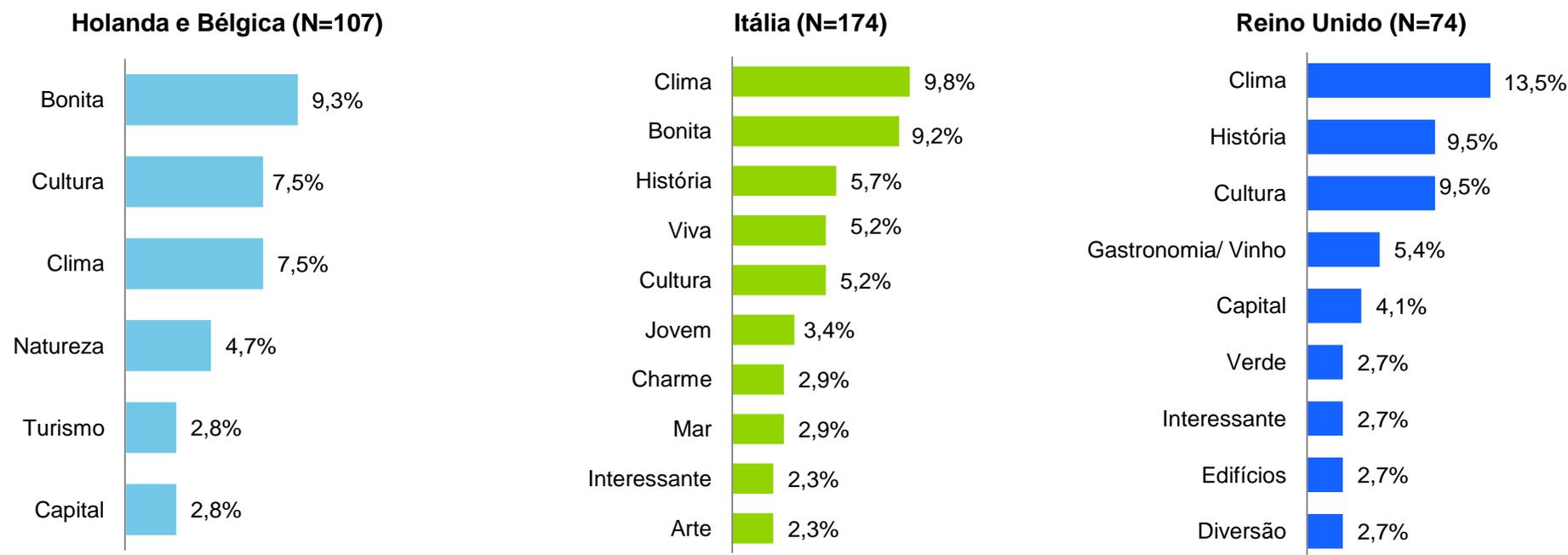
## Análise aos questionários na origem (51/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Ainda no que se refere ao primeiro atributo que caracteriza a Região de Lisboa, o "Clima" foi o atributo mais referido tanto por italianos como por britânicos (9,8% e 13,5%, respectivamente). O atributo "Bonita" foi o mais referido por holandeses e belgas (9,3%) e o segundo mais citado pelos italianos (9,2%).

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Primeiro atributo (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

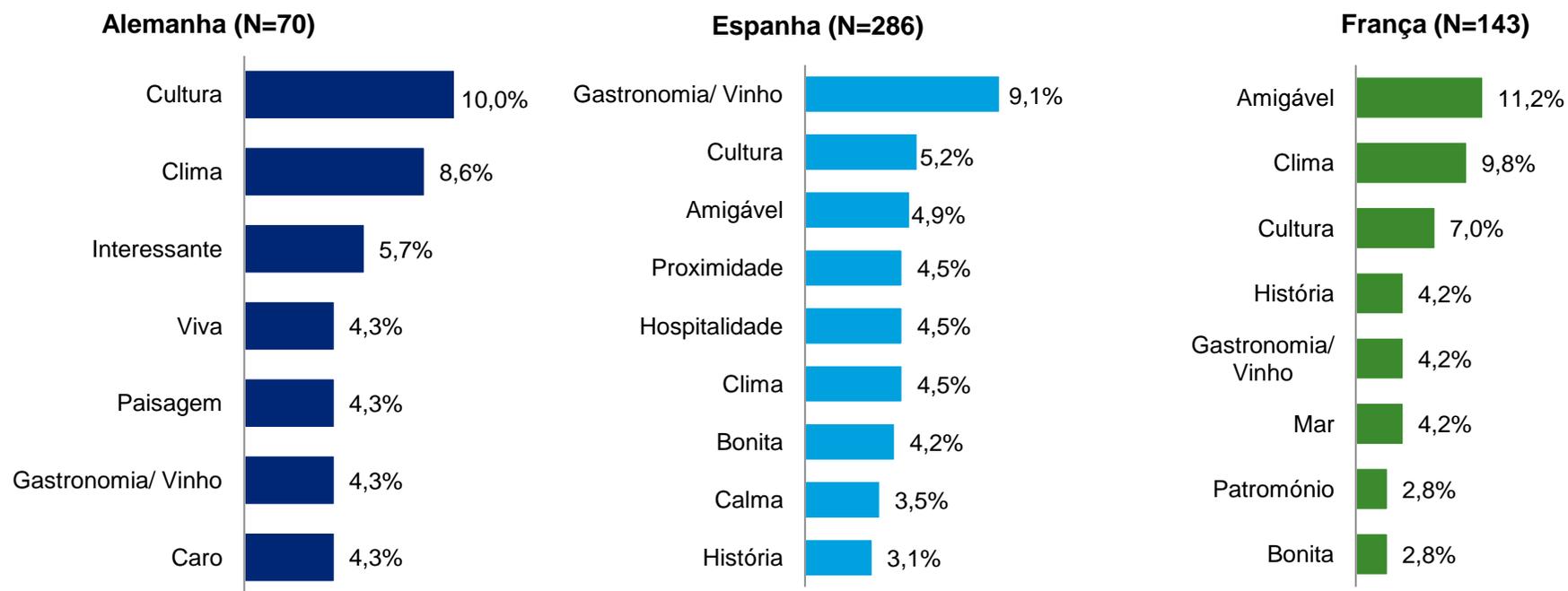
## Análise aos questionários na origem (52/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

O segundo atributo mais mencionado para descrever a Região de Lisboa foi “Cultura” (10,0% de inquiridos alemães), “Gastronomia e Vinhos” (9,1% de inquiridos espanhóis) e “Amigável” (11,2% dos inquiridos franceses), sendo que o “Clima” foi novamente referido como um dos principais atributos característicos da Região de Lisboa.

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Segundo atributo (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

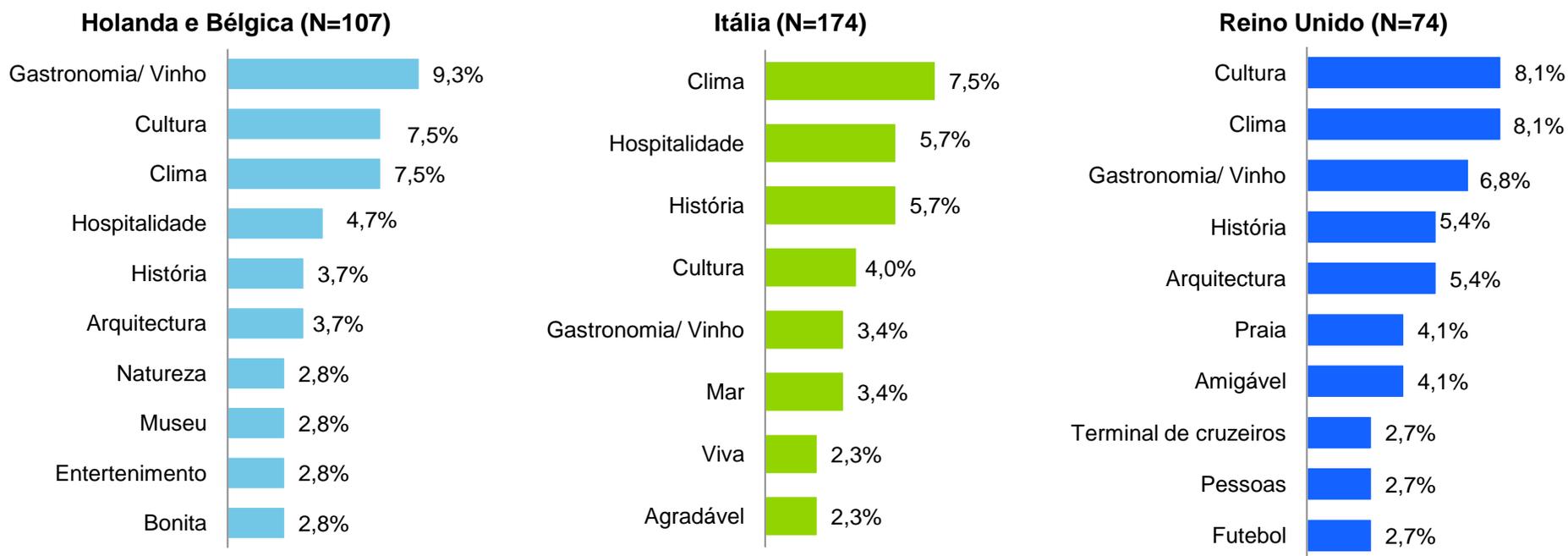
## Análise aos questionários na origem (53/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Analisando ainda o segundo atributo que melhor caracteriza a Região de Lisboa, também para os inquiridos holandeses e belgas o atributo “Gastronomia/ Vinho” foi o que mais mencionaram (9,3%). No caso dos italianos e britânicos inquiridos, “Clima” e “Cultura” foram as principais escolhas (7,5% e 8,1%, respectivamente). De referir ainda que “Hospitalidade” foi igualmente mencionado como atributo caracterizador da região por 4,7% dos holandeses e belgas inquiridos e 5,7% dos italianos.

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Segundo atributo (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (54/78)

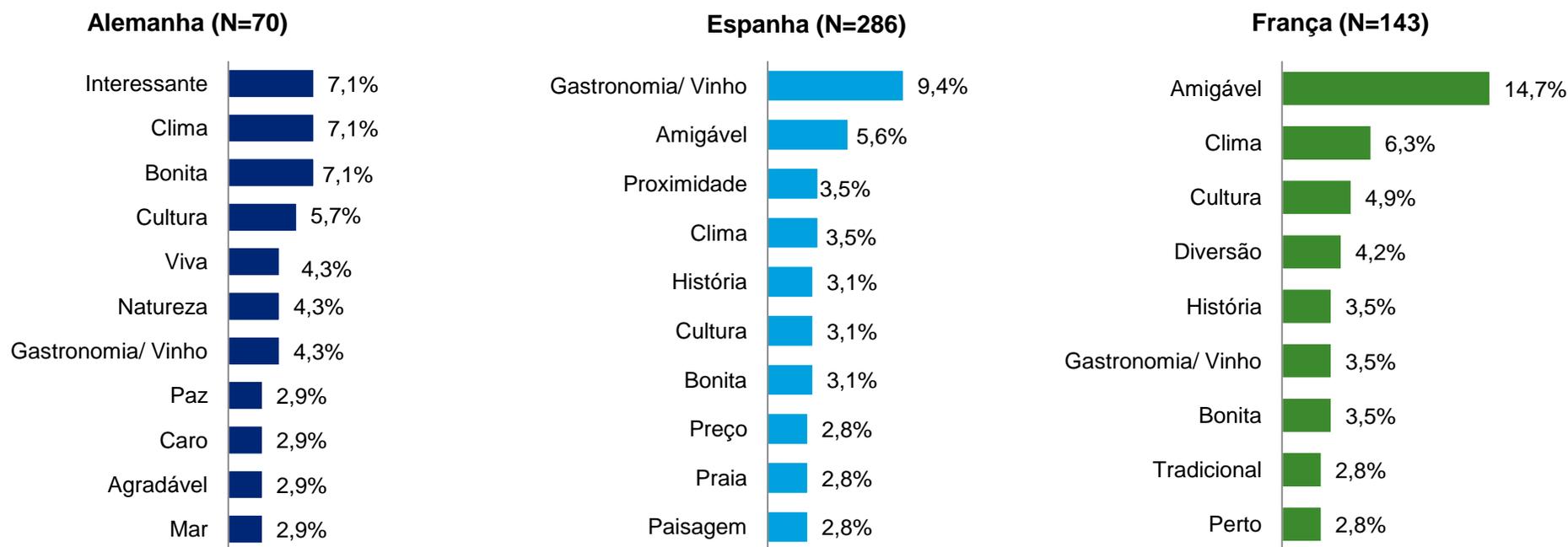
### Análise aos questionários na origem: Destino

Relativamente à terceira característica da Região de Lisboa, “Interessante”, “Clima” e “Bonita” foram as escolhas para 7,1% dos alemães inquiridos. Para 9,4% dos inquiridos espanhóis “Gastronomia/ Vinho” continua a ser o atributo com maior representatividade (à semelhança do segundo atributo).

De referir ainda que, 14,7% dos inquiridos franceses caracterizam a Região de Lisboa como “Amigável”, atributo mencionado igualmente pelos espanhóis inquiridos, ainda que com menor representatividade (5,6%).

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Terceiro atributo (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

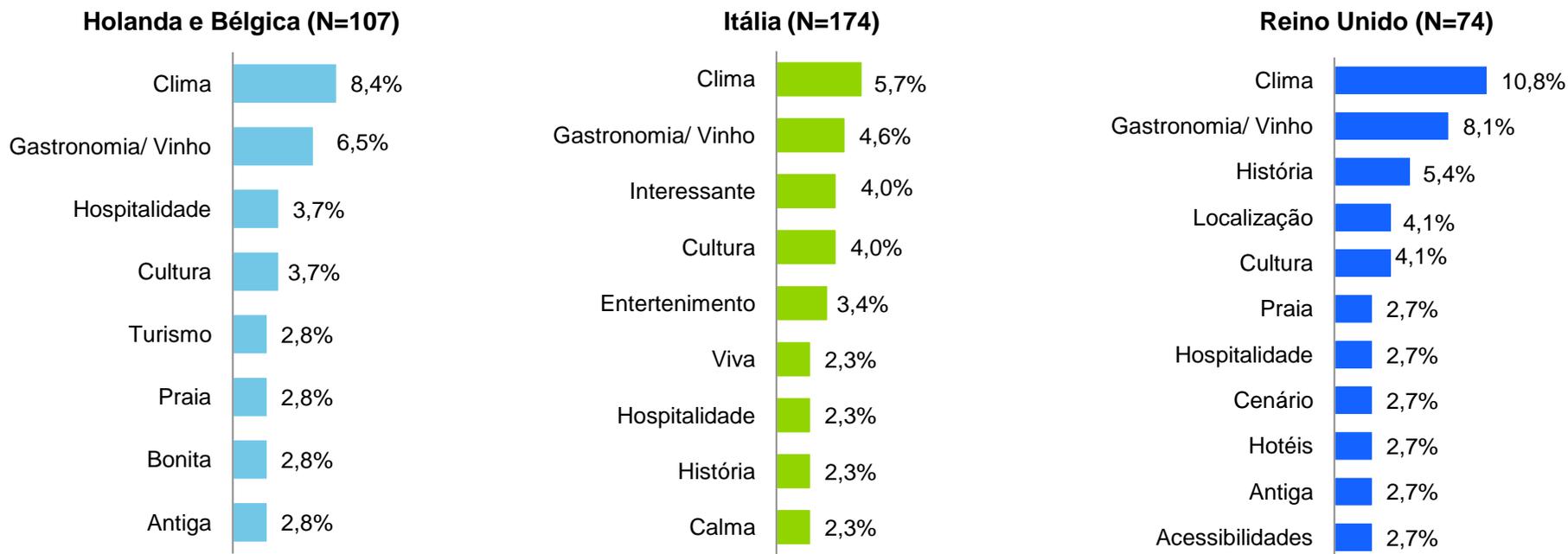
## Análise aos questionários na origem (55/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Analisando ainda o terceiro atributo que melhor caracteriza a Região de Lisboa, “Clima” foi a principal escolha dos holandeses e belgas, italianos e britânicos inquiridos (8,4%, 5,7% e 10,8%, respectivamente). Estes quatro mercados apresentam-se igualmente em concordância na selecção de “Gastronomia/ Vinho” como terceiro atributo caracterizador da Região de Lisboa (6,5%, 4,6% e 8,1%, respectivamente).

### Principais atributos que definem/ caracterizam a Região de Lisboa – Terceiro atributo (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

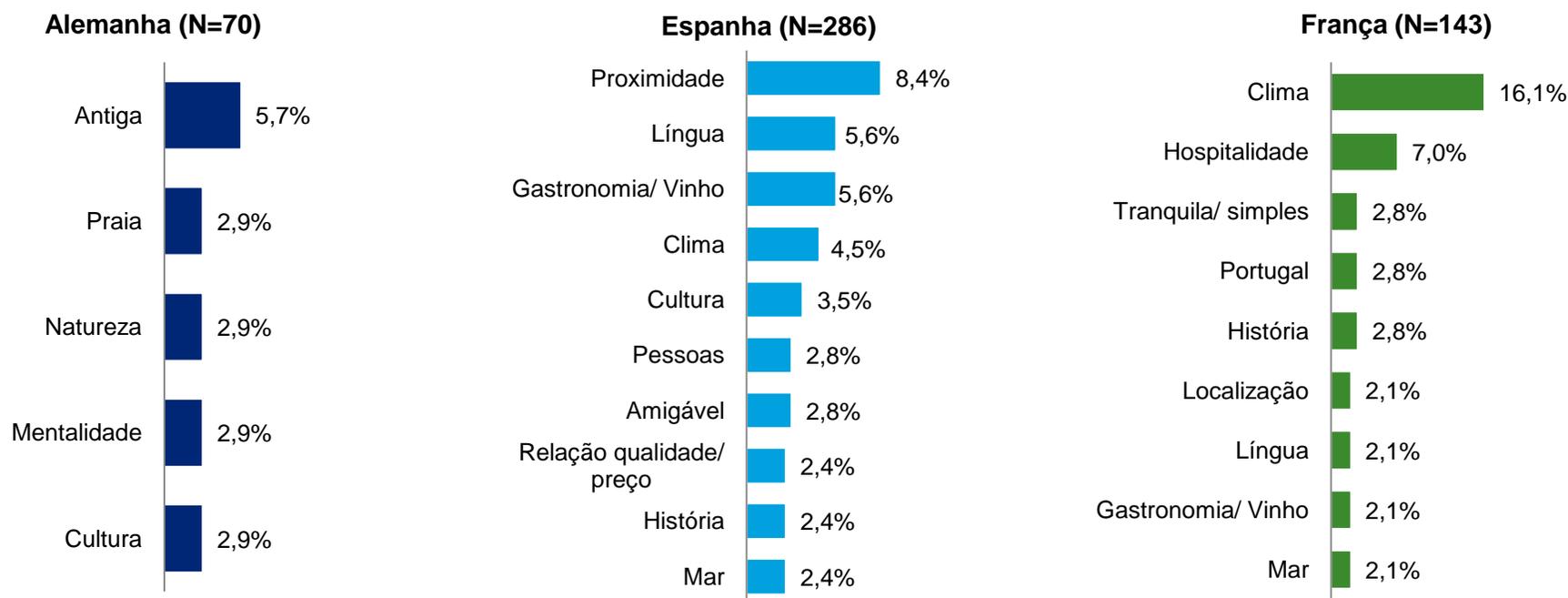
## Análise aos questionários na origem (56/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Quando questionados sobre qual o principal elemento diferenciador da Região de Lisboa, os inquiridos alemães referiram o facto da região ser “Antiga” (5,7%), enquanto os espanhóis enfocaram a “Proximidade” existente entre os dois países (8,4%) e os franceses fizeram referência ao “Clima” (16,1%).

### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Primeiro elemento (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

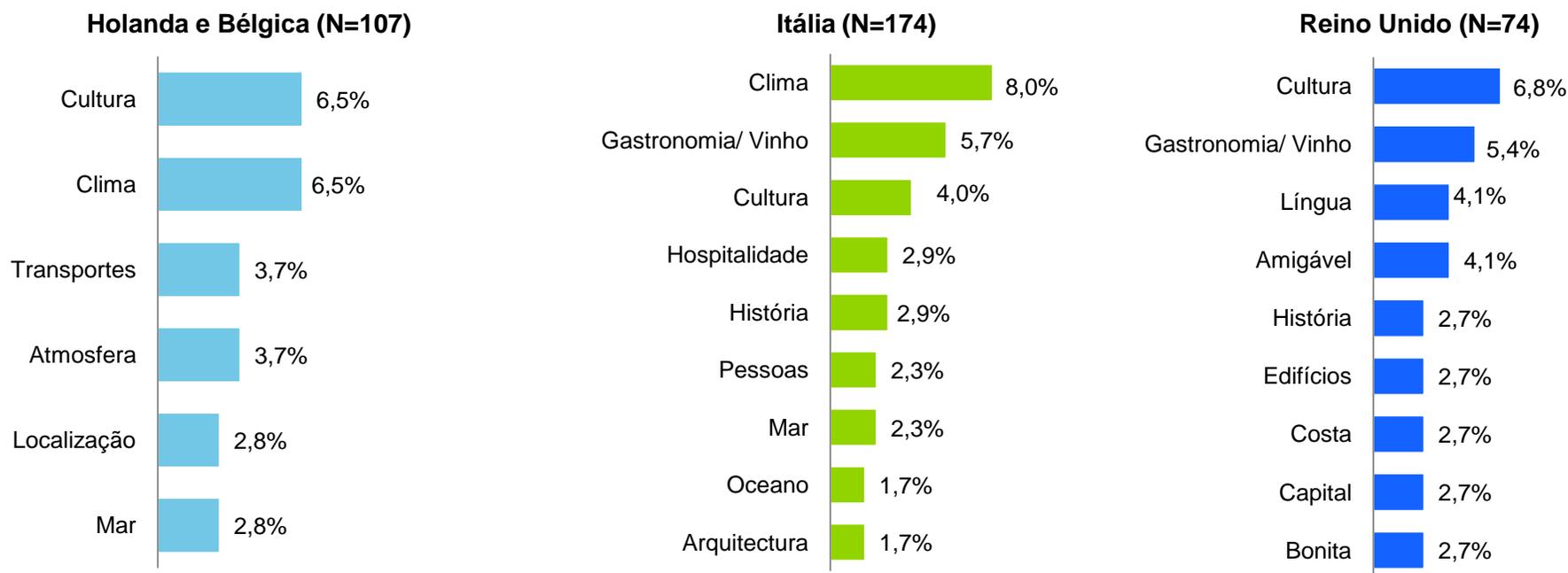
## Análise aos questionários na origem (57/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Na perspectiva dos holandeses e belgas e dos britânicos, a “Cultura” é o principal factor diferenciador da Região de Lisboa (6,5% dos inquiridos na Holanda e na Bélgica e 6,8% dos inquiridos no Reino Unido). Os italianos partilham a opinião dos franceses e indicam que o principal elemento diferenciador da Região de Lisboa é o “Clima” (8,0% dos italianos inquiridos).

### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Primeiro elemento (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

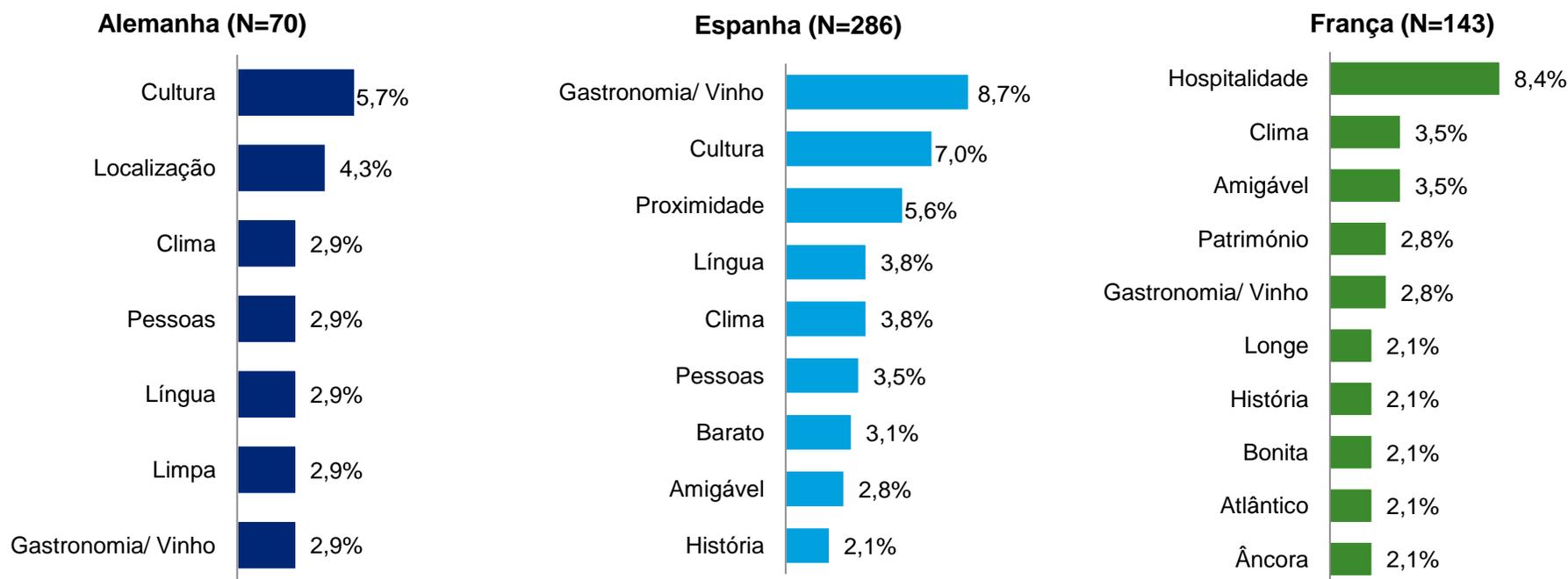
## Análise aos questionários na origem (58/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Relativamente ao segundo elemento diferenciador mais importante da Região de Lisboa, a “Cultura” foi o elemento apontado pelos inquiridos alemães (5,7%). Por sua vez, os espanhóis e os franceses fizeram referência à “Gastronomia e Vinhos” (8,7%) e à “Hospitalidade” (8,4%) da população da região, respectivamente.

### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Segundo elemento (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

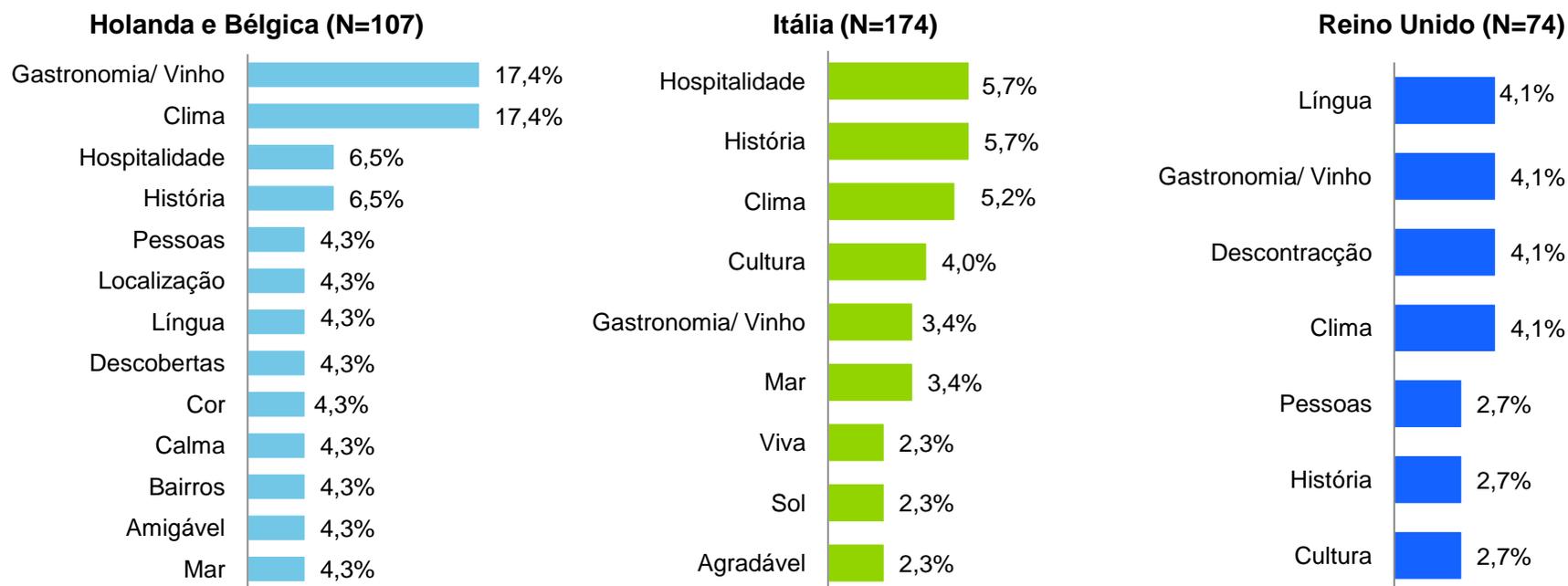
## Análise aos questionários na origem (59/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Analisando ainda o segundo elemento que mais diferencia a Região de Lisboa, também para os inquiridos holandeses e belgas o elemento “Gastronomia e Vinhos” foi, a par do “Clima”, o mais mencionado (17,4% cada um). No caso dos inquiridos de nacionalidade italiana, a “Hospitalidade”, a par da “História” são elementos diferenciadores da Região de Lisboa (5,7% cada um), enquanto que para os britânicos, o segundo factor mais importante é a “Língua”, “Gastronomia e Vinhos”, “Desconstracção” e “Clima” (4,1% cada um).

### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Segundo elemento (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (60/78)

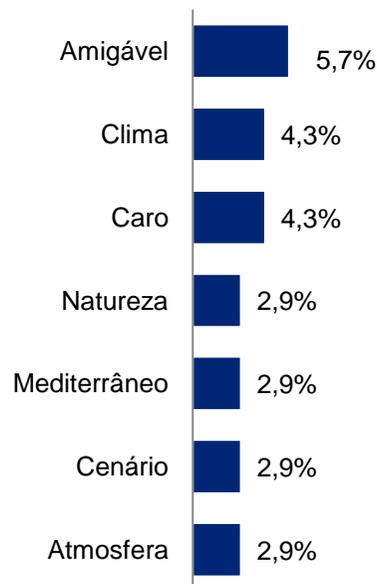
### Análise aos questionários na origem: Destino

Para os inquiridos alemães, a Região de Lisboa é diferenciadora pela sensação de “Amigável” que transmite (5,7%), enquanto que para espanhóis e franceses, o terceiro elemento diferenciador da região é a “Gastronomia e Vinhos” (7,7% dos espanhóis inquiridos) e a “Cultura” (6,3% dos franceses inquiridos).

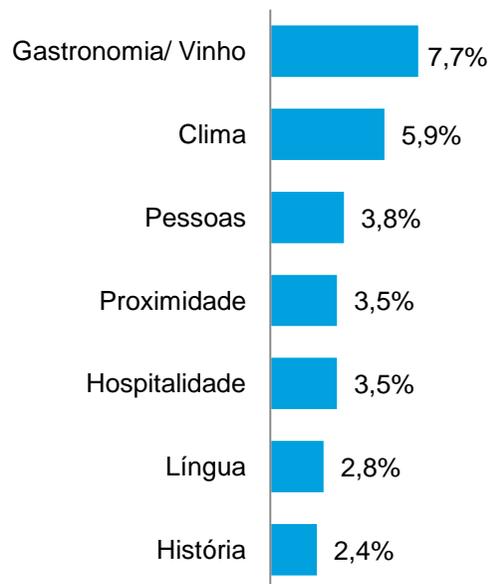
### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Terceiro elemento (1/2)

(2010; %)

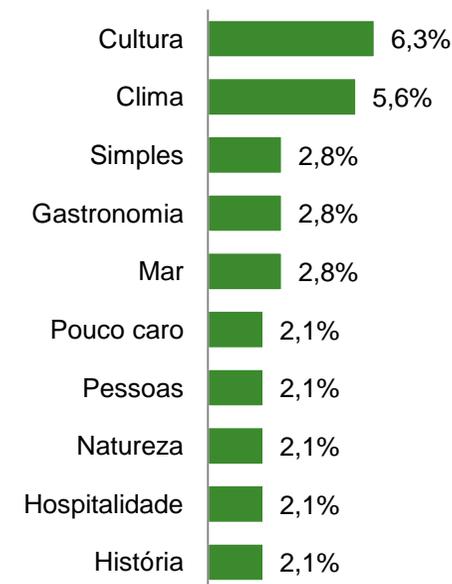
#### Alemanha (N=70)



#### Espanha (N=286)



#### França (N=143)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

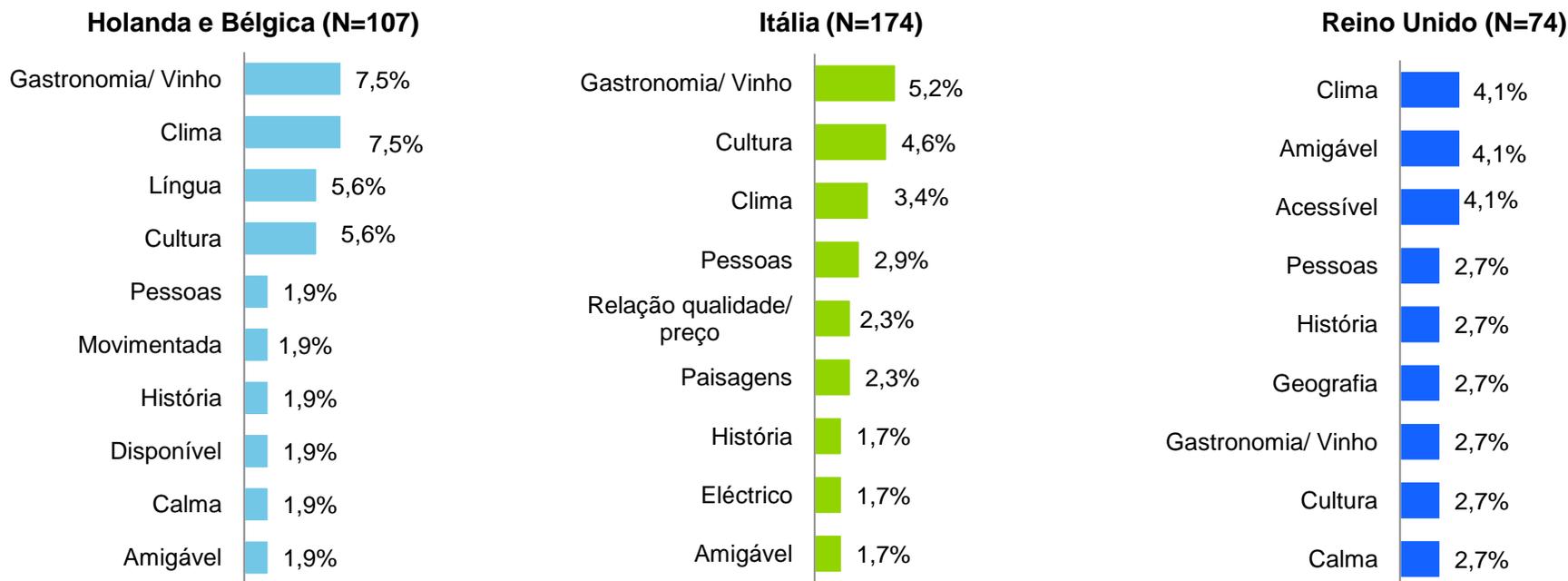
## Análise aos questionários na origem (61/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Analisando ainda o terceiro elemento diferenciador da Região de Lisboa, também para os inquiridos holandeses e belgas e italianos, o elemento “Gastronomia e Vinhos” é o principal diferenciador da região (7,5% e 5,2%, respectivamente), enquanto para os britânicos, o “Clima” é o terceiro elemento que diferencia a região, a par do conceito de “Amigável” e de “Acessível (4,1% cada).

### Principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa – Terceiro elemento (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais elementos diferenciadores referidos, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (62/78)

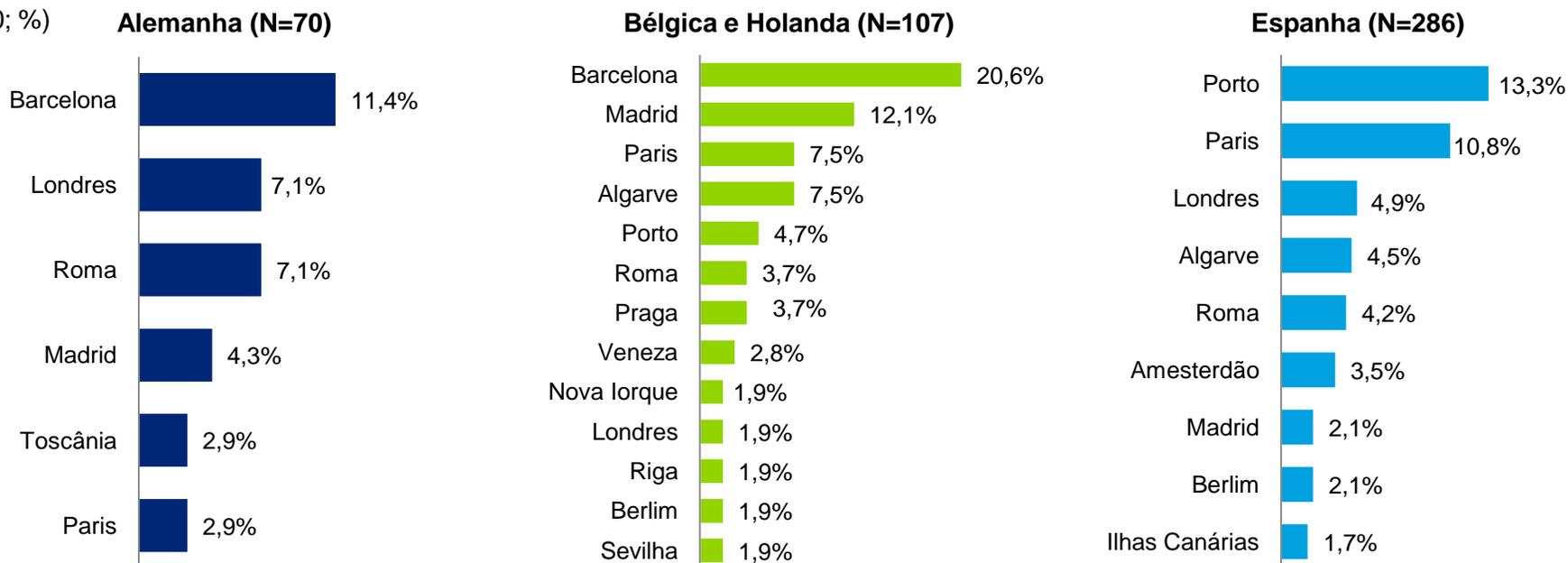
### Análise aos questionários na origem: Destino

De forma a conhecer os principais destinos concorrentes, foi solicitado aos inquiridos que indicassem os 3 principais destinos que consideram alternativos à Região de Lisboa (cidades ou regiões). Constatou-se a existência de uma elevada dispersão de respostas, tendo também sido referidas cidades e locais pertencentes à Região de Lisboa, o que poderá indiciar algum grau de desconhecimento dos inquiridos relativamente à oferta turística da região. É ainda de referir que algumas respostas foram excluídas da análise por se tratarem de países, não respeitando as exigências da questão colocada.

Relativamente ao principal destino alternativo à Região de Lisboa, os inquiridos alemães, belgas e holandeses referiram a Cidade de Barcelona (11,4% e 20,6%, respectivamente), enquanto os espanhóis referiram a Cidade do Porto como principal alternativa à Região de Lisboa (13,3%).

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 1º Destino (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (63/78)

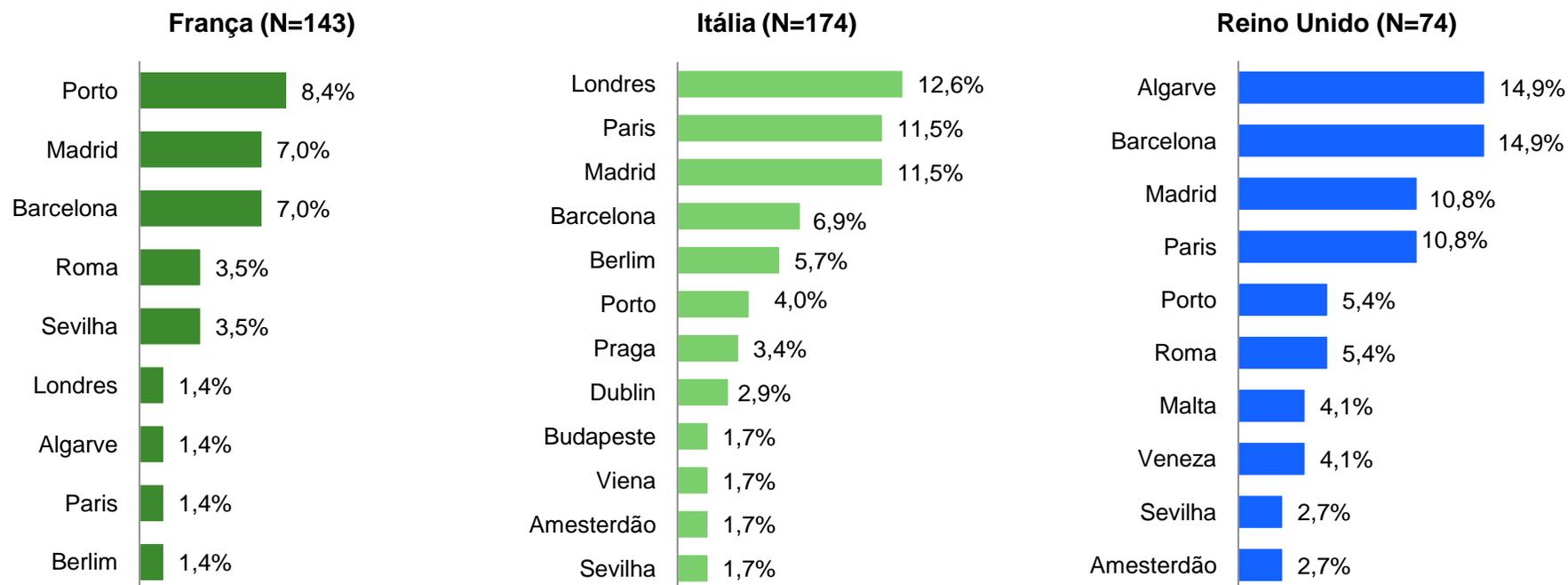
### Análise aos questionários na origem: Destino

À semelhança dos espanhóis, os inquiridos franceses referem a Cidade do Porto como principal destino alternativo à Região de Lisboa (8,4%), assim como as duas principais cidades espanholas, Madrid (7,0%) e Barcelona (7,0%).

Os italianos apresentam como destinos alternativos à Região de Lisboa três das principais capitais Europeias: Londres (12,6%), Paris (11,5%) e Madrid (11,5%). Os britânicos, à semelhança dos holandeses, belgas e alemães, consideram a Cidade de Barcelona (14,9%) e a Região do Algarve como destinos alternativos (14,9%) à Região de Lisboa.

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 1º Destino (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

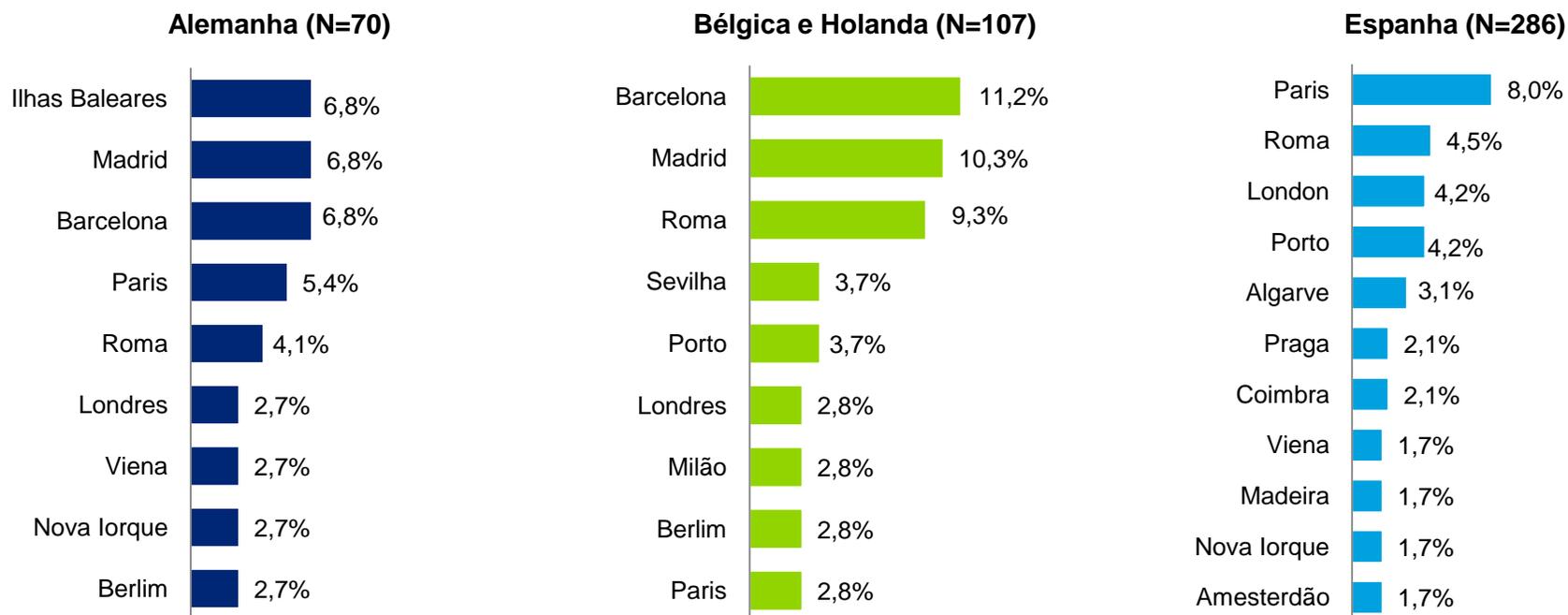
## Análise aos questionários na origem (64/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Relativamente ao segundo destino que os inquiridos consideram alternativo à Região de Lisboa, os destinos espanhóis (Madrid, Barcelona e Ilhas Baleares) voltam a surgir como as principais alternativas, quer para os inquiridos alemães como para os inquiridos belgas e holandeses. Por outro lado, os inquiridos espanhóis consideram a capital francesa (8,0%) como o segundo principal destino alternativo à Região de Lisboa.

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 2º Destino (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

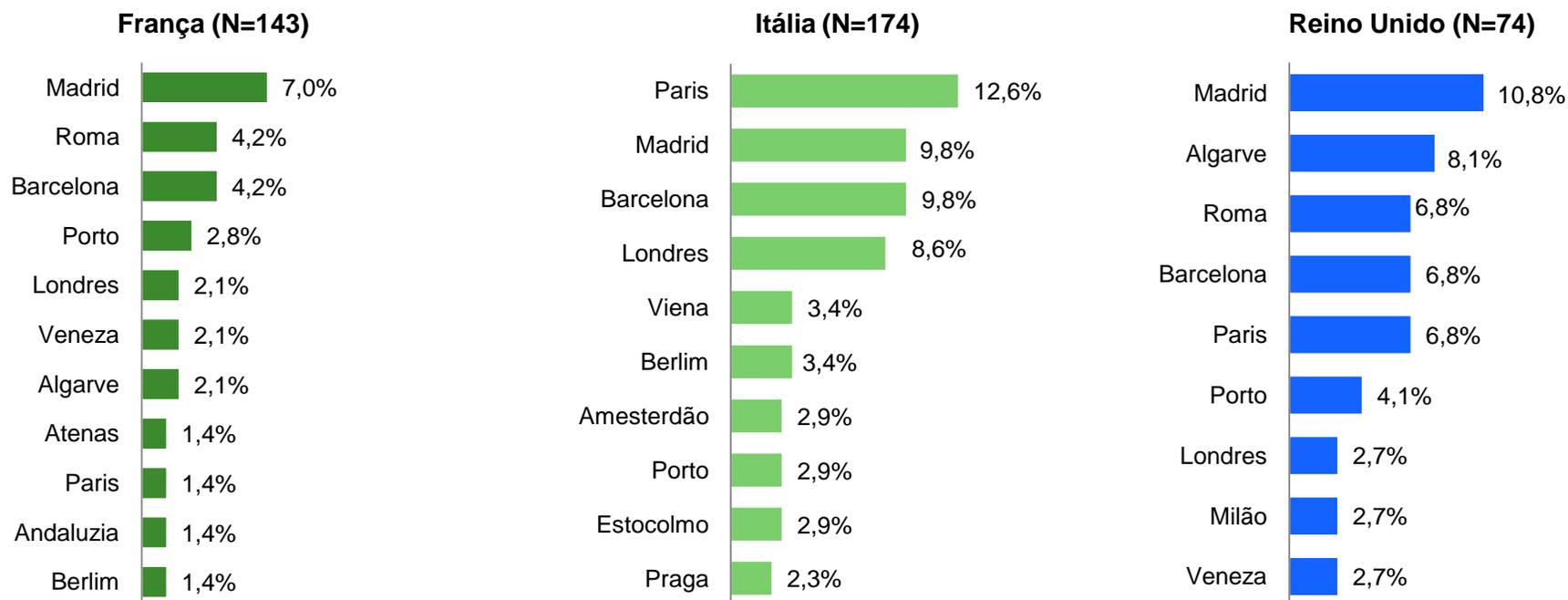
## Análise aos questionários na origem (65/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

Relativamente às respostas dos inquiridos franceses, italianos e britânicos, as principais cidades espanholas voltam a apresentar uma representatividade significativa. Paralelamente, são referidas outras capitais europeias, nomeadamente Paris e Roma, como segundos destinos alternativos à Região de Lisboa. Mais uma vez, os britânicos voltam a fazer referência à Região do Algarve (8,1%) como alternativa à Região de Lisboa.

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 2º Destino (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (66/78)

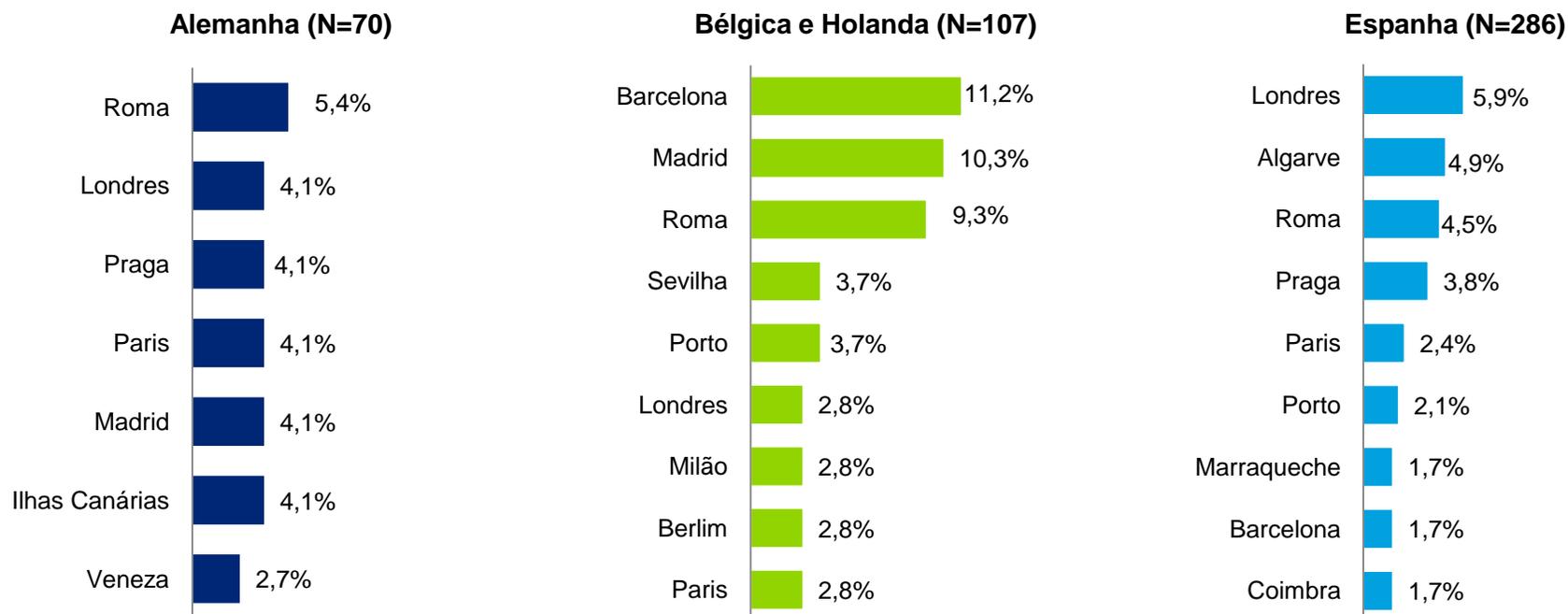
### Análise aos questionários na origem: Destino

Em termos globais, as respostas referentes ao terceiro destino alternativo à Região de Lisboa apresentam uma maior dispersão.

Como terceiro destino alternativo à Região de Lisboa, os inquiridos belgas e holandeses continuam a referir maioritariamente as cidades espanholas (11,2% refere Barcelona e 10,3% refere Madrid). Os inquiridos alemães e espanhóis apresentam outras capitais europeias como alternativas, nomeadamente Roma, Londres e Praga. Adicionalmente, 4,9% dos espanhóis referiu a Região do Algarve como o terceiro destino alternativo à Região de Lisboa.

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 3º Destino (1/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (67/78)

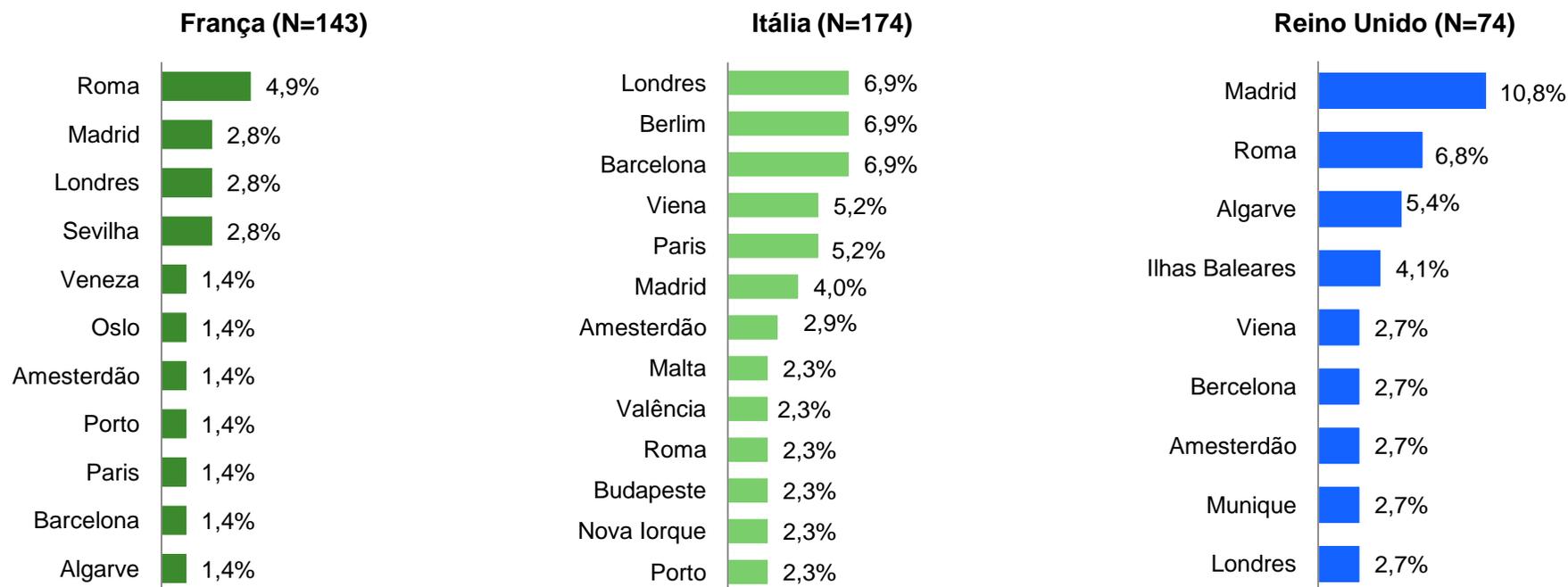
### Análise aos questionários na origem: Destino

À semelhança dos mercados analisados anteriormente, os inquiridos franceses e italianos referem diversas capitais europeias como terceiros destinos alternativos à Região de Lisboa, apresentando uma dispersão de respostas significativa.

Por sua vez, as respostas dos inquiridos britânicos estão concentradas nas Cidade de Madrid (10,8%) e de Roma (6,8%) e na Região do Algarve (5,4%).

### Principais destinos que os inquiridos consideram alternativos à Região de Lisboa – 3º Destino (2/2)

(2010; %)



Nota: Foi considerado o Top 10 dos principais destinos alternativos à Região de Lisboa, sempre que aplicável.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (68/78)

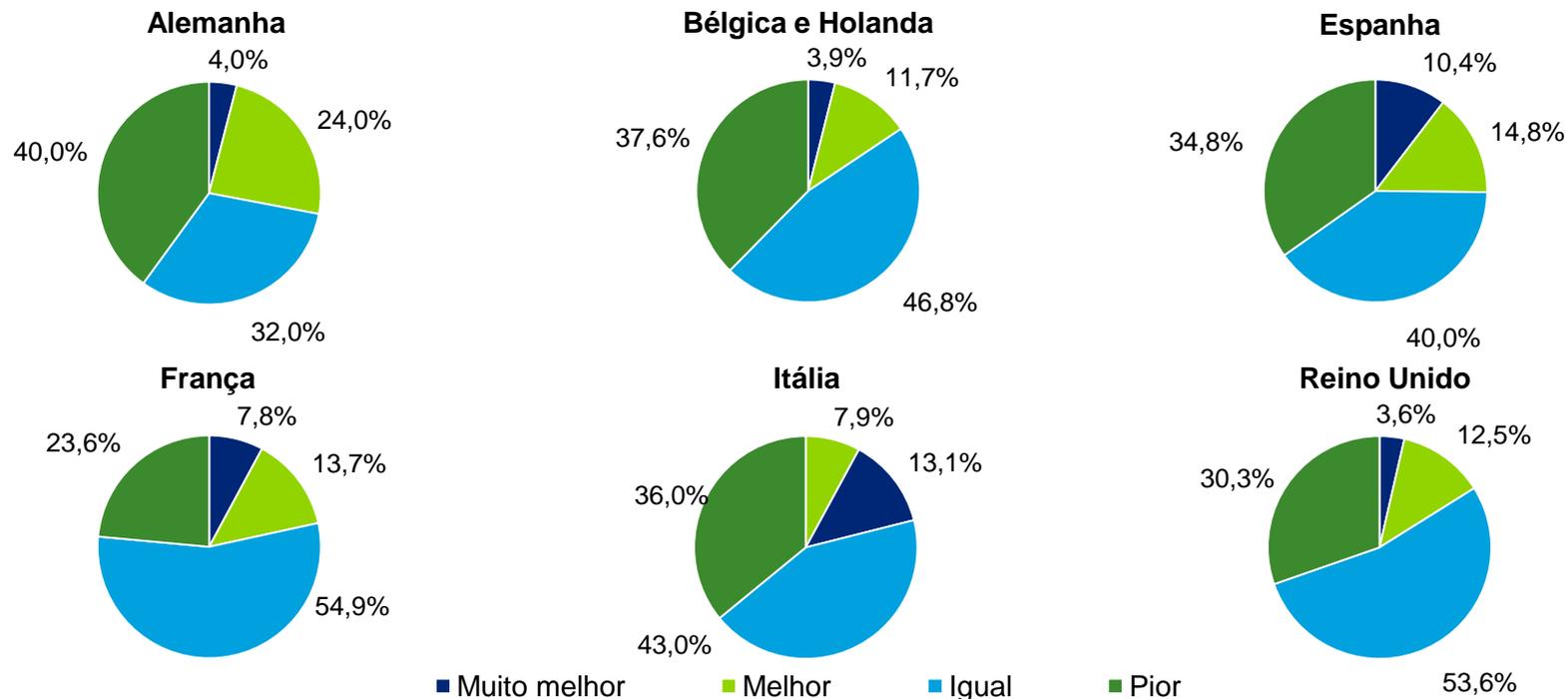
### Análise aos questionários na origem: Destino

Posteriormente, foi solicitado aos inquiridos que indicassem a imagem que têm da Região de Lisboa face aos destinos que referiram como alternativos. Na análise apresentada, foram apenas consideradas as respostas relativas aos destinos incluídos nos *ranking* de cada mercado emissor apresentado anteriormente, pelo que as conclusões apresentadas dizem respeito à imagem da Região de Lisboa face a esses destinos.

Relativamente ao primeiro destino considerado alternativo, a maioria dos inquiridos tem uma imagem igual ou pior da Região de Lisboa do que desse destino, sendo que os 40,0% dos inquiridos alemães têm uma imagem pior e 54,9% dos inquiridos franceses têm uma imagem semelhante dos dois destinos. Contrariamente, os alemães são os que referem mais vezes que têm uma imagem melhor ou muito melhor da Região de Lisboa (28,0%).

### Posicionamento da Região de Lisboa face aos principais destinos alternativos considerados anteriormente – 1º Destino

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (69/78)

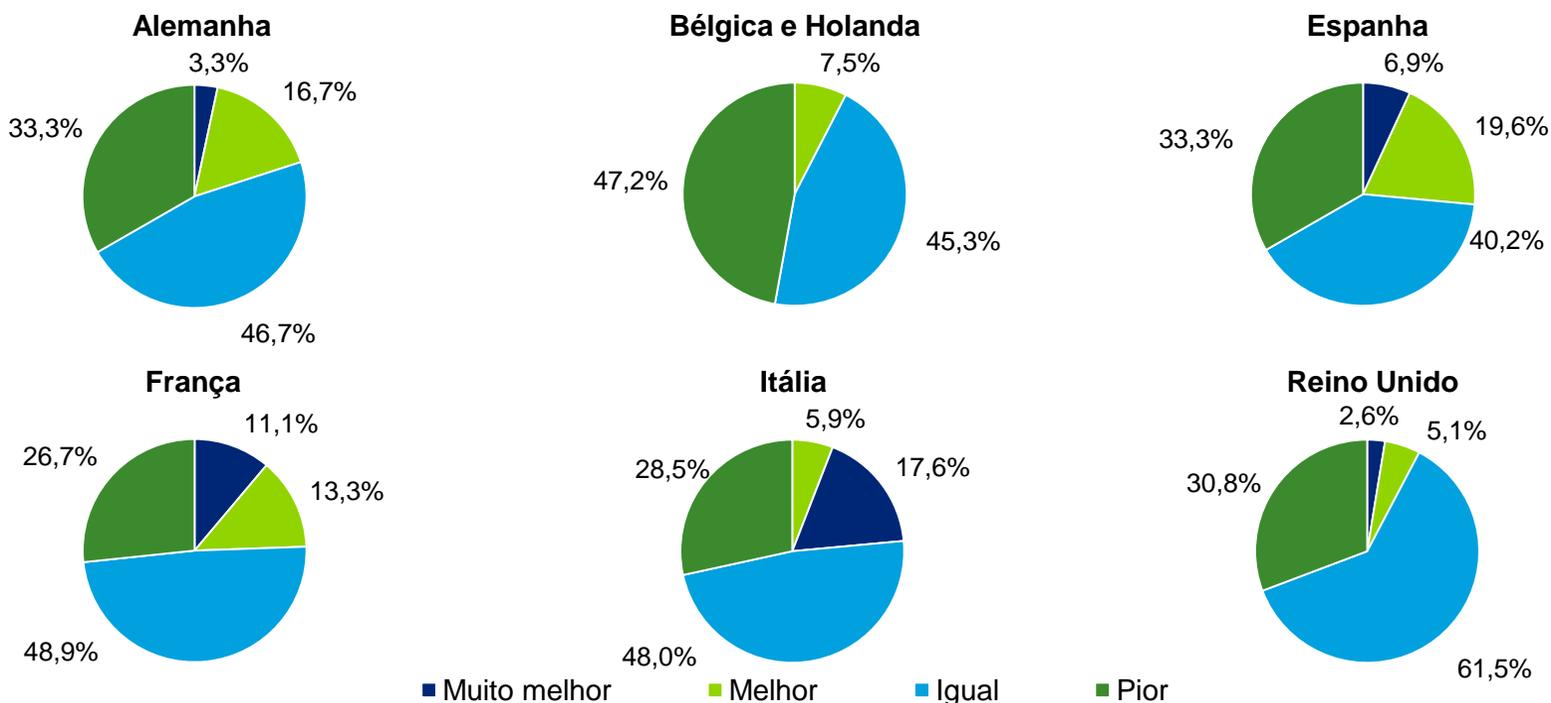
### Análise aos questionários na origem: Destino

À semelhança do que se verifica com o primeiro destino apresentado, a maioria dos inquiridos refere que a imagem que tem da Região de Lisboa é igual ou pior do que a do segundo destino alternativo mencionado.

Neste caso, são os inquiridos espanhóis que mais vezes consideram a Região de Lisboa como melhor ou muito melhor do que a alternativa apresentada (26,5%), seguidos dos italianos (23,5%) e dos franceses (13,3%).

### Posicionamento da Região de Lisboa face aos principais destinos alternativos considerados anteriormente – 2º Destino

(2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

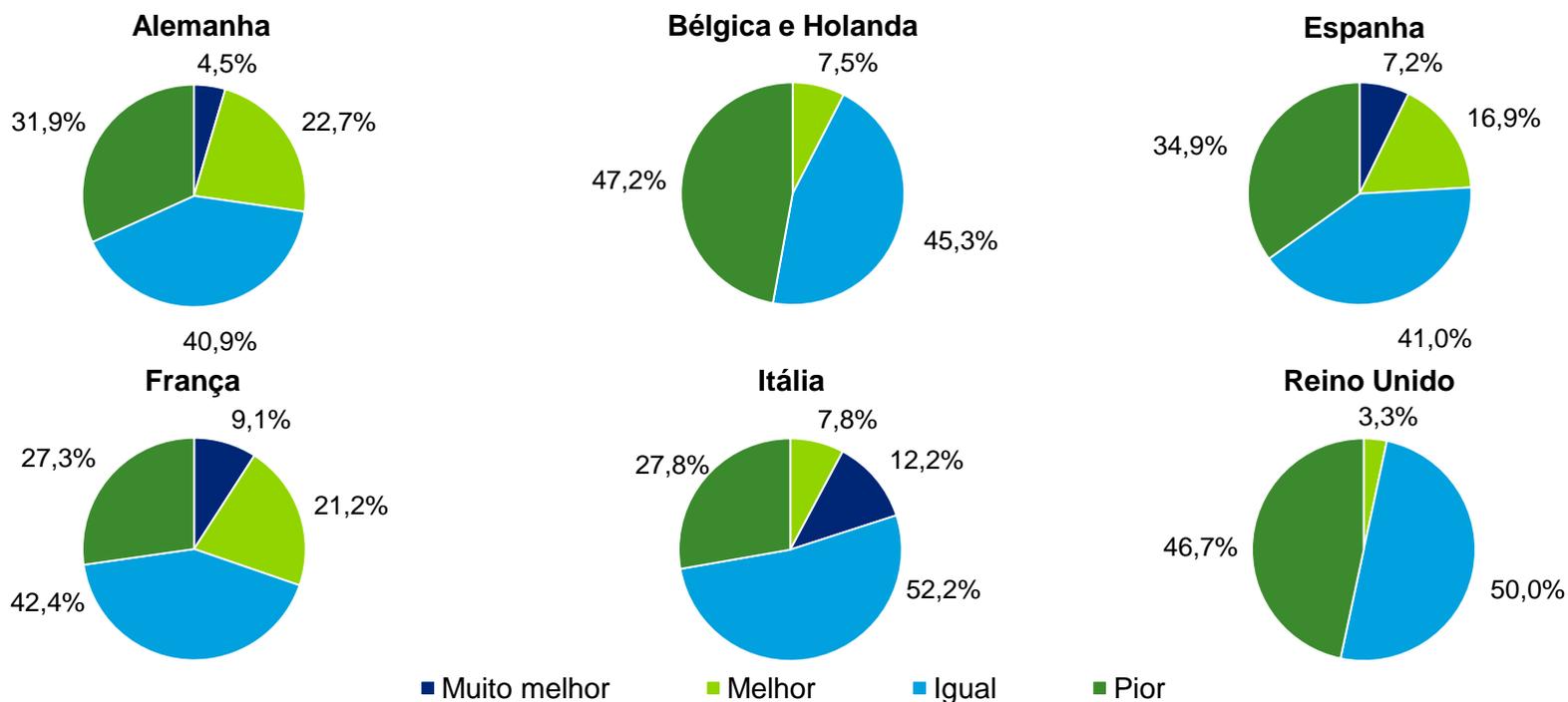
## Análise aos questionários na origem (70/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

A maioria dos inquiridos considera que a Região de Lisboa está ao mesmo nível que o terceiro destino referido como alternativo à Região de Lisboa.

Neste caso, são os inquiridos franceses (30,3%) e os alemães (27,2%) que referem mais frequentemente que consideram ter uma melhor ou muito melhor imagem da Região de Lisboa do que do destino alternativo.

### Posicionamento da Região de Lisboa face aos principais destinos alternativos considerados anteriormente – 3º Destino (2010; %)



Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (71/78)

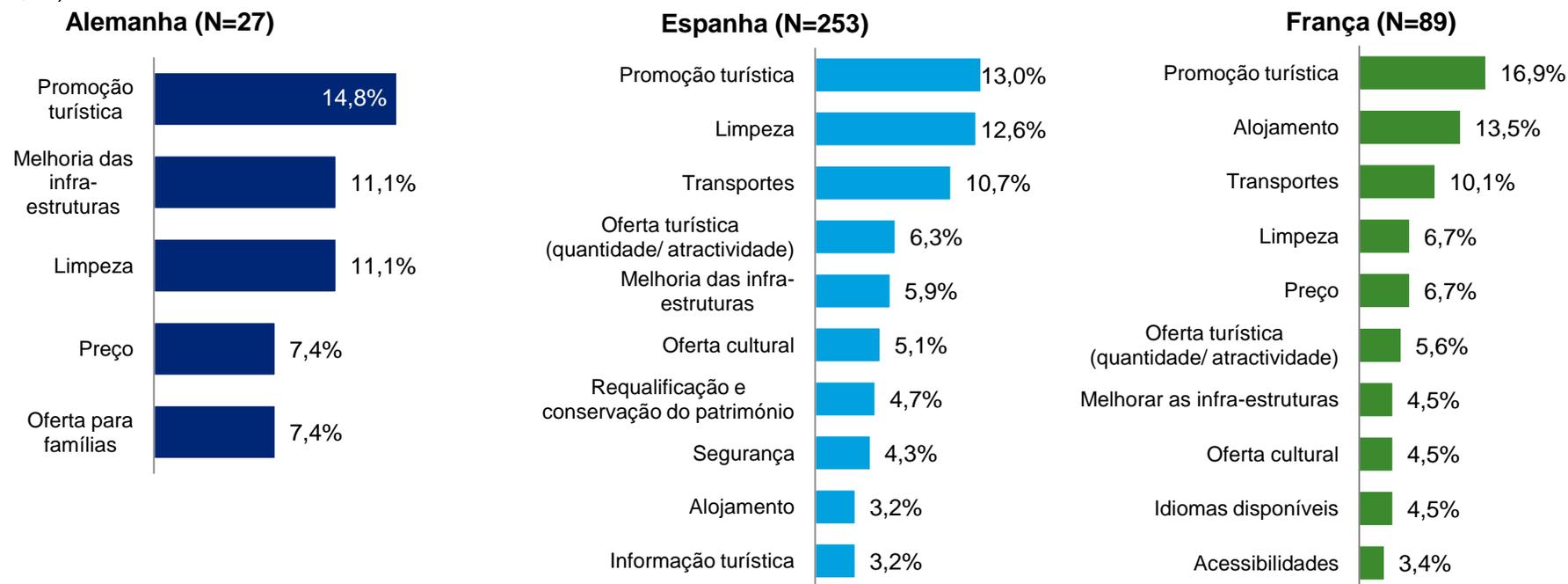
### Análise aos questionários na origem: Destino

Quando questionados relativamente às medidas que poderiam ser colocadas em prática para tornar Lisboa num destino turístico mais atractivo, a maioria dos inquiridos referiu que a promoção turística deveria ser melhorada e/ ou mais intensiva (16,9% dos franceses, 14,8% dos alemães e 13,0% dos espanhóis).

Paralelamente, os alemães referiram a necessidade de melhorar as infra-estruturas e aumentar o nível de limpeza da cidade (11,1% das respostas em cada um). Os espanhóis, para além da limpeza (12,6%), consideram importante melhorar os transportes (10,7%). Os franceses referiram sobretudo a melhoria da oferta de alojamento e transportes (13,5% e 10,1% das respostas, respectivamente).

### Principais medidas sugeridas para tornar Lisboa um destino turístico mais atractivo (1/2)

(2010; %)



Nota: Sempre que aplicável, foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos. As respostas inválidas não foram consideradas.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (72/78)

### Análise aos questionários na origem: Destino

À semelhança dos inquiridos na Alemanha, Espanha e França, os holandeses, belgas, italianos e britânicos referem sobretudo a promoção turística como forma de melhorar a atractividade da Região de Lisboa enquanto destino turístico.

Os holandeses e belgas referiram ainda a importância de melhorar a rede de transportes (9,8% das respostas), enquanto os italianos referem sobretudo a necessidade de criar mais ligações aéreas *low cost* e melhorar a oferta hoteleira (cada medida com 7,4% das respostas). Os britânicos, por sua vez, consideram que é necessário melhorar a acessibilidade à região, nomeadamente as ligações aéreas (9,7% das respostas).

### Principais medidas sugeridas para tornar Lisboa um destino turístico mais atractivo (2/2)

(2010; %)



Nota: Sempre que aplicável, foi considerado o Top 10 dos principais atributos referidos. As respostas inválidas não foram consideradas.

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (73/78)

### Análise aos questionários na origem: Caracterização dos inquiridos

Nas tabelas seguintes apresenta-se o perfil dos inquiridos por país de origem.

Os dados relativos à situação profissional, às habilitações literárias, ao estado civil e ao rendimento médio mensal do agregado familiar dos inquiridos holandeses e belgas são apresentados de forma conjunta.

### Caracterização do perfil dos inquiridos por país emissor (1/2)

(2010; %)

		Alemanha	Bélgica e Holanda	Espanha	França	Itália	Reino Unido
<b>Número de inquiridos</b>		<b>163</b>	<b>170</b>	<b>307</b>	<b>202</b>	<b>200</b>	<b>148</b>
<b>Género</b>	Feminino	78,5%	60,6%	54,4%	55,9%	60,0%	56,1%
	Masculino	21,5%	39,4%	45,6%	44,1%	40,0%	43,9%
<b>Idade</b>	15-24 anos	6,7%	7,1%	12,7%	10,4%	5,5%	21,6%
	25-34 anos	22,1%	14,7%	27,4%	21,3%	27,0%	
	35-44 anos	41,7%	27,1%	23,5%	21,3%	32,0%	16,2%
	45-54 anos	20,9%	25,9%	14,7%	17,3%	21,5%	16,9%
	55-64 anos	6,7%	18,8%	21,8%	29,7%	12,0%	31,1%
	> 65 anos	1,8%	6,5%			2,0%	14,2%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (74/78)

### Análise aos questionários na origem: Caracterização dos inquiridos

#### Caracterização do perfil dos inquiridos por país emissor (2/2)

(2010; %)

		Alemanha	Bélgica e Holanda	Espanha	França	Itália	Reino Unido
<b>Situação Profissional</b>	Empregado	76,7%	74,7%	69,1%	63,9%	78,5%	54,7%
	Estudante	4,9%	4,1%	7,8%	7,4%	8,0%	6,8%
	Reformado	9,2%	12,4%	10,7%	23,3%	9,0%	28,4%
	Desempregado	9,2%	8,8%	12,4%	5,4%	4,5%	10,1%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino básico	19,6%	0,6%	2,0%	6,9%	1,5%	4,1%
	Ensino secundário	53,4%	18,2%	25,7%	22,3%	50,0%	42,6%
	Ensino Universitário	4,3%	18,2%	18,9%	10,4%	11,5%	16,9%
	Licenciatura	19,0%	45,3%	40,4%	29,7%	26,5%	22,3%
	Pós-graduação, mestrado, doutoramento ou MBA	3,7%	17,6%	13,0%	30,7%	10,5%	14,2%
<b>Estado civil</b>	Casado	67,5%	54,7%	42,7%	50,5%	51,5%	52,0%
	Solteiro	23,3%	35,9%	46,3%	37,1%	42,0%	30,4%
	Viúvo	2,5%	0,6%	3,6%	3,5%	0,5%	4,7%
	Divorciado	6,7%	8,8%	7,5%	8,9%	6,0%	12,8%
<b>Rendimento médio mensal do agregado</b>	Menos de 2.000€	25,2%	30,0%	31,3%	27,2%	33,5%	39,9%
	Entre 2.000€ e 3.000€	43,6%	33,5%	35,5%	30,7%	35,0%	24,3%
	Entre 3.001€ e 5.000€	26,4%	27,6%	27,0%	29,7%	24,5%	23,0%
	Mais de 5.001€	4,9%	8,8%	6,2%	12,4%	7,0%	12,8%

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (75/78)

### Análise aos questionários na origem: *Key findings* – Situação económica

#### Impacte da recente situação económica no comportamento dos inquiridos

- De uma forma geral, os inquiridos consideram que a recente situação económica teve um impacte reduzido nas suas viagens, nomeadamente na duração da estada, no gasto médio e na tipologia e categoria do alojamento escolhido.
- Os inquiridos consideram que a sua propensão a viajar em lazer e em negócios permanecerá inalterada após o final da situação económica e financeira menos favorável, com excepção dos inquiridos italianos, que indicam que esta tenderá a aumentar.

#### Alterações do gasto em turismo

- A melhoria da situação financeira dos inquiridos seria a principal razão para os inquiridos despendarem uma maior percentagem do seu rendimento em Turismo de Lazer (*City Breaks*).

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (76/78)

### Análise aos questionários na origem: *Key findings* – Turismo (1/2)

#### Padrão de consumo de viagens internacionais

- Nos últimos 12 meses, a maioria dos inquiridos realizou entre 1 a 3 viagens em lazer ou em negócios para um destino internacional, com uma estada mínima de 1 noite.

#### Grau de conhecimento dos inquiridos relativamente a Portugal e à Região de Lisboa

- À excepção dos espanhóis e holandeses, a maioria dos inquiridos nunca visitou Portugal.
- Mais de 50% dos inquiridos conhece ou já ouviu falar da Região de Lisboa, com excepção dos alemães e britânicos.
- A família e amigos, os guias turísticos e a Internet são as principais fontes de informação dos inquiridos relativamente ao destino Portugal e à Região de Lisboa.
- De uma forma geral, os inquiridos fazem uma avaliação positiva dos suportes comunicacionais usados na promoção de Lisboa (Internet, material promocional, televisão, rádio, feiras e exposições e acções do *Tourism Board*).

#### Padrões de consumo de viagens para a Região de Lisboa

- A maioria dos inquiridos que já ouviu falar da Região de Lisboa nunca visitou a região (excepto os espanhóis).
- A maioria dos inquiridos que visitou a região, fê-lo no âmbito de viagens de lazer e apenas viaja para Lisboa ocasionalmente.
- A Cidade de Lisboa foi o local mais visitado da região, com destaque para as atracções turísticas localizadas em Belém.

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (77/78)

### Análise aos questionários na origem: *Key findings* – Turismo (2/2)

#### A Região de Lisboa como destino de lazer

- A falta de curiosidade face ao destino foi a principal razão apresentada pelos inquiridos para nunca terem visitado a Região de Lisboa em lazer.
- A curiosidade face a Lisboa, as condições climatéricas favoráveis e a proximidade do destino estão na base da decisão de visitar a Região de Lisboa.
- A maioria dos inquiridos que visitou a região classificou a sua experiência como estando de acordo com as suas expectativas.
- A maioria dos inquiridos que visitou a Região de Lisboa considera o alojamento, a relação qualidade/preço, a herança histórico-cultural, a gastronomia e a hospitalidade da população como factores importantes num destino turístico.
- Uma percentagem considerável dos inquiridos que visitaram a Região de Lisboa referem ter ficado satisfeitos com os transportes e com a gastronomia da região.

#### A Região de Lisboa como destino de negócios

- O facto da empresa operar na região e de existirem infra-estruturas para conferências adequadas às necessidades está na base da decisão de visita à Região de Lisboa.
- A experiência da maioria dos inquiridos que visitou a Região de Lisboa em negócios esteve de acordo com as suas expectativas.
- O alojamento, a gastronomia e a segurança são os atributos aos quais os inquiridos conferem mais importância, embora nenhum tenha merecido a satisfação da maioria dos inquiridos.

#### Infra-estruturas necessárias

- Uma percentagem significativa dos inquiridos referiu que a Região de Lisboa necessita de criar/ melhorar os espaços verdes e a rede de transportes públicos.
- Adicionalmente, os inquiridos referiram ainda a importância de criar/ melhorar a oferta turística direccionada para o segmento famílias (actividades e parques de diversões).

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Análise aos questionários na origem (78/78)

### Análise aos questionários na origem: *Key findings* – Destino

<b>Intenção de visitar a Região de Lisboa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria dos inquiridos não tenciona visitar a Região de Lisboa no curto/ médio prazo (entre 1 a 3 anos), não colocando a região no seu Top 5 de destinos de <i>City Breaks</i> a visitar.</li><li>• Consta-se que os inquiridos apresentam uma maior propensão para visitar a Região de Lisboa em lazer do que em negócios.</li><li>• A maioria dos inquiridos considera que as novas infra-estruturas previstas para a Região de Lisboa (Novo Aeroporto de Lisboa, Rede de Alta Velocidade e Novo Terminal de Cruzeiros) terão um impacto reduzido ou nulo na sua intenção de visitar a região, embora confirmem uma maior importância ao Novo Aeroporto de Lisboa.</li></ul>
<b>Adequação da oferta turística da Região de Lisboa para determinados segmentos de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os casais adultos, os jovens casais sem filhos e os casais reformados são considerados os segmentos de mercado para os quais a oferta turística da Região de Lisboa está mais adequada.</li></ul>
<b>Atributos e factores diferenciadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A cultura, o clima, a beleza, a hospitalidade e a gastronomia e vinhos são os principais aspectos que os inquiridos associam à Região de Lisboa.</li><li>• Por sua vez, o clima, a cultura e a gastronomia e vinhos são os principais elementos que os inquiridos consideram diferenciadores na Região de Lisboa.</li></ul>
<b>Posicionamento face a destinos alternativos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Madrid e Barcelona são os destinos referidos mais frequentemente como destinos alternativos à Região de Lisboa, embora também tenham sido consideradas outras capitais europeias (Paris, Londres, Roma, entre outras), assim como a Cidade do Porto.</li><li>• A maioria dos inquiridos tem uma imagem da Região de Lisboa ao mesmo nível ou inferior aos 3 principais destinos que apresenta como alternativos à Região de Lisboa.</li></ul>

Fonte: Questionários realizados no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Para além das tendências que se verificam no panorama turístico, existem outros factores que importa considerar na definição da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa, nomeadamente projectos estruturantes ao nível dos transportes, projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana, alterações organizacionais e legislativas do sector do turismo, bem como alterações ao nível do contexto concorrencial face às cidades de *benchmark*: Amesterdão, Barcelona, Berlim, Madrid e Viena).

### Identificação dos principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento do Turismo de Lisboa



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento do Turismo de Lisboa

#### Projectos estruturantes de transportes



- Alta Velocidade (AV) ferroviária (Eixo Lisboa-Madrid).
- Aeroporto de Lisboa (Investimentos no actual aeroporto; Instalação de bases aéreas de companhias aéreas *low cost*).
- Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia.

#### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana



- Requalificação da frente ribeirinha de Lisboa.
- Desenvolvimento de infra-estruturas (Centro de Congressos) para eventos de grande dimensão (*Meetings Industry*);
- Desenvolvimento de infra-estruturas de lazer (Parque Temático).
- Desenvolvimento de um pólo de atracção e desenvolvimento de náutica de recreio (Marina para Mega lates).

#### Alterações organizacionais e legislativas



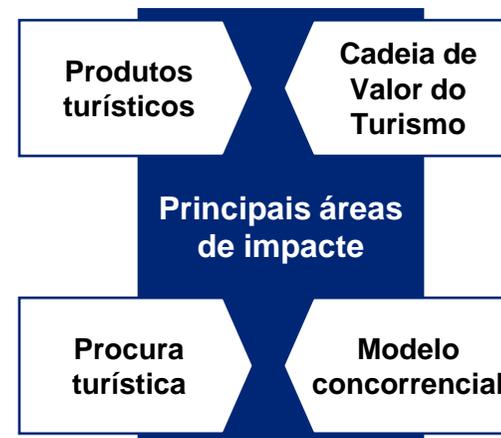
- Organização regional do turismo, através da Lei das Regiões do Turismo e definição do futuro sistema de promoção internacional.
- Introdução de taxas turísticas.

#### Alterações do contexto concorrencial



- Projectos dos principais destinos concorrentes com impacto na estratégia e modelo de desenvolvimento do Turismo de Lisboa (Cidades *benchmark*: Amesterdão, Barcelona, Berlim, Madrid e Viena).

### Potenciais impactes



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária

Em Portugal, prevê-se que a rede de Alta Velocidade (AV) ferroviária será constituída por cinco eixos principais nomeadamente, um eixo nacional que ligará Lisboa e Porto, e quatro transfronteiriços, designadamente, os eixos Lisboa-Madrid, Porto-Vigo, Évora-Faro-Huelva e Aveiro-Salamanca. Quando estes eixos estiverem concluídos, estarão em operação cerca de 1.000 km de linhas de Alta Velocidade.

O investimento projectado para a construção do projecto de Alta Velocidade em Portugal para os eixos prioritários é de cerca de 7,7 mil milhões de euros.

No âmbito do projecto de Alta Velocidade ferroviária em Portugal, prevê-se que o primeiro eixo a entrar em funcionamento, no ano de 2013, será Lisboa-Madrid. Este deverá ter uma extensão total de cerca de 644 km, sendo que cerca de 203 km serão em território nacional. A viagem entre Lisboa e Madrid, a uma velocidade máxima de 350 km/h, deverá ter a duração de 2h45m.

Neste contexto, importa também salientar que, de acordo com a RAVE, em 2015, a procura total de passageiros entre Lisboa e Madrid na rede de Alta Velocidade ferroviária deverá ascender a 6,7 milhões.

Ainda segundo a RAVE, os principais objectivos do projecto de Alta Velocidade são o reforço da integração de Portugal no espaço ibérico e europeu, a potenciação do desenvolvimento económico e tecnológico nacional e regional, a promoção de um sistema de transportes moderno, sustentável e eficiente, capaz de potenciar uma diminuição da dependência nacional por combustíveis fósseis e o aumento da mobilidade e da competitividade dos sistemas portuário, aeroportuário e logístico. Paralelamente, o projecto visa também contribuir para uma melhor distribuição modal de passageiros e mercadorias, alterando a actual hegemonia rodoviária, bem como promover a Fachada Atlântica como eixo competitivo à escala europeia.

Nota: À data de realização do presente documento, face à conjuntura económica, os prazos anunciados podem vir a sofrer alterações.

Fonte: RAVE; Análise: Deloitte

### Mapa do projecto de Alta Velocidade ferroviária em Portugal



Legenda:

- Principais Portos
- Principais Aeroportos
- Plataformas Logísticas
- Rede Ferroviária Convencional

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes nos produtos turísticos (1/3)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento do número de viagens de <i>City Breaks</i>		●	●	●
Aumento do número de viagens de <i>Touring</i>	A rede de Alta Velocidade ferroviária proporcionará uma maior rapidez nas deslocações, maior frequência de horários e um preço competitivo comparativamente com os restantes modos de transporte, potenciando a realização de viagens de turismo entre Lisboa e Madrid.	●	●	●
Aumento do número de viagens de <i>Meetings Industry</i>		●	●	●
Aumento do número de viagens de Golfe		●	●	●
Ampliação do mercado potencial de Turismo Residencial	O novo padrão de mobilidade introduzido pela Alta Velocidade possibilitará o usufruto de segundas residências com maior frequência, potenciando a procura e, conseqüentemente, o seu preço de comercialização.	●	●	●
Criação de pacotes turísticos que relacionam a Alta Velocidade ferroviária com diferentes produtos turísticos	À semelhança do que sucede com o transporte aéreo, é expectável que a introdução deste novo modo de transporte origine o desenvolvimento de diversos pacotes turísticos que combinem a sua utilização.	●	●	●
Potenciação do Porto de Lisboa como porto de <i>turnaround</i> .	A interoperabilidade resultante da introdução da Alta Velocidade ferroviária em Portugal, poderá influenciar o posicionamento do Porto de Lisboa como porto de início e chegada de cruzeiros ( <i>turnaround</i> ).	○	○	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes nos produtos turísticos (2/3)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Desenvolvimento de circuitos turísticos entre as diferentes cidades servidas pela AV	A integração de Lisboa na rede europeia de Alta Velocidade poderá possibilitar a criação de circuitos turísticos entre as principais capitais europeias e Lisboa.	●	●	●
Valorização do litoral territorial	Projectada para servir os grandes aglomerados urbanos que se encontram localizados no eixo atlântico do Continente, a rede de Alta Velocidade em Portugal poderá contribuir para uma maior valorização do turismo no litoral nacional.	●	●	●
Aumento da atractividade de destinos turísticos não consolidados	A integração de cidades de menor dimensão e representatividade no contexto turístico nacional na rede de Alta Velocidade, e conseqüente incremento na acessibilidade, permitirá a captação de maiores fluxos turísticos.	●	●	○
Maior aproveitamento da diversidade da oferta turística	O aumento da mobilidade no território, em particular, entre as regiões servidas pela rede de Alta Velocidade potenciará o aproveitamento dos diversos recursos turísticos.	●	●	○
Posicionamento de Lisboa como o <i>resort</i> Ibérico de Sol e Mar e Turismo Náutico	A rede de Alta Velocidade aumentará a frequência de viagens e encurtará a distância entre Portugal e Espanha, facilitando aos turistas espanhóis a deslocação ao território nacional em viagens de lazer, em particular, de Sol e Mar e Turismo Náutico.	●	●	○



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes nos produtos turísticos (3/3)

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da pressão sobre os produtos turísticos pouco diferenciados	O aumento da mobilidade entre Portugal e Espanha, reforçará a integração ibérica e a concorrência entre os produtos turísticos com uma fraca componente diferenciadora.	●	●	●
Desalinhamento das políticas promocionais dos diferentes produtos turísticos	Desalinhamento entre a estratégia de comunicação e promoção dos diferentes produtos turísticos e o novo padrão de mobilidade introduzido pela rede de Alta Velocidade ferroviária, bem como os novos segmentos de mercado por esta introduzidos.	●	●	●
Incapacidade de formatar a oferta turística nacional de acordo com o perfil do consumidor futuro	A política de comunicação, os horários de funcionamento e algumas práticas relacionadas com o serviço poderão condicionar a comercialização de produtos turísticos em alguns mercados emissores.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (1/4)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da oferta hoteleira	O aumento do fluxo turístico nas regiões servidas pela AV ferroviária poderá levar ao desenvolvimento de novos projectos hoteleiros	●	●	●
Alteração do perfil da hotelaria/ introdução de novos conceitos	O surgimento de novos segmentos de mercado com características e necessidades distintas implica a adequação da oferta de serviços hoteleiros.	●	●	●
Desenvolvimento de novos serviços e infra-estruturas turísticas (ex. museus, parques temáticos, de entretenimento e lazer, restauração, etc.)	O aumento do fluxo turístico nas regiões servidas pela Alta Velocidade, em particular, nas áreas adjacentes às estações, poderá potenciar a criação de serviços e infra-estruturas de índole turística.	●	●	●
Desenvolvimento de novas infra-estruturas de média/ grande dimensão para o segmento <i>corporate</i> : centros de congressos.	A mobilidade introduzida pela rede de Alta Velocidade ferroviária fará de Portugal e, em particular de Lisboa, um destino ainda mais atractivo para a realização de eventos, incentivos e reuniões de negócios, em particular para o mercado espanhol, potenciando o desenvolvimento de infra-estruturas para este segmento.	●	●	●
Desenvolvimento de infra-estruturas de pequena dimensão para o segmento <i>corporate</i>	A mobilidade introduzida pela rede de Alta Velocidade ferroviária fará aumentar o número de infra-estruturas de pequena dimensão para a realização de reuniões e pequenos eventos e congressos, destinados ao segmento <i>corporate</i> .	●	●	●
Modernização de serviços turísticos	Adaptação dos serviços turísticos, em particular, aqueles que se encontram nas estações ou áreas circundantes, aos novos segmentos de mercado e padrão de mobilidade introduzido pela Alta Velocidade.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (2/4)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da capacidade de atracção de projectos turísticos estruturantes	A Alta Velocidade contribui para o aumento da atractividade das regiões que serve, potenciando a captação de investimento em diversos sectores de actividade da economia, com especial destaque para o turismo.	●	●	●
Alteração da especialização dos destinos turísticos	A Alta Velocidade contribui para o aumento da integração entre o território nacional e Espanha, aumentando a concorrência entre destinos turísticos, o que introduz a necessidade de apostar na especialização de determinados produtos turísticos.	●	●	●
Aumento da cooperação entre os agentes do sector turístico	A criação de uma estratégia concertada entre os diferentes <i>players</i> do sector constitui um factor crítico de sucesso para o projecto de Alta Velocidade em Portugal.	●	●	●
Alteração da centralidade das cidades	É expectável que as áreas adjacentes às estações de Alta Velocidade venham a ser alvo de investimentos em serviços, imobiliária residencial, entre outros, criando novas dinâmicas e pólos de desenvolvimento turístico.	●	●	●
Promoção conjunta de Portugal e Espanha, nomeadamente, Lisboa e Madrid	A rede de Alta Velocidade induz um novo padrão de mobilidade na Península Ibérica, pelo que fará sentido aproveitar a complementaridade que Portugal e Espanha têm em termos de oferta turística como argumento de promoção do destino ibérico nos mercados longínquos.	●	●	●
Expansão dos grupos hoteleiros	A introdução da Alta Velocidade ferroviária poderá potenciar a expansão de grupos turísticos, nomeadamente os hoteleiros, que poderão desenvolver áreas de negócios nas regiões servidas pela rede de Alta Velocidade ferroviária.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (3/4)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Criação, por parte das agências de viagens, de produtos turísticos adaptados ao mercado nacional e ao novo conceito de mobilidade	A introdução da Alta Velocidade ferroviária em Portugal poderá constituir uma oportunidade para a criação de novos produtos adaptados ao mercado nacional e ao novo conceito de mobilidade. Paralelamente, poderá também facilitar a intervenção dos agentes nacionais na distribuição de produtos criados por operadores espanhóis.	●	●	●
Aumento do número de utilizadores de serviços de <i>rent-a-car</i>	A competitividade acrescida do serviço de Alta Velocidade ferroviária face ao transporte rodoviário em viatura própria poderá potenciar a utilização dos serviços de <i>rent-a-car</i> após a chegada à Região de Lisboa.	●	●	●

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da concorrência no sector do turismo	A rede de Alta Velocidade tenderá à criação de um mercado turístico único na Península Ibérica, aumentando a concorrência entre <i>players</i> nacionais e espanhóis.	●	●	●
Incapacidade de aproveitamento da rede de Alta Velocidade por parte dos agentes públicos e privados	A integração deficiente entre a entidade operadora do serviço de Alta Velocidade e os agentes públicos e privados que compõem a cadeia de valor do sector do turismo poderá prejudicar o aproveitamento dos diversos benefícios que advém da introdução deste novo modo de transporte.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (4/4)

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Concentração da oferta hoteleira	A introdução da Alta Velocidade ferroviária poderá induzir à concentração da oferta hoteleira nas regiões servidas pela rede, em particular nas áreas adjacentes às estações, relegando outras regiões para segundo plano.	●	○	○
Acompanhamento ineficiente das alterações induzidas pela Alta Velocidade	A reduzida sofisticação que caracteriza o sector em Portugal poderá induzir um ineficiente acompanhamento das alterações introduzidas pela Alta Velocidade por parte dos agentes turísticos e uma dificuldade acrescida em acompanhar a cadeia de valor do turismo em Espanha.	●	●	●
Reduzida preparação dos agentes turísticos para a Alta Velocidade	Cepticismo por parte dos diferentes intervenientes do sector relativamente aos benefícios da Alta Velocidade para o turismo poderá levar à subestimação da importância do projecto e à não adequação dos serviços turísticos a este novo modo de transporte.	●	●	●
Reduzida orientação dos agentes turísticos da região para o mercado espanhol	A introdução da rede de Alta Velocidade irá trazer para região sobretudo turistas de nacionalidade espanhola, pelo que a reduzida orientação dos <i>players</i> para este mercado poderá mitigar esse ímpeto (ex. inexistência de menus em espanhol, inadequação de horários de funcionamento, etc.).	○	○	○
Inadequação das políticas públicas e privadas à Alta Velocidade ferroviária	O novo padrão de mobilidade resultante da introdução da Alta Velocidade na Península Ibérica poderá estar limitado pela desadequação das políticas públicas e privadas.	○	○	○
Polarização do turismo nos grandes centros urbanos	A localização de algumas estações ferroviárias de AV em cidades que constituem por si só um destino turístico, poderá canibalizar a visita a regiões integradoras ou que não fazem parte do traçado de Alta Velocidade.	●	○	○



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na procura turística (1/2)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da atractividade da Região	A AV irá facilitar as deslocações turísticas entre Lisboa e as principais capitais europeias, aumentando a frequência de viagens, a comodidade e a rapidez e também a prática de preços competitivos.	●	●	●
Aumento do número de turistas e excursionistas	Para além da transferência de turistas e excursionistas dos diferentes modos de transporte para o transporte ferroviário, estima-se que a rede de Alta Velocidade tenha um efeito significativo no aumento da procura turística na região, em particular de turistas de nacionalidade espanhola.	●	●	●
Aumento do número de viagens de curta duração ( <i>Short Breaks</i> )	Em virtude da maior frequência, rapidez nas deslocações e agilidade dos procedimentos de <i>check-in</i> , embarque e desembarque, o transporte ferroviário de Alta Velocidade potencia a realização de viagens de curta duração, nomeadamente viagens de fim-de-semana.	●	●	●
Aumento da frequência das viagens entre Lisboa e Madrid	A rede de Alta Velocidade irá aumentar a frequência de serviços de transporte actualmente existentes entre Lisboa e Madrid.	●	●	●
Alteração do perfil do turista	A introdução de um novo padrão de mobilidade produzirá efeitos ao nível do perfil do turista dos segmentos de mercado tradicionais, mas também a introdução de novos segmentos de procura no mercado nacional.	●	●	●
Aumento da procura de novos segmentos	A segurança e o reduzido impacte ambiental associados ao transporte ferroviário de Alta Velocidade poderá aumentar a apetência de alguns segmentos de mercado para viajar.	●	●	●
Captação de segmentos de mercado com maior poder de compra	A rede de AV irá aumentar o fluxo de turistas de negócios os quais, regra geral, dispõem de uma maior propensão ao consumo/ poder de compra.	●	●	●

Análise: Deloitte

Legenda:



Impacte elevado



Impacte reduzido



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes na procura turística (2/2)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aproveitamento de mercados turísticos longínquos	A rede de Alta Velocidade, nomeadamente, entre Lisboa e Madrid permitirá a visita de turistas provenientes de mercados turísticos longínquos (mercados sul americanos e orientais) que utilizem o Aeroporto de Madrid como <i>hub</i> aeroportuário.	●	●	●
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Efeito <i>outbound</i> superior ao efeito <i>inbound</i>	Fluxos turísticos Portugal – Espanha com maior representatividade que os fluxos turísticos Espanha – Portugal.	●	●	●
Pressão para a redução da estada média	O aumento da frequência de serviços de transporte entre destinos introduzida pela rede de Alta Velocidade irá permitir a realização de viagens de curta duração em que a obrigatoriedade de pernoitar, anteriormente imposta por essa limitação, deixa de existir.	●	●	●
Pressão para a redução do gasto médio	A redução do tempo dispendido num determinado destino como resultado de uma maior mobilidade e frequência de serviços poderá contribuir para a redução do consumo turístico.	●	●	●
Inadequação do serviço de Alta Velocidade às necessidades do utilizador	A não consideração das necessidades e comportamentos do utilizador (turista, entre outros) na definição das características tangíveis e intangíveis do serviço de Alta Velocidade poderá equacionar a utilização deste serviço em detrimento dos restantes modos de transporte	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes no modelo concorrencial (1/3)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Integração da Alta Velocidade com os sistemas de transportes nacional e de Espanha	A integração da rede de Alta Velocidade ferroviária nos sistemas de transportes nacional e espanhol permitirá reforçar a mobilidade e a integração turística e socioeconómica na Península Ibérica.	●	●	●
Cooperação intermodal ao nível ibérico	Ao possibilitar a utilização de vários modos de transporte tanto em Lisboa como em Madrid, aumenta-se a atractividade do serviço de Alta Velocidade.	●	●	●
Complementaridade entre o serviço de Alta Velocidade e os restantes modos de transporte	A Alta Velocidade possibilitará, entre outros, o <i>cross-selling</i> e o estabelecimento de políticas de <i>code-share</i> entre os diferentes modos de transporte, garantindo a criação de sinergias e complementaridade entre estes (ex. Turismo de Cruzeiros, etc.).	●	●	●
Aumento da quota de mercado dos transportes ferroviários face aos restantes modos de transporte	Em virtude das vantagens face aos restantes modos de transporte (rapidez, frequência de viagens, competitividade ao nível do <i>pricing</i> e agilização do procedimentos de embarque e desembarque), a introdução da Alta Velocidade potenciará a transferência de utilizadores dos diferentes modos de transportes para a AV.	●	●	●
Criação de passes que potenciem a mobilidade ibérica	A existência de uma rede ibérica de Alta Velocidade poderá potenciar o desenvolvimento de um produto turístico (ex. <i>rail pass</i> ) que combine este novo modo de transporte com a visita a diversas cidades de Portugal e Espanha, entre elas, Lisboa e Madrid.	●	●	●
Aumento do número de rotas/ ligações aéreas de longa distância	Com a concorrência da Alta Velocidade em viagens de curta distância, as companhias aéreas poderão aumentar o foco nas viagens de longo curso, nas quais dispõem vantagens competitivas.	○	○	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes no modelo concorrencial (2/3)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da competitividade dos aeroportos nacionais	A melhoria das acessibilidades no território nacional potencia a atractividade dos aeroportos portugueses, nomeadamente, do Aeroporto de Lisboa, aumentando a sua competitividade, em particular para o território espanhol fronteiriço (Estremadura espanhola, Galiza, etc.).	○	○	◐
Alteração do contexto competitivo e da vocação do <i>hub</i> turístico	A redução dos tempos de deslocação na Península Ibérica decorrente da entrada em funcionamento da rede de Alta Velocidade poderá potenciar os aeroportos nacionais na captação de tráfego aéreo, aumentando a sua relevância enquanto <i>hubs</i> turísticos, em particular, o Aeroporto de Lisboa.	○	○	◐
Potenciação do Aeroporto de Lisboa como porta de entrada no continente europeu	A ligação do Aeroporto de Lisboa à rede europeia de Alta Velocidade poderá potenciar a utilização deste aeroporto como ponto de partida para uma viagem pelas principais capitais europeias.	○	○	◐

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Desarticulação entre modos de transporte	A ausência de uma estratégia concertada que permita maximizar a complementaridade entre os diferentes modos de transporte poderá hipotecar o sucesso da rede de Alta Velocidade.	◐	◐	◐



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Alta Velocidade ferroviária: Principais impactes no modelo concorrencial (3/3)

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Redução da quota de mercado dos restantes modos de transporte	O conforto, rapidez e frequência das viagens, entre outros, fará com que muitos utilizadores do transporte aéreo, ferroviário convencional e rodoviário se transfiram para o serviço de Alta Velocidade.	●	●	●
Alteração do modelo competitivo nas viagens de curta distância	A rede de Alta Velocidade é extremamente competitiva nas viagens de curta distância, o que irá induzir a uma alteração na concorrência que existe entre os diferentes modos de transporte, em particular, o transporte aéreo.	●	●	●
Redução/ eliminação de rotas/ ligações aéreas <i>short haul</i>	A elevada competitividade da Alta Velocidade em viagens de curta distância tende a reduzir/ eliminar ligações aéreas no mesmo percurso devido à transferência de passageiros para o transporte ferroviário.	○	○	●
Alteração do contexto competitivo e da vocação do <i>hub</i> aeroportuário	A entrada em funcionamento da rede de Alta Velocidade entre Portugal e Espanha poderá potenciar a actividade dos aeroportos espanhóis, aumentando a sua relevância enquanto <i>hubs</i> aeroportuários, em particular, o Aeroporto de Madrid.	○	○	●
Desadequação da oferta das <i>rent-a-car</i> ao novo padrão de mobilidade	A existência de algumas limitações à mobilidade dos automóveis de aluguer no espaço ibérico poderá limitar a complementaridade entre este serviço e o transporte ferroviário de Alta Velocidade.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Projecto de expansão (2006-2010)

O Aeroporto de Lisboa, situado na capital, é o mais importante e movimentado aeroporto do país. A funcionar desde 1942 o Aeroporto de Lisboa é propriedade do Estado português e é explorado pela ANA, Aeroportos de Portugal. Ao longo dos últimos anos, o tráfego de passageiros no Aeroporto de Lisboa tem evoluído positivamente, entre 2000 e 2009, a uma taxa de crescimento média anual de 3,9%, o equivalente a uma variação de 9.395,4 milhares de passageiros em 2000 para 13.261,0 milhares em 2009.

No sentido de se adequar às necessidades geradas pelo aumento do tráfego, o Aeroporto de Lisboa, tem vindo a desenvolver um elevado investimento na modernização das infra-estruturas e na oferta de mais e melhores serviços, destacando-se, neste contexto o projecto de expansão, com início em 2006, que deverá ter o seu término ainda em 2010.

O programa de investimentos do Aeroporto de Lisboa afirma-se como um projecto estruturante ao nível dos transportes, através da expansão das áreas comerciais e consolidação da sua posição do Aeroporto de Lisboa no contexto europeu, proporcionando o aumento da capacidade do sistema de circulação de aeronaves (construção de novos *taxiways*), a melhoria da qualidade do serviço prestado (circulação no terminal, pontes telescópicas, segurança centralizada e comodidade) e o aumento da capacidade de processamento dos terminais (passageiros, bagagens e carga).

### Projecto de expansão do Aeroporto de Lisboa (2006-2010)





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Instalação/ captação de base aérea *low cost*

Para além do Plano de expansão do Aeroporto de Lisboa, está também previsto a conquista de uma ou duas bases aéreas de companhias *low cost*, que poderão ser implementadas numa base aérea ou no Terminal 2 do Aeroporto de Lisboa. Estas bases deverão ser capazes de servir de forma adequada a operação das companhias aéreas de *low cost* e de proporcionar um aumento da competitividade da região neste segmento de mercado.

De um modo geral, o objectivo é garantir que a Região de Lisboa usufrua dos equipamentos necessários para estimular a actividade aérea e aumentar a sua competitividade no contexto europeu e em especial face à concorrência directa espanhola, Madrid e Barcelona, que praticam taxas aeroportuárias significativamente mais reduzidas.





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes nos produtos turísticos (1/1)

Expansão do Aeroporto	Base aérea low cost	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	Aumento do número de viagens de <i>City Breaks</i>	A instalação de uma base para voos <i>low cost</i> , a expansão do aeroporto e o consequente aumento da sua capacidade e do número de voos e rotas de ligação, poderá influenciar o aumento do número de viagens de curta duração, nomeadamente <i>City Breaks</i> e <i>Touring</i> .	●	●	●
✓	✓	Aumento do número de viagens de <i>Touring</i>		●	●	●
✓	✓	Aumento do número de viagens de <i>Meetings Industry</i>	O aumento do número de viagens a baixo custo e a possibilidade de existir um maior número de voos e rotas devido ao aumento da capacidade instalada do Aeroporto de Lisboa, poderá incentivar um aumento do número de viagens de <i>Meetings Industry</i> . Para além disso, poderá também	●	●	●
✓	✓	Potenciação da utilização do Porto de Lisboa como porto de <i>turnaround</i>	potenciar a utilização do Porto de Lisboa como porto de <i>turnaround</i> (início e chegada de cruzeiros) de viagens de cruzeiros.	○	○	●
✗	✓	Ampliação do mercado potencial de Turismo Residencial	O padrão de mobilidade introduzido pelo aumento de viagens de baixo custo possibilitará o usufruto de segundas residências com maior frequência, potenciando a procura e, consequentemente, o seu preço de comercialização.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes na procura turística (1/3)

Expansão do Aeroporto	Base aérea low cost	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	Aumento da atractividade do destino Lisboa	A melhoria do serviço prestado ao turista no Aeroporto e os baixos preços praticados pelas companhias de <i>low cost</i> poderá resultar num aumento da atractividade do destino Lisboa.	●	●	●
✓	✗	Aumento da satisfação do turista	O projecto de expansão do Aeroporto de Lisboa prevê um aumento significativo da qualidade do serviço prestado aos passageiros (circulação no terminal, pontes telescópicas, segurança centralizada e comodidade), o que se poderá traduzir num aumento do grau de satisfação do turista.	●	●	●
✓	✗	Aumento do sentimento de segurança no destino	As melhorias introduzidas com o plano de expansão do Aeroporto, onde se destaca a introdução de segurança centralizada, poderão potenciar um aumento do sentimento de segurança dos passageiros no Aeroporto e consequentemente, no destino.	●	●	●
✓	✓	Aumento do número de passageiros no Aeroporto de Lisboa	O projecto de expansão do Aeroporto de Lisboa prevê um aumento da sua capacidade instalada com vista a responder às exigências da procura nos próximos anos. As melhorias introduzidas com o projecto poderão influenciar um aumento do número de voos e de rotas aéreas, o que por sua vez poderá ter reflexos na procura turística.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes na procura turística (2/3)

Expansão do Aeroporto	Base aérea <i>low cost</i>	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	Aumento do número de rotas	O aumento da capacidade do Aeroporto de Lisboa e a diminuição do preço das viagens poderão aumentar a atractividade do destino, influenciando um aumento do número de rotas e ligações aéreas para Lisboa.	●	●	●
✓	✓	Aumento do número de ligações aéreas		●	●	●
✗	✓	Aumento do número de segundas visitas à região	O aumento do número de voos de companhias aéreas de <i>low cost</i> a operar de e para Lisboa, resultado do desenvolvimento da nova infra-estrutura para companhias aéreas <i>low cost</i> , poderá potenciar um aumento do número de <i>repeat visitors</i> .	●	●	●
✗	✓	Alteração do perfil do turista	Embora o perfil do turista que viaja em companhias aéreas de <i>low cost</i> seja muito semelhante ao perfil do turista que viaja em companhias aéreas de bandeira, é expectável que o aumento da oferta de viagens de <i>low cost</i> possa aumentar o número de turistas em Lisboa com maior sensibilidade ao preço.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes na procura turística (3/3)

Expansão do Aeroporto	Base aérea /low cost	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	Incapacidade de rentabilização dos investimentos efectuados	Se a procura turística não evoluir de acordo com as expectativas, os investimentos realizados poderão não ser rentabilizados.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes no modelo concorrencial (1/2)

Expansão do Aeroporto	Base aérea low cost	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	Potenciação do Aeroporto como <i>hub</i> turístico	As melhorias introduzidas com o projecto de expansão do Aeroporto de Lisboa e a instalação de uma base para companhias aéreas <i>low cost</i> poderão posicionar Lisboa como <i>hub</i> turístico na Europa, potenciando a sua posição como porta de entrada no Continente Europeu.	●	●	●
✓	✗	Aumento da eficiência do Aeroporto de Lisboa ( <i>check-in</i> , recolha de bagagens, etc.)	O aumento da capacidade do sistema de circulação de aeronaves (construção de novos <i>taxiways</i> ), o aumento da capacidade de processamento dos terminais (passageiros, bagagens e carga) e a melhoria da qualidade do serviço prestado (circulação no terminal, pontes telescópicas, segurança centralizada e comodidade) irão introduzir um aumento da eficiência das operações do Aeroporto de Lisboa, reflectindo-se numa melhoria da qualidade turística do destino.	●	●	●
✓	✓	Aumento da quota de mercado dos transportes aéreos	Em virtude do aumento da capacidade do Aeroporto de Lisboa, da intensificação das viagens <i>low cost</i> de e para Lisboa e do aumento da competitividade do Aeroporto de Lisboa no contexto europeu, poderá existir uma tendência para a transferência de utilizadores dos diferentes modos de transporte para o avião.	●	●	●
✓	✓	Aumento da competitividade do Aeroporto de Lisboa	As melhorias introduzidas com o projecto de expansão têm vindo a aumentar a competitividade do Aeroporto de Lisboa no contexto europeu. Este facto aliado ao aumento da operação das <i>low cost</i> poderá contribuir para que o Aeroporto de Lisboa se torne cada vez mais competitivo.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Aeroporto de Lisboa: Principais impactes no modelo concorrencial (2/2)

Expansão do Aeroporto	Base aérea <i>low cost</i>	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
x	✓	Pressão a operação das companhias de bandeira	A instalação de uma base aérea <i>low cost</i> , poderá exercer uma forte pressão sobre a procura das companhias de bandeira, uma vez que estas são menos competitivas em preço.	◐	◐	◑
x	✓	Desarticulação entre os diferentes modos de transporte	A ausência de uma estratégia concertada que permita maximizar a complementaridade entre os diferentes modos de transporte poderá hipotecar o sucesso da instalação de uma base aérea <i>low cost</i> .	◑	◐	◐





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia

O projecto do Novo Terminal de Cruzeiros do Porto de Lisboa é um investimento que se prevê que fique concluído em 2013 e ascenda a um total de cerca de 25,5 milhões de euros.

A nova infra-estrutura do Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia deverá contar com uma área total de cerca de 7.790 m<sup>2</sup> e com as condições necessárias para se adequar ao tráfego actual e futuro, proporcionando um aumento significativo dos cruzeiros que começam e terminam em Lisboa.

O Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia deverá assegurar a ligação aos transportes públicos, nomeadamente o metropolitano e o comboio e o interface com os restantes meios de transporte, táxis, *shuttles* e autocarros.

A nova infra-estrutura deverá ainda contar com estacionamento para 500 veículos ligeiros, 80 autocarros e uma praça de táxis para 50 viaturas.

Para além do edificado da zona, nomeadamente os edifícios da Alfândega, Museu Militar e Estação de Santa Apolónia, o Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia deverá ter em consideração a proximidade ao centro histórico, as ligações a espaços públicos ribeirinhos requalificados e a criação de uma praça, no seguimento do edifício da Alfândega de Lisboa, que enquadre a entrada e saída do Novo Terminal.

### Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia



Fonte: Porto de Lisboa; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia: Principais impactes nos produtos turísticos (1/2)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Desenvolvimento do Turismo Náutico e, em particular, do Turismo de Cruzeiros	A Região de Lisboa, apesar do seu potencial para o Turismo Náutico e, em particular, para o Turismo de Cruzeiros, carece de infra-estruturas capazes de desenvolver esse produto turístico. O Novo Terminal de Cruzeiros, com maior capacidade e condições para receber passageiros, poderá alavancar o desenvolvimento deste produto turístico, aumentando o número de viagens de <i>turnaround</i> (com saída e chegada no porto) e o número de passageiros em trânsito.	●	●	●
Desenvolvimento do turismo de <i>City Breaks</i>	O Novo Terminal de Cruzeiros, poderá potenciar um aumento do número de viagens de cruzeiros com saída e chegada no Porto de Lisboa, o que poderá constituir uma oportunidade para o desenvolvimento do produto turístico <i>City Breaks</i> , uma vez que no início ou no final da viagem de cruzeiro, o turista poderá permanecer mais algum tempo no destino.	●	●	●
Desenvolvimento do turismo de <i>Touring</i>	O Turismo de Cruzeiros é complementado por outros produtos turísticos, destacando-se, neste contexto, o <i>Touring</i> . O cruzeirista quando chega a Lisboa, tem em média 9 horas para visitar a região, sendo que, na maioria dos casos dá primazia a visitar as atracções com maior notoriedade. O Novo Terminal de Cruzeiros poderá potenciar um aumento do número de passageiros de cruzeiros em Lisboa e consequentemente de turistas de <i>Touring</i> .	●	●	●
Incentivo ao regresso ao Destino	Estima-se que aproximadamente 15% dos cruzeiristas regressem a alguns dos locais por onde efectuaram escalas aquando da realização de viagens de cruzeiro, potenciando os produtos turísticos <i>City Breaks</i> e <i>Touring</i> .	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia: Principais impactes nos produtos turísticos (2/2)

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Reduzida complementaridade com os restantes produtos turísticos	O Turismo de Cruzeiros depende significativamente da complementaridade com outros produtos turísticos, nomeadamente o <i>Touring</i> . Neste contexto, se os cruzeiristas ao chegarem a Lisboa não encontrarem disponíveis algumas das atracções turísticas características do Destino e/ ou se verificar reduzida flexibilidade para as visitar (mesmo na fase de organização da viagem, ainda, na origem), o Destino poderá tornar-se pouco atractivo para os cruzeiristas.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Desenvolvimento de novos serviços e infra-estruturas turísticas (ex. museus, parques de entretenimento e lazer, restauração, comércio tradicional etc.)	O aumento do fluxo de cruzeiristas na Região de Lisboa e, em particular, na Cidade de Lisboa, poderá contribuir para o aumento de serviços (comércio tradicional típico da região) e infra-estruturas de índole turística e com impacte no gasto médio na Região/ Cidade, em particular, aqueles direccionados para este segmento.	●	●	●
Alteração da especialização dos <i>players</i> do sector	A intensificação do número de cruzeiros no Porto de Lisboa, resultado das melhorias introduzidas no Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia, poderá reflectir-se numa maior especialização do sector na área dos cruzeiros.	○	○	●
Aumento da cooperação entre os agentes da actividade turística	Para o sucesso do desenvolvimento deste produto turístico é necessário diversificar e organizar a oferta de actividades e serviços complementares em terra, potenciando assim o aumento da estada média e do gasto médio dos cruzeiristas no destino. Neste contexto, a intensificação de turistas de cruzeiros em Lisboa poderá potenciar um aumento da cooperação entre os <i>players</i> e a dinamização do comércio tradicional típico de Região/ Cidade.	●	●	●

Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Reduzido envolvimento dos <i>players</i> do sector	O reduzido envolvimento dos <i>players</i> do sector turístico poderá condicionar o desenvolvimento do Turismo de Cruzeiros na Região de Lisboa na medida em que a diversificação e organização de actividades e serviços complementares em terra poderá não corresponder às necessidades.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia: Principais impactes na procura turística (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento do número de turistas e cruzeiristas	O Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia poderá potenciar um aumento do número de navios de cruzeiros com paragem em Lisboa, e consequentemente, também um aumento do número de turistas e cruzeiristas na região.	●	●	●
Aumento da estada média e do gasto médio do cruzeirista	O Novo Terminal de Cruzeiros, ao melhorar as condições do Porto de Lisboa para a entrada e saída de cruzeiros, posicionando-o como Porto de <i>turnaround</i> , poderá aumentar a estada média e o gasto médio do turista de cruzeiros em Lisboa.	●	●	●
Atracção de novas companhias de cruzeiros	O Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia, através da melhoria das condições para receber passageiros de cruzeiros, poderá aumentar a atractividade do destino e potenciar a operação de novas companhias de cruzeiros em Lisboa.	●	●	●
Atracção de novas rotas	O aumento da atractividade do destino para o Turismo de Cruzeiros poderá potenciar um aumento de novas rotas com passagem em Lisboa.	●	●	●
Aumento da satisfação dos passageiros de cruzeiros em Lisboa	As melhorias introduzidas na recepção de passageiros de cruzeiros poderá impulsionar um aumento da satisfação dos passageiros e, consequentemente, um aumento da sua propensão a repetir a visita.	●	●	●
Potenciação de Lisboa como porta de entrada de viagens de cruzeiros transatlânticos	Lisboa, poderá consolidar o seu posicionamento como porta de entrada de viagens de cruzeiros transatlânticos, não só devido às condições naturais que oferece para o desenvolvimento deste produto turístico, mas também, devido às novas condições do seu terminal de passageiros de cruzeiros.	●	●	●



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de transportes – Terminal de Cruzeiros Santa Apolónia: Principais impactes no modelo concorrencial (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento da competitividade do Porto de Lisboa no contexto nacional e internacional	Com as alterações introduzidas com o Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia, destacando-se, neste contexto, as melhorias ao nível de qualidade e eficácia do serviço, o Porto de Lisboa poderá aumentar a sua competitividade a nível nacional e internacional, procurando acompanhar a evolução dos principais portos de cruzeiros europeus.			
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Desarticulação entre modos de transporte	A ausência de uma estratégia concertada que permita maximizar a complementaridade entre os diferentes modos de transporte poderá hipotecar o sucesso do Turismo de Cruzeiros em Lisboa e do Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia, em particular.			
Aumento da concorrência de outros portos nacionais, nomeadamente o Porto de Leixões e o Porto de Portimão	Portugal tem um potencial elevado para o desenvolvimento do Turismo de Cruzeiros, verificando-se que, quer a Norte, quer a Sul do país, têm sido feitos esforços para melhorar as infra-estruturas para esse efeito. Assim sendo, o Porto de Leixões e o Porto de Portimão, com os novos projectos que estão em desenvolvimento, poderão vir a afirmar-se no contexto nacional e a concorrer de uma forma mais efectiva com o Porto de Lisboa.			



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana – Projectos de requalificação da zona ribeirinha de Lisboa

No âmbito dos projectos de requalificação urbana a desenvolver em Lisboa, destaca-se a requalificação da Baixa Pombalina e da área Ajuda-Belém, tratando-se de projectos estruturantes e com impacte ao nível da valorização da imagem do destino e da sua qualidade turística.

As acções a desenvolver na frente ribeirinha da Baixa Pombalina incluem a requalificação do espaço público da Praça do Comércio/ Terreiro do Paço, da Ribeira das Naus, do Cais do Sodré, do Campo das Cebolas, do Largo do Terreiro do Trigo, do Largo do Museu da Artilharia, do Largo entre a Rua dos Caminhos de Ferro e a Avenida Infante Dom Henrique e vias de ligação, dos Torreões Nascente e Poente, dos pisos térreos e dos edifícios da praça do Comércio, do Museu Militar e da Doca da Marinha. Esta requalificação prevê recuperar o papel histórico e simbólico desta zona da cidade, devolver aos cidadãos um espaço público de qualidade e fazer da Praça do Comércio/ Terreiro do Paço, uma marca cosmopolita. Estes projectos têm em vista a valorização arquitectónica, ambiental e paisagística, a promoção da cultura e a dinamização turística.

Por outro lado, no projecto de requalificação da área Ajuda-Belém, destacam-se o projecto do Museu Nacional dos Coches, a requalificação do Jardim Tropical e do Jardim do Palácio de Belém, o remate da fachada poente do Palácio Nacional da Ajuda e a instalação da Escola Portuguesa de Arte Equestre. Para além disso, destaca-se também o projecto de requalificação do espaço público com novos espaços verdes e circuitos pedonais e ciclovias. A intervenção na área da Ajuda-Belém poderá constituir um forte activo cultural, patrimonial e turístico.

De um modo geral, a requalificação de Lisboa vai melhorar a imagem, a limpeza e a estruturação do destino o que poderá contribuir para aumentar a sua atractividade.



Fonte: Frente Tejo; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana – Outros projectos

Na área dos negócios, destaca-se a construção do **Novo Centro de Congressos, Feiras e Exposições da Quinta da Fonte, em Paço de Arcos**, no Município de Oeiras, um investimento de cerca de 30 milhões de euros e com conclusão prevista para o ano de 2011.

O futuro Centro de Congressos, Feiras e Exposições tem como principal objectivo constituir uma alternativa à oferta actualmente existente na Área Metropolitana de Lisboa e deverá contar com 3 auditórios, num total de 2.020 lugares, 6 salas de reuniões e 4 pequenos auditórios num total de 216 lugares. Adicionalmente, o edifício contará ainda com uma área de exposições de 8.000 m<sup>2</sup> e cerca de 900 lugares de estacionamento.

Paralelamente, existe também um projecto para a construção de um **Novo Centro de Congressos na Cidade de Lisboa**, mais concretamente na zona da Praça de Espanha onde existe uma oferta variada e suficientemente concentrada de unidades hoteleiras, num total de cerca de 4.500 quartos, a uma distância perfeitamente acessível para ser percorrida a pé (*walking distance*). O Centro de Congressos deverá estar apto para acolher Congressos e Reuniões de média e grande dimensão (até 8.000 participantes), podendo acolher eventos de diferentes tipologias (espectáculos, exposições, banquetes, etc.) sem ou com ligeiras adaptações físicas, ocupando cerca de 30.000 m<sup>2</sup> de terreno e 25.000 m<sup>2</sup> de implantação.

De um modo geral, prevê-se que o Novo Centro de Congresso de Lisboa disponha de um auditório principal, divisível em 3 auditórios, 36 salas polivalentes (para reuniões, exposições e banquetes) com base em divisórias amovíveis, permitindo combinações, com redução do número de salas, para salas com capacidades de 80 a 1.700 participantes, bem como diversas áreas públicas e de apoio. Paralelamente, prevê-se ainda a construção de um parque de estacionamento subterrâneo com capacidade para 1.500 lugares.

Na área do Turismo Náutico, destaca-se o projecto da **Marina para Mega lates**, um projecto que será desenvolvido no âmbito da organização da Volvo Ocean Race, em 2012. Esta infra-estrutura insere-se num projecto de reconversão da zona da Docapesca/ Pedrouços, o qual deverá dotar a região de melhores condições para a prática do Turismo Náutico (Desportos náuticos e Actividades Marítimo-turísticas).

Por último, encontra-se também previsto o desenvolvimento de um ou dois **Parques Temáticos e de Lazer**. Neste domínio, destaca-se o “Parque Lusolândia”, um parque dedicado aos Descobrimentos Portugueses, entre a Azambuja e Alenquer, com abertura prevista para 2014, resultado de um investimento que deve ascender a 250 milhões de euros. O outro **Parque Temático e de Lazer** deverá ser desenvolvido num terreno **mais próximo da Cidade de Lisboa**.



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes nos produtos turísticos (1/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✗	✓	✓	Aumento da atractividade do destino para o turismo de <i>City Breaks</i>	O aumento da oferta de actividades de lazer e a requalificação urbana de Lisboa e, conseqüentemente, a sua imagem no exterior, poderá incentivar o aumento do número de turistas motivados pelo <i>Touring</i> e por <i>City Breaks</i> .	●	●	●
✓	✗	✓	✓	Aumento da atractividade do destino para <i>Touring</i>		●	●	●
✓	✗	✓	✗	Aumento da atractividade do destino para Turismo Náutico (Desporto Náutico e Actividades Marítimo-turísticas)	A requalificação da frente ribeirinha de Lisboa, a Marina para Mega lates, entre outros projectos desenvolvidos ao longo da costa atlântica da APL, poderão tornar o destino mais atractivo para a prática de actividades relacionadas com a náutica.	○	●	●
✓	✓	✗	✗	Aumento do potencial do destino para o segmento de <i>Meetings Industry</i>	O aumento da oferta de infra-estruturas para <i>Meetings Industry</i> (Centro de Congressos e outras <i>venues</i> ), aumentará a atractividade do destino para a realização de eventos de grande dimensão e poderá alavancar a posição do destino no <i>ranking</i> da ICCA ( <i>International Congress &amp; Conventions Association</i> ) das principais cidades organizadoras de congressos.	●	●	●
✓	✗	✓	✓	Maior capacidade do destino para servir produtos turísticos associados às actividades de lazer	Os novos projectos pensados para a Região de Lisboa poderão contribuir para melhorar a qualidade da oferta associada aos diversos produtos turísticos existentes na região, potenciando assim, uma maior orientação destes produtos para a exploração turística.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes nos produtos turísticos (2/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	✓	✓	<p>Maior complementaridade entre os diferentes produtos turísticos</p>	<p>A melhoria da oferta associada aos produtos turísticos da região e a sua maior vocação para a exploração turística poderá contribuir para uma maior complementaridade entre os produtos turísticos existentes.</p>	●	●	●
Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✗	✗	✗	<p>Degradação da imagem do destino</p>	<p>A não coordenação e estruturação da reabilitação urbana do destino com a actividade turística, poderá degradar a imagem do destino, em particular, a imagem de certos produtos turísticos, nomeadamente o <i>Touring</i> e os <i>City Breaks</i>.</p>	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (1/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	✗	✓	Aumento da oferta hoteleira	Lisboa dispõe de um conjunto de edifícios degradados que podem ser aproveitados para fins turísticos, nomeadamente para a hotelaria. A requalificação de algumas zonas de Lisboa poderá incentivar a iniciativa privada e, com isso, aumentar o número de unidades hoteleiras. A nova oferta na área dos congressos e o aumento da oferta de lazer na região, poderão também contribuir para o aumento da oferta hoteleira.	●	●	●
✓	✓	✓	✓	Modernização do serviço e das infra-estruturas existentes	Os novos projectos para a região poderão contribuir para a modernização do serviço e para o desenvolvimento de infra-estruturas complementares ao nível, por exemplo, de <i>venues</i> associadas aos eventos realizados na área da <i>Meetings Industry</i> ou dos Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas, no âmbito do Turismo Náutico, entre outros.	●	●	●
✓	✓	✓	✓	Maior propensão à captação de investimento privado	A melhoria da oferta turística e da imagem de Lisboa como destino turístico, poderá aumentar a procura turística e, assim, incentivar o aumento das iniciativas de investimento privado. Os projectos de requalificação urbana, em particular, ao melhorarem as condições de vida e de visita à cidade poderão resultar numa maior propensão ao investimento nestas áreas. Para além disso, o aumento da oferta de lazer e de negócios poderá incentivar o investimento num conjunto de actividade e infra-estruturas de lazer.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes na cadeia de valor do turismo (2/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✗	✓	✓	Desenvolvimento de novos roteiros turísticos	A requalificação da frente ribeirinha e o desenvolvimento de novas infra-estruturas associadas ao Lazer, poderá contribuir para o desenvolvimento de novos roteiros turísticos a serem promovidos e comercializados pelas agências de viagens e operadores turísticos.	●	●	●
Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	✓	✓	Reduzido envolvimento e sofisticação dos <i>players</i> do sector	A reduzida adesão dos <i>players</i> do turismo para acompanhar as inovações e melhorias introduzidas com os novos projectos, poderá condicionar a capitalização destes investimentos.	●	●	●
✓	✓	✗	✓	Sobredimensionamento da oferta hoteleira	A reabilitação urbana e os projectos nas áreas dos negócios e lazer poderão influenciar um aumento da oferta hoteleira superior ao aumento da procura.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes na procura turística (1/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	✓	✓	Aumento da atractividade do destino	O aumento das infra-estruturas turísticas e da sua capacidade e uma melhoria da qualidade do serviço, poderão contribuir para melhorar a imagem do destino no contexto internacional e aumentar a procura turística em Lisboa.	○	○	○
✓	✓	✓	✓	Aumento da notoriedade internacional do destino	A maior adaptação do destino para a actividade turística, resultante da nova oferta na área do lazer e negócios, poderá contribuir para aumentar a sua notoriedade no contexto internacional.	○	○	●
✗	✓	✓	✗	Captação de segmentos de mercado com maior poder de compra	A oferta na área dos congressos, quer em quantidade, quer em qualidade e a criação de uma Marina para Mega lates, poderá potenciar a captação de segmentos com maior poder aquisitivo.	○	○	○
✓	✗	✓	✓	Captação de segmentos pouco explorados no destino	Os novos projectos a desenvolver na Região de Lisboa, como é o caso dos Parques Temáticos e de Lazer, poderão facilitar a captação de segmentos, actualmente pouco trabalhados, nomeadamente jovens e famílias e famílias com crianças.	○	○	○
✓	✗	✓	✓	Aumento do número de viagens de curta duração ( <i>Short Breaks</i> )	O aumento da oferta de lazer potencia a realização de viagens de curta duração, nomeadamente viagens de fim-de-semana.	○	○	○
✗	✗	✓	✗	Captação de eventos na área da Náutica (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas)	A melhoria das infra-estruturas associadas à náutica, nomeadamente a Marina para Mega lates, poderá potenciar um aumento da procura para a realização de eventos relacionados com a náutica (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas).	○	○	○

Análise: Deloitte

Legenda:



Impacte elevado



Impacte reduzido



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes no modelo concorrencial (1/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
x	✓	x	x	Complementaridade entre as diferentes infra-estruturas de congressos	O aumento da oferta de infra-estruturas de congressos poderá aumentar a complementaridade entre infra-estruturas da mesma natureza, fazendo de Lisboa um destino de excelência para a <i>Meetings Industry</i> , com uma oferta bem estruturada e com capacidade para receber eventos de qualquer dimensão.	◐	◑	●
✓	x	✓	✓	Maior complementaridade da oferta de lazer da região	O desenvolvimento de novas infra-estruturas de lazer poderá contribuir para aumentar a complementaridade entre as diferentes atracções turísticas de lazer da região, contribuindo para o desenvolvimento de uma oferta de lazer mais estruturada, organizada e diversificada.	◐	◑	◑





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes na procura turística (2/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
x	✓	x	x	Captação de eventos de grande dimensão na área do Turismo de Negócios	O aumento da oferta no segmento de <i>Meetings Industry</i> e, sobretudo, de infra-estruturas com capacidade para receber eventos de grande dimensão, poderá motivar um aumento da procura.	○	◐	●
Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
✓	✓	✓	✓	Não capitalização dos investimentos realizados	O sucesso das infra-estruturas previstas encontra-se dependente da criação de condições para o seu normal e correcto funcionamento (transportes, etc.), assim como da capacidade dessas infra-estruturas gerarem um fluxo constante de visitantes/ turistas sob pena de não virem a ser capitalizados e rentabilizados.	◐	◐	●
✓	✓	✓	✓	Diminuição da procura turística do destino	Se o desenvolvimento dos novos projectos e as intervenções de requalificação e valorização urbana não forem devidamente acautelados, poder-se-á assistir a um processo de desinteresse e desmotivação do turista em conhecer ou regressar ao destino, podendo esta situação contribuir para uma diminuição da procura, nomeadamente associada aos produtos <i>City Breaks</i> e <i>Meetings Industry</i> .	◐	◐	◐



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana: Principais impactes no modelo concorrencial (2/2)

Reabilitação urbana	Centros de congressos	Marina para Mega lates	Parques Temáticos	Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
x	✓	x	x	Aumento da concorrência entre as novas infra-estruturas de congressos e as infra-estruturas existentes	Uma nova infra-estrutura de congressos de grande dimensão aumentará a oferta de infra-estruturas dedicadas ao turismo de negócios na região, potenciando um incremento da concorrência entre os <i>players</i> .	○	◐	◑
✓	✓	✓	x	Agravamento da concentração da procura turística na Cidade de Lisboa	Pelas melhorias introduzidas na Cidade de Lisboa, nomeadamente através da sua requalificação urbana e através da construção do Novo Centro de Congressos de Lisboa e da Marina para Mega lates, a Cidade de Lisboa, ao tornar-se mais atractiva, poderá concentrar ainda mais procura turística da região.	◐	◐	◐
x	✓	x	x	Desalinhamento entre a localização da nova infra-estrutura de congressos e as infra-estruturas existentes	Caso a escolha da localização do Novo Centro de Congresso da Cidade de Lisboa não tenha em conta as infra-estruturas existentes (hotelaria, centros de exposições, <i>venues</i> com elevada capacidade, etc.), o aproveitamento das sinergias existentes/ potenciais e a própria rentabilização da infra-estrutura poderá ser colocada em causa.	○	◐	◑





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Alterações organizacionais e legislativas – Organização regional do turismo

O Decreto-Lei nº 67/ 2008 de 10 de Abril, procedeu à reorganização das Entidades Públicas Regionais com responsabilidade na área do turismo, criando 5 áreas regionais que reflectem a divisão territorial por NUTS II, nomeadamente Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve e 6 Pólos de Desenvolvimento Turístico integrados nas áreas regionais - Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Litoral Alentejano e Alqueva.

No âmbito desta alteração organizacional a Área Regional de Lisboa passou a dispor de 3 entidades, a Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (T-LVT), a Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima e a Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste. Sendo que, as anteriores regiões de turismo foram extintas.

A Associação Turismo de Lisboa, enquanto agência de promoção turística internacional, continuou responsável pela promoção internacional da Área Promocional de Lisboa. Não obstante, para além da gestão turística do Município de Lisboa (protocolada com a Câmara Municipal de Lisboa), assumiu, por delegação da T-LVT, todas as atribuições e competências para os Concelhos de Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra e Mafra.

### Mapa da distribuição geográfica das Entidades Regionais de Turismo



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações organizacionais e legislativas – Organização regional do turismo: Principais impactes nos produtos turísticos (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Estimulo ao desenvolvimento de produtos turísticos com características específicas e marcadamente regionais (ex. Turismo Religioso)	A criação de Pólos de Desenvolvimento Turístico apresenta-se como um meio de promover e alavancar o desenvolvimento de produtos turísticos.	●	●	●
Promoção regional integrada no mercado interno, promovendo a complementaridade dos produtos turísticos	As Entidades Regionais de Turismo, enquanto entidades gestoras do destino, deverão promover os produtos turísticos existentes na sua área de actuação de forma integrada, potenciando a complementaridade entre estes.	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações organizacionais e legislativas – Organização regional do turismo: Principais impactes na cadeia de valor (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Diversificação das fontes de financiamento das Entidades Regionais de Turismo	Este modelo de gestão estimula o envolvimento de entidades privadas na gestão do destino e a capacidade de auto-financiamento das Entidades Regionais de Turismo.	●	●	●
Estabelecimento de parcerias com o Turismo de Portugal, I.P. para projectos na esfera da Administração Central	A redução do número de interlocutores a nível regional, favorece a articulação coerente e consistente entre o Turismo de Portugal, I.P. e as várias Entidades Regionais de Turismo, criando oportunidades para o desempenho de actividades e projectos na esfera da Administração Central.	●	●	●
Maior complementaridade entre as Regiões de Turismo	Uma vez mais, a redução do número de interlocutores a nível regional, ou seja, a diminuição de Entidades de Turismo Regionais, poderá facilitar a comunicação e complementaridade entre as diferentes Regiões de Turismo.	●	●	●
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Capacidade de auto-financiamento das Entidades Regionais de Turismo	As alterações registadas ao nível da organização regional de turismo pressupõem que as entidades intervenientes têm capacidade de auto-financiamento. No entanto, caso tal não ocorra, o sector turístico pode estar dependente apenas do financiamento governamental, com as restrições que tal implica.	●	●	●

Fonte: Turismo de Portugal, ATL; Análise: Deloitte

Legenda:



Impacte elevado



Impacte reduzido



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Alterações organizacionais e legislativas – Introdução de taxas turísticas

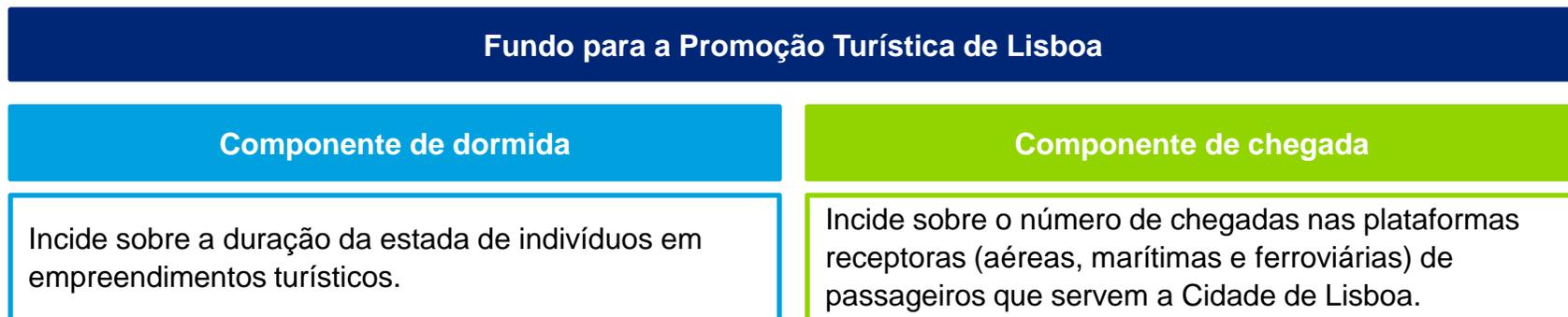
Uma taxa turística incide maioritariamente sobre os não residentes que se deslocam ao país/ cidade onde a taxa é aplicada, podendo assumir diversas modalidades: *Accommodation Tax* (incide sobre o valor/ duração da estadia em estabelecimentos de alojamento turístico), *Arrival/ Departure Tax* (incide sobre a entrada/ saída de visitantes), *Environmental Tax* (geralmente, é aplicada em zonas turísticas inseridas em áreas protegidas) e *Expenditure Tax* (incide sobre a utilização/ valor de determinados serviços relacionados com a actividade turística).

Em muitos casos, a criação de taxas turísticas surge da necessidade de gerar fontes de financiamento para a promoção e desenvolvimento da actividade turística da Região/ Cidade.

À semelhança do que se verifica em diversas cidades europeias, coloca-se a hipótese de aplicação de uma taxa turística na Cidade de Lisboa, a qual deveria contribuir para o Fundo de Promoção Turística de Lisboa, cujos objectivos seriam, entre outros, potenciar a promoção turística da Cidade de Lisboa e reforçar a marca Lisboa, bem como dinamizar o destino e divulgar os principais produtos turísticos da região, na vertente de lazer e de negócios.

O Fundo para a Promoção Turística de Lisboa deverá apresentar um modelo híbrido, resultado da incidência sobre as dormidas (componente de dormida) e sobre as entidades gestoras das plataformas de apoio ao transporte aéreo, marítimo e ferroviário de alta velocidade (componente de chegada) dos indivíduos que entram em Lisboa. A taxa turística deverá apresentar um valor escalonado consoante a tipologia e categoria do empreendimento turístico e o tipo de plataforma receptora, de acordo com a sensibilidade ao preço demonstrada pelos turistas.

### Modelo conceptual do Fundo para a Promoção Turística de Lisboa



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Alterações organizacionais e legislativas – Introdução de taxas turísticas: Principais impactes nos produtos turísticos (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
<p>Maior investimento na promoção de determinados produtos turísticos</p>	<p>A introdução de uma taxa turística irá permitir a angariação de fundos extra para a promoção turística do destino, assim como dos produtos turísticos existentes, tanto aqueles que já se encontram num estágio de desenvolvimento mais avançado como os produtos turísticos emergentes.</p>			
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
<p>Redução do número de viagens em <i>City Breaks</i></p>	<p>A introdução de uma taxa turística que inclui uma componente de chegada, isto é, em que é exigido o pagamento de uma taxa aos turistas, poderá ter um efeito negativo no produto turístico <i>City Breaks</i>, na medida em que torna o destino mais caro e menos acessível para viagens de curta duração.</p>			



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Alterações organizacionais e legislativas – Introdução de taxas turísticas: Principais impactes na cadeia de valor (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Acréscimo da promoção turística integrada do destino	A ATL, como agência de promoção turística internacional, deverá capitalizar o Fundo para a Promoção Turística de Lisboa para promover o destino de forma integrada, ficando os <i>players</i> do sector dos transportes com maior margem para se dedicarem às suas actividades <i>core</i> .	○	◐	◑
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Contestação por parte dos <i>players</i> do sector	A introdução das taxas turísticas poderá gerar contestação por parte dos <i>players</i> . Assim sendo, estes deverão ser incluídos no processo de desenvolvimento da taxa e os objectivos desta taxa devem ser bem explícitos de forma a evitar a contestação.	◐	◐	●
Redução da margem operacional dos <i>players</i>	Caso os hoteleiros não reflectam a taxa turística nos hóspedes, a introdução de uma taxa turística poderá conduzir a uma redução da margem operacional destes <i>players</i> .	◐	◐	◐
Esforço administrativo adicional exigido aos <i>players</i> do sector	A implementação da taxa turística exigirá um esforço administrativo adicional no que se refere à implementação do modelo de governação e fiscalização da taxa.	○	○	◐



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Alterações organizacionais e legislativas – Introdução de taxas turísticas: Principais impactes na procura turística (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Aumento do número de turistas	A taxa turística deverá reverter, maioritariamente, para a promoção turística da Cidade de Lisboa, o que contribuirá para o reforço da notoriedade nacional e internacional da marca Lisboa e, conseqüentemente, poderá contribuir para atrair um maior número de turistas nacionais e internacionais na região como um todo	●	●	●
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Alteração dos padrões de consumo dos turistas	Esta alteração fiscal na Cidade de Lisboa poderá incentivar alguns turistas a optar por tipologias e/ ou categorias de estabelecimentos hoteleiros com uma taxa turística mais reduzida.	●	●	●
Descontentamento dos turistas	A introdução de uma taxa turística conduz a um acréscimo de custos para o turista, o que poderá conduzir ao seu descontentamento, em particular se este não sentir que o seu esforço financeiro resulta num benefício adicional (ex. melhoria da experiência, qualidade do serviço).	●	●	●





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações organizacionais e legislativas – Introdução de taxas turísticas: Principais impactes no modelo concorrencial (1/1)

Oportunidades	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Concorrência com base em factores diferenciadores	A taxa turística e a promoção turística por ela proporcionada poderá ser um incentivo para que o destino Lisboa passe a concorrer com base em factores diferenciadores (tais como, produtos turísticos que poderão ser promovidos de forma mais consistente) e não maioritariamente com base no preço.	○	○	○
Alavancagem do posicionamento internacional do destino Lisboa	A constituição de um fundo para a promoção turística permitirá dotar o destino Lisboa de fontes de financiamento adicionais para a promoção turística, que deverão alavancar o posicionamento turístico do destino Lisboa face a destinos internacionais concorrentes.	○	○	●
Riscos	Sustentação	APL	Grande Lisboa	Cidade de Lisboa
Competitividade turística da Cidade de Lisboa face a outros destinos	A introdução da taxa turística provoca um aumento do preço praticado na Cidade de Lisboa, o que poderá colocar em causa a competitividade da Cidade face a outros destinos nacionais e também face a destinos internacionais.	○	○	○





# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

### Alterações do contexto concorrencial – Evolução do posicionamento de Lisboa face às cidades de *benchmark* (1/1)

Fortemente afectado pela conjuntura económica e financeira internacional, o ano de 2009 foi, de um modo geral, um ano de fraca performance do sector turístico, em particular, da indústria hoteleira, como é possível constatar pelo decréscimo registado nos principais indicadores operacionais dos estabelecimentos hoteleiros de todas as cidades em análise.

No que concerne ao posicionamento de Lisboa face à concorrência, nomeadamente, ao nível do preço médio por quarto vendido (ARR), verifica-se que, nos últimos anos, Lisboa e Berlim, foram as cidades onde as unidades praticaram um ARR mais reduzido. No entanto, importa salientar que a tendência geral é de um decréscimo dos preços médios por quarto vendido.

Paralelamente, verifica-se também que Lisboa, face à restantes cidades analisadas, é a que tem registado, nos últimos anos, uma menor receita média por quarto disponível (RevPAR).

Seguindo a tendência verificada nos restantes indicadores, também ao nível da taxa de ocupação a Cidade de Lisboa é, depois de Madrid, a cidade com menor taxa de ocupação, verificando-se, no entanto, que se for expurgado o efeito da crise que afectou o sector em 2009, este indicador apresentava um crescimento positivo.

Cidades	ARR (euros)				TCMA		RevPAR (euros)				TCMA		Taxa de ocupação (%)				Δ (%)	
	2006	2007	2008	2009	06-08	06-09	2006	2007	2008	2009	06-08	06-09	2006	2007	2008	2009	06-08	06-09
<b>Amesterdão</b>	140	146	141	121	0,4%	-4,7%	115	117	109	84	-2,6%	-9,9%	81,6%	80,4%	77,1%	69,6%	-4,5%	-12,0%
<b>Barcelona</b>	131	142	135	113	1,5%	-4,8%	95	104	94	73	-0,5%	-8,4%	72,4%	73,1%	70,1%	64,4%	-2,3%	-8,0%
<b>Berlim</b>	89	87	86	80	-1,7%	-3,5%	60	62	60	54	0,0%	-3,5%	67,1%	70,7%	69,3%	67,6%	2,2%	0,5%
<b>Lisboa</b>	93	103	91	82	-1,1%	-4,1%	59	69	59	49	0,0%	-6,0%	63,8%	66,7%	65,3%	59,2%	1,5%	-4,6%
<b>Madrid</b>	112	117	113	91	0,4%	-6,7%	78	83	73	51	-3,3%	-13,2%	69,6%	70,7%	64,8%	55,6%	-4,8%	-14,0%
<b>Viena</b>	101	112	108	95	3,4%	-2,0%	77	85	76	61	-0,7%	-7,5%	75,9%	75,6%	70,7%	64,0%	-5,2%	-11,9%

Fonte: Deloitte Hospitality Vision 2009; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Não exaustivo

### Alterações do contexto concorrencial – Projectos estruturantes de transportes (1/2)

No âmbito da análise ao contexto concorrencial do destino Lisboa, verifica-se que existem alguns projectos nas cidades em análise que, pelo seu carácter inovador ou dimensão e importância, poderão tornar estes destinos mais competitivos e, conseqüentemente, influenciar a estratégia e o modelo de desenvolvimento de Lisboa. Neste contexto destacam-se os seguintes:

Cidade	Projecto - Designação	Projecto - Sustentação
Barcelona	<b>Construção da linha de Alta Velocidade Madrid-Barcelona-Fronteira Francesa</b>	Prevê-se que a construção desta linha (troço Barcelona-Figueres) seja concluída em 2012 e tenha uma dimensão total de cerca de 131 km, sendo que, o investimento total deverá ascender a 4.200 milhões de euros. No âmbito deste projecto, destaca-se também o projecto de ampliação da estação de Barcelona Sants (17.000 m <sup>2</sup> ), estimando-se que, devido ao aumento dos serviços disponibilizados, esta possa vir a ser o principal espaço ferroviário do Sul da Europa e do Mediterrâneo.
	<b>Construção de nova estação ferroviária em Baix Llobregat (Estação intermodal de Prat)</b>	A nova Estação de Prat será caracterizada pelas condições que vai oferecer ao nível de complementaridade de transportes (intermodalidade), prevendo-se que permita um encaixe funcional e urbanístico do edifício da estação de Alta Velocidade ferroviária, do metro, dos autocarros e de outras acessibilidades rodoviárias. Adicionalmente, a nova Estação de Prat deverá ainda ser complementada com espaços de estacionamento. O projecto deverá entrar em funcionamento entre 2010 e 2011 e contar com uma superfície construída de 33.359 m <sup>2</sup> , num investimento de cerca de 76,4 milhões de euros.
Berlim	<b>Construção do novo Aeroporto de Berlim (Berlin Brandenburg International Airport)</b>	O Berlin Brandenburg International Airport, com data de abertura prevista para 2011 e uma capacidade que poderá variar entre os 25 e os 27 milhões de passageiros, deverá registar um aumento significativo das ligações aéreas e do número de voos internacionais. O projecto compreende um conjunto de <i>facilities</i> para promover a complementaridade entre os diferentes meios de transporte, nomeadamente comboios e transportes rodoviários (autocarros, carros e táxis).
Madrid	<b>Construção da linha de Alta Velocidade ferroviária Madrid-Lisboa</b>	A linha de Alta Velocidade ferroviária Madrid-Lisboa, que se prevê que tenha uma extensão total de cerca de 644 km (dos quais apenas 203 km em Portugal), está projectada para uma velocidade de 350 km/h, estimando-se que o tempo de viagem (directa) entre Madrid e Lisboa seja de 2h45m. De um modo geral, é expectável que este projecto aumente o fluxo de turistas quer em Madrid, quer em Lisboa.

Fonte: Urban Transport Technology, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Berliner Flughäfen; esMadrid; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações do contexto concorrencial – Projectos estruturantes de transportes (2/2)

Não exaustivo

Cidade	Projecto - Designação	Projecto - Sustentação
Viena	<b>Construção da nova Estação Central de Comboios de Viena</b>	<p>Este projecto prevê não só um aumento das ligações ferroviárias a partir de Viena para outros destinos, como também uma maior complementaridade entre os diferentes meios de transporte, nomeadamente, autocarro, metro e eléctrico (transformar a Estação de Viena num <i>hub</i>). A nova Estação Central de Comboios de Viena deverá ainda contar com um parque para bicicletas, lugares especiais de estacionamento para deficientes e estações de táxi. Para além disso, deverá também surgir, junto à Estação Central, um <i>shopping</i> com cerca de 100 lojas e uma grande variedade de restaurantes. Associado a este projecto, está ainda uma nova zona residencial com cerca de 59 hectares, dos quais 8 hectares de parque. A nova zona residencial deverá contar com utilizações mistas, destacando-se, neste contexto, a construção de cerca de 5.000 apartamentos, escritórios, um hotel, uma escola e um jardim de infância. Este projecto deverá estar integralmente construído até 2015, sendo que, o investimento total deverá ascender a 2 mil milhões de euros. Para além de introduzir melhorias significativas na área dos transportes, este projecto deverá também contribuir significativamente para a valorização urbana da cidade.</p>
	<b>Expansão do Aeroporto de Viena</b>	<p>Com o projecto de expansão do Aeroporto de Viena está previsto o aumento da sua capacidade para 24 milhões de passageiros, sendo que, o objectivo principal é capitalizar o espaço disponível do terminal, aumentar a capacidade do aeroporto para receber aviões de maior porte e cumprir com as regulações internacionais relativamente à separação das operações do espaço Schengen e do espaço não Schengen.</p>



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana (1/2)

Não exaustivo

Cidade	Projecto - Designação	Projecto - Sustentação
Amesterdão	<b>Projecto de requalificação do centro da cidade (<i>Quality of the heart of Amsterdam</i>)</b>	O objectivo deste projecto é transformar o centro da cidade num lugar mais seguro e habitável, incentivando um aumento do número de hotéis e lojas de qualidade. Adicionalmente, importa ainda salientar que este projecto prevê também uma melhoria das acessibilidades (metro) e requalificação do espaço público e o desenvolvimento de espaços comerciais, culturais e de arte, bares e restaurantes e estacionamento. Está também prevista a melhoria das condições dos espaços públicos, destacando-se as acções de limpeza da cidade. Para além disso, este projecto inclui medidas para controlar a criminalidade associada à prostituição e melhorar a qualidade dos bares e restaurantes da cidade.
Barcelona	<b>Ampliação do recinto da Feira de Barcelona</b>	Ampliação do recinto da feira de Barcelona, Gran Via, projecto que se espera que esteja concluído em 2011. Este projecto de expansão vai permitir uma melhor gestão do calendário de eventos e uma maior capacidade e eficácia para acolher novos eventos. Neste espaço, para além da expansão da feira de exposições, estão também previstos espaços para a realização de congressos.
Berlim	<b>Requalificação e valorização da cidade</b>	Ao longo dos últimos anos a Cidade de Berlim definiu e desenvolveu 5 zonas urbanas, o equivalente a cerca de 950 hectares, totalmente requalificados e modernizados. A cidade dotou-se de novas habitações, comércio e uma variedade de serviços e espaços verdes. Este é um processo que tem ajudado a recuperar e a valorizar a cidade, tornando-a mais atractiva.
Madrid	<b>Requalificação e valorização urbana da zona envolvente do Rio Manzanares (<i>Plan Especial del Rio Manzanares</i>)</b>	Recuperação da zona envolvente do Rio Manzanares através da requalificações e introdução de inovações nas áreas do ambiente, desporto e actividades lúdicas e culturais. Este projecto prevê a requalificação de uma área de cerca de 800 hectares, situados a menos de 1,5 km da Puerta del Sol, no centro da Cidade de Madrid, e inclui um aumento da área verde, da oferta de lazer e de áreas para a realização de actividades ao ar livre. De um modo geral, o objectivo é que o Rio Manzanares seja capitalizado, encontrando-se previsto o desenvolvimento de áreas para a realização de passeios pedonais (mais de 42 km de vias pedonais) ou em bicicleta (mais de 30 km de ciclovias). Adicionalmente, está também previsto a instalação de cerca de 44 quiosques, restaurantes e bares junto ao rio.

Fonte: Urban Transport Technology, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Berliner Flughäfen, esMadrid; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações do contexto concorrencial – Projectos estruturantes de requalificação e valorização urbana (2/2)

Não exaustivo

Cidade	Projecto - Designação	Projecto - Sustentação
Madrid	<b>Construção do novo Centro de Congressos de Madrid</b>	O novo Centro de Congressos de Madrid (na zona Norte da Cidade), com abertura prevista para 2012, deverá dispor de cerca 15.000 m <sup>2</sup> de área de exposição, dois auditórios interiores, um para 5.000 pessoas e um para 1.500 pessoas, um auditório exterior para 1.500 pessoas e 13 salas de reuniões com capacidade entre 400 a 1.500 pessoas. O Centro de Congressos de Madrid, pelas suas características, poderá vir a afirmar-se como o maior Centro de Congressos de Espanha e deverá destacar-se pela sua arquitectura vanguardista e pelo seu carácter sustentável, dispondo das mais modernas tecnologias ambientais como, por exemplo, o aproveitamento da água das chuvas e da energia solar. Está também previsto que este Centro de Congressos seja complementado com outras infra-estruturas, nomeadamente parque de estacionamento e área comercial.
	<b>Projecto de requalificação da zona Recoletos-Prado (Projecto Eje Cultural Recoletos-Prado)</b>	Com o objectivo de ganhar espaço para os peões numa das zonas de maior valor paisagístico, ambiental e cultural e com maior concentração de museus (Recoletos-Prado), foi desenvolvido o projecto <i>Eje Cultural Recoletos-Prado</i> . Este projecto visa a requalificação urbana desta zona, prevendo-se a limitação do tráfego rodoviário e a valorização do destino.
Viena	<b>Projecto de valorização urbana de Viena (Donau City)</b>	O projecto de valorização urbana de Donau City é um dos maiores desenvolvimentos urbanos de Viena e prevê o desenvolvimento de uma área completamente nova na Cidade, caracterizada pela modernidade e pelo seu carácter multi-funcional. Este é um projecto cuja conclusão deverá prolongar-se por 12 anos, mas que abrange diversas fases de requalificação. Baseia-se em 3 níveis de requalificação, nomeadamente requalificação urbana para ciclistas e peões, infra-estruturas técnicas e ruas de acesso e estacionamento. Um terço do solo utilizado no âmbito do projecto está reservado para escritórios e zona comercial. Para além disso, está também projectada uma nova zona residencial e ligações aos principais meios de transporte.

Fonte: esMadrid, Wien International; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



### Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Amesterdão (1/3)

Não exaustivo

Ainda no âmbito da análise ao contexto concorrencial de Lisboa, importa analisar os planos estratégicos de turismo que as cidades consideradas para *benchmark* definiram para os próximos anos.

#### Strategic Marketing & Communication Plan 2009-2012

Caracterização	<ul style="list-style-type: none"><li>• O <i>Strategic Marketing &amp; Communication Plan 2009-2012</i> foi elaborado pelo Amsterdam Tourism &amp; Convention Board (ATCB) e define o plano de desenvolvimento para o turismo da Cidade de Amesterdão e da sua área envolvente para o período compreendido entre 2009 e 2012, na sequência do plano estratégico que vigorou até ao ano de 2008.</li><li>• O <i>Strategic Marketing &amp; Communication Plan 2009-2012</i> foi realizado antes da conjuntura económica e financeira desfavorável que se instalou a partir de Setembro de 2008, não incorporando os seus potenciais efeitos no turismo da cidade.</li></ul>
----------------	---

Visão e missão	<p><b>Visão</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O <i>Strategic Marketing &amp; Communication Plan 2009-2012</i> de Amesterdão tem como visão base as orientações definidas pelos Amsterdam Partners, nomeadamente na estratégia definida por estes para o horizonte temporal 2006-2012. Assim, pretende-se:<ul style="list-style-type: none"><li>– Melhorar o posicionamento da Área Metropolitana de Amesterdão no <i>ranking</i> das cidades mundiais;</li><li>– Posicionar a Área Metropolitana de Amesterdão de acordo com os valores-base de criatividade, inovação e empreendedorismo;</li><li>– Intensificar a marca através da ligação dos conceitos de <i>Amsterdam City Business</i>, <i>City of Culture</i> e <i>Meeting City</i> aos valores-base referidos.</li></ul></li><li>• Com base nesta visão, a comunicação de Amesterdão baseia-se no seguinte posicionamento:<ul style="list-style-type: none"><li>– “<i>The Amsterdam Metropolitan Area is a creative, contemporary (European) Metropolis on the water</i>”;</li><li>– “<i>The Amsterdam Metropolitan Area is a hospitable, authentic Metropolis where you feel at home</i>”.</li></ul></li></ul>
----------------	---

Fonte: Strategic Marketing & Communication Plan 2009-2012; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Amesterdão (2/3)

Não exaustivo

### Strategic Marketing & Communication Plan 2009-2012

Objectivos estratégicos

#### Principais linhas de orientação estratégica

- Impulsionar a economia e o emprego da Área Metropolitana de Amesterdão:
  - Diversificação dos riscos, através do foco em novos mercados emergentes, do equilíbrio entre turistas de lazer e de negócios e do reforço do turismo náutico;
  - Definição dos mercados prioritários, com maior potencial de gerar turistas no curto e médio/longo prazo;
  - Definição dos segmentos-alvo;
  - Implementação de acções para dispersar o número de visitantes no tempo, ao longo do ano e ao longo do dia;
  - Criação de uma campanha que permita à ATCB responder à crise.
- Potenciar a colaboração dentro da Área Metropolitana de Amesterdão:
  - Colaboração entre os diferentes *stakeholders* e os colaboradores da ATCB;
  - Centralização do marketing cultural;
  - Criação de uma imagem integrada da Cidade de Amesterdão e da região envolvente;
  - Dispersão dos eventos e atracções por toda a Área Metropolitana de Amesterdão;
  - Posicionamento da Área Metropolitana de Amesterdão como destino único, através da comunicação com base em ícones regionais.
- Posicionar a região como destino sustentável:
  - Desenvolvimento regional;
  - Interacção entre visitantes e residentes;
  - Enfoque nas empresas inovadores e sustentáveis.



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Amesterdão (3/3)

Não exaustivo

### Strategic Marketing & Communication Plan 2009-2012

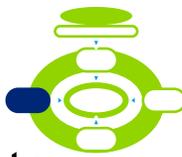
Objectivos estratégicos (cont.)

#### Principais objectivos

- Objectivos para a economia e o emprego:
  - Aumentar o contributo económico dos visitantes da Área Metropolitana de Amesterdão em cerca de 16,7% nos próximos 4 anos;
  - Aumentar o número de empregos em cerca de 7,8% nos próximos 4 anos;
  - Fortalecer a imagem da Área Metropolitana de Amesterdão, com base nos valores definidos pelos Amsterdam Partners na definição temática da região e na reavaliação dos objectivos da província de Noord-Holland.
- Objectivos para a *Meetings Industry* (baseado no plano designado de *Pro Congress IV*):
  - Aumentar o número de convenções e eventos na Área Metropolitana de Amesterdão, através da promoção de Amesterdão como destino nacional e internacional de MICE;
  - Melhorar a posição de Amesterdão no *ranking* mundial da *Union of International Associations*. Evoluir da 9ª para a 8ª posição.
- Objectivos para o Turismo Náutico e Cruzeiros:
  - Aumentar de forma gradual o número de cruzeiros marítimos;
  - Aumentar de forma gradual o número de cruzeiros fluviais.

#### Bases de orientação do desenvolvimento dos produtos turísticos

- Criação de um novo produto, original, com qualidade, autenticidade e experiência de valor;
- Criação de áreas suplementares que fortaleçam a imagem da Área Metropolitana de Amesterdão;
- Definição de temas anuais como base da promoção (ex. Água).



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Barcelona (1/3)

Não exaustivo

### *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*

#### Caracterização

- O *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*, vigente até 2015, está a ser elaborado desde 2008, devendo estar concluído em 2010.
- Para efeitos do *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona* foram utilizadas as seguintes referências: *Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona*, *Plan Territorial Metropolitano de Barcelona*, *Plan Estratégico de Turismo de Catalunya*, *Plan de Turismo Español*, *Programa de Actuación Municipal 2008-2011*, entre outros.
- O principal objectivo do plano é a definição da visão e do modelo turístico da Cidade de Barcelona, bem como a identificação e o desenvolvimento das linhas de actuação a adoptar.

#### Visão e missão

Apesar do plano contemplar apenas o horizonte temporal 2010-2015, a visão da cidade foi definida tendo em vista o ano de 2020.

#### **Visão**

*“En 2020, Barcelona sigue siendo reconocida como el destino turístico más dinámico y vibrante de la Mediterránea y uno de las principales del mundo, y se ha consolidado como un destino que va mucho más allá de sus límites administrativos.*

*Es una ciudad donde el turismo está totalmente inserto en su dinámica económica, comercial, social y cultural y donde la ciudadanía reconoce a los visitantes de toda clase como unos ciudadanos (temporales) más. El carácter hospitalario de los barceloneses hace que sea una ciudad querida, amable y diferente.*

*Una ciudad metropolitana que se distingue por su sostenibilidad ambiental, por su excelencia en el servicio, por una continua capacidad de sorprender y por la novedad de sus propuestas. La cultura, la creatividad y el conocimiento son motores de la ciudad y su territorio.*

*La ciudad real, su identidad y su dinamismo son la base de su atractivo y no hay lugar para los “guetos” ni para los barrios exclusivamente turísticos.*

*La actividad turística sigue contribuyendo al éxito de Barcelona y lo hace favoreciendo la mejora de la calidad de vida y la cohesión social de sus ciudadanos, al mantenimiento y creación de nuevos equipamientos, al éxito de otros sectores económicos y a la difusión de Barcelona en el mundo”.*

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Barcelona (2/3)

Não exaustivo

### *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*

Visão e missão (cont.)

- A missão da Cidade de Barcelona definida no *Programa de Actuación Municipal 2008-2011* é sustentada pelo *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*.

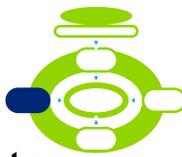
#### **Missão**

“Reforzar el atractivo turístico de Barcelona y posicionarla internacionalmente, dando valor a su hecho diferencial y potenciando el turismo de calidad, además de mejorar los mecanismos de gestión de los efectos del turismo en la ciudad conjuntamente con los vecinos y comunicar los factores positivos”.

Objectivos estratégicos

- O *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona* pretende impor-se como um alicerce ao desenvolvimento de um modelo turístico para a Cidade de Barcelona com vista a melhorar o equilíbrio entre os residentes e os visitantes, preservando valores de identidade e convivência da cidade. Para além disso, este plano estratégico visa também estabelecer as principais linhas de actuação a seguir pelos diferentes agentes públicos e privados de forma a garantir a sustentabilidade e o êxito futuro da cidade como destino turístico.
- De um modo geral, os seus principais objectivos são desenvolver a actividade turística na Cidade de Barcelona e fomentar o encaixe entre o turismo e a própria cidade.
- Neste contexto, importa salientar que os principais propósitos do *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona* são:
  - Determinar os impactes e efeitos que o turismo provoca na cidade;
  - Reflectir sobre o modelo do turismo da cidade;
  - Desenvolver o turismo na Cidade de Barcelona de forma sustentável; e
  - Envolver positivamente os cidadãos no projecto de desenvolvimento turístico da cidade.

Fonte: Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Barcelona (3/3)

Não exaustivo

### *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*

#### Objectivos estratégicos

- Os princípios subjacentes ao *Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona* são:
  - Identidade da cidade;
  - Sustentabilidade económica, social e ambiental;
  - Cooperação e participação;
  - Equilíbrio territorial;
  - Qualidade, inovação e elevado valor acrescentado;
  - Orientação para o cliente.
- O modelo turístico desejado para Barcelona, ambiciona que esta seja uma cidade:
  - Heterogénea e diversificada;
  - Tolerante e cívica;
  - Que aposta na coesão social;
  - Que tem uma atitude aberta para receber os seus visitantes;
  - Que aposta na cultura e no desporto;
  - Que conta com um tecido associativo amplo, diverso e interessado na cidade;
  - Que procura fomentar a união com as áreas vizinhas;
  - Multifuncional;
  - Metropolitana;
  - Capital e motor da Catalunha;
  - Capital do Mediterrâneo;
  - Diversificada;
  - Empreendedora, criativa e inovadora;
  - Com um comércio que tenha uma identidade característica;
  - Sustentável;
  - Forte perfil internacional mas que preserve a sua própria identidade; e
  - Líder no mercado turístico nacional e internacional.

Fonte: Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Berlim (1/2)

Não exaustivo

### Berlin zum Erfolg! Strategische Marketingplanung 2006-2010

#### Caracterização

- O Plano de Marketing de Berlim 2006-2010, orçado em 13,1 milhões de Euros, dos quais 50% são receitas próprias do Berlin Tourismus Marketing GmbH (2004), inclui acções e medidas que visam melhorar a atractividade e a projecção nacional e internacional de Berlim.
- Conceito base do posicionamento de Berlim é:
  - *Mythos und Vision* (Mito e Visão)
  - *Trendsetter Berlin – Dynamik der Moderne im Spiegel der Geschichte* (Berlim marca a tendência – Dinâmica do moderno espelhado na história).

#### Visão e missão

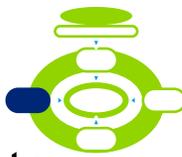
- *“Construir uma imagem positiva de Berlim tanto a nível interno como internacional. Berlim não se projecta apenas por si só mas é simultaneamente o cartão de visita de todo o país”.*
- Unique selling propositions**
- Nenhuma cidade do mundo actual ou futura, proporciona uma dinâmica igual à de Berlim.
  - Nenhuma outra cidade alia de forma tão estreita o passado e o futuro, o velho e o novo, a nostalgia e o espírito *hippie* como Berlim.

#### Objectivos estratégicos

##### Principais linhas de orientação estratégica

- Posicionar Berlim no contexto internacional como um destino atractivo, uma metrópole cultural e de exposições, um local histórico para turistas nacionais e internacionais;
- Reforçar o posicionamento de Berlim enquanto destino de reuniões e congressos;
- Informar os *players* do sector e os potenciais visitantes e turistas sobre o destino Berlim;
- Estabelecer parcerias a nível nacional e internacional, de forma a unir esforços e a alcançar os objectivos de projecção do destino Berlim;

Fonte: Berlin Tourismus Marketing GmbH – BTM; Berlin zum Erfolg! Strategische Marketingplanung 2006 - 2010; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Berlim (2/2)

Não exaustivo

### Berlin zum Erfolg! Strategische Marketingplanung 2006-2010

Objectivos estratégicos (cont.)

- Estabelecer parcerias pontuais, tanto a nível público como privado, para o desenvolvimento e concretização das actividades de marketing;
- Aconselhar os fornecedores turísticos na definição dos seus objectivos e no desenvolvimento de oferta qualificada;
- Tratar os fornecedores como clientes finais, seguindo uma filosofia de orientação para o serviço.

#### Principais objectivos

- O Plano de Marketing de Berlim tem como principal objectivo aumentar o valor acrescentado líquido gerado, ou seja, o peso contributivo do turismo na economia, e a criação de postos de trabalho, através de:
  - Enaltecimento das qualidades únicas da capital no panorama nacional e internacional;
  - Aumento do número de dormidas dos mercados interno e externo, com enfoque no segmento *Meetings Industry*;
  - Prolongamento da estada média;
  - Aumento do gasto médio diário;
  - Aumento do número de excursões diárias a Berlim;
  - Aumento da taxa de ocupação da oferta de alojamento, de centros de congressos, de estabelecimentos de alimentação e bebidas, de equipamentos culturais e de transportes;
  - Potenciação das vendas de oferta secundária, por exemplo, *shopping*, desporto e bem-estar;
  - Optimização da relação com o cliente; e
  - Aumento das fontes de financiamento do BTM através da extensão da cooperação pública e privada.

Fonte: Berlin Tourismus Marketing GmbH – BTM; Berlin zum Erfolg! Strategische Marketingplanung 2006 - 2010; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Madrid (1/2)

Não exaustivo

### Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011

#### Caracterização

- O *Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid* foi desenvolvido em 3 fases:
  - Diagnóstico da situação do turismo nacional e internacional;
  - Formulação estratégica; e
  - Planificação estratégica.

#### Visão e missão

##### Visão

- *“Mejorar la posición de Madrid como destino turístico a nivel nacional e internacional en términos de número de visitantes, gasto y estancia media”.*

##### Missão

- *“Consolidar la Ciudad de Madrid como destino Turístico de referencia mundial asociado a una oferta turística de alta calidad”.*

#### Objectivos estratégicos

- Aumentar o número de visitantes tendo em conta a adopção de estratégias ajustadas ao diferentes segmentos e mercados alvo.
  - Definir estratégias de comunicação para atrair turistas de acordo com os diferentes segmentos alvo;
  - Explorar novos canais de comunicação, adaptados às preferências dos visitantes actuais e potenciais;
  - Aproveitar sinergias para a articulação da oferta turística da Cidade (principalmente entre entidades públicas e privadas);
  - Dar prioridade à captação de feiras e congressos de grande dimensão.
- Aumentar o gasto médio por visitante procurando atrair segmentos de mercado com maior poder aquisitivo.
  - Associar a imagem de Madrid a uma oferta de serviços e experiências de vanguarda e luxo;
  - Impulsionar a criação de uma carteira de produtos turísticos inovadores e atractivos para segmentos com maior poder de compra;
  - Potenciar o turismo de negócios mediante a oferta combinada de lazer e negócios.

Fonte: Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2008-2011; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Madrid (2/2)

Não exaustivo

### *Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2008-2011*

Objectivos estratégicos (cont.)

- Aumentar a frequências das visitas através de um sistema de fidelização adaptado a cada segmento alvo.
  - Substituir o conceito de venda do produto pelo de venda de experiência e vivências associadas à Cidade de Madrid;
  - Promover a agenda cultural e de lazer da cidade;
  - Melhorar a prestação de serviço ao turista nos diversos agentes da cadeia de valor do turismo;
  - Aprofundar o conhecimento relativamente aos mercados emissores, otimizando o sistema de tomada de decisões;
  - Aproveitar sinergias do turismo de negócios gerador de turismo de lazer e familiar.
- Aumentar a estada média dos turistas procurando modificar a percepção que têm da cidade e da variedade de serviços que oferece.
  - Impulsionar a oferta cultural e de eventos adaptados às diferentes épocas do ano;
  - Envolver os cidadãos e turistas nos grandes eventos da cidade;
  - Modificar a percepção que os turistas têm relativamente à oferta da cidade e à concentração dos lugares de interesse a visitar;
  - Atrair congressos intercontinentais que impliquem estadas médias superiores.
- Estabelecer um modelo sustentável de desenvolvimento do sector turístico na Cidade de Madrid.
  - Potenciar a qualidade da prestação do serviço na actividade turística;
  - Sensibilizar outras áreas administrativas e institucionais públicas da Cidade de Madrid para uma maior adaptação da cidade ao turista;
  - Difundir a importância do turista para a economia e sociedade madrilenas;
  - Dispor de ferramentas para adaptar a oferta às alterações do sector;
  - Desenhar mecanismos de geração de receitas para reinvestir no desenvolvimento de produtos turísticos e promoção turística.

Fonte: Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2008-2011; Análise: Deloitte

# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento



Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Viena (1/3)

Não exaustivo

### Tourismuskonzept 2015

#### Caracterização

- O *Tourismuskonzept 2015* foi desenvolvido pelo *Vienna Tourist Board* e apresentado no final de 2009. Este define as linhas orientadoras que servirão de base à estratégia de desenvolvimento turística da Cidade de Viena no horizonte temporal 2010-2015.

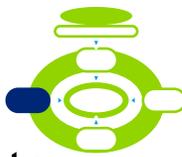
#### Visão e missão

- Apesar de não estar claramente identificada no Plano Estratégico de Turismo de Viena, a visão que serve de base às suas estratégias de actuação é:
  - “100 and 1 and now” – ou seja, aumentar as dormidas em 1 milhão, o que se traduzirá no aumento das receitas do sector hoteleiro em 100 milhões de euros.
  - “Vienna – A fascinating “hybrid city”.

#### Objectivos estratégicos

- “100 plus 1 by 2015”.
  - Aumentar o número de dormidas em 1 milhão; e
  - Aumentar a receita anual do sector hoteleiro em 100 milhões de euros.
- Focar os atributos-base da estratégia da Cidade de Viena (*The “fab five”*).
  - Herança imperial;
  - Actividades musicais e culturais;
  - Cultura de divertimento (*bon-vivant*);
  - Cidade funcional; e
  - Equilíbrio entre o ambiente de cidade e os espaços verdes e a urbanidade e o divertimento.

Fonte: Tourismuskonzept 2015; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Viena (2/3)

Não exaustivo

### *Tourismuskonzept 2015*

Objectivos estratégicos (cont.)

- Aumentar a captação de turistas no curto prazo (“Now”).
  - Ferramentas de marketing flexíveis e agressivas, que reduza a imagem de oferta imutável no tempo;
  - Combinação dos atributos-base com elementos surpreendentes e contrastantes, que levem o turista a descobrir novos aspectos da cidade.
- Melhorar as acessibilidades.
  - Expansão do Aeroporto de Viena como *hub* para o Este e Sudeste europeus;
  - Expansão das ligações aéreas de curta, média e longa distância da *Austrian Airlines*;
  - Expansão das ligações ferroviárias de acordo com os padrões de velocidade europeus.
- Melhorar a experiência dos turistas através de estratégias de boas-vindas.
  - Melhoria da qualidade dos pontos de entrada na cidade (aeroporto, estações ferroviárias, entradas rodoviárias);
  - Sistema multilingue de orientação e informação aos turistas que ofereça um enquadramento das atracções turísticas.
- Comunicar Viena como uma cidade que se reinventa constantemente.
  - Redesenho de espaços públicos de forma consistente e criativa;
  - Conceito estético contemporâneo urbano;
  - Viena como uma metrópole com estilo e que define tendências.

Fonte: Tourismuskonzept 2015; Análise: Deloitte



# Análise ao actual posicionamento turístico do Destino

## Principais factores influenciadores da estratégia e modelo de desenvolvimento

Alterações do contexto concorrencial – Planos estratégicos de Turismo – Viena (3/3)

Não exaustivo

### Tourismuskonzept 2015

Objectivos estratégicos (cont.)

- Melhorar os serviços oferecidos pelos *players* turísticos.
  - Utilização e oferta de equipamento e meios de comunicação modernos;
  - Horários de funcionamento adaptados às necessidades dos turistas;
  - Variedade de lojas que combinem os *standards* tradicionais de Viena com os *standards* internacionais e respondam às necessidades de um público multicultural;
- Viena como uma cidade dinâmica e surpreendente.
  - Desenvolvimento do conceito de experiência e “gestão da atmosfera da cidade”;
  - Combinação do legado histórico com a dinâmica do quotidiano urbano.

Fonte: Tourismuskonzept 2015; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
  - I. Breve análise à estratégia de actuação da Associação Turismo de Lisboa
  - II. Análise da estratégia do Turismo de Lisboa no contexto do Plano Estratégico em vigor (TLx10)
  - III. Marca
  - IV. Análise dos principais produtos turísticos e mercados emissores
  - V. Análise da oferta: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VI. Análise da procura: Contexto nacional e de *benchmark*
  - VII. Análise dos principais factores influenciadores da estratégia e do modelo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa
  - VIII. Análise SWOT
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise SWOT

## Pontos fortes (1/5)

Pontos fortes		
<b>Aspectos gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta turística complementar e diversificada em termos de produtos turísticos, motivações e atrações a uma curta distância, sendo que Lisboa apresenta excelentes condições para se afirmar como destino de diversidade ímpar;</li> <li>• Riqueza e diversidade do património histórico, cultural e natural;</li> <li>• Segurança e tranquilidade associada ao destino;</li> <li>• Condições climatéricas amenas;</li> <li>• Amabilidade e hospitalidade da população;</li> <li>• Oferta de entretenimento, infra-estruturas e equipamentos de alojamento diversificada (hotéis de charme, design, de pequena e de grande dimensão, localização central e menos central, ...) e de qualidade;</li> <li>• Relação qualidade/ preço;</li> <li>• Proximidade entre o aeroporto e o centro da cidade;</li> <li>• Relativa proximidade aos principais mercados emissores europeus (mercados tradicionais) e outros emergentes; e</li> <li>• Oferta de ligações aéreas, marítimas, ferroviárias e rodoviárias de e para os principais mercados emissores.</li> </ul>	
<b>Produtos e recursos turísticos</b>	<b>City Breaks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalidade;</li> <li>• Oferta de atrações culturais, históricas e monumentais com elevado potencial turístico;</li> <li>• Cidade-<i>resort</i> e com escala humana; e</li> <li>• Combinação de história (Baixa, Terreiro do Paço, Alfama, Mosteiro dos Jerónimos, entre outros) e modernidade (Belém, Parque das Nações, entre outros).</li> </ul>
	<b>Meetings Industry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de infra-estruturas de qualidade, com oferta de serviços especializados e tecnologia adequada;</li> <li>• Variedade das tipologias de <i>venues</i> existentes;</li> <li>• Serviços de apoio aos operadores, promotores e participantes;</li> <li>• Capacidade de alojamento em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas e presença dos principais grupos hoteleiros internacionais;</li> <li>• Reconhecimento de Lisboa nos <i>rankings</i> internacionais de MI (8ª posição no <i>ranking</i> da ICCA); e</li> <li>• Oferta de serviços e actividades complementares ao Turismo de Negócios (lazer, gastronomia).</li> </ul>

# Análise SWOT

## Pontos fortes (2/5)

### Pontos fortes (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Golfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições climatéricas favoráveis à prática de Golfe, em particular entre Setembro e Maio (atenuante da sazonalidade);</li> <li>• Diversidade e qualidade dos campos de golfe;</li> <li>• Oferta de campos projectados por arquitectos de renome internacional, que aliam diferentes planos e conjugam paisagens de serra e mar;</li> <li>• Campos de golfe integrados em <i>resorts</i> de categoria superior e associados a marcas e cadeias hoteleiras nacionais e internacionais reconhecidas (como, por exemplo, Ritz Carlton, Marriott, Pestana);</li> <li>• Oferta de alojamento de 4 e 5 estrelas nas proximidades dos campos de Golfe;</li> <li>• Lisbon Golf Coast foi eleito o melhor destino de Golfe da Europa em 2007 pela IAGTO - International Association of Golf Tour Operators; e</li> <li>• Oferta de produtos complementares à prática do Golfe (tais como Sol e Mar, gastronomia, animação nocturna, SPAs, centros hípicas, etc.).</li> </ul>
	Turismo Náutico <sup>1</sup> e Cruzeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade a outros portos/ cidades de interesse;</li> <li>• Extensa faixa marítima; e</li> <li>• Oferta de infra-estruturas e condições naturais para a prática de desportos náuticos (surf, vela, pesca desportiva, mergulho, etc.) e actividades marítimo-turísticas (passeios de barco, etc.).</li> </ul>
	Touring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riqueza e diversidade do património paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico;</li> <li>• Número de locais classificados como Património Mundial pela UNESCO;</li> <li>• Relativa proximidade geográfica e complementaridade entre locais/ património classificado;</li> <li>• Existência de diversas rotas temáticas;</li> <li>• Oferta diversificada de eventos tradicionais (festas, feiras, romarias, ...); e</li> <li>• Existência de um passado histórico, topografia e conteúdos que permitem criar experiências diversificadas para o turista.</li> </ul>

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Pontos fortes (3/5)

### Pontos fortes (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Gastronomia e Vinhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos endógenos com projecção nacional e internacional que podem actuar como factores de diferenciação;</li> <li>Gastronomia rica e diversificada;</li> <li>Riqueza e reconhecimento internacional de vinhos e licores;</li> <li>Segmento de mercado que tende a apresentar um gasto médio elevado;</li> <li>Oferta de eventos gastronómicos na região;</li> <li>Cultura e modernidade urbana crescente com reflexo na gastronomia; e</li> <li>Existência de rotas ligadas à temática do vinho (ex. Rota da Vinha e do Vinho do Oeste, Rota do Vinho da Costa Azul, Rota do Vinho do Ribatejo).</li> </ul>
	Saúde e Bem-Estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade e diversidade das águas termais;</li> <li>Existência de uma oferta diversificada de SPAs em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas; e</li> <li>Presença de marcas internacionais.</li> </ul>
	Sol e Mar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevada extensão de costa marítima;</li> <li>Qualidade e diversidade de praias, algumas distinguidas com bandeira azul;</li> <li>Existência de apoios de praia e actividades de animação durante a época balnear; e</li> <li>Praias integradas em reservas naturais.</li> </ul>
	Turismo de Natureza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de áreas de elevado interesse e qualidade ambiental e paisagística (estuários do Tejo e Sado, serras da Arrábida e de Sintra, parques naturais, costa atlântica, entre outros);</li> <li>Variedade de actividades passíveis de serem realizadas em ambientes naturais, nomeadamente <i>birdwatching</i>, caminhadas e <i>trekking</i>; e</li> <li>Qualidade e diversidade dos recursos naturais.</li> </ul>

# Análise SWOT

## Pontos fortes (4/5)

### Pontos fortes (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Turismo Residencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis à instalação de condomínios e áreas de <i>resort</i> destinadas a turismo residencial, dadas as facilidades de acessibilidade e circulação;</li> <li>• Associação das componentes hoteleiras dos empreendimentos de imobiliária turística a marcas reconhecidas internacionalmente (ex. Marriott);</li> <li>• Existência de empreendimentos com ocupação e utilização mista (1ª e 2ª residência), o que confere vida ao empreendimento durante todo o ano;</li> <li>• Qualidade de vida para residentes, nomeadamente em termos de clima, hospitalidade, segurança, estabilidade social, infra-estruturas de apoio à população, etc.;</li> <li>• Oferta de produtos complementares ao Turismo Residencial (Golfe, Sol e Mar, Gastronomia e Vinhos, etc.); e</li> <li>• Região “<i>resort</i>” (praias, diversidade paisagística, cidade, Golfe, casinos, etc.).</li> </ul>
	Turismo Religioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um dos principais destinos de Turismo Religioso a nível mundial (Fátima).</li> </ul>
	Outros recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Equestre:             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tradições históricas e culturais,</li> <li>- Reconhecimento do cavalo lusitano a nível internacional e oferta de infra-estruturas de qualidade para o Turismo a Cavalo e Turismo do Cavalo.</li> </ul> </li> </ul>

# Análise SWOT

## Pontos fortes (5/5)

### Pontos fortes (cont.)

#### Marca

- Promoção da marca da região ancorada na Marca Lisboa (marca turística com maior reconhecimento a nível internacional), com arquitectura consistente entre as várias regiões;
- Marca ligada à componente de experiência pessoal (diversidade, escala humana e adaptabilidade);
- Associação da Marca Lisboa a um património histórico, arquitectónico, paisagístico e cultural forte;
- Associação da Marca Lisboa a um estilo de vida saudável e tranquilo (clima, sol e mar, natureza, peixe, etc.);
- Criação de itinerários temáticos ou focados em segmentos de mercado que oferecem uma visão integrada da região;
- Aumento da notoriedade da Marca Lisboa em consequência dos investimentos em promoção turística internacional e da recepção de grandes eventos mundiais, nomeadamente Expo 98 e Euro 2004; e
- Notoriedade e reconhecimento internacional através da publicação de diversos artigos e reportagens nos meios de comunicação internacionais.

# Análise SWOT

## Pontos fracos (1/6)

### Pontos fracos

#### Aspectos gerais

- Desequilíbrio regional em termos de oferta turística (crescimento da oferta turística centralizado na Cidade de Lisboa);
- Reduzida articulação entre a Cidade de Lisboa e a região;
- Qualificação dos recursos humanos do sector;
- Fraca concertação entre os diferentes *players* que compõem a cadeia de valor do turismo para a troca de experiências e concepção de produtos combinados;
- Reduzida participação da população na e para a actividade turística;
- Escassez e debilidade da informação sobre a oferta turística da região, numa lógica integrada;
- Reduzido número de atracções turísticas de renome internacional quando comparado com os principais destinos concorrentes;
- Baixo número e competitividade das ligações aéreas directas a Lisboa, quando comparada com outras capitais europeias;
- Desordenamento urbanístico e territorial;
- Reduzido número de parques de estacionamento, quer para automóveis quer para autocarros;
- Excesso de tráfego rodoviário na Cidade de Lisboa;
- Dispersão da oferta turística (Baixa, Belém, Parque das Nações);
- Fraca exploração da frente ribeirinha e marítima para fins turísticos (Náutica de recreio), sendo que algumas áreas apresentam uma ligação débil à cidade;
- Fraca qualificação do espaço urbano para a actividade turística e desertificação dos centros históricos;
- Reduzida articulação entre as entidades gestoras do destino/ sub-destinos; e
- Reduzida articulação entre os agentes que actuam no sector, nomeadamente ao nível da cultura.

# Análise SWOT

## Pontos fracos (2/6)

### Pontos fracos (cont.)

Produtos e recursos turísticos	<b>City Breaks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido número de ligações aéreas <i>low cost</i> em comparação com outras capitais europeias;</li> <li>• Custo do <i>Short Break</i> ligeiramente acima de cidades <i>benchmark</i>, em parte devido ao preço da viagem (localização periférica);</li> <li>• Oferta cultural dispersa, com necessidade de actualização de conteúdos e de desenvolvimento do seu potencial turístico;</li> <li>• Reduzida antecipação na divulgação dos programas de animação cultural e turística;</li> <li>• Desarticulação entre os diversos meios de transporte públicos;</li> <li>• Inadequação do funcionamento dos museus e monumentos às necessidades e padrões de consumo dos turistas/ visitantes (ex. horário de funcionamento, reduzida interactividade, não disponibilização de conteúdos multi-línguas);</li> <li>• Insuficiente número de materiais informativos em vários idiomas;</li> <li>• Serviços e actividades de carácter turístico em número e qualidade insuficientes;</li> <li>• Número insuficiente de eventos culturais e desportivos de projecção e captação internacional; e</li> <li>• Insuficiência ou inadequação de sinalética turística.</li> </ul>
	<b>Meetings Industry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de <i>venues</i> com capacidade para acolher eventos de grande dimensão (elevado número de participantes);</li> <li>• Reduzida oferta hoteleira nas proximidades de algumas infra-estruturas dedicadas à indústria;</li> <li>• Custo de adaptação das infra-estruturas existentes para a realização de alguns eventos;</li> <li>• Fraca integração entre transportes públicos (dificuldades em termos de acessibilidades); e</li> <li>• Resistência das entidades gestoras do património na cedência de espaços com elevado potencial de exploração para o Turismo de Negócios.</li> </ul>

# Análise SWOT

## Pontos fracos (3/6)

### Pontos fracos (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Golfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de campos em número reduzido e pouco consolidada;</li> <li>• Política comercial pouco adequada para alguns mercados emissores;</li> <li>• Ocupação exclusiva de alguns campos por sócios, o que limita a sua fruição por parte dos turistas;</li> <li>• Insuficiente cooperação entre os <i>players</i> do sector;</li> <li>• Forte dependência do mercado internacional (em alguns campos);</li> <li>• Reduzida notoriedade do destino no mercado internacional quando comparada com outros, inclusive à escala nacional (ex. Algarve);</li> <li>• Limitação da oferta hoteleira qualificada na Península de Setúbal e Oeste;</li> <li>• Reduzido número de agências de <i>incoming</i> especializadas no sector; e</li> <li>• Reduzida oferta complementar junto de alguns campos de golfe.</li> </ul>
	Turismo Náutico <sup>1</sup> e Cruzeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequação de algumas marinas e portos para as exigências deste produto;</li> <li>• Reduzida oferta de serviços adequados e infra-estruturas complementares ao Turismo Náutico;</li> <li>• Pela sua localização periférica, o Porto de Lisboa não é um porto de eleição na estruturação das rotas de cruzeiros com maior procura turística (ex. rotas do Mediterrâneo);</li> <li>• Insuficiência de acessibilidades e infra-estruturas de transportes nos portos (ex. acessos dificultados à zona junto ao rio);</li> <li>• Fraca oferta de produtos e de actividades estruturadas para aproveitamento turístico;</li> <li>• Inexistência de regulamentação do sector adequada ao desenvolvimento turístico (licenciamento de espaços, etc.);</li> <li>• Reduzido nível de conhecimento e especialização dos recursos humanos;</li> <li>• Reduzida capacidade de captação de passageiros em <i>turnaround</i>;</li> <li>• Inexistência de um posicionamento forte face à oferta dos concorrentes;</li> <li>• Características do Rio Tejo (correntes, distância entre margens, etc.); e</li> <li>• Actividade marítimo-turística no Rio Tejo incipiente (número reduzido de operadores).</li> </ul>

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Pontos fracos (4/6)

### Pontos fracos (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Touring Cultural e Paisagístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de conservação de determinados monumentos e atracções turísticas no geral, bem como do respectivo espaço urbano envolvente;</li> <li>• Frentes de mar e rio desaproveitadas ou degradadas;</li> <li>• Reduzida quantidade e qualidade de actividades relacionadas com o <i>Touring</i>;</li> <li>• Sinalética insuficiente e pouco coesa a nível regional;</li> <li>• Reduzido número de materiais informativos em vários idiomas; e</li> <li>• Insuficiente oferta de alojamento de qualidade fora dos principais centros urbanos.</li> </ul>
	Gastronomia e Vinhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida sofisticação da maior parte dos <i>players</i> do sector;</li> <li>• Oferta pouco orientada e estruturada para a actividade turística;</li> <li>• Número reduzido de caves e adegas com infra-estruturas e serviços adequados e vocacionados para a actividade turística;</li> <li>• Recursos humanos pouco qualificados e com reduzida vocação turística;</li> <li>• Ausência de pacotes turísticos integrados;</li> <li>• Reduzida dimensão dos <i>players</i>, o que não potencia a competitividade;</li> <li>• Inexistência de iguarias de projecção internacional (além do pastel de nata);</li> <li>• Inexistência de um conceito de restaurante regional de Lisboa; e</li> <li>• Número limitado de <i>Chefs</i> com reconhecimento internacional.</li> </ul>
	Saúde e Bem-Estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida sofisticação da oferta termal;</li> <li>• Insuficientes serviços e actividades com carácter turístico;</li> <li>• Actividade restrita a determinados meses do ano;</li> <li>• Reduzida diferenciação dos <i>players</i> que actuam no sector;</li> <li>• Baixa qualificação dos recursos humanos;</li> <li>• Reduzida notoriedade junto do mercado internacional; e</li> <li>• Reduzida presença de marcas internacionais.</li> </ul>

Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Pontos fracos (5/6)

### Pontos fracos (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Sol e Mar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido número e qualidade de infra-estruturas de apoio à prática balnear;</li> <li>• Oferta de serviços e actividades insuficiente e pouco estruturada;</li> <li>• Época estival mais curta do que na Região do Algarve;</li> <li>• Congestionamento das infra-estruturas de transportes e acessos na época alta;</li> <li>• Desadequação das infra-estruturas oferecidas para a actividade turística;</li> <li>• Reduzida notoriedade do destino enquanto destino de Sol e Mar; e</li> <li>• Ausência de acessibilidades e infra-estruturas básicas em algumas áreas da Região de Lisboa.</li> </ul>
	Turismo de Natureza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente oferta de infra-estruturas e serviços e reduzido conhecimento e capacidade competitiva dos operadores;</li> <li>• Reduzido número de centros interpretativos que enriqueçam a experiência do turista;</li> <li>• Produto turístico pouco estruturado e ausência de controlo da oferta;</li> <li>• Acessibilidades e sinaléticas inexistentes e/ ou de fraca qualidade;</li> <li>• Protecção e limpeza das zonas envolventes;</li> <li>• Ausência de uma certificação ecológica, que ofereça garantias reais de respeito pela natureza e pelo meio ambiente;</li> <li>• Reduzida promoção turística, quer a nível nacional, quer a nível internacional;</li> <li>• Reduzido aproveitamento turístico dos parques naturais; e</li> <li>• Reduzida cooperação entre <i>players</i>, na elaboração de ofertas integradas.</li> </ul>
	Turismo Residencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desordenamento do território;</li> <li>• Concentração dos cuidados de saúde e médicos nos centros urbanos, não favorecendo as condições necessárias para atracção de <i>senior living</i>; e</li> <li>• Burocracia e morosidade do processo de aquisição de habitações.</li> </ul>

# Análise SWOT

## Pontos fracos (6/6)

### Pontos fracos (cont.)

Produtos e recursos turísticos	Turismo Religioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto turístico pouco estruturado;</li> <li>• Fraca promoção turística internacional; e</li> <li>• Fraco ordenamento dos espaços afectos ao Turismo Religioso.</li> </ul>
	Outros recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Equestre:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca notoriedade do produto Turismo do Cavalo e Turismo a Cavalo.</li> </ul> </li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de uma ideia base/ percepção única associada à Marca Lisboa, o que enfraquece o reconhecimento da marca;</li> <li>• Reduzida identificação da Marca Lisboa com a restante região que compõe a APL;</li> <li>• Dificuldade em fazer face ao posicionamento mais agressivo do ponto vista comercial/ promocional de concorrentes ao nível do turismo (ex. Madrid e Barcelona);</li> <li>• Inexistência de gestão integrada dos recursos existentes para promoção turística;</li> <li>• Inexistência de um evento âncora com projecção internacional que potencie a notoriedade do destino e a atractividade turística;</li> <li>• Reduzido orçamento para promoção no exterior e captação de grandes eventos internacionais comparativamente com os principais destinos concorrentes;</li> <li>• Esforço de promoção da Marca pouco orientado e efectivo (mercados e segmentos de procura);</li> <li>• Fraca exploração das potencialidades das novas tecnologias de informação na promoção da marca e do destino;</li> <li>• Campanhas publicitárias sem continuidade e sem uma identidade única;</li> <li>• Promoção insuficiente de alguns produtos turísticos;</li> <li>• Reduzida promoção orientada para o <i>act selling</i>; e</li> <li>• Lacunas na coordenação entre as várias entidades responsáveis pela promoção do destino Lisboa.</li> </ul>	

# Análise SWOT

## Oportunidades (1/6)

Oportunidades		Probabilidade
Aspectos gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da sazonalidade, através do reforço da complementaridade dos diversos produtos turísticos e da diversidade da oferta disponível na região;</li> <li>• População envelhecida com capacidade financeira, disponibilidade para viajar e com tendência para estadas mais prolongadas e repetição das visitas;</li> <li>• Emergência de novos padrões de consumo e motivações, privilegiando destinos que contemplem uma elevada diversidade de experiências caracterizadas pela autenticidade e qualidade e uma oferta diversificada de produtos turísticos;</li> <li>• Existência de um conjunto de mercados (por exemplo, Brasil, EUA, Rússia e países escandinavos e do leste europeu) com pouca expressão no turismo de Lisboa mas com um elevado potencial;</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade do Quadro de Referência Nacional (QREN), “ferramenta” de incentivo ao investimento em diversas áreas, nomeadamente, o Turismo (Objectivo convergência: regiões Oeste e Lezíria do Tejo; e, Objectivo competitividade: regiões da Grande Lisboa e Península de Setúbal);</li> <li>• Alargamento da procura a um maior número de mercados como resultado da crescente globalização;</li> <li>• Reconhecimento do Turismo como sector estratégico para o desenvolvimento económico-social do país;</li> <li>• Aposta na formação académica e profissional, factor que potencia o aumento da qualidade dos serviços prestados no sector;</li> <li>• Investimento nas acessibilidades, ligações e infra-estruturas de transporte (ex. Expansão do Aeroporto de Lisboa, Rede de Alta Velocidade ferroviária e Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia); e</li> <li>• Maior predisposição para o estabelecimento de parcerias no sector.</li> </ul>	

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Oportunidades (2/6)

Oportunidades (cont.)		Probabilidade
Produtos e recursos turísticos	<b>City Breaks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência para o aumento da procura de turismo de <i>City Breaks</i>, ou seja, para o aumento do número de viagens mas mais curtas;</li> <li>• Desenvolvimento e adaptação de infra-estruturas que permitem aumentar o número de ligações aéreas directas para outros mercados;</li> <li>• Desenvolvimento de um calendário recorrente de animação turística;</li> <li>• Desenvolvimento de projectos de reabilitação do espaço urbano (ex. jardins, edifícios devolutos, ...);</li> <li>• Melhoria da oferta histórica e cultural baseada em micro-centralidades; e</li> <li>• Crescente procura por alternativas às principais capitais europeias (Londres, Paris e Roma).</li> </ul>	●
	<b>Meetings Industry</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em nova infra-estrutura (Novo Centro de Congressos de Lisboa) que poderá posicionar Lisboa como destino de grandes eventos;</li> <li>• Crescimento do mercado e surgimento de novos segmentos de mercado;</li> <li>• Diversificação e inovação da oferta, através da integração com outros produtos turísticos; e</li> <li>• Preferência por destinos <i>value for money</i>, em detrimento de destinos <i>luxury</i>.</li> </ul>	◐

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Oportunidades (3/6)

Oportunidades (cont.)		Probabilidade	
Produtos e recursos turísticos	Golfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos campos de golfe previstos para a região de Lisboa (ex. Royal Óbidos);</li> <li>• Maior apetência global para a prática de desporto e desejo de contacto com a natureza;</li> <li>• Crescimento do mercado e surgimento de novos segmentos de mercado;</li> <li>• Crescente notoriedade da oferta de golfe da região;</li> <li>• Saturação dos destinos concorrentes;</li> <li>• Aumento do tempo de lazer na generalidade dos países, motivado, entre outros, pelo aumento da esperança média de vida;</li> <li>• Oferta alargada de pacotes de férias de Golfe;</li> <li>• Possibilidade crescente de associar o Golfe a outros produtos turísticos e potenciar o <i>cross-selling</i> (ex. Sol e Mar, Saúde e Bem-Estar, Gastronomia, entre outros); e</li> <li>• Captação de eventos com projecção internacional (ex. Ryder Cup) com impacte na qualificação da oferta.</li> </ul>	
	Turismo Náutico <sup>1</sup> e Cruzeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada taxa de crescimento deste produto a nível mundial;</li> <li>• Emergência da rota do Atlântico em alternativa ao mediterrâneo;</li> <li>• Aposta dos <i>players</i> do sector em novos destinos;</li> <li>• Condições portuárias com grande potencial de expansão;</li> <li>• Possibilidade de explorar sinergias com a oferta turística local;</li> <li>• Construção de novas infra-estruturas (Novo Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia) que dotará Lisboa de melhores condições para a náutica de cruzeiros;</li> <li>• Possibilidade de associação a outros portos (Rota Atlântico e Rota Mediterrâneo);</li> <li>• Criação de condições para a captação de eventos internacionais (ex. Volvo Ocean Race, etc.); e</li> <li>• Condições naturais que permitem a captação de eventos internacionais de vela e a exploração de serviços de aluguer de embarcações, pesca desportiva, mergulho e táxis marítimos; e</li> <li>• Potencial de exploração turística do rio Tejo – Maior estuário da Europa.</li> </ul>	

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida

# Análise SWOT

## Oportunidades (4/6)

Oportunidades (cont.)		Probabilidade	
Produtos e recursos turísticos	<b>Touring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente procura por viagens de <i>Touring</i>;</li> <li>• Aumento da procura por experiências mais completas e diversificadas;</li> <li>• Regiões de elevado reconhecimento internacional com elevado potencial de exploração turística (ex. Sintra e Mafra, entre outras);</li> <li>• Criação de itinerários temáticos que estimulem uma estada mais prolongada e descentralizada da Cidade de Lisboa, motivada pela variedade e riqueza da oferta;</li> <li>• Promoção da complementaridade entre este produto turístico e produtos como a Gastronomia e Vinhos;</li> <li>• Promoção de ciclos de eventos nos diferentes locais/ património classificado; e</li> <li>• Requalificação e adaptação de edifícios classificados para unidades de alojamento.</li> </ul>	
	<b>Gastronomia e Vinhos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da procura por parte do mercado europeu;</li> <li>• Crescente procura por vivências e experiências enriquecedoras aliadas aos momentos de lazer;</li> <li>• Recursos intrínsecos passíveis de criação de uma identidade gastronómica marcante;</li> <li>• Aumento da percepção da Região de Lisboa como destino adequado para o turismo de Gastronomia e Vinhos; e</li> <li>• Possibilidade de criação de uma oferta personalizada, diferenciando-se da oferta tipificada dos destinos concorrentes.</li> </ul>	

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ● – Média; ● – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Oportunidades (5/6)

Oportunidades (cont.)		Probabilidade
Produtos e recursos turísticos	<b>Saúde e Bem-Estar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da população;</li> <li>• Crescente interesse pelo turismo de Saúde e Bem-Estar;</li> <li>• Crescente tomada de consciência da importância de factores ambientais, paisagísticos e climáticos na saúde; e</li> <li>• Possibilidade de criação de sinergias através da coordenação da oferta de estâncias termais.</li> </ul>	
	<b>Sol e Mar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em novas infra-estruturas de apoio à prática balnear;</li> <li>• Possibilidade de diferenciação, com oferta não massificada;</li> <li>• Crescente procura por ambientes exóticos e menos explorados por parte de segmentos que privilegiam o contacto com a natureza e culturas tradicionais; e</li> <li>• Existência de áreas com elevado potencial para o desenvolvimento do produto.</li> </ul>	
	<b>Turismo de Natureza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente consciência ambiental dos principais mercados emissores;</li> <li>• Crescente procura por experiências e vivências em ambiente natural que contrastam com o <i>stress</i> e rotinas diárias;</li> <li>• Alemanha e Holanda são os principais mercados emissores de viagens de Turismo de Natureza, sendo igualmente dois dos principais mercados tradicionais geradores de dormidas na Região de Lisboa;</li> <li>• Conjugação do Turismo de Natureza com outras motivações como Sol e Mar e <i>Touring</i>;</li> <li>• Crescente procura por destinos não massificados, férias activas, estilos de vida mais saudáveis e com elevado grau de autenticidade; e</li> <li>• Oferta de produtos ambientalmente sustentáveis.</li> </ul>	

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Oportunidades (6/6)

Oportunidades (cont.)		Probabilidade	
Produtos e recursos turísticos	Turismo Residencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimentos previstos em novas infra-estruturas;</li> <li>Aumento da percepção de destino com oferta de empreendimentos integrados e de qualidade;</li> <li>Desenvolvimento de empreendimentos com forte componente de saúde que permita a captação de segmentos de <i>senior living</i> que procuram segurança e garantias de tratamentos médicos atempados e próximos;</li> <li>Criação de empreendimentos temáticos e/ ou especializados, capazes de por si só motivar e gerar procura;</li> <li>Elevado poder de compra de alguns mercados emissores;</li> <li>Saturação do destino Espanha; e</li> <li>Crescimento do mercado e surgimento de novos segmentos de mercado.</li> </ul>	
	Turismo Religioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da complementaridade entre Turismo Religioso e <i>Touring</i>; e</li> <li>Estruturação do produto turístico para um segmento mais jovem, associando-o aos aspectos da espiritualidade e do romantismo.</li> </ul>	
	Outros recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turismo Equestre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamização de actividades e infra-estruturas associadas ao Cavalo Lusitano e complementaridade deste com outros produtos turísticos.</li> </ul> </li> </ul>	
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alavancagem internacional da Marca de Lisboa em virtude da promoção, recepção e participação em eventos internacionais e eventos nacionais de grande dimensão;</li> <li>Reforço da marca após Lisboa ter sido considerada como “Best European Destination 2010” pela European Consumers Association; e</li> <li>Crescente utilização de meios <i>online</i> para obtenção de informação e compra de viagens por parte dos mercados-alvo.</li> </ul>		

Legenda: Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ● – Média; ● – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Ameaças (1/4)

Ameaças		Probabilidade
Aspectos gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura económica internacional desfavorável com reflexos directos em todos os sectores da economia, em particular, no sector do Turismo: contracção do investimento, redução da procura turística, entre outros;</li> <li>• Instabilidade da economia internacional;</li> <li>• Aumento dos níveis de desemprego;</li> <li>• Aumento do preço da energia e do petróleo;</li> <li>• Redução dos níveis de confiança dos consumidores europeus;</li> <li>• Escassez de liquidez no mercado de crédito, quer em Portugal, quer nos mercados internacionais;</li> <li>• Elevado grau de dependência relativamente a um número reduzido de mercados emissores (mercados nacional, espanhol e alemão);</li> <li>• Desadequação da política de investimento;</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agravamento da sazonalidade do destino;</li> <li>• Reduzido número de voos/ ligações aéreas para Portugal;</li> <li>• Distância "psicológica" associada ao destino;</li> <li>• Reduzido empreendedorismo inovador e de qualidade;</li> <li>• Surgimento de destinos considerados concorrentes pelo turista, com preços mais acessíveis e competitivos; e</li> <li>• Incapacidade de alcançar níveis de investimento semelhantes aos destinos concorrentes.</li> </ul>	
Produtos e recursos turísticos	<p><b>City Breaks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da sofisticação na estruturação da oferta de destinos concorrentes em turismo de <i>City Breaks</i>; e</li> <li>• Museus municipais pouco orientados para o turista.</li> </ul>	

Legenda: Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;

Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Ameaças (2/4)

Ameaças (cont.)		Probabilidade	
Produtos e recursos turísticos	Meetings Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da oferta e aumento do nível concorrencial, nomeadamente com o surgimento de novos destinos concorrentes com algumas características comuns a Portugal (Malta, Grécia, Turquia e Tunísia);</li> <li>• Menor disponibilidade de recursos financeiros para realização de eventos e incentivos; e</li> <li>• Tendência para a diminuição do número médio de participantes por evento, assim como da estada média.</li> </ul>	
	Golfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente concorrência dos países mediterrâneos (Espanha, Tunísia e Turquia) que procuram captar os mesmos mercados emissores e oferecer também produtos complementares, tais como, com o Sol e Mar, Turismo de Natureza, Saúde e Bem-Estar, entre outros;</li> <li>• Incapacidade de manter (dificuldades de gestão operacional) e desenvolver um <i>cluster</i> suficientemente atractivo para a indústria do Golfe;</li> <li>• Necessidade de elevado investimento para expansão do produto; e</li> <li>• Pressão urbanística.</li> </ul>	
	Turismo Náutico <sup>1</sup> e Cruzeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e diversidade da oferta por parte dos destinos concorrentes, em particular, os mediterrâneos;</li> <li>• Tendência para o acréscimo da procura de destinos exóticos;</li> <li>• Necessidade de investimento na requalificação e criação de novos portos e marinas; e</li> <li>• Condições naturais da Costa Atlântica pouco propícias à prática da navegação marítima.</li> </ul>	
	Touring Cultural e Paisagístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência por parte de novos destinos, nomeadamente os países da Europa de Leste, com um amplo património natural, histórico e cultural; e</li> <li>• Degradação patrimonial e ambiental do destino.</li> </ul>	

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento:  – Elevada;  – Média;  – Reduzida

# Análise SWOT

## Ameaças (3/4)

Ameaças (cont.)		Probabilidade	
Produtos e recursos turísticos	Gastronomia e Vinhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de novos destinos concorrentes em consequência da redução dos preços dos voos;</li> <li>• <i>Competitive set</i> de destinos com oferta semelhante (Espanha, França e Itália) que lutam pelos mesmos mercados emissores;</li> <li>• Resistência da restauração tradicional à mudança e a uma maior adaptação para a actividade turística;</li> <li>• Risco de integração/ identificação da oferta gastronómica portuguesa com a de outros países (ex. Espanha);</li> <li>• Elevada rotatividade e instabilidade no sector;</li> <li>• Dificuldade em aproveitar a Alta Cozinha (<i>Nouvelle Cuisine</i>) para posicionar a Região de Lisboa; e</li> <li>• Proliferação de restaurantes de gastronomia típica de outras nacionalidades no centro turístico de Lisboa.</li> </ul>	
	Saúde e Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de reconhecidos <i>clusters</i> turísticos neste produto;</li> <li>• Reduzida aposta no produto associado às termas;</li> <li>• Inexistência de operadores especializados; e</li> <li>• Maior exigência e sofisticação da procura.</li> </ul>	
	Sol e Mar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada sazonalidade da procura;</li> <li>• Massificação da oferta;</li> <li>• Concorrência por parte dos países mediterrânicos, que competem pelos mesmo mercados emissores; e</li> <li>• Deterioração ambiental e paisagística de algumas zonas costeiras.</li> </ul>	
	Turismo de Natureza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão para alteração do uso das zonas ambientalmente preservadas;</li> <li>• <i>Players</i> do sector pouco orientados e sensibilizados para as questões do ambiente e da sustentabilidade;</li> <li>• Burocracia e processos morosos na definição de itinerários e percursos em zonas de parques naturais e/ ou paisagens protegidas; e</li> <li>• Disseminação desregada dos loteamentos turístico-habitacionais.</li> </ul>	

Legenda: Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;

Análise: Deloitte

# Análise SWOT

## Ameaças (4/4)

Ameaças (cont.)		Probabilidade
Produto e recursos turísticos	Turismo Residencial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Massificação da oferta;</li> <li>• Situação económica desfavorável dos mercados consumidores de Turismo Residencial;</li> <li>• Forte concorrência por parte de destinos maduros (Espanha, França e Itália) e de destinos emergentes;</li> <li>• Não capitalização dos novos projectos; e</li> <li>• Degradação de empreendimentos não colocados no mercado.</li> </ul>	
	Turismo Religioso <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência por parte dos destinos concorrentes (ex. Lourdes e Roma).</li> </ul>	
	Outros recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Equestre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzida notoriedade da região enquanto destino de Turismo Equestre.</li> </ul> </li> </ul>	
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A elevada diversidade de produtos da região pode gerar confusão para o turista caso a promoção não seja segmentada adequadamente;</li> <li>• Crescente aposta das cidades europeias de referência na promoção internacional do seu destino e na reinvenção da sua oferta;</li> <li>• Maior vulnerabilidade a publicidade negativa via <i>internet</i>;</li> <li>• Elevada qualidade dos <i>websites</i> dos destinos concorrentes ao nível da interactividade, promoção e visibilidade dos <i>players</i>; e</li> <li>• Forte associação do destino Lisboa a baixo preço.</li> </ul>	

**Legenda:** Probabilidade de acontecimento: ● – Elevada; ◐ – Média; ◑ – Reduzida;  
Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

1. Análise das principais tendências nacionais e internacionais
2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino
3. Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

## Capítulo 3 – Anexos

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Enquadramento (1/17)

### Enquadramento

Não exaustivo

O capítulo que se segue pretende identificar oportunidades de melhoria no posicionamento turístico de Lisboa. Para o efeito, procedeu-se à identificação de *best practices* de turismo de cidade nos destinos previamente seleccionados para *benchmark* com o objectivo de transpor algumas dessas melhores práticas para a realidade nacional.

As *best practices* identificadas encontram-se segmentadas de acordo com as competências e atribuições da ATL.

#### 1. Identificação das cidades alvo de *benchmark*

Amesterdão

Barcelona

Berlim

Londres

Madrid

Paris

Viena

#### 2. Identificação e organização das *best practices* segundo as competências e atribuições da ATL



<sup>1</sup> Municípios de Lisboa, Oeiras, Cascais, Mafra e Sintra.

<sup>2</sup> Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (2/17)



Não exaustivo

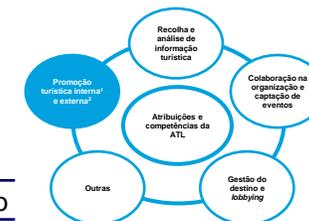
### *Best practices* de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Desenvolver a marca do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver uma assinatura que caracterize o destino e facilite o seu reconhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de uma marca e de uma identificação comum às diferentes instituições turísticas de uma região.</li> <li>Associação da marca a ícones do destino.</li> <li>Desenvolvimento de pilares de promoção da marca.</li> </ul>
<b>Fomentar a notoriedade e o potencial da marca do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o reconhecimento internacional da marca.</li> <li>Adquirir um posicionamento “<i>top of mind</i>”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção internacional e nacional do destino.</li> <li>Introdução de novas abordagens na promoção dos produtos (ex. novas formas de apresentação adaptadas aos segmentos de mercado).</li> <li>Desenvolvimento de <i>Fam &amp; Press Trips</i>.</li> <li>Desenvolvimento de <i>websites</i> do destino com informação actualizada.</li> <li>Promoção do conceito de cidade dinâmica onde o turismo interage activamente com o território e com a população.</li> </ul>
<b>Consolidar a imagem internacional do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a atractividade do destino e motivar as visitas repetidas.</li> <li>Aumentar a competitividade do destino.</li> <li>Aumentar o número de turistas estrangeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da promoção internacional do destino: participação em feiras e em <i>workshops</i>, <i>direct mailing</i>, <i>e-commerce websites</i>, etc.</li> <li>Vinculação da promoção turística da Cidade/ Região a eventos e acontecimentos de carácter internacional.</li> <li>Promoção dos equipamentos, serviços e infra-estruturas do destino.</li> <li>Inovação e melhoria da qualidade dos serviços e produtos turísticos.</li> <li>Substituição do conceito de venda do produto pelo de venda de experiência e vivências associadas à Cidade/ Região;</li> <li>Aposta na profissionalização do sector turístico e na integração do sector com políticas e práticas ambientais e na sua respectiva promoção.</li> <li>Exploração de novos canais de comunicação adaptados às preferências dos visitantes actuais e potenciais.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (3/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa (cont.)

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Intensificar a promoção internacional do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a presença do destino nos principais mercados emissores de turistas.</li> <li>• Captar um maior número de turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento/ participação em:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Feiras;</li> <li>– Conferências de imprensa e <i>Press Trips</i>;</li> <li>– <i>Press breakfasts</i>;</li> <li>– Acções de relações públicas;</li> <li>– <i>Workshops</i> com operadores turísticos;</li> <li>– <i>Telemarketing</i>;</li> <li>– <i>Direct mailing</i> e <i>web marketing</i>; e</li> <li>– <i>e-commerce sites</i>.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Comunicar uma imagem uniforme do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir uma mensagem coerente e coesa do destino.</li> <li>• Uniformizar a comunicação dos principais pontos fortes do destino.</li> <li>• Aumentar a efectividade da promoção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento dos <i>players</i> na definição da proposta de valor do destino.</li> <li>• Definição das linhas de orientação a seguir na promoção do destino.</li> <li>• Promoção da região como um todo e não apenas da cidade, aumentando a sua visibilidade em termos de atracções e eventos.</li> <li>• Comunicação de uma imagem integrada do destino (região/ cidade).</li> <li>• Desenvolvimento de materiais visuais, mapas e outra informação específica de forma a reduzir a percepção de distância entre a oferta turística da região e a da cidade.</li> <li>• Aposta na promoção do destino através de produtos turísticos específicos, por exemplo <i>Cultura e Meetings Industry</i>.</li> <li>• Criação de um portal comum a todos os museus com informação actual.</li> <li>• Promoção das vantagens competitivas do destino (diversidade cultural, por exemplo) junto do <i>trade</i> e de imprensa especializada.</li> <li>• Apostar na promoção de novos elementos diferenciadores do destino, por exemplo, Negócios e Turismo Residencial.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (4/17)



**Best practices** de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa (cont.)

Não exaustivo

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Adaptar a comunicação do destino aos diferentes segmentos de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar as estratégias às necessidades dos segmentos de mercado.</li> <li>Adaptação da oferta aos novos perfis de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção e planificação da oferta turística da cidade/ região através da segmentação do mercado.</li> <li><i>Focus</i> na promoção da "singularidade e especificidade da oferta" do destino.</li> <li>Acompanhamento das tendências actuais dos grupos alvo (estudos de mercado, por exemplo).</li> <li>Desenvolvimento de pacotes turísticos específicos para determinados segmentos de mercado. Em Berlim, por exemplo, desenvolveram cartões com direito a descontos nas principais atracções turísticas e a transportes gratuitos: <i>Congress Card</i> e <i>Welcome Card</i>.</li> <li>Comunicação direccionada a nichos de mercado, por exemplo, desenvolvimento de mapas com roteiros turísticos para o segmento gay.</li> </ul>
<b>Focar a comunicação nos produtos em que o destino tem vantagem competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alavancar a actividade turística através dos produtos turísticos de maior valor acrescentado para o destino.</li> <li>Potenciar a capitalização dos recursos turísticos mais relevantes no destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção do destino através da oferta de <i>Meetings Industry</i>, procurando reforçar a sua imagem na realização de eventos (Londres, por exemplo).</li> <li>Promoção do destino através do Turismo de Cruzeiros (Amesterdão, por exemplo).</li> <li>Promoção do destino através da Cultura (Berlim, por exemplo).</li> <li>Desenvolvimento de publicações focadas nos produtos turísticos.</li> </ul>
<b>Promover produtos turísticos inovadores e sustentáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a atractividade do destino através da aposta em produtos turísticos amigos do ambiente e ecologicamente responsáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação e promoção de produtos relacionados com a responsabilidade ambiental.</li> <li>Promoção de medidas de sustentabilidade ambiental adoptadas pelo destino.</li> <li>Promoção focada em mercados sensibilizados para a importância da sustentabilidade ambiental.</li> <li>Incentivo à preservação e gestão do património natural e arquitectónico.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (5/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa (cont.)

<b>Best practice</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Exemplos de acções</b>
<b>Promover o destino pelas suas experiências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a atractividade do destino.</li> <li>• Promover a diversidade da oferta do destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do conceito de produtos turísticos <i>à la carte</i>.</li> <li>• Desenvolvimento de campanhas baseadas na experiência que o destino proporciona ao turista. Reconhecer o turista como um cidadão do próprio destino.</li> </ul>
<b>Associar a oferta turística da região/ cidade a ícones do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a atractividade do destino.</li> <li>• Criar associações de imagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar um ícone físico ou de carácter emocional que identifique e diferencie o destino.</li> <li>• Recorrer a traços característicos e distintivos da região/ cidade para promover a actividade turística. Neste domínio destaca-se Barcelona que recorreu aos bairros para promover o conceito de “Barcelona <i>Ciutat Viva</i>”.</li> </ul>
<b>Explorar a notoriedade de eventos ou de prémios para a promoção do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alavancar a marca do destino através de eventos de carácter internacional ou prémios de renome.</li> <li>• Desenvolver uma imagem válida do destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do destino através de resultados positivos/prémios que tenham sido atribuídos.</li> <li>• Vinculação da promoção turística da região/ cidade a eventos e acontecimentos positivos de carácter internacional.</li> </ul>
<b>Unir esforços na promoção do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a promoção conjunta do destino.</li> <li>• Melhorar a comunicação das entidades/ associações do turismo e dos <i>players</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de linhas de actuação conjuntas ao nível da promoção do destino com vista ao aproveitamento de sinergias.</li> <li>• Criação de parcerias entre entidades do turismo, operadores turísticos, agentes de viagens, companhias aéreas e de outras áreas de transporte, entre outros, por forma a potenciar a utilização de sinergias e a aumentar a visibilidade do destino.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (6/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa (cont.)

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Explorar novos canais de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a abrangência da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de ferramenta de reserva online – <i>e-commerce websites</i>.</li> <li>• Desenvolvimento de <i>websites</i> para promoção e informação (<i>e-information</i>) turística.</li> <li>• Desenvolvimento de portais electrónicos de atracções turísticas, por exemplo, portal electrónico dos museus (Berlim).</li> </ul>
<b>Desenvolver esforços para fidelizar os turistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de <i>repeat visitors</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta no marketing interno.</li> <li>• Desenvolvimento de uma comunicação criativa e atractiva.</li> <li>• Renovação dos esforços para conhecer os principais mercados emissores de forma a adequar a oferta e a sua promoção.</li> <li>• Substituição do conceito de venda de produto pelo de venda de experiência e vivência associada à região/ cidade.</li> <li>• Desenvolvimento de uma agenda cultural e de animação recorrente com promoção constante.</li> <li>• Aproveitamento das sinergias do Turismo de Negócios gerador de Turismo de Lazer.</li> <li>• Promoção do conceito de preço/ qualidade.</li> </ul>
<b>Criar uma linha de apoio telefónico ao turista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar os níveis de satisfação dos turistas no destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de uma linha telefónica multilingue para apoio ao turista com um horário de funcionamento de 24 horas.</li> </ul>
<b>Melhorar a imagem do sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a imagem do sector através de campanhas de consciencialização e sensibilização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de campanhas dirigidas à população em geral, para dar a conhecer a importância da actividade turística para a economia do destino.</li> <li>• Desenvolvimento de campanhas e actuações dirigidas aos empresários turísticos para fomentar a inovação.</li> <li>• Desenvolvimento de campanhas dirigidas a profissionais dos diferentes subsectores de actividade que incidam na necessidade de fortalecer a cultura do serviço e da hospitalidade ao cliente.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Promoção turística interna e externa (7/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Promoção turística interna e externa (cont.)

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Promover o Plano Estratégico do Turismo junto dos principais <i>players</i> do sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conhecer o plano aos diferentes <i>players</i>.</li> <li>• Envolver os <i>players</i> nas iniciativas do plano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do Plano Estratégico do Turismo junto dos diferentes <i>players</i> e através de um conjunto de apresentações. O Plano Estratégico do Turismo de Barcelona, por exemplo, foi promovido em diversas áreas do <i>Ayuntamiento</i>, <i>Diputación</i> de Barcelona e Catalunha. Foi também promovido em diversas instituições e entidades na área da cultura, economia, sociedade e em diversas jornadas e congressos.</li> </ul>
<b>Criar um plano de marketing periódico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar as acções de marketing desenvolvidas pelo destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um plano de marketing periódico, elaborado em colaboração com as entidades públicas competentes e que inclua mecanismos de controlo e acompanhamento do cumprimento das acções.</li> </ul>
<b>Preparar acções de marketing em situações excepcionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver campanhas para fazer face a situações excepcionais, por exemplo, crises económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de campanhas especiais ao longo do ano adaptadas à sazonalidade da procura ou para responder às situações excepcionais.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Recolha e análise de informação turística (8/17)



**Best practices** de turismo de cidade – Recolha e análise de informação turística

Não exaustivo

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Recolher e analisar informação turística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar tendências.</li> <li>• Informar os <i>players</i>.</li> <li>• Melhorar a compreensão da actividade turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de informação turística credível, estandardizada, homogénea, de forma contínua e em condições de ser partilhada.</li> <li>• Desenvolvimento de publicações sobre a actividade turística e produtos.</li> <li>• Desenvolvimento de observatórios do turismo com informação estatística do destino.</li> <li>• Desenvolvimento de estudos do comportamento do consumidor.</li> <li>• Desenvolvimento de estudos sobre o número de visitantes estrangeiros nos museus e atracções culturais.</li> <li>• Desenvolvimento de brochuras do destino com o calendário de eventos.</li> <li>• Desenvolvimento de brochuras com a compilação das unidades hoteleiras do destino.</li> </ul>
<b>Incentivar o desenvolvimento de estudos da actividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a compreensão da actividade turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um prémio para o melhor trabalho de pesquisa sobre o turismo na região/ cidade.</li> <li>• Criação de uma bolsa de estudo para pesquisa.</li> </ul>
<b>Desenvolver ferramentas que sirvam para monitorizar a qualidade da experiência do turista no destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a coordenação no sector.</li> <li>• Melhorar a qualidade do serviço prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um barómetro da actividade onde é medido o grau de satisfação do turista.</li> <li>• Desenvolvimento de visitas de cliente mistério às principais atracções.</li> <li>• Realização de inquéritos ao turista.</li> <li>• Desenvolvimento de estudos de avaliação da prestação de serviço ao turista em toda a cadeia de valor.</li> <li>• Criação de um serviço de reclamações para o destino.</li> <li>• Introdução de um sistema de <i>feedback</i> do turista.</li> <li>• Avaliação da eficácia da norma de qualidade.</li> <li>• Incentivo à criação de bases de dados dos clientes e instituições turísticas nos diversos sectores da actividade turística.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Recolha e análise de informação turística (9/17)



**Best practices** de turismo de cidade – Recolha e análise de informação turística (cont.)

Não exaustivo

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Desenvolver estudos de viabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aferir a viabilidade da introdução de factores inovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de estudos de viabilidade da introdução de um sistema online de reservas de serviços turísticos nas páginas <i>web</i> do turismo da região/ cidade (novo canal de vendas de entradas em museus, centros de lazer, etc.).</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Colaboração na organização e captação de eventos (10/17)



**Best practices** de turismo de cidade – Colaboração na organização e captação de eventos

Não exaustivo

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Reforçar a imagem do destino na organização e captação de eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrair e coordenar eventos de carácter internacional.</li> <li>• Aumentar a taxa de ocupação das infra-estruturas para a realização de eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do destino para a realização de eventos.</li> <li>• Incentivar a promoção da oferta hoteleira de qualidade na cidade/ região.</li> <li>• Aposta na promoção de eventos junto de mercados com elevado retorno económico.</li> <li>• Desenvolvimento de promoção juntos dos principais mercados organizadores de eventos internacionais.</li> </ul>
<b>Atrair novos mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a procura por eventos.</li> <li>• Inovar na realização de eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do destino para a realização de eventos junto de mercados até então pouco explorados e com elevado potencial de retorno económico.</li> </ul>
<b>Impulsionar os eventos de <i>Meetings Industry</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de eventos de <i>Meetings Industry</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do produto de <i>Meetings Industry</i>.</li> <li>• Desenvolvimento de animação e programação complementar aos eventos de <i>Meetings Industry</i>.</li> <li>• Identificação da população <i>target</i> de <i>Meetings Industry</i>.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Gestão do destino e *lobbying* (11/17)



Não exaustivo

### *Best practices* de turismo de cidade – Gestão do destino e *lobbying*

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Desenvolver ferramentas inovadoras de gestão do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a coordenação entre a gestão pública e a gestão privada.</li> <li>Monitorizar a evolução da actividade</li> <li>Fomentar a participação do sector privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de <i>think tanks</i> com especialistas, onde o objectivo é a geração de ideias para a definição de cenários de desenvolvimento, entre outros. Os <i>think tanks</i> devem, regra geral, envolver os <i>players</i> que formam o núcleo do sector, o <i>trade</i> e as entidades encarregues da planificação, coordenação e promoção dos destinos.</li> <li>Análise e disponibilização de informação turística reunida através de Observatórios do Turismo (estatísticas periódicas sectoriais e sub-sectoriais, estudos monográficos e outras publicações, relatórios periódicos de conjuntura e análise de tendências do sector).</li> <li>Desenvolvimento de “clubes de produtos”, onde se reúnem as entidades necessárias para a criação, promoção e comercialização dos produtos. Neste contexto, destaca-se a importância de incentivar a participação do sector privado na promoção do destino.</li> </ul>
<b>Assegurar a coerência entre a estratégia de desenvolvimento turístico e a estratégia de desenvolvimento da região/ cidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a coerência entre a estratégia turística e a estratégia da região/ cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo à comunicação entre as entidades gestoras do turismo e as entidades que definem a estratégia de desenvolvimento da região/ cidade, assegurando a capitalização de sinergias.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Gestão do destino e *lobbying* (12/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Gestão do destino e *lobbying* (cont.)

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Desenvolver parcerias para impulsionar o desenvolvimento turístico do destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar e organizar a oferta turística do destino.</li> <li>Incentivar a coordenação entre os diferentes <i>players</i> do turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de parcerias entre as entidades gestoras do destino e as entidades relacionadas com a indústria das viagens para aumentar a competitividade do destino. Neste domínio, destacam-se as parcerias com operadores turísticos, agentes de viagem e transportes.</li> <li>Desenvolvimento de parcerias entre as entidades gestoras do destino e as entidades relacionadas com a organização de eventos com o objectivo de aumentar a procura do destino por eventos. Neste domínio, destacam-se as parcerias com os <i>Convention Bureaux</i> do destino, entidades organizadoras de congressos e outros eventos, agências de investimento, centros de convenções, entre outros.</li> <li>Desenvolvimento de parcerias entre as diferentes entidades do turismo (país, região, cidade).</li> </ul>
<b>Potenciar o desenvolvimento sustentável do turismo no destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcançar um desenvolvimento sustentável do turismo no destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo da qualidade turística do destino.</li> <li>Sensibilização de entidades e instituições públicas do destino para a sua adaptação ao turismo.</li> <li>Sensibilização da população para a importância do turista.</li> <li>Desenho de mecanismos de geração de receitas para reinvestir no desenvolvimento de produtos turísticos e promoção turística.</li> </ul>
<b>Potenciar o desenvolvimento do turismo ao ar livre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar um aumento da procura por actividades ao ar livre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo ao alargamento dos horários dos parques.</li> <li>Desenvolvimento de animação ao ar livre e de pacotes combinados com actividades desportivas.</li> <li>Criação de estações de bicicletas junto das estações de metro, comboios, etc..</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Gestão do destino e *lobbying* (13/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Gestão do destino e *lobbying* (cont.)

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<p><b>Incentivar as entidades responsáveis a criar as condições necessárias à realização de eventos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a captação de eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar no sentido de incentivar uma modernização das infra-estruturas existentes.</li> <li>Actuar no sentido de incentivar uma melhoria dos transportes e acessibilidades.</li> <li>Apoio à criação de novos espaços culturais.</li> <li>Apoio à criação de espaços para a realização de congressos (centro de congressos, por exemplo).</li> <li>Incentivo à criação de condições necessárias para facilitar a mobilidade de pessoas com deficiência.</li> <li>Incentivo à adaptação, transformação e utilização de instalações já existente para a realização de eventos.</li> </ul>
<p><b>Incentivar uma melhoria do destino e das infra-estruturas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotar os serviços públicos das condições necessários para o desenvolvimento turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo ao aumento de polícia nas principais zonas turísticas.</li> <li>Incentivo ao desenvolvimento de acções de limpeza e conservação dos espaços públicos.</li> <li>Estabelecimento de grupos de trabalho para o desenvolvimento de iniciativas que melhorem a oferta turística do destino.</li> <li>Estudo de medidas que permitam incrementar a frequência e a oferta de transporte público nocturno.</li> <li>Incentivo à ampliação dos horários dos estabelecimentos comerciais.</li> <li>Desenvolvimento de acções de <i>lobbying</i> sobre as comissões das rotas aéreas com vista a aumentar o número de rotas aéreas directas.</li> <li>Desenvolvimento de uma rota cultural a percorrer em bicicleta.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Gestão do destino e *lobbying* (14/17)



Não exaustivo

**Best practices** de turismo de cidade – Gestão do destino e *lobbying* (cont.)

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Incentivar a melhoria das acessibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incentivar a melhoria das condições de mobilidade do turista até ao destino e na própria Região/ Cidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sensibilização dos <i>players</i> do sector para a importância das acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida.</li><li>Desenvolvimento de acções de <i>lobbying</i> para incentivar um aumento do número e da frequência de voos intercontinentais directos.</li><li>Incentivo à coordenação entre instituições e organizações no sector dos transportes e operadores turísticos de forma a garantir a eficiência dos transportes.</li><li>Promoção da mobilidade sustentável dos visitantes, nomeadamente, através da promoção dos transportes públicos colectivos.</li><li>Disponibilização de informação sobre os transportes públicos, nomeadamente, horários e condições de utilização.</li><li>Desenvolvimento de acções de formação para os taxistas com o intuito de melhorar a qualidade do serviço e incentivar o aumento do número de táxis em circulação.</li></ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Outras (15/17)



Não exaustivo

### *Best practices* de turismo de cidade – Outras

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Cooperar com os <i>players</i> do sector no sentido de melhorar a qualidade do serviço turístico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar os <i>players</i> do sector a desenvolver projectos de elevado valor acrescentado para a actividade turística.</li> <li>Impulsionar o desenvolvimento da actividade turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo à melhoria dos padrões de qualidade da oferta hoteleira.</li> <li>Incentivo ao prolongamento dos horários das <i>facilities</i> e atracções turísticas (<i>Culture &amp; NightLife</i>).</li> <li>Incentivo ao desenvolvimento de oferta inovadora na área da animação nocturna.</li> <li>Desenvolvimento de acções que potenciem uma melhor estruturação e adequação dos produtos, nomeadamente através das traduções em diversos idiomas, entre outros.</li> <li>Distribuição de eventos e atracções no tempo, para atenuar a sazonalidade e, também, ao nível geográfico, para não concentrar a animação apenas nas cidades.</li> <li>Incentivo à abertura do comércio ao domingo.</li> <li>Desenvolvimento de promoções temáticas. Neste domínio destaca-se o <i>Welcome Card</i>, em Berlim, que confere ao turista entre 48 a 72 horas de transportes gratuitos e entradas gratuitas ou com desconto de 50% nas principais atracções turísticas. Paralelamente, destaca-se também o <i>Congress Card</i>, com as mesmas características do anterior mas especificamente desenhado para o segmento <i>Corporate</i> e o <i>Schaulust Musees Berlin</i>, um cartão que dá acesso a cerca de 70 museus em Berlim, com excepção de exposições especiais.</li> <li>Desenvolvimento de acções de formação e esclarecimento para os <i>players</i> do sector.</li> <li>Incentivo à requalificação dos espaços urbanos.</li> </ul>
<b>Desenvolver uma rede actualizada de informação turística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar os turistas relativamente às principais atracções no destino.</li> <li>Oferecer apoio ao turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de postos turísticos nas principais artérias turísticas do destino.</li> <li>Desenvolvimento de postos turísticos nos aeroportos e nas principais infra-estruturas de transporte.</li> <li>Fornecimento de informação precisa e actualizada sobre o destino.</li> <li>Disponibilização de informação turística multilingue.</li> <li>Centralização da informação disponível.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Outras (16/17)



Não exaustivo

### Best practices de turismo de cidade – Outras (cont.)

Best practice	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Gerir o turista no destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar condições para a satisfação do turista e para exceder as suas expectativas.</li> <li>• Melhorar os serviços de atenção e informação ao turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de informação turística de acordo com o tempo que o turista prevê ficar no destino. Para o excursionista, condensar a informação e destacar apenas os principais pontos turísticos.</li> <li>• Disponibilização de informação online sobre o destino (<i>website</i>).</li> <li>• Disponibilização de orientações e informação multilingues.</li> <li>• Garantia de boas condições de segurança, higiene e acessibilidades para receber o turista.</li> <li>• Disponibilização da informação necessária ao turista relativamente às taxas a cobrar nos aeroportos e nos principais pontos turísticos.</li> <li>• Melhoria da sinalética no destino.</li> <li>• Adaptação da sinalização aos principais mercados emissores.</li> </ul>
<b>Incentivar a integração do turista com os residentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar o turista num cidadão do destino.</li> <li>• Integrar o turista nas vivências da cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar as interações entre os residentes e os turistas, através da comunicação/ promoção e de programas desenhados para dar as boas vindas ao turista. Um exemplo é o <i>Welcome Project</i> de Amesterdão com diversas actividades de boas vindas, onde se destacam as <i>Amsterdam's Welcome Teams</i>, grupos de voluntários estrategicamente posicionados e identificados para dar informações aos turistas.</li> <li>• Desenvolvimento de <i>workshops</i> para consciencializar a população da importância do turismo.</li> <li>• Promoção do destino acentuando a hospitalidade da população e as suas vivências.</li> </ul>
<b>Apostar na formação e nos recursos humanos do sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade do serviço prestado ao turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de campanhas de comunicação nos centros de formação e nas empresas turísticas com vista a incentivar a retenção de talentos no sector e no destino.</li> <li>• Incentivo à formação e reciclagem contínua dos perfis de direcção e gestão das empresas turísticas.</li> <li>• Desenvolvimento de parcerias entre as empresas do sector e as universidades na área do turismo com vista à promoção de estágios.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Análise de *best practices* de turismo de cidade

## Outras (17/17)



Não exaustivo

### *Best practices* de turismo de cidade – Outras (cont.)

<i>Best practice</i>	Objectivo	Exemplos de acções
<b>Desenvolver estratégias para aumentar o gasto médio do turista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrair turistas com maior poder aquisitivo e propensão ao consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação da imagem do destino a uma oferta de serviços e experiências de vanguarda e de luxo.</li> <li>Incentivo à criação de uma carteira de produtos turísticos inovadores e atractivos para segmentos com maior poder de compra.</li> <li>Promoção do produto de negócios mediante a oferta combinada de lazer e de negócios.</li> </ul>
<b>Incentivar o aumento da estada média do turista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciar o turista a permanecer no destino durante um período maior de tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturação da oferta de eventos e atracções de acordo com a época do ano, procurando-se prolongar a estada e atenuar o efeito da sazonalidade.</li> <li>Promoção do destino de forma a que este seja percebido pela qualidade e variedade de atracções turísticas.</li> <li>Incentivo ao desenvolvimento de eventos intercontinentais que impliquem estadas médias mais longas, através da promoção do destino para <i>Meetings Industry</i> em mercados longínquos.</li> </ul>

Fonte: Planos estratégicos das cidades de *benchmark* (ver referências bibliográficas); Análise: Deloitte

# Capítulo 2

## Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

# Índice

<b>Capítulo 1 – Análise de mercado</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014</b>	<b>301</b>
1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa	303
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica	432
3. <i>Customer value orientation plan</i> – Programas estratégicos	444
4. Factores críticos de sucesso	479
<b>Capítulo 3 – Anexos</b>	<b>485</b>

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. **Ambição estratégica**
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

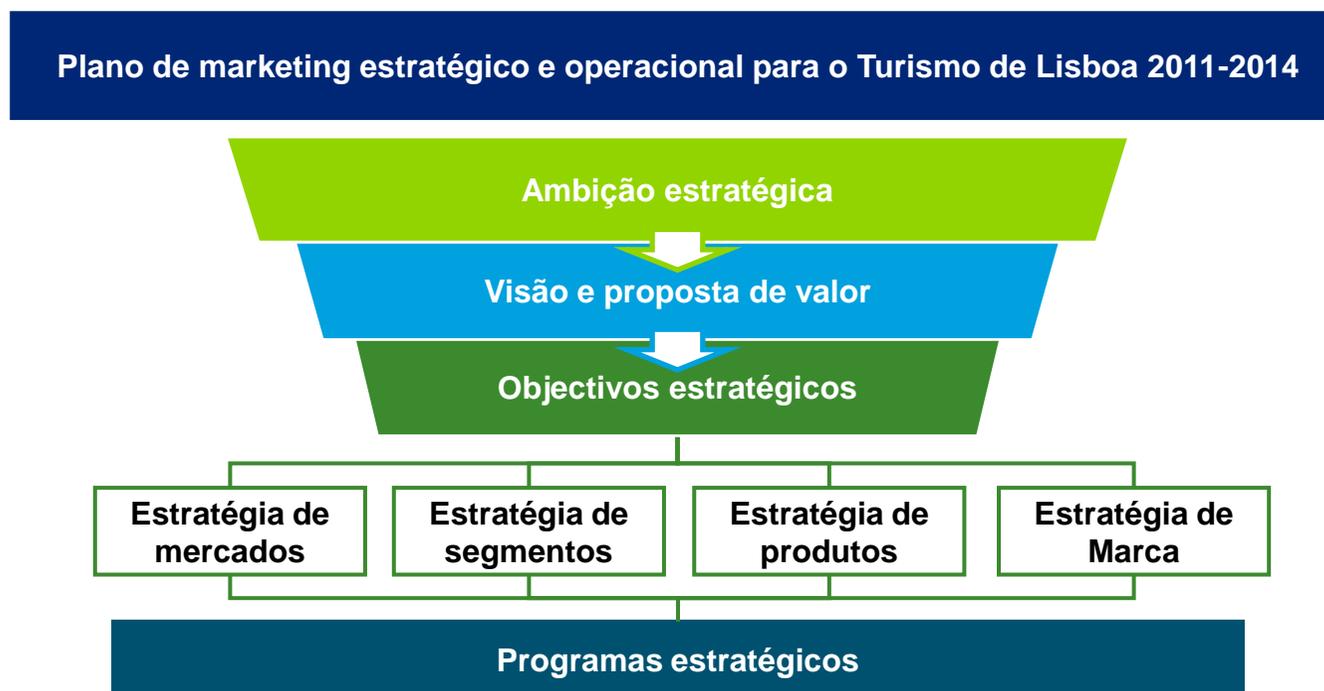
## Enquadramento

Ilustrativo

### Enquadramento (1/2)

Um plano de marketing estratégico e operacional de um destino turístico deverá iniciar-se com a definição da ambição estratégica que a entidade responsável pela sua gestão pretende alcançar no horizonte temporal de vigência do referido plano e, posteriormente, com a identificação da visão e da proposta de valor para o Destino, em função das suas valências intrínsecas e extrínsecas. Somente após a estabilização destas duas fases, se deverão identificar os objectivos estratégicos que visam materializar e mensurar a ambição estratégica, sendo para tal necessário definir a estratégia a adoptar no que se refere aos mercados, aos segmentos, aos produtos e à Marca.

O plano consubstancia-se na identificação de programas estratégicos, os quais são compostos por iniciativas estratégicas de marketing, quando relacionadas com imagem e comunicação, ou operacionais e de suporte, quando orientadas a infra-estruturas e acessibilidades, recursos turísticos, recursos culturais e recursos humanos, como é possível constatar no esquema apresentado na página seguinte.

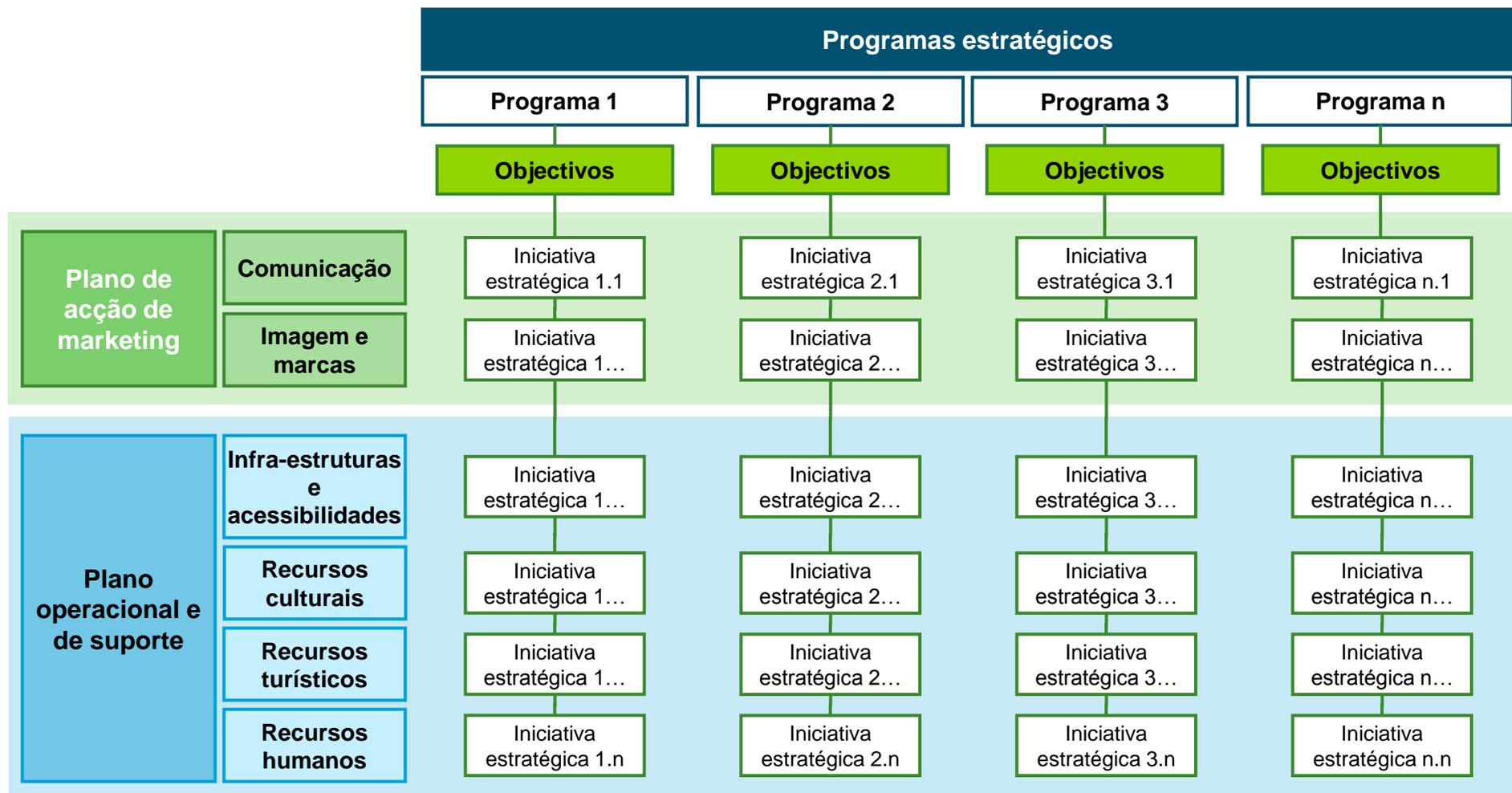


# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Enquadramento

Ilustrativo

Enquadramento (2/2)



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Ambição estratégica

### Turismo de Lisboa 2011-2014 – Ambição estratégica

De um modo geral, a ambição estratégica da Região de Lisboa enquanto destino turístico poderá resumir-se à afirmação do destino no panorama das capitais europeias de maior intensidade turística.

Para além disso, esta contempla igualmente ambições ao nível do contexto turístico nacional, designadamente a consolidação da sua quota de mercado no panorama turístico nacional e o reforço da sua contribuição para o aumento da competitividade turística nacional.

### A ambição estratégica da Região de Lisboa enquanto destino turístico



# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (1/12)

### Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark*

Ilustrativo e não exaustivo

Na definição da proposta de valor (visão) para um destino importa, entre outros, mensurar a dotação que determinados factores motivacionais e de atractividade assumem no destino e comparar essa mensuração com os destinos que podem, em certa medida, ser considerados o seu *set* competitivo com o objectivo de determinar em quais desses factores o destino apresenta vantagens competitivas face aos demais.

A análise que se segue pretende ilustrar essa mensuração e nortear, ainda que com as suas limitações técnicas, o posicionamento para o destino Lisboa face aos destinos considerados para *benchmark*.

No decorrer da análise procurou-se também, recorrendo à classificação atribuída a cada um dos factores em cada um dos destinos analisados, identificar qual a estratégia a adoptar para o destino em cada factor motivacional e de atractividade, ou seja, se este deverá manter a actual estratégia, desinvestir, inovar ou antecipar face aos seus concorrentes.

### Factores motivacionais e de atractividade

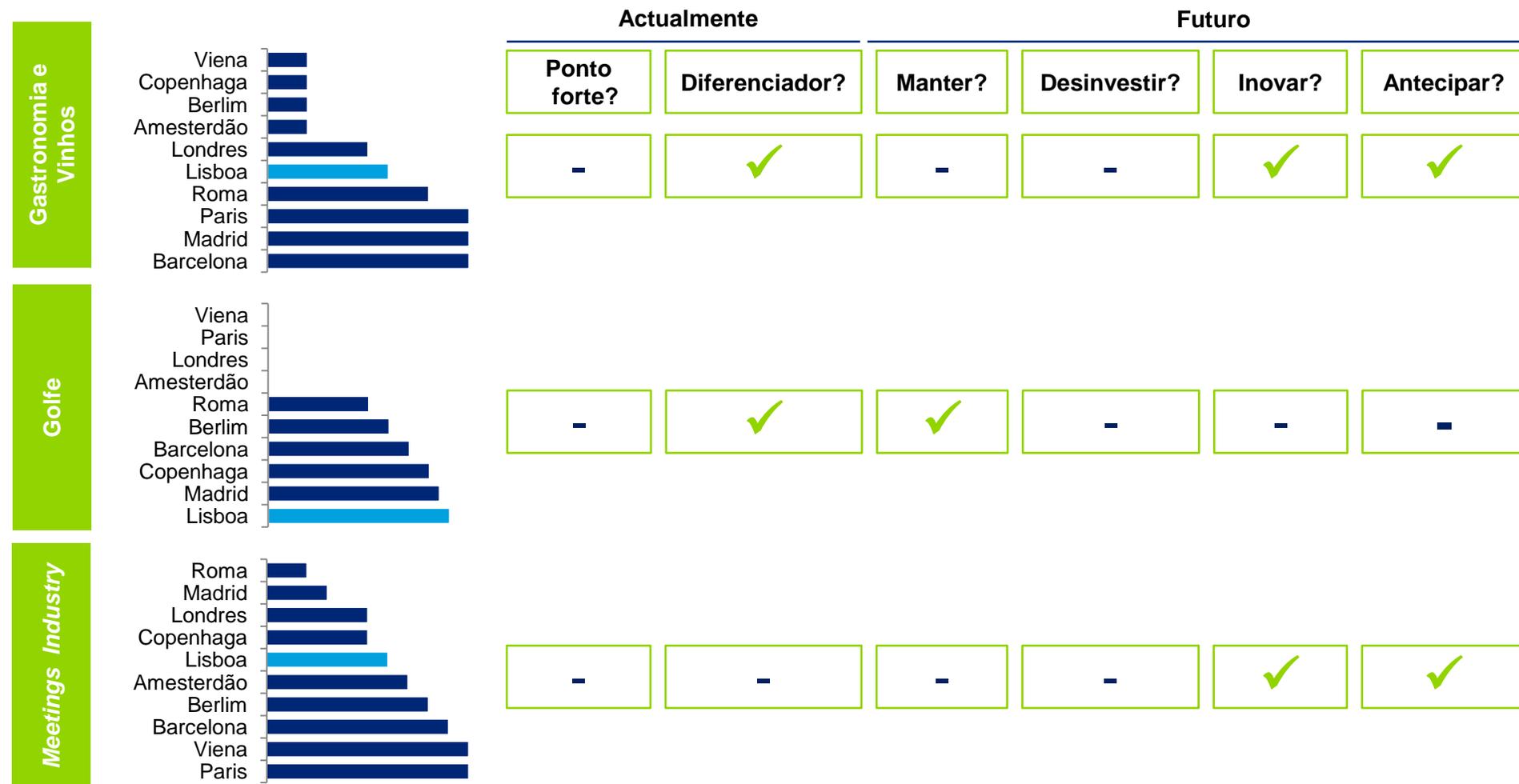
- |  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
| • Gastronomia e Vinhos   | • Compras/ <i>Shopping</i> | • Clima                                   |
| • Golfe  | • Cultura                  | • Grau de envolvimento da população local |
| • <i>Meetings Industry</i>   | • Design/ Arquitectura     | • Hospitalidade                           |
| • Saúde e Bem-Estar  | • História                 | • Idiomas falados                         |
| • Sol e Mar  | • Recursos Naturais        | • Modernidade                             |
| • Turismo Náutico (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas) | • Acessibilidades          | • Preço                                   |
| • Cruzeiros  | • Diversidade              | • Reconhecimento/ Notoriedade             |
| • Turismo Religioso  | • Espaço público           | • Segurança                               |
| • Animação nocturna  | • Oferta hoteleira         |   |
| • Eventos  | • Serviço                  |   |

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (2/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



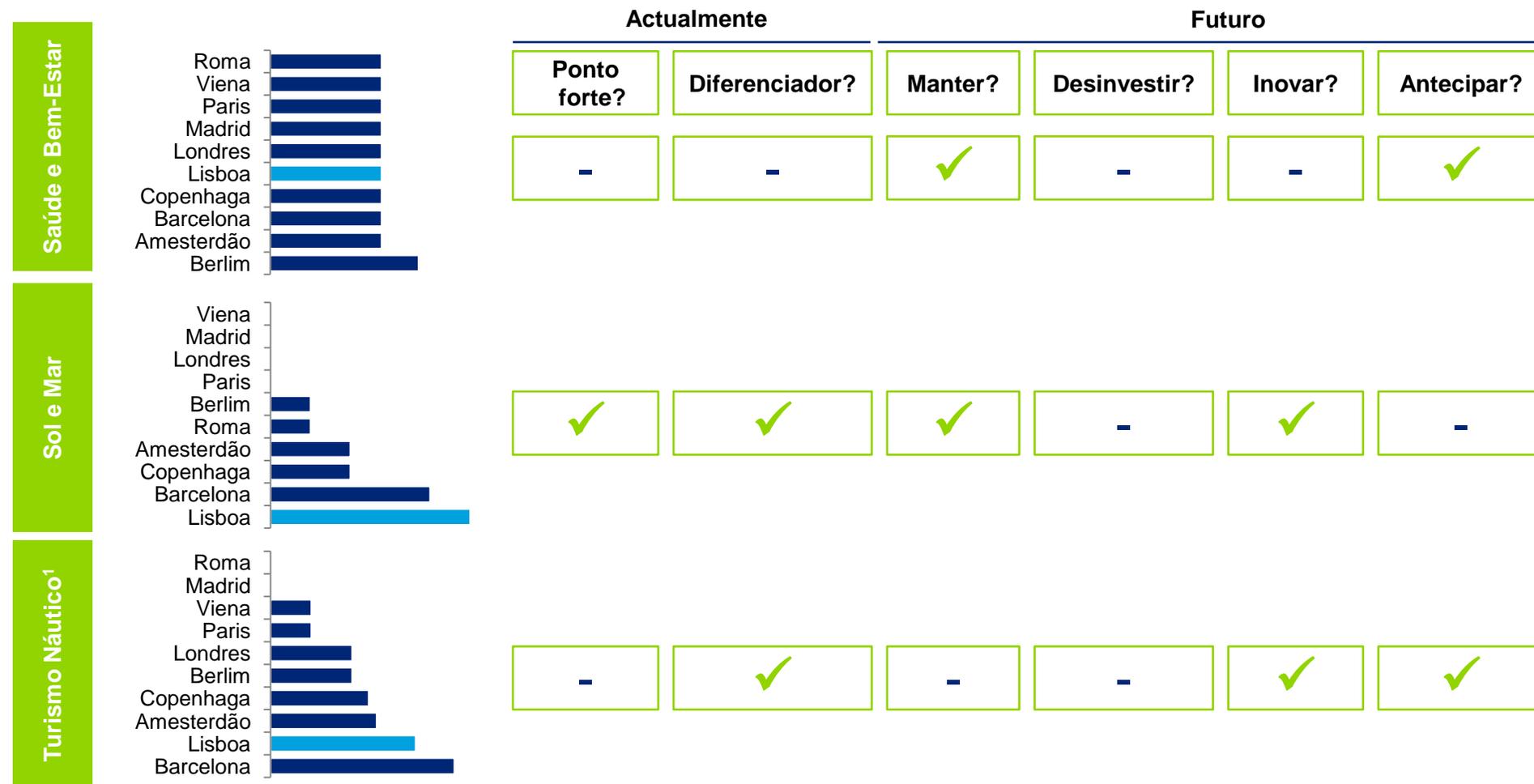
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (3/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



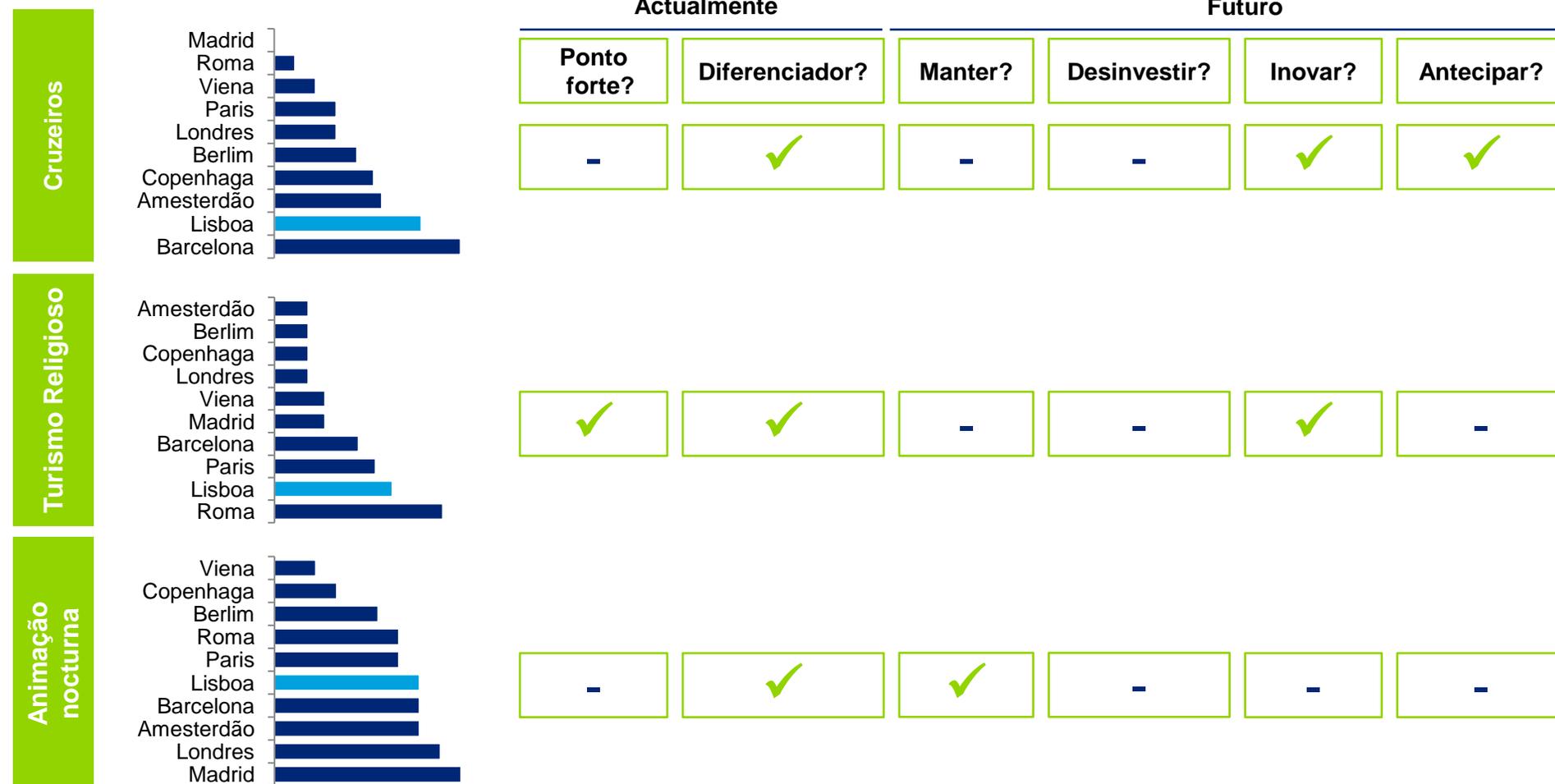
<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (4/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



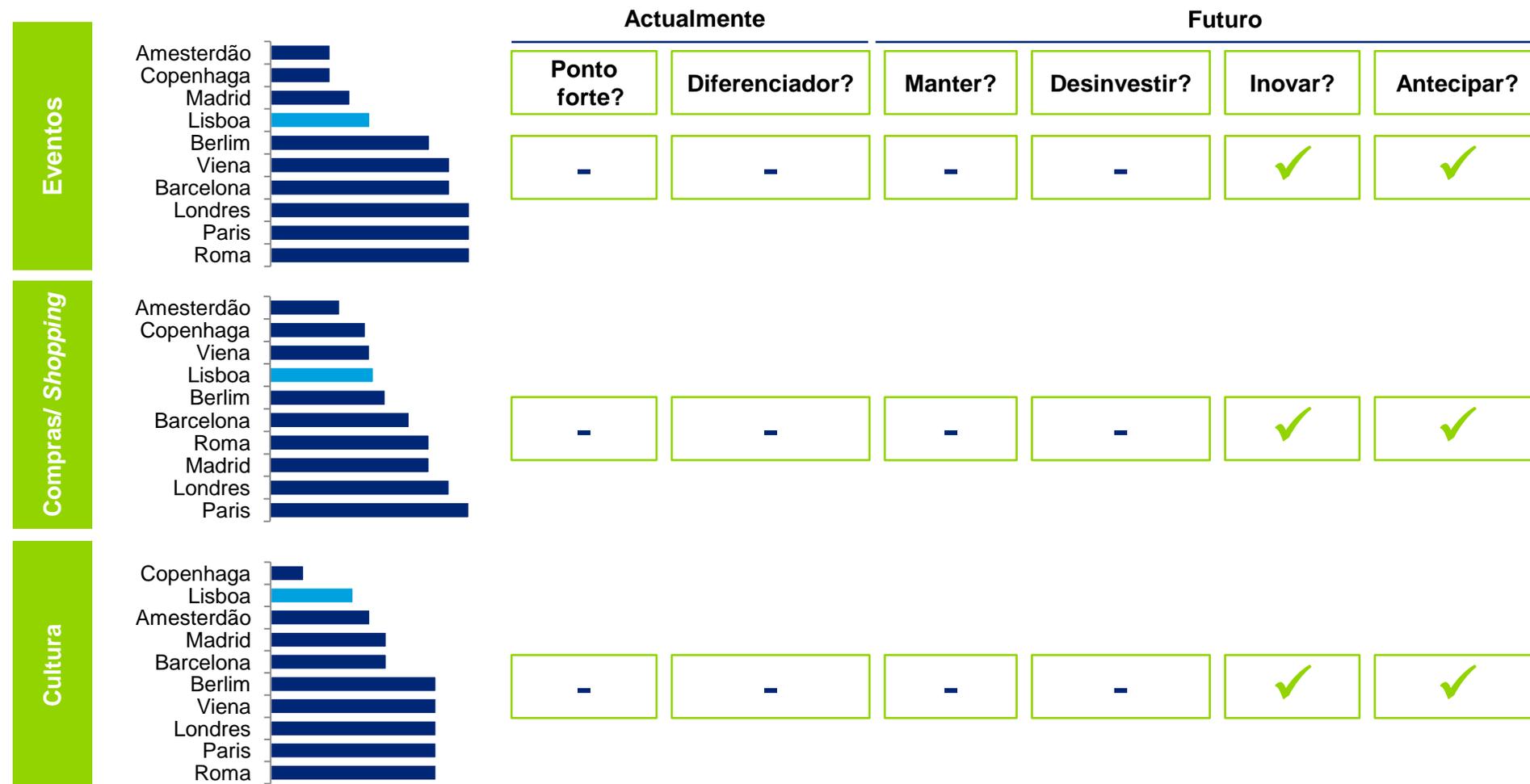
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (5/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



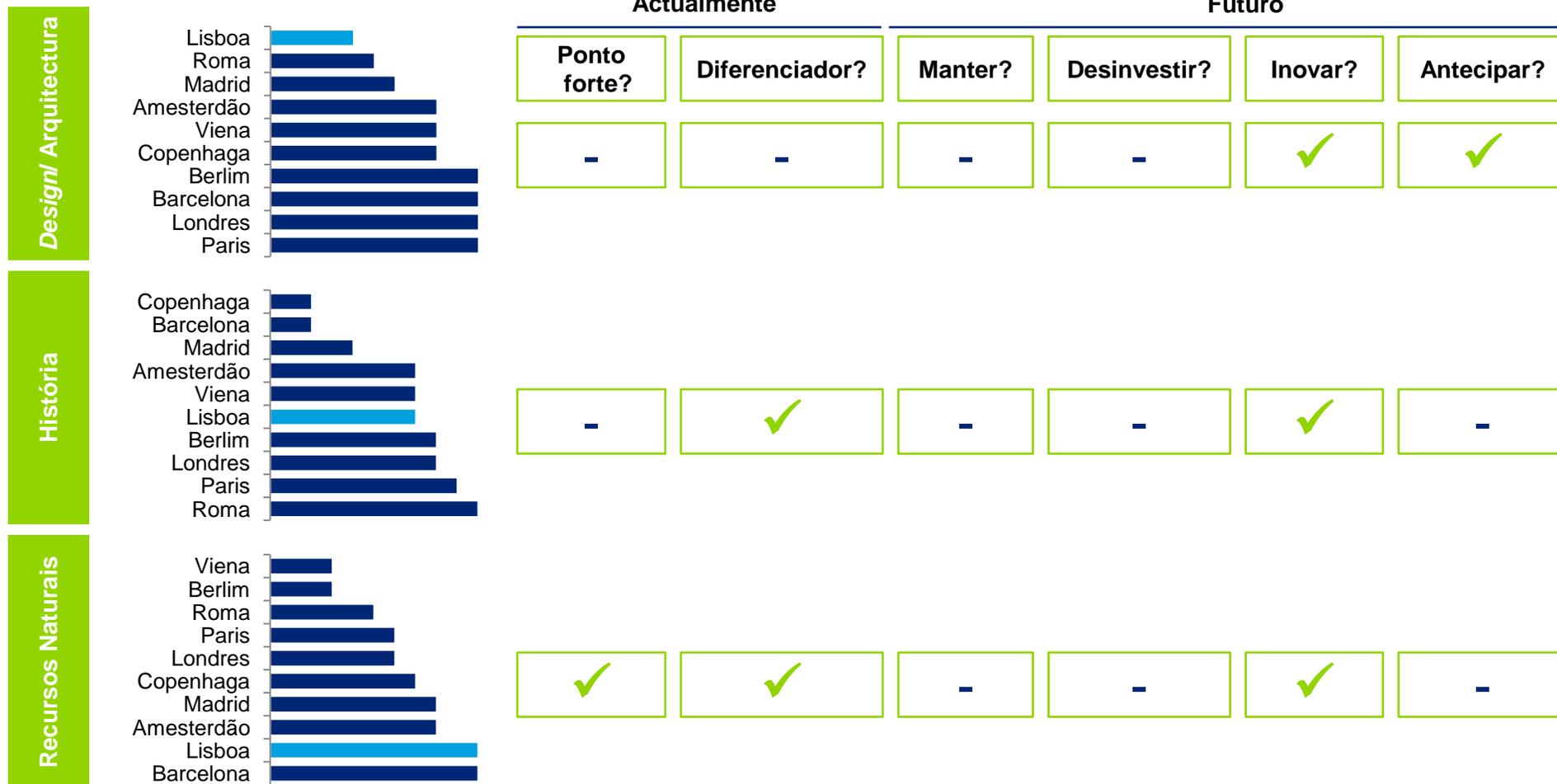
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (6/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



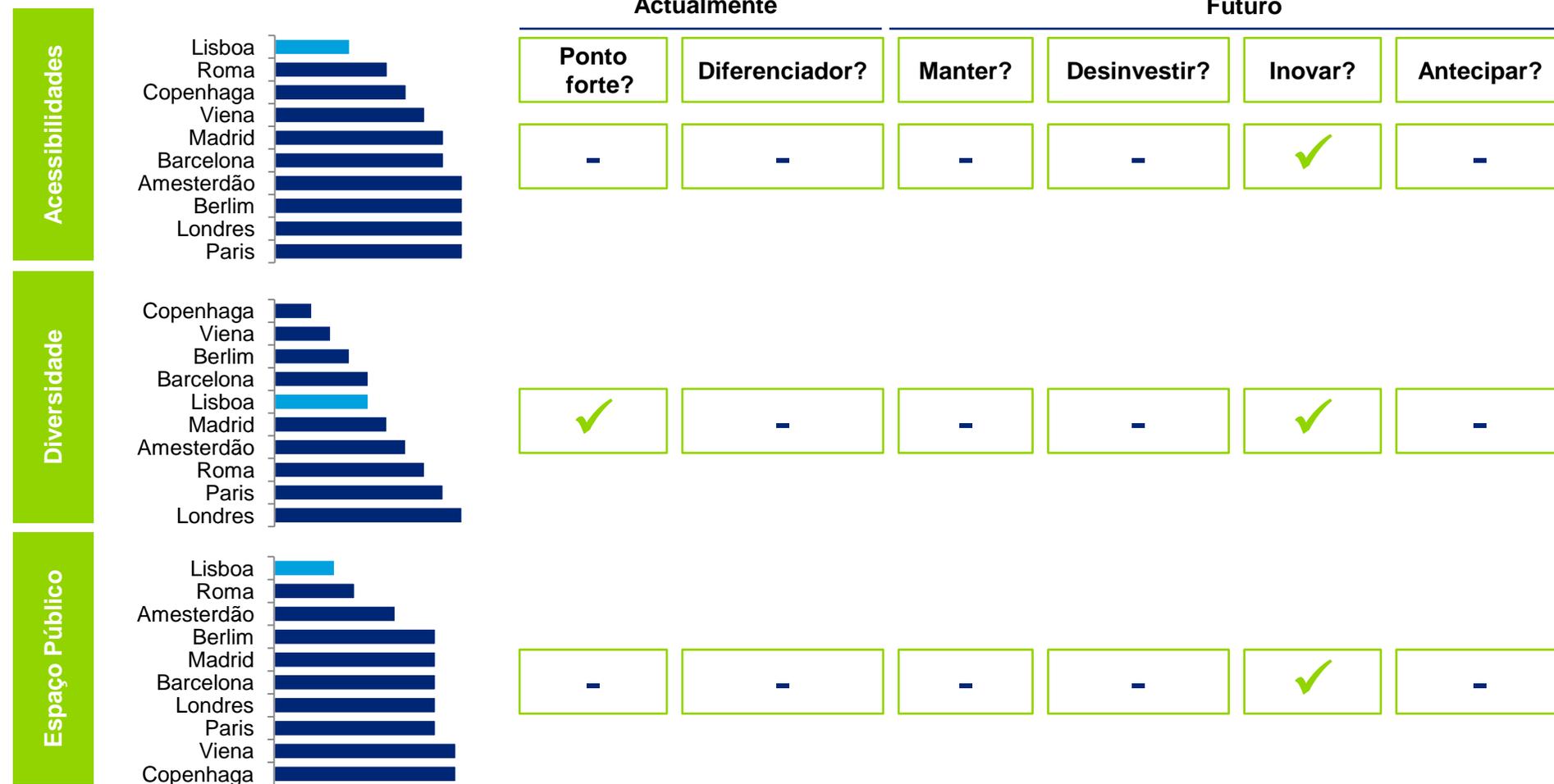
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (7/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



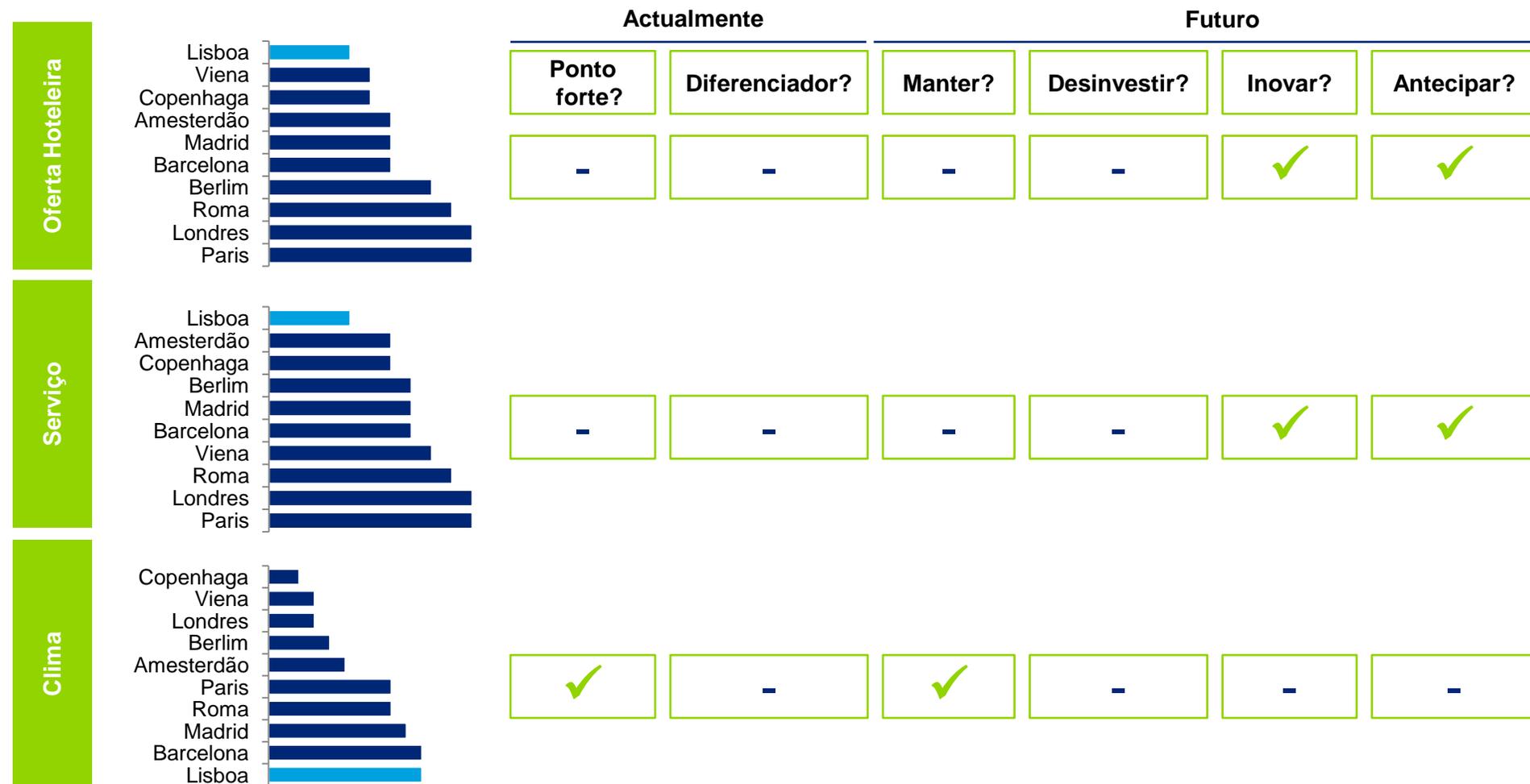
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (8/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



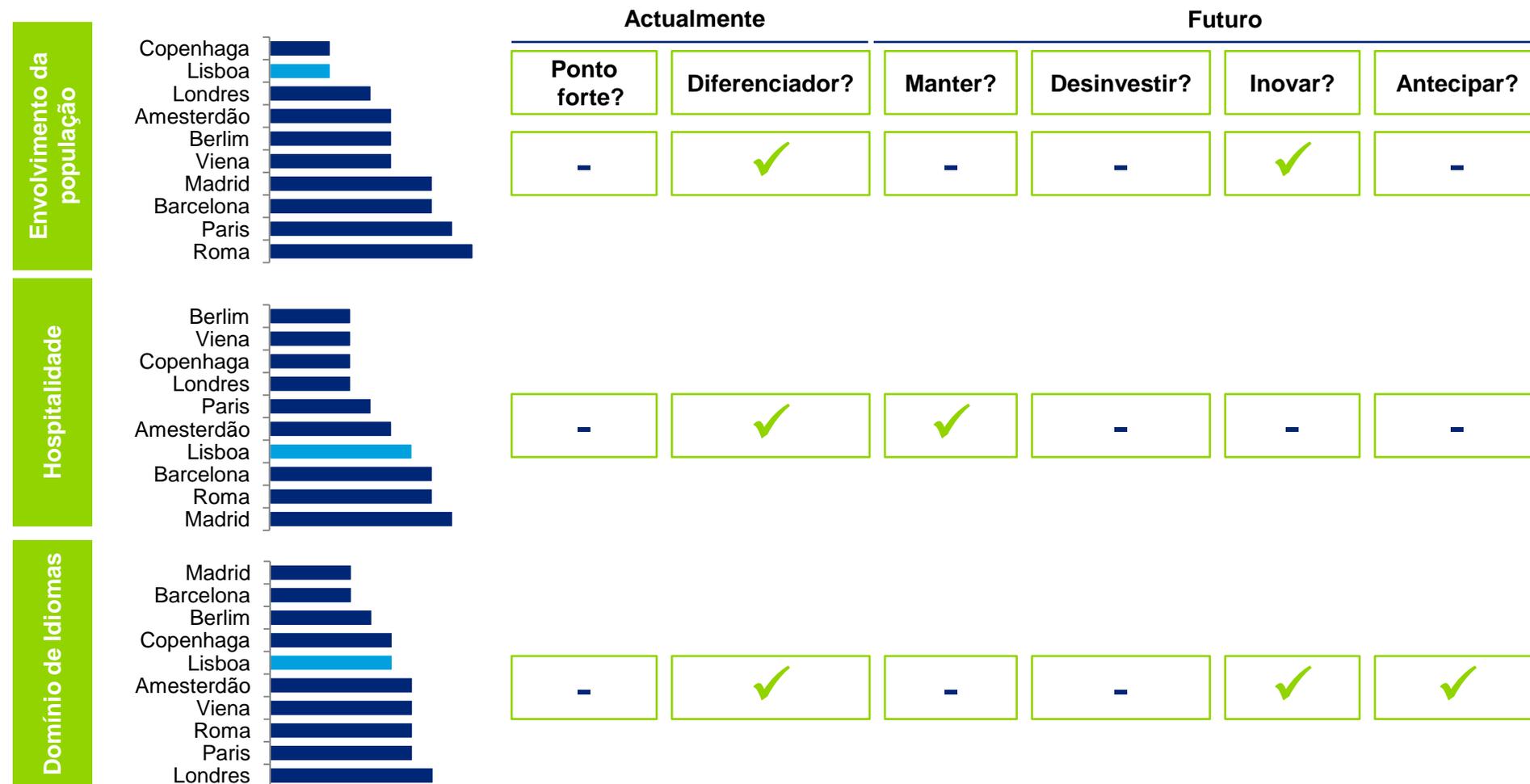
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (9/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



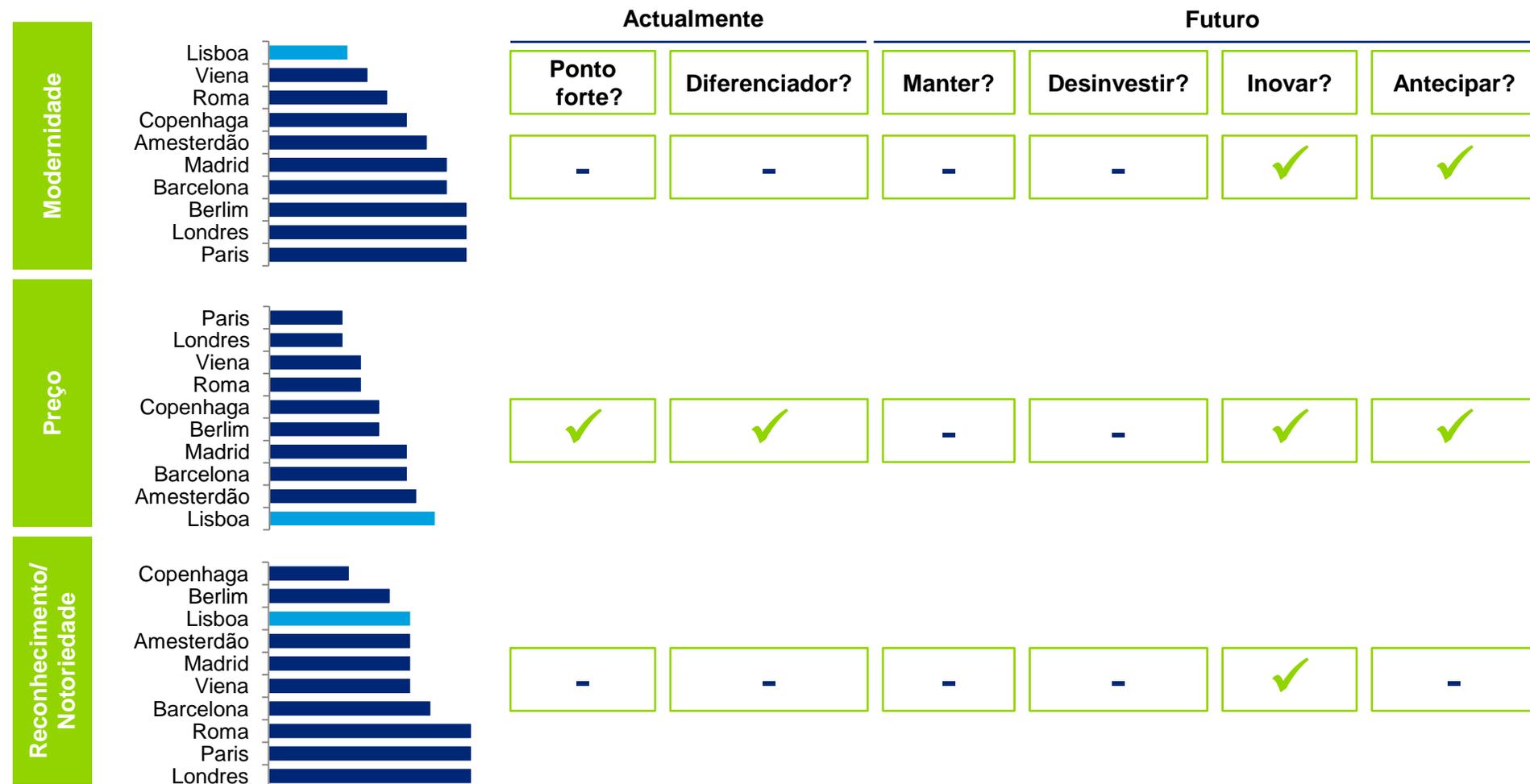
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (10/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



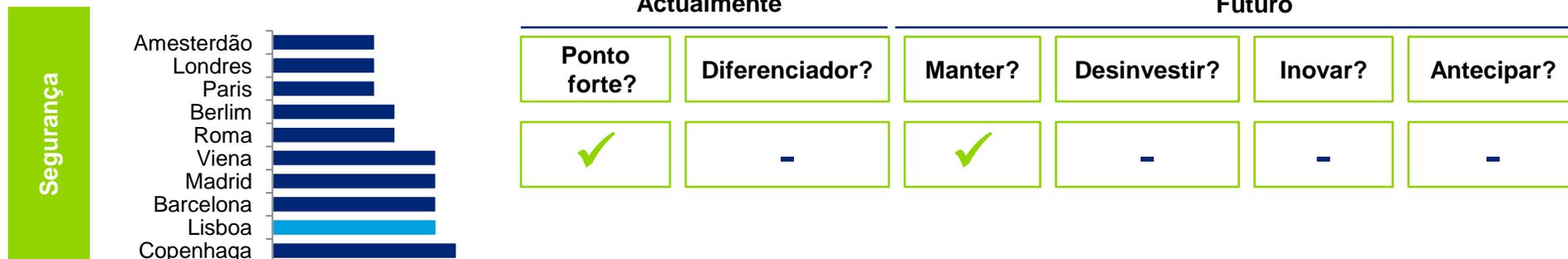
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (11/12)

Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* (cont.)

Ilustrativo e não exaustivo



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão) (12/12)

### Potencialidades actuais e futuras: Análise de *benchmark* – Conclusão

Ilustrativo e não exaustivo

Deste modo, face ao actual posicionamento de Lisboa relativamente aos seus concorrentes é possível definir a seguinte estratégia para os diferentes factores em análise.

Factores motivacionais e de atractividade				
Manter	Desinvestir	Inovar		Antecipar
Golfe	-	Gastronomia e Vinhos	Serviço	Gastronomia e Vinhos
Saúde e Bem-Estar		<i>Meetings Industry</i>	Envolvimento da população	<i>Meetings Industry</i>
Sol e Mar		Sol e Mar	Domínio de Idiomas	Saúde e Bem-Estar
Animação Nocturna	-	Turismo Náutico <sup>1</sup>	Modernidade	Turismo Náutico <sup>1</sup>
Clima		Cruzeiros	Preço	Eventos
Hospitalidade	-	Turismo Religioso	Reconhecimento/ Notoriedade	Compras/ <i>Shopping</i>
Segurança	-	Eventos	-	Cultura Turismo de Cruzeiros
-	-	Compras/ <i>Shopping</i>	-	Design/ Arquitectura
-	-	Cultura	-	Diversidade
-	-	Design/ Arquitectura	-	Oferta Hoteleira
-	-	História	-	Serviço
-	-	Recursos Naturais	-	Domínio de Idiomas
-	-	Acessibilidades	-	Modernidade
-	-	Espaço Público	-	Preço
-	-	Oferta Hoteleira	-	-

**Visão: Onde queremos estar em 2014?**

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas  
Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica

### Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica

A definição do posicionamento e da visão estratégica para o Turismo de Lisboa deve ter presente um conjunto de parâmetros orientadores ou compromissos de alto nível que procuram, de certa forma, elencar e responder aos elementos a evidenciar nessa mesma proposta de valor.

#### Parâmetros orientadores da visão estratégica

**Garantir o envolvimento da população no processo de desenvolvimento turístico do destino**

**Potenciar a qualidade e a diversidade da prestação de serviço na actividade turística**

**Reforçar o desenvolvimento e a adaptação para exploração turística dos produtos turísticos de aposta no destino**

**Fomentar a estruturação da oferta e o desenvolvimento de atracções e actividades para turistas e residentes, oferecendo produtos e experiências exclusivas, inovadoras e apelativas para os diferentes *targets***

**Potenciar o reconhecimento de Lisboa como destino de visita obrigatória no contexto europeu (*must-see destination*)**

**Consolidar a imagem internacional de Lisboa nos produtos turísticos de aposta**

**Promover um modelo turístico que garanta a sustentabilidade de Lisboa enquanto destino turístico e potencie o equilíbrio entre residentes e turistas**

**Promover a requalificação e a existência de espaços públicos com condições de limpeza e em bom estado de conservação**

**Promover a eficiência e complementaridade do sistema de transportes**

**Promover a cooperação entre agentes privados e públicos no desenvolvimento turístico da região**

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Enquadramento

Tal como anteriormente referido, a proposta de valor (visão) de Lisboa deverá consolidar-se através de um conjunto elementos que reflectam os factores motivacionais e de atractividade que caracterizam e diferenciam a região enquanto destino turístico, sendo estes parte integrante dos vectores que a definem.

A proposta de valor de Lisboa é composta por sete vectores, designadamente Autenticidade, Capitalidade, Atractividade, Sensações, Sofisticação e modernidade, Dimensão humana, Relevâncias históricas únicas e Diversidade de experiências, os quais necessitam de ser trabalhados de modo a alcançar a visão preconizada para o destino.

### Vectores a trabalhar



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Vectores e elementos considerados (1/2)

Em resultado das diferentes análises realizadas, foram identificados diversos elementos que deverão integrar os sete vectores que constituem a proposta de valor. Note-se que a proposta de valor para o Turismo de Lisboa 2011-2014 pretende dar continuidade ao trabalho anteriormente desenvolvido pela ATL, pelo que existem alguns elementos que derivaram da anterior proposta de valor (TLx10), ainda que estas poderão ter sido revestidas de alguma inovação.

Vector	Elementos	Inovar
Autenticidade	Azulejo	➡ <input checked="" type="checkbox"/>
	Bairros típicos (Bairro Alto, Alfama, Mouraria, Madragoa, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cidade caleidoscópica (colorida e variada)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cultura	<input checked="" type="checkbox"/>
	Eléctricos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Fado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Festas populares (Santo António)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gastronomia ancestral e mediterrânica	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tradição	➡ <input checked="" type="checkbox"/>
Capitalidade	Destino acessível (transportes)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Centralidade	=
	Relevância no contexto nacional e ibérico	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cosmopolita e pioneira na adopção de tendências	
Atractividade	<i>“Reachable and within everyone’s pocket”</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Limpeza e qualidade do espaço público	➡ <input checked="" type="checkbox"/>
	Acessibilidade a recursos naturais	<input checked="" type="checkbox"/>
Sensações	Cenário de anfiteatro sobre o rio	<input checked="" type="checkbox"/>
	Cheiro	<input checked="" type="checkbox"/>
	Clima ameno todo o ano	➡ =
	Destino para viver ao ar livre	<input checked="" type="checkbox"/>
	Diversidade cénica (As 7 colinas de Lisboa)	➡ <input checked="" type="checkbox"/>
	Luminosidade	<input checked="" type="checkbox"/>
	Proximidade ao mar, ao rio e à serra	<input checked="" type="checkbox"/>

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Vectores e elementos considerados (2/2)

Vector	Elementos	Inovar
<b>Sofisticação e modernidade</b>	Contemporânea	☑
	Eficiente	☑
	Espaços verdes e esplanadas	☑
	Miscigenação cultural	☑
	Selectivamente requalificada	☑
	<i>Trendy</i>	☑
	Vibrante	☑
<b>Dimensão humana</b>	Carácter pitoresco do destino	☑
	Cidade única para conhecer a pé	☑
	Envolvimento da população com a actividade turística	☑
	Envolvimento dos turistas (" <i>Become a Lisbonner</i> ") – Cidade inclusiva	☑
	Espírito acolhedor da população, sensibilizada para o atendimento ao turista (hospitalidade)	➡ ☑
	Partilha de experiências com a população	☑
	Segurança	☑
<b>Relevâncias históricas únicas</b>	Serviço humanizado (qualidade de serviço)	☑
	Cidade antiga	=
	Destino onde se iniciaram os Descobrimentos (impulsionador da globalização)	☑
<b>Diversidade de experiências</b>	Património cultural e histórico	☑
	<i>"A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida..."</i> – Variedade de produtos e recursos turísticos a uma curta distância (Sol e Mar, Golfe, <i>Meetings Industry</i> , Turismo Náutico, Cruzeiros, Turismo de Natureza, Turismo Religioso, etc.)	☑
	Actividades ao ar livre	☑
	Animação todo o ano	☑
	Destino de diversidade de experiências inovadoras, exclusivas e personalizáveis	☑
	Destino de eventos de diferentes escalas	☑
	Destino que se reinventa	☑
Múltiplas motivações – Oferta integrada de cidade, rio, golfe, praia e natureza	=	



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Conclusão

Com base nos elementos identificados como essenciais para a definição da proposta de valor de Lisboa, assim como nos parâmetros orientadores do posicionamento estratégico do destino, foi definida uma visão que procura reflectir as vantagens competitivas e características distintas de Lisboa.

Esta visão consubstancia-se numa proposta de valor – “*A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida*” – a qual pretende transmitir a ideia de que na região capital de Portugal se pode encontrar uma diversidade de oferta e experiências pessoais únicas e de qualidade ímpar enquadradas por um cenário que resulta da fusão do Rio Tejo com o Oceano Atlântico. Paralelamente, foram também definidos cinco elementos que integram a proposta de valor, orientados a segmentos de mercado específicos e com o intuito de realçar as características onde a Região de Lisboa se pode diferenciar face à concorrência e que importam comunicar.

### *Região de Lisboa ...*

**A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida ...**

**... como a sua ...**

... Lisboa, uma **capital cosmopolita e tolerante** marcada pela **descoberta de novos mundos e original** pela sua **hospitalidade e multiculturalidade**

... Lisboa, uma **capital trendy** com os seus rasgos de **criatividade e adaptação imaginativa** às novas tendências

... Lisboa, uma **capital autêntica** nas **sensações de luminosidade e perspectivas cénicas**

... Lisboa, uma **capital tradicional e contemporânea** na **fusão cultural e de sabores** que proporciona uma multiplicidade de **experiências pessoais únicas**

... Lisboa, uma **capital romântica** pelos seus recantos, lendas e segredos encantados

... Lisboa, uma **capital espiritual, capital da paz e da proximidade humana**

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Perspectivas geográficas (1/3)

Definida a proposta de valor, os quadros que se apresentam nas páginas seguintes procuram avaliar o grau de aplicação de cada um dos elementos da proposta de valor às diferentes áreas geográficas que compõem a Área Promocional de Lisboa.

Neste contexto, foram definidas diferentes perspectivas geográficas (perspectiva geográfica I – Cidade de Lisboa; perspectiva geográfica II – Municípios de Lisboa, Cascais, Mafra, Oeiras e Sintra; perspectiva geográfica III – APL), tal como se apresenta na figura abaixo, as quais suportarão posteriormente a definição do âmbito de aplicação das iniciativas estratégicas identificadas neste plano, entre outros.



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

Proposta de valor – Perspectivas geográficas (2/3)

Proposta de valor	Área Promocional de Lisboa
Região de Lisboa ... “A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida”	●
Lisboa, uma <b>capital cosmopolita e tolerante</b> marcada pela <b>descoberta de novos mundos</b> e <b>original</b> pela sua <b>hospitalidade</b> e <b>multiculturalidade</b>	◐
Lisboa, uma <b>capital trendy</b> com os seus rasgos de <b>criatividade</b> e <b>adaptação imaginativa</b> às novas tendências	◑
Lisboa, uma <b>capital</b> autêntica nas <b>sensações</b> de <b>luminosidade</b> e <b>perspectivas cénicas</b>	●
Lisboa, uma <b>capital tradicional</b> e <b>contemporânea</b> na <b>fusão cultural e de sabores</b> que proporciona uma multiplicidade de <b>experiências pessoais únicas</b>	●
Lisboa, uma <b>capital romântica</b> pelos seus recantos, lendas e segredos encantados	◐
Lisboa, uma <b>capital espiritual, capital da paz</b> e da <b>proximidade humana</b>	◐

### Legenda:

Grau de aplicação da proposta de valor às diferentes perspectivas geográficas da APL: ● Elevado ○ Reduzido

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição da proposta de valor (visão)

### Proposta de valor – Perspectivas geográficas (3/3)

Proposta de valor	Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Região de Lisboa ... “A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida”	●	●	●	◐	●	○	●	○	○	●
Lisboa, uma capital cosmopolita e tolerante marcada pela descoberta de novos mundos e original pela sua hospitalidade e multiculturalidade	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital <i>trendy</i> com os seus rasgos de criatividade e adaptação imaginativa às novas tendências	●	◐	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital autêntica nas sensações de luminosidade e perspectivas cénicas	●	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	●	◐
Lisboa, uma capital tradicional e contemporânea na fusão cultural e de sabores que proporciona uma multiplicidade de experiências pessoais únicas	●	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	●
Lisboa, uma capital romântica pelos seus recantos, lendas e segredos encantados	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital espiritual, capital da paz e da proximidade humana	◐	◐	○	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐

#### Legenda:

Grau de aplicação da proposta de valor às diferentes perspectivas geográficas da APL: ● Elevado ○ Reduzido

Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
      - i. Identificação dos objectivos estratégicos
      - ii. Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica
      - iii. Monitorização das métricas de avaliação dos objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

### Identificação dos objectivos estratégicos do Turismo de Lisboa 2011-2014 (1/2)

Face à análise desenvolvida foram definidos os seguintes objectivos estratégicos para o Turismo de Lisboa no horizonte 2011-2014. Tal como o anterior plano estratégico (TLx10), os objectivos estratégicos definidos para o Turismo de Lisboa 2011-2014 tem como objectivo *umbrella* a aproximação do desempenho turístico da Cidade de Lisboa das melhores práticas europeias, nomeadamente das cidades identificadas na análise *benchmark*, em paralelo, com a potenciação da actividade turística na restante Área Promocional de Lisboa. Para além disso, o Turismo de Lisboa tem também como objectivo a reafirmação da proposta de valor do destino.

Neste contexto, os objectivos estratégicos do Turismo de Lisboa para o período compreendido entre 2011 e 2014 podem ser enquadrados em três perspectivas de desenvolvimento do sector turístico: Crescer em quantidade e valor, Qualificar a experiência do visitante e Aumentar a notoriedade do destino.

- **Crescer em quantidade e valor:**

- Objectivo estratégico:

- Aumentar o número de visitantes (*first e repeat visitors*) provenientes dos mercados tradicionais e emergentes, potenciando o valor por estes gerado para o sector.

- **Qualificar a experiência do visitante:**

- Objectivo estratégico:

- Melhorar a experiência do visitante (turista e excursionista) e a sua percepção de um destino dotado de uma oferta com uma amplitude muito diversificada (*budget a luxury*).

- **Aumentar a notoriedade do destino:**

- Objectivo estratégico:

- Posicionar Lisboa no *top of mind* como uma das capitais europeias de visita obrigatória, aumentando a sua notoriedade nos mercados emissores e segmentos da procura estrategicamente relevantes.

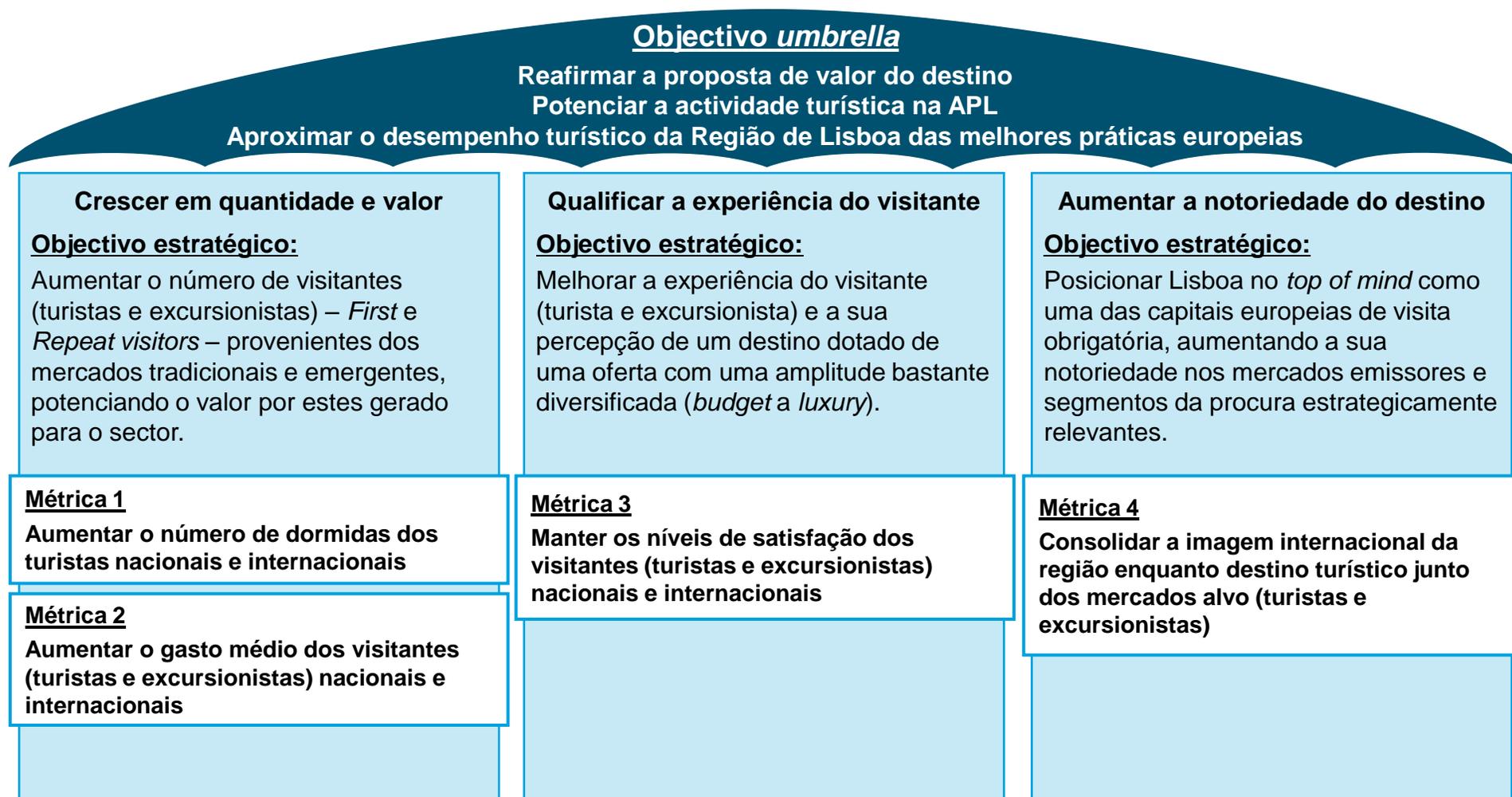
Na página seguinte apresenta-se um esquema dos objectivos estratégicos identificados.

Note-se que para cada objectivo estratégico foram definidas métricas de avaliação, tendo sido considerados dois cenários de evolução estratégica para cada uma das métricas, tal como se apresenta nas páginas seguintes.

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

Identificação dos objectivos estratégicos do Turismo de Lisboa 2011-2014 (2/2)



Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
      - i. Identificação dos objectivos estratégicos
      - ii. Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica
      - iii. Monitorização das métricas de avaliação dos objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



### Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo

Tal como anteriormente referido, para cada objectivo estratégico foram definidas métricas de avaliação para as quais se identificaram dois cenários de evolução estratégica, designadamente um Cenário sem Fundo para a Promoção Turística de Lisboa (adiante designado Cenário sem Fundo) e um Cenário com Fundo para a Promoção Turística de Lisboa<sup>1</sup> (adiante designado de Cenário com Fundo), em função de diferentes critérios, os quais se apresentam em seguida. As métricas aqui definidas referem-se à Cidade de Lisboa.

		Cidade de Lisboa	
		<u>Cenário sem Fundo</u>	<u>Cenário com Fundo</u> <sup>1</sup>
Crescer em quantidade e valor	<b>Métrica 1</b> Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais	<p><b>Métrica:</b> 628,1 mil dormidas</p> <p><u>Descritivo:</u> Aumento acumulado do número de dormidas na Cidade de Lisboa em 628,1 mil dormidas, no período de 2010 a 2014, o equivalente ao ritmo de crescimento registado entre 2000 e 2009.</p>	<p><b>Métrica:</b> 1.228,1 mil dormidas</p> <p><u>Descritivo:</u> Aumento acumulado do número de dormidas na Cidade de Lisboa em 1.228,1 mil dormidas, entre 2010 a 2014, o equivalente ao ritmo de crescimento registado entre 2000 e 2009, acrescido do aumento que decorrerá da introdução do Fundo para a Promoção Turística de Lisboa no ano de 2011.</p>
	<b>Métrica 2</b> Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais	<p><b>Métrica:</b> TCMA de 0,9%</p> <p><u>Descritivo:</u> Aumentar o gasto médio dos visitantes nacionais e internacionais à taxa de inflação prevista para o período 2009-2014<sup>2</sup> (crescimento nominal igual a zero).</p>	<p><b>Métrica:</b> TCMA de 1,4%</p> <p><u>Descritivo:</u> Aumentar o gasto médio dos visitantes nacionais e internacionais à taxa de inflação prevista para o período 2009-2014<sup>2</sup> acrescida de um crescimento nominal de 0,5 p.p. nesse período.</p>

<sup>1</sup> De acordo com a projecção efectuada no âmbito do Projecto “Fundo para a Promoção Turística de Lisboa” para o período de 2011 a 2014; <sup>2</sup> Estimativa Economist Intelligence Unit. Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

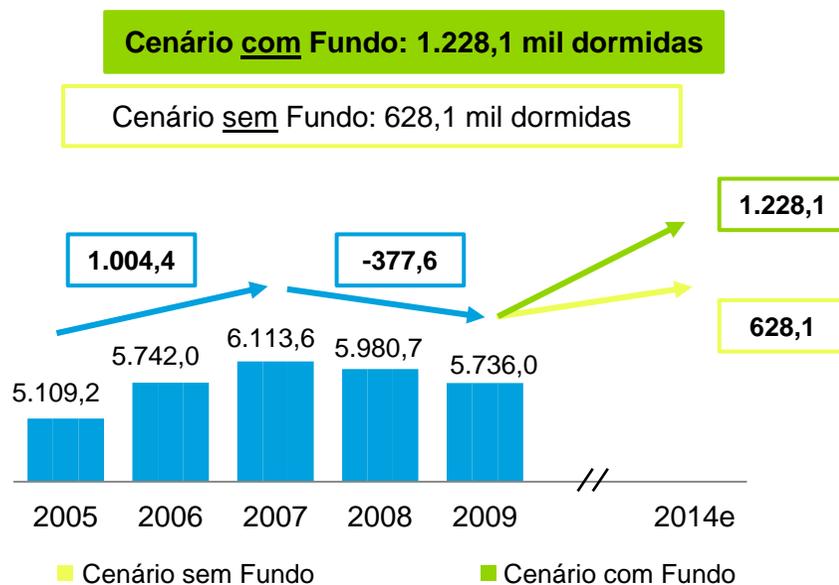


Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais

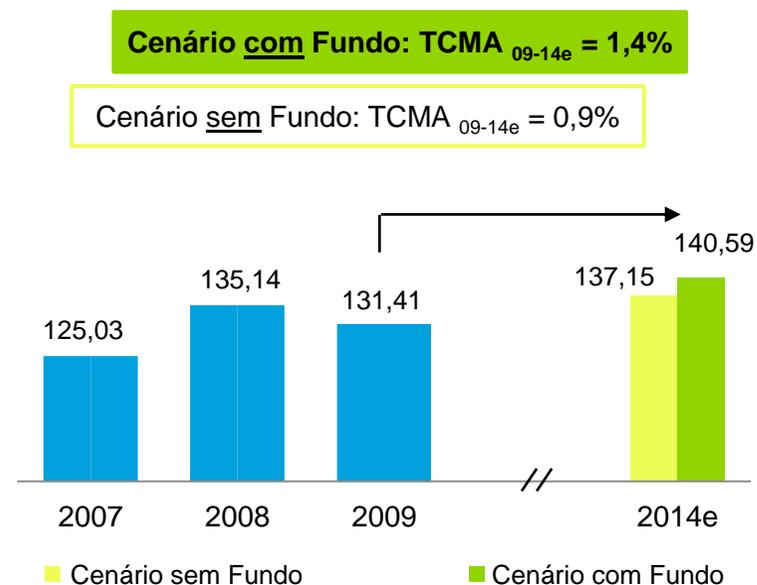
Evolução do número de dormidas<sup>1</sup> na Cidade de Lisboa (2005-2014e; milhares)



### Métrica 2

Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais

Evolução do gasto médio diário<sup>1</sup> (sem transporte) na Cidade de Lisboa (2007-2014e; euros)



<sup>1</sup> As estimativas acumuladas apresentadas consideram a projecção do ano de 2010.

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

Cidade de Lisboa

Cenários com e sem Fundo

Qualificar a experiência do visitante

Métrica 3  
Manter os níveis de satisfação dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais

Métrica 3.1.:  
90,7% dos *First visitors*  
("Confirmed my expectations" +  
"Exceeded my expectations")

Descritivo:  
Manter a representatividade registada em 2009, de *First visitors* que classificaram a experiência vivida na Cidade de Lisboa como "*Confirmed my expectations*" + "*Exceeded my expectations*".

Métrica 3.2.:  
62,7% dos *Repeat visitors*  
("Confirmed my expectations" +  
"Exceeded my expectations")

Descritivo:  
Manter a representatividade registada em 2009, de *Repeat visitors* que classificaram a experiência vivida na Cidade de Lisboa como "*Confirmed my expectations*" + "*Exceeded my expectations*".

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

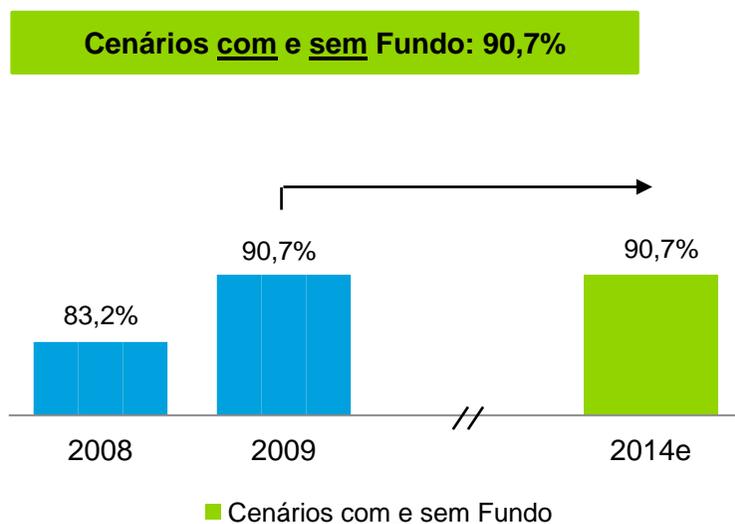


Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

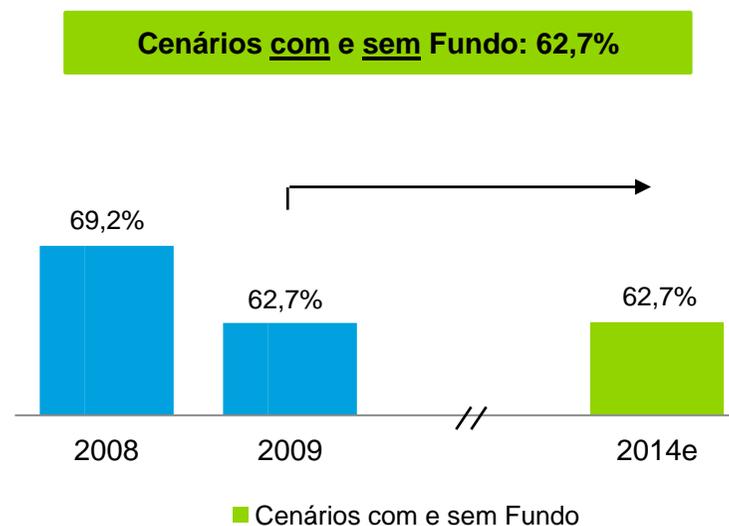
### **Métrica 3 – (3.1. e 3.2.)**

**Manter os níveis de satisfação dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais**

**Evolução do nível de satisfação na Cidade de Lisboa –  
First visitors**  
("Confirmed my expectations" + "Exceeded my expectations")  
(2008-2014e; %)



**Evolução do nível de satisfação na Cidade de Lisboa –  
Repeat visitors**  
("Confirmed my expectations" + "Exceeded my expectations")  
(2008-2014e; %)



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

		Cidade de Lisboa	
		Cenário sem Fundo	Cenário com Fundo
Aumentar a notoriedade do destino	<b>Métrica 4</b> Consolidar a imagem internacional da região enquanto destino turístico junto dos mercados alvo (turistas e excursionistas)	<b>Métrica 4.1.:</b> 2.200 notícias divulgadas em publicações internacionais	<b>Métrica 4.1.:</b> 3.400 notícias divulgadas em publicações internacionais
		<b>Descritivo:</b> Alcançar o número de notícias divulgadas em publicações internacionais registado no ano de 2008 <sup>1</sup> , ano em que se registou um menor número de notícias (período em análise).	<b>Descritivo:</b> Alcançar o número de notícias divulgadas em publicações internacionais registado no ano de 2007 <sup>1</sup> , ano em que se registou um maior número de notícias (período em análise).
		<b>Métrica 4.2.:</b> 2.500.000 acessos ao site do Turismo de Lisboa	<b>Métrica 4.2.:</b> 4.000.000 acessos ao site do Turismo de Lisboa
		<b>Descritivo:</b> Aumentar o número de acessos ao site do Turismo de Lisboa para o valor definido como objectivo estratégico no anterior plano estratégico (TLx10) para o ano de 2010 <sup>1</sup> .	<b>Descritivo:</b> Aumentar o número de acessos ao site do Turismo de Lisboa com base no crescimento médio anual registado entre 2007 e 2009 <sup>1</sup> (aproximadamente 380 mil acessos por ano).

<sup>1</sup> Números arredondados.  
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

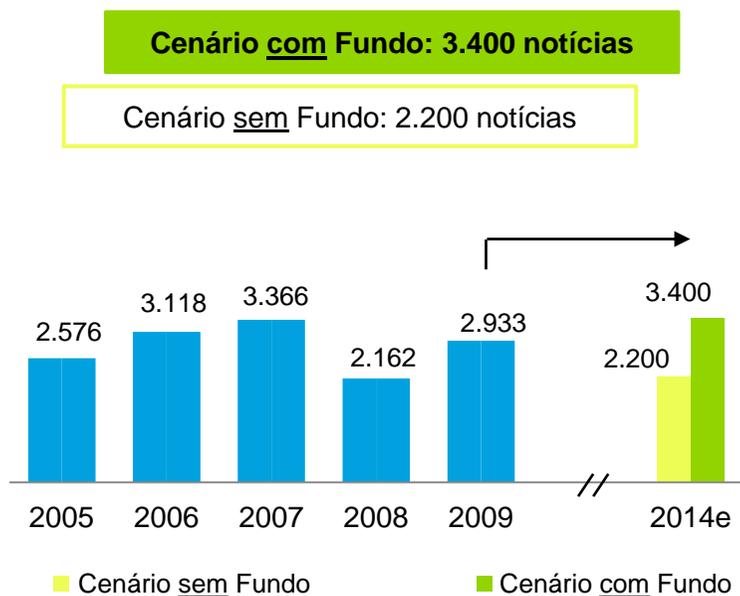


Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

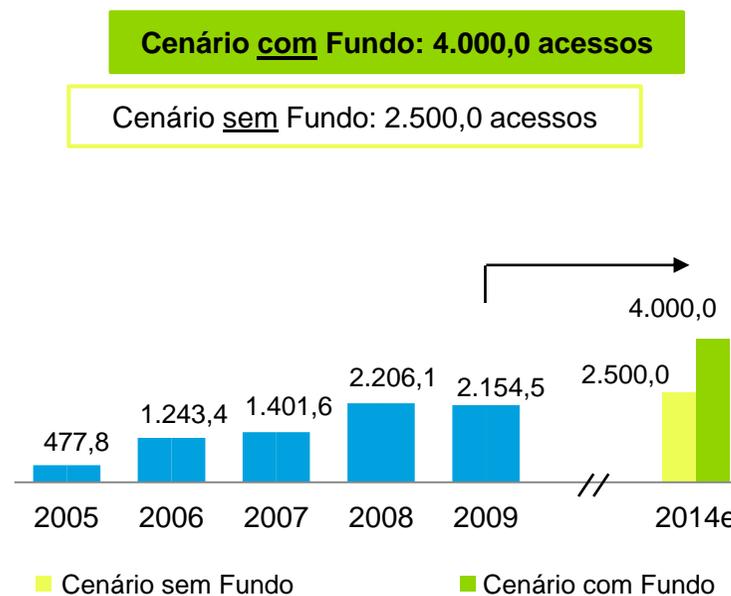
### **Métrica 4 – (4.1. e 4.2.)**

**Consolidar a imagem internacional da região enquanto destino turístico junto dos mercados alvo (turistas e excursionistas)**

**Evolução do número de notícias divulgadas em publicações internacionais (2005-2014e)**



**Evolução do número de acessos ao site do Turismo de Lisboa (2005-2014e; milhares)**



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Quadro resumo – Cidade de Lisboa

Cidade de Lisboa			Cenário <u>sem</u> Fundo	Cenário <u>com</u> Fundo
Crescer em quantidade e valor	<b>Métrica 1</b> Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais		628,1 mil dormidas	1.228,1 mil dormidas
	<b>Métrica 2</b> Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais		TCMA <sub>09-14e</sub> = 0,9% 137,15 euros	TCMA <sub>09-14e</sub> = 1,4% 140,59 euros
Qualificar a experiência do visitante	<b>Métrica 3</b> Manter os níveis de satisfação dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais	<i>First visitors</i>	(“Confirmed my expectations” + “Exceeded my expectations”) 90,7%	90,7%
		<i>Repeat visitors</i>	(“Confirmed my expectations” + “Exceeded my expectations”) 62,7%	62,7%
Aumentar a notoriedade do destino	<b>Métrica 4</b> Consolidar a imagem internacional da região enquanto destino turístico junto dos mercados alvo (turistas e excursionistas)	Notícias divulgadas em publicações internacionais	2.200 notícias	3.400 notícias
		Acessos ao site do Turismo de Lisboa	2.500.000 acessos	4.000.000 acessos

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



### Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

Relativamente à Área Promocional de Lisboa e ao conjunto dos municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra, foram apenas definidas duas métricas para avaliar o objectivo estratégico, aumentar o número de visitantes (*First e Repeat visitors*) provenientes dos mercados tradicionais e emergentes, potenciando o valor por estes gerado para o sector, nomeadamente o aumento do número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais e o aumento do gasto médio dos visitantes nacionais e internacionais.

#### Municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra

##### Cenário sem Fundo

**Métrica: 795,7 mil dormidas**

Descritivo:

Aumento acumulado do número de dormidas no conjunto dos municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra em 795,7 mil dormidas, no período 2010 a 2014, o equivalente à manutenção da representatividade da Cidade de Lisboa no número total de dormidas registadas nestes municípios no ano de 2008 (cerca de 80%), tendo em consideração o aumento acumulado anteriormente estimado para este cenário.

##### Cenário com Fundo

**Métrica: 1.555,9 mil dormidas**

Descritivo:

Aumento acumulado do número de dormidas no conjunto dos municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra em 1.555,9 mil dormidas, no período 2010 a 2014, o equivalente à manutenção da representatividade da Cidade de Lisboa no número total de dormidas registadas nestes municípios no ano de 2008 (cerca de 80%), tendo em consideração o aumento acumulado anteriormente estimado para este cenário.

Crescer em quantidade e valor

#### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas<sup>1</sup> dos turistas nacionais e internacionais

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

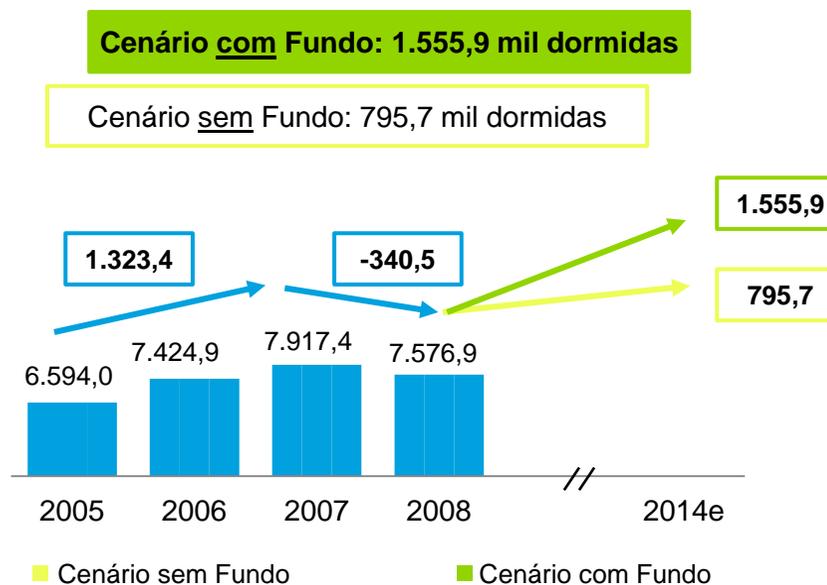


Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais

Evolução do número de dormidas<sup>1</sup> nos municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra (2005-2014e; milhares)



<sup>1</sup> As estimativas acumuladas apresentadas consideram a projecção do ano de 2010.

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

### Área Promocional de Lisboa

#### Cenário sem Fundo

#### Cenário com Fundo

##### Métrica: 1.063,7 mil dormidas

###### Descritivo:

Aumento acumulado do número de dormidas na APL em 1.063,7 mil dormidas, no período 2010 a 2014, o equivalente à manutenção da representatividade da Cidade de Lisboa no número total de dormidas registadas nesta região no ano de 2008 (cerca de 60%), tendo em consideração o aumento acumulado anteriormente estimado para este cenário.

##### Métrica: 2.079,7 mil dormidas

###### Descritivo:

Aumento acumulado do número de dormidas na APL em 2.079,7 mil dormidas, no período 2010 a 2014, o equivalente à manutenção da representatividade da Cidade de Lisboa no número total de dormidas registadas nesta região no ano de 2008 (cerca de 60%), tendo em consideração o aumento acumulado anteriormente estimado para este cenário.

Crescer em quantidade e valor

#### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas<sup>1</sup> dos turistas nacionais e internacionais

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

### Área Promocional de Lisboa

#### Cenário sem Fundo

##### Métrica: TCMA de 0,9%

###### Descritivo:

Aumentar o gasto médio dos visitantes nacionais e internacionais à taxa de inflação prevista para o período 2009-2014<sup>1</sup> (crescimento nominal igual a zero).

#### Cenário com Fundo

##### Métrica: TCMA de 1,4%

###### Descritivo:

Aumentar o gasto médio dos visitantes nacionais e internacionais à taxa de inflação prevista para o período 2009-2014<sup>1</sup> acrescida de um crescimento nominal de 0,5 p.p. nesse período.

Crescer em quantidade e valor (cont.)

#### Métrica 2

Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais

<sup>1</sup> Estimativa Economist Intelligence Unit.  
Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

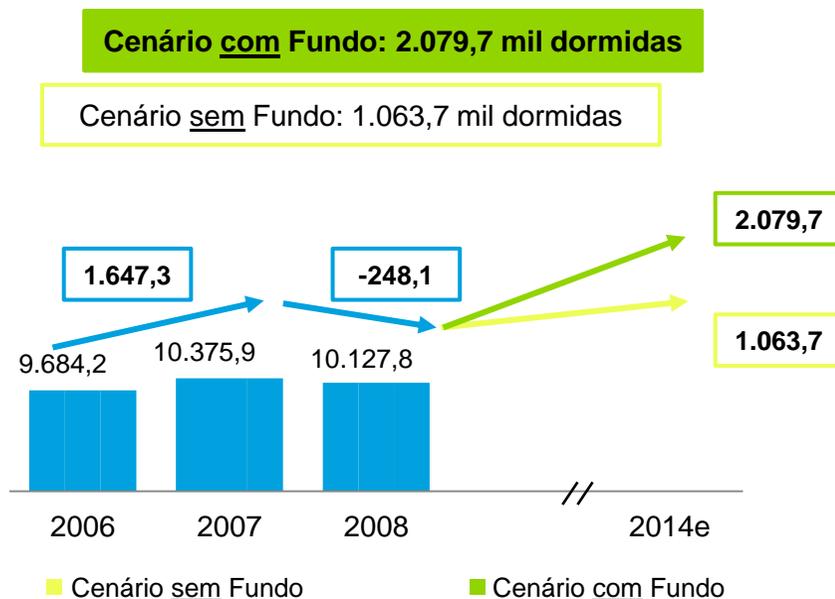


Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Cenário sem Fundo e Cenário com Fundo (cont.)

### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais

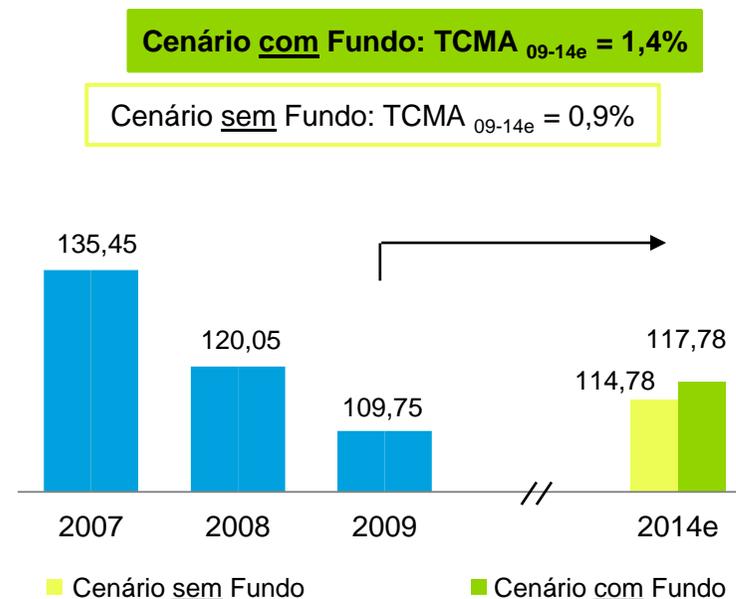
Evolução do número de dormidas<sup>1</sup> na APL  
(2006-2014e; milhares)



### Métrica 2

Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais

Evolução do gasto médio diário<sup>1</sup> (sem transporte) na APL  
(2007-2014e; euros)



<sup>1</sup> As estimativas acumuladas apresentadas consideram a projecção do ano de 2010.

Fonte: ATL; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos



Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica – Quadro resumo – Municípios L+C+O+S+M e APL

### Municípios de Lisboa, Cascais, Oeiras, Sintra e Mafra

#### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais

#### Cenário sem Fundo

795,7 mil dormidas

#### Cenário com Fundo

1.555,9 mil dormidas

Crescer em quantidade e valor

### Área Promocional de Lisboa

#### Métrica 1

Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais

#### Cenário sem Fundo

1.063,7 mil dormidas

#### Cenário com Fundo

2.079,7 mil dormidas

#### Métrica 2

Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais

TCMA<sub>09-14e</sub> = 0,9%

114,78 euros

TCMA<sub>09-14e</sub> = 1,4%

117,78 euros

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
      - i. Identificação dos objectivos estratégicos
      - ii. Métricas de avaliação dos objectivos estratégicos – Cenários de evolução estratégica
      - iii. Monitorização das métricas de avaliação dos objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Objectivos estratégicos

### Monitorização das métricas de avaliação dos objectivos estratégicos

A monitorização do grau de cumprimento das métricas de avaliação dos objectivos estratégicos é uma actividade extremamente relevante. Esta deverá ocorrer com uma periodicidade regular, previamente definida, de modo a antecipar eventuais desvios e a accionar a entrada em funcionamento das iniciativas estratégicas previstas no plano de contingência do Plano Estratégico do Turismo de Lisboa 2011-2014 definidas para os mitigar.

Actualmente, a ATL, através do Observatório do Turismo de Lisboa, dispõe das ferramentas necessárias à monitorização da taxa de realização destas métricas, no entanto, em algumas situações, é necessário proceder a alguns ajustamentos no que se refere à recolha e tratamento da informação.

Métricas de avaliação	Indicador	Monitorização	Recomendações
<b><u>Métrica 1</u></b> Aumentar o número de dormidas dos turistas nacionais e internacionais	• Número de dormidas	Trimestral	-
<b><u>Métrica 2</u></b> Aumentar o gasto médio dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais	• Gasto médio diário individual (sem transporte)	Semestral	Reestruturar o Inquérito Motivacional, tornando-o mais <i>user friendly</i> para os inquiridos e adequado propósito.
<b><u>Métrica 3</u></b> Manter os níveis de satisfação dos visitantes (turistas e excursionistas) nacionais e internacionais	• Nível de satisfação dos turistas e excursionistas ( <i>First e Repeat Visitors</i> )	Semestral	Reestruturar o Inquérito ao Grau de Satisfação dos Turistas, de modo a facilitar a análise entre <i>First e Repeat Visitors</i> .
<b><u>Métrica 4</u></b> Consolidar a imagem internacional da região enquanto destino turístico junto dos mercados alvo (turistas e excursionistas)	• Notícias divulgadas em publicações internacionais • Acessos ao site do Turismo de Lisboa • <i>Rankings</i> internacionais de diferentes entidades do sector	Semestral	-

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
      - i. Mercados
      - ii. Segmentos
      - iii. Produtos
      - iv. Marca
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Enquadramento

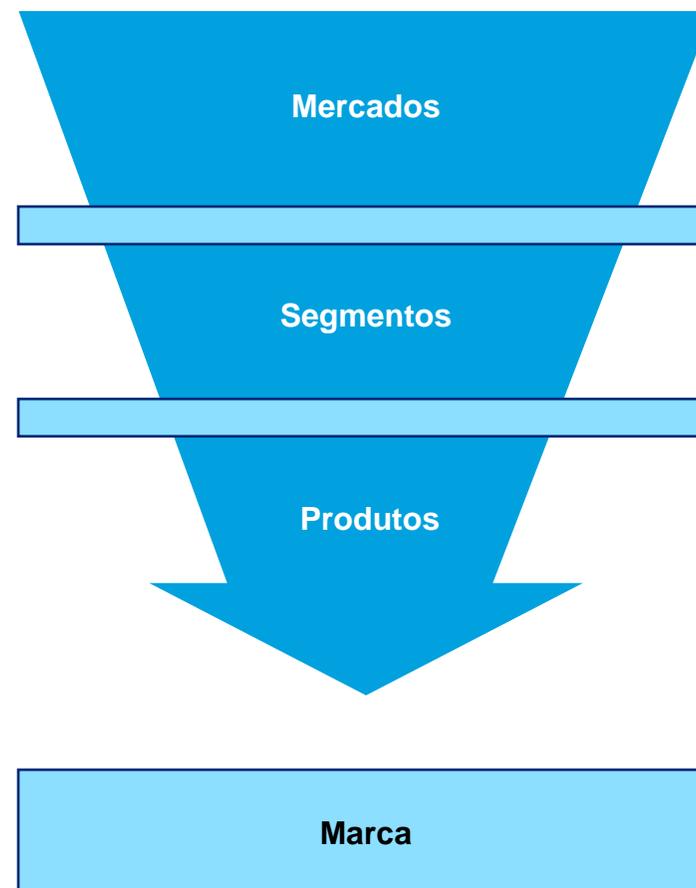
### Enquadramento

A abordagem seguida para a definição do posicionamento estratégico a adoptar para o Turismo de Lisboa encontra-se estruturada em quatro fases sequenciais, designadamente mercados, segmentos, produtos e Marca.

A definição da estratégia de mercados teve por base a análise de um conjunto de indicadores para os mercados emissores (Top 20) que geraram um maior número de dormidas na região de Lisboa (APL e Cidade de Lisboa) em 2008. Entre os indicadores analisados destacam-se a proximidade aos mercados, a dimensão dos mercados geográficos no que se refere à sua população, na predisposição para viajar e as suas motivações, entre outros.

Depois de definida a estratégia de mercados, procedeu-se à identificação dos segmentos a considerar segundo os resultados dos inquéritos realizados pelo Observatório de Turismo de Lisboa da ATL.

Por último, após a identificação dos segmentos mais atractivos e com maior potencial de criação de valor, foram definidos os produtos turísticos a promover junto de cada segmento, através da análise da receptividade que estes apresentam actualmente, bem como a estratégia de marcas a empreender.



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Distância aos mercados

A análise aos mercados inicia-se com a segmentação dos mercados em virtude da sua distância (ligações rodoviárias e aéreas) à região de Lisboa. Neste contexto, definiram-se 4 segmentos, designadamente, mercado alargado, para ligações rodoviárias, ferroviárias ou aéreas inferiores a 2 horas, mercado de proximidade (ligações aéreas de 2 a 3 horas), mercado intermédio (ligações aéreas de 3 a 6 horas de distância) e mercado longínquo, para ligações aéreas superiores a 6 horas.

Assim, analisando o mercado alargado em termos de ligações rodoviárias e/ ou ferroviárias, ou seja o mercado espanhol que, devido à sua proximidade, se posiciona de forma semelhante ao mercado interno em termos de potencial de atracção da procura, foram definidos como mercados prioritários as regiões NUTS III que se localizam a menor distância da região de Lisboa e concentram uma maior número de habitantes, na medida em que constituem um maior potencial de captação de turistas para visitar Lisboa.

### Distância aos mercados: Mercado alargado – Ligações rodoviárias e/ ou ferroviárias



NUTS II e NUTS III	População
Albacete	392.779
Cidade Real	511.149
Cuenca	212.993
Guadalajara	225.858
Toledo	634.817
<input checked="" type="checkbox"/> Albacete	<b>1.977.596</b>
Almeria	661.795
Cádiz	1.198.734
Córdoba	783.186
Granada	893.680
Huelva	496.265
Jaén	654.354
Málaga	1.528.851
Sevilha	1.829.266
<input checked="" type="checkbox"/> Andaluzia	<b>8.046.131</b>

NUTS II e NUTS III	População
Huesca	220.388
Teruel	144.904
Saragoça	932.289
<b>Aragão</b>	<b>1.297.581</b>
Astúrias	1.059.136
<input checked="" type="checkbox"/> Astúrias	<b>1.059.136</b>
Barcelona	5.342.884
Girona	709.150
Lérida	420.021
Tarragona	765.996
<input checked="" type="checkbox"/> Barcelona	<b>7.238.051</b>
Cantábria	570.613
<b>Cantábria</b>	<b>570.613</b>
Ceuta	71.989
<input checked="" type="checkbox"/> Ceuta	<b>71.989</b>

NUTS II e NUTS III	População
Avila	168.473
Burgos	363.972
León	484.082
Palência	171.122
Salamanca	347.441
Segovia	160.134
Soria	92.892
Valhadolid	518.942
Zamora	194.802
<input checked="" type="checkbox"/> Castela e Leão	<b>2.501.860</b>
A Coruña	1.120.058
Lugo	347.343
Orense	328.804
Pontevedra	938.873
<input checked="" type="checkbox"/> A Coruña	<b>2.735.078</b>

**Legenda:** ● Principais fronteiras nacionais rodoviárias  Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico  
 Fonte: Eurostat; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Distância aos mercados (cont.)

Distância aos mercados: Mercado alargado – Ligações rodoviárias e/ ou ferroviárias (cont.)



NUTS II e NUTS III	População
Badajoz	672.029
Cáceres	406.879
<input checked="" type="checkbox"/> Extremadura	<b>1.078.908</b>
El Hierro	10.151
Fuerteventura	93.509
Gran Canaria	825.334
La Gomera	22.487
La Palma	86.177
Lanzarote	134.918
Tenerife	868.892
<b>Gran Canaria</b>	<b>2.041.468</b>
La Rioja	311.773
<b>La Rioja</b>	<b>311.773</b>
Madrid	6.189.297
<input checked="" type="checkbox"/> Madrid	<b>6.189.297</b>
Melilha	69.699
<b>Melilha</b>	<b>69.699</b>

NUTS II e NUTS III	População
Múrcia	1.411.623
<b>Múrcia</b>	<b>1.411.623</b>
Eivissa y Formentera	126.491
Maiorca	829.468
Menorca	89.049
<b>Palma de Maiorca</b>	<b>1.045.008</b>
Álava	306.527
Guipúzcoa	691.839
Navarra	606.234
<b>Vizcaya</b>	<b>1.140.373</b>
Pamplona	2.744.973
Alicante	1.838.972
Castellón de la Plana	575.349
Valência	2.478.154
<b>Valência</b>	<b>4.892.475</b>
<b>Total</b>	<b>45.283.259</b>

**Legenda:** ● Principais fronteiras nacionais rodoviárias

Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico

Fonte: Eurostat; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Distância aos mercados (cont.)

Considerando as ligações aéreas a Lisboa previstas para o Verão de 2010, a identificação dos mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico recaiu sobre cidades que apresentam igualmente maiores concentrações populacionais assim como cidades que, pelas características da sua população, apresentam uma maior apetência para viajar. Paralelamente, deve ter-se também em consideração a necessidade de concentração de esforços de investimento, sendo necessário seleccionar um número limitado de mercados, pelo que apenas foram seleccionadas as cidades potencialmente mais atractivas para a estratégia do destino Lisboa e com maior potencial de criação de valor.

### Distância aos mercados e *catchment areas*: Mercado alargado – Ligações aéreas (<2 horas de distância)

(Verão de 2010)



Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )	
		NUTS II	NUTS III
Astúrias	n.d.	1.059.136	1.059.136
☑ Sevilha	01h00	8.046.131	1.829.266
☑ Madrid	01h05	6.189.297	6.189.297
☑ Málaga	01h20	8.046.131	1.528.851
Corunha	01h20	2.735.078	1.120.058
☑ Valência	01h30	4.892.475	2.478.154
Bilbau	01h35	2.744.973	1.140.373
Palma de Maiorca	01h40	1.045.008	829.468
☑ Barcelona	01h50	7.238.051	5.342.884
Pamplona	02h00	2.744.973	606.234
<b>Espanha</b>		<b>33.950.149</b>	<b>22.123.721</b>
Bordéus	01h50	3.175.500	1.422.500
<b>França</b>		<b>3.175.500</b>	<b>1.422.500</b>
Casablanca	01h25	3.718.000 <sup>2</sup>	n.d.
Marraxexe	01h40	3.187.000 <sup>2</sup>	n.d.
<b>Marrocos</b>		<b>6.905.000</b>	<b>n.d.</b>
<b>Total<sup>1</sup></b>		<b>44.030.649</b>	<b>23.546.221</b>

**Legenda:** ☑ Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico

n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> Não considera a população de cidades da mesma NUTS II.

Fonte: Eurostat; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Distância aos mercados (cont.)

Distância aos mercados e *catchment areas*: Mercado de proximidade – Ligações aéreas (2 a 3 horas de distância) – (cont.)

(Verão de 2010)



Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )	
		NUTS II	NUTS III
☑ Colónia	02h55	4.391.062	995.397
☑ Estugarda	03h00	4.007.095	597.176
☑ Frankfurt	03h00	3.780.232	659.021
Dusseldorf	03h00	5.208.288	581.122
<b>Alemanha</b>		<b>17.386.677</b>	<b>2.832.716</b>
Bruxelas	02h45	1.048.491	1.048.491
<b>Bélgica</b>		<b>1.048.491</b>	<b>1.048.491</b>
Toulouse	02h00	2.837.500	1.220.000
☑ Lyon	02h15	6.113.000	1.689.000
☑ Paris	02h20	11.672.500	2.199.500
☑ Marselha	02h20	4.900.500	1.973.000
☑ Nice	02h25	4.900.500	1.089.500
<b>França</b>		<b>25.523.500</b>	<b>8.171.000</b>
☑ Amesterdão	02h45	2.626.163	1.222.305
<b>Holanda</b>		<b>2.626.163</b>	<b>1.222.305</b>
☑ Roma	02h40	5.561.017	4.061.543
☑ Bolonha	02h40	4.275.802	964.074
☑ Milão	02h50	9.642.406	3.906.726
<b>Itália</b>		<b>24.311.565</b>	<b>9.776.949</b>

Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )	
		NUTS II	NUTS III
Liverpool	02h40	1.349.032	435.176
Manchester	02h50	2.567.843	2.567.843
Bristol	02h40	2.288.755	418.834
☑ Londres	02h35	7.588.369	3.014.975
Edimburgo	03h00	1.972.100	469.860
<b>Reino Unido</b>		<b>15.766.099</b>	<b>6.906.688</b>
Genebra	02h30	1.408.796	438.177
Zurique	02h35	1.307.567	1.307.567
Basileia	02h35	1.035.934	454.372
<b>Suíça</b>		<b>3.752.297</b>	<b>2.200.116</b>
☑ Cork	02h15	3.222.055	641.687
☑ Dublin	02h40	3.222.055	1.212.348
<b>Irlanda</b>		<b>3.222.055</b>	<b>1.854.035</b>
Argel	02h20	2.947.461	1.519.570
<b>Argélia</b>		<b>2.947.461</b>	<b>1.519.570</b>
Tunis		992.900	n.d.
<b>Tunísia</b>	02h40	<b>992.900</b>	<b>n.d.</b>
<b>Total<sup>1</sup></b>		<b>97.577.208</b>	<b>35.531.870</b>

**Legenda:** ☑ Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico  
n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> O total das *catchment areas* não considera a população de cidades da mesma NUTS II. <sup>2</sup> Dados de 2007.

Fonte: Eurostat; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Distância aos mercados (cont.)

Distância aos mercados e *catchment areas*: Mercado intermédio – Ligações aéreas (3 a 6 horas de distância)

(Verão de 2010)



Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )	
		NUTS II	NUTS III
<input checked="" type="checkbox"/> Munique	03h05	4.313.446	1.311.573
Hamburgo	03h15	1.770.629	1.770.629
<input checked="" type="checkbox"/> Berlim	03h30	3.416.255	3.416.255
<b>Alemanha</b>		<b>9.500.330</b>	<b>6.498.457</b>
Sal	04h05	19.398	19.398
Praia	04h10	123.741	123.741
<b>Cabo Verde</b>		<b>143.139</b>	<b>143.139</b>
Zagreb	03h05	1.465.558	787.024
<b>Croácia</b>		<b>1.465.558</b>	<b>787.024</b>
Copenhaga	03h40	1.645.825	656.582
<b>Dinamarca</b>		<b>1.645.825</b>	<b>656.582</b>
Cairo	05h15	n.d.	6.758.581 <sup>1</sup>
<b>Egipto</b>		<b>n.d.</b>	<b>6.758.581<sup>1</sup></b>
<input checked="" type="checkbox"/> Helsínquia	05h15	2.632.744	1.388.964
<b>Finlândia</b>		<b>2.632.744</b>	<b>1.388.964</b>
Estrasburgo	03h45	1.837.500	1.091.000
<b>França</b>		<b>1.837.500</b>	<b>1.091.000</b>
Bissau	04h10	407.424 <sup>2</sup>	407.424 <sup>2</sup>
<b>Guiné-Bissau</b>		<b>407.424<sup>2</sup></b>	<b>407.424<sup>2</sup></b>

**Legenda:**  Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico  
n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> Dados de 2006. <sup>2</sup> Dados de 2007.

Fonte: Eurostat; INE Cabo Verde; Central Agency for Public Mobilisation and Statistics Egypt; INEC Guiné-Bissau; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Distância aos mercados (cont.)

Distância aos mercados e *catchment areas*: Mercado intermédio – Ligações aéreas (3 a 6 horas de distância) – (cont.)

(Verão de 2010)



Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )		Cidades	Distância (horas)	População ( <i>catchment area</i> )	
		NUTS II	NUTS III			NUTS II	NUTS III
Budapeste	03h40	2.897.317	2.897.317	☑ Moscovo	06h00	10.535.535 <sup>2</sup>	10.535.535 <sup>2</sup>
<b>Hungria</b>		<b>2.897.317</b>	<b>2.897.317</b>	<b>Rússia</b>		<b>10.535.535<sup>2</sup></b>	<b>10.535.535<sup>2</sup></b>
☑ Veneza	03h05	4.832.340	844.606	☑ Estocolmo	04h20	1.949.516	1.949.516
<b>Itália</b>		<b>4.832.340</b>	<b>844.606</b>	<b>Suécia</b>		<b>1.949.516</b>	<b>1.949.516</b>
Luxemburgo	04h05	483.799	483.799	Kiev	04h50	2.765.500	2.765.500
<b>Luxemburgo</b>		<b>483.799</b>	<b>483.799</b>	<b>Ucrânia</b>		<b>2.765.500</b>	<b>2.765.500</b>
Chisinau	04h10	785.100	663.100	Istambul	04h25	12.697.164	12.697.164
<b>Moldávia</b>		<b>785.100</b>	<b>663.100</b>	<b>Turquia</b>		<b>12.697.164</b>	<b>12.697.164</b>
☑ Oslo	04h50	1.079.051	560.484	Dakar	04h05	2.428.155 <sup>3</sup>	968.428 <sup>3</sup>
<b>Noruega</b>		<b>1.079.051</b>	<b>560.484</b>	<b>Senegal</b>		<b>2.428.155<sup>3</sup></b>	<b>968.428<sup>3</sup></b>
☑ Varsóvia	03h55	5.188.488	1.706.624	S. Tomé	04h00	n.d.	n.d.
<b>Polónia</b>		<b>5.188.488</b>	<b>1.706.624</b>	<b>S. Tomé e Príncipe</b>		<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
Praga	03h20	1.212.097	1.212.097	<b>Total<sup>1</sup></b>		<b>66.728.584</b>	<b>56.959.322</b>
<b>Rep. Checa</b>		<b>1.212.097</b>	<b>1.212.097</b>				
Bucareste	04h15	2.242.002	1.943.981				
<b>Roménia</b>		<b>2.242.002</b>	<b>1.943.981</b>				

**Legenda:** ☑ Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico

n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> Não considera a população de cidades da mesma NUTS II.

<sup>2</sup> Dados de 2009. <sup>3</sup> Dados de 2007.

Fonte: Eurostat; State Statistics Committee of Ukrain; Bureau of Statistics of the Republic of Moldova; TurkStat; ANSD; GKS; OAG; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Distância aos mercados (cont.)

Distância aos mercados e *catchment areas*: Mercado longínquo – Ligações aéreas (>6 horas de distância)

(Verão de 2010)



Cidades	Distância (horas)	População (catchment area)		Cidades	Distância (horas)	População (catchment area)	
		NUTS II	NUTS III			NUTS II	NUTS III
Joanesburgo	10h30	3.888.180	3.888.180	✓ Toronto	09h30	n.d.	5.831.635
<b>África do Sul</b>		<b>3.888.180</b>	<b>3.888.180</b>	Montreal	n.d.	n.d.	1.897.279
Luanda	07h40	4.500.000	4.500.000	<b>Canadá</b>		<b>n.d.</b>	<b>5.831.635</b>
<b>Angola</b>		<b>4.350.000</b>	<b>4.350.000</b>	✓ Boston	07h15	4.522.858	n.d.
Fortaleza	07h15	3.399.032	3.288.263	✓ Nova Iorque	06h45	19.006.798	n.d.
Natal	07h30	1.484.523	999.357	Filadélfia	08h00	5.838.471	n.d.
Belo Horizonte	07h40	6.184.969	4.730.674	<b>EUA</b>		<b>27.804.187</b>	<b>n.d.</b>
Recife	07h50	3.734.731	3.329.359	Maputo	10h45	n.d.	1.271.569 <sup>2</sup>
Salvador	08h45	4.384.001	3.661.125	<b>Moçambique</b>		<b>n.d.</b>	<b>1.271.569<sup>2</sup></b>
Brasília	09h40	2.557.158	2.557.158	Caracas	09h10	2.091.452	n.d.
✓ Rio de Janeiro	10h05	12.533.546	11.554.872	<b>Venezuela</b>		<b>2.091.452</b>	<b>n.d.</b>
✓ São Paulo	10h10	19.809.769	12.905.286	<b>Total<sup>1</sup></b>		<b>92.221.548</b>	<b>58.367.478</b>
<b>Brasil</b>		<b>54.087.729</b>	<b>43.026.094</b>				

**Legenda:** ✓ Mercados a considerar para a definição do posicionamento estratégico

n.d. – Não disponível.

<sup>1</sup> Não considera a população de cidades da mesma NUTS II.

<sup>2</sup> Dados de 2007.

Fonte: BGE; US Census Bureau; Statistics South Africa; INE Venezuela; OAG; Economist Intelligence Unit; INE Moçambique; Sky Scanner; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados

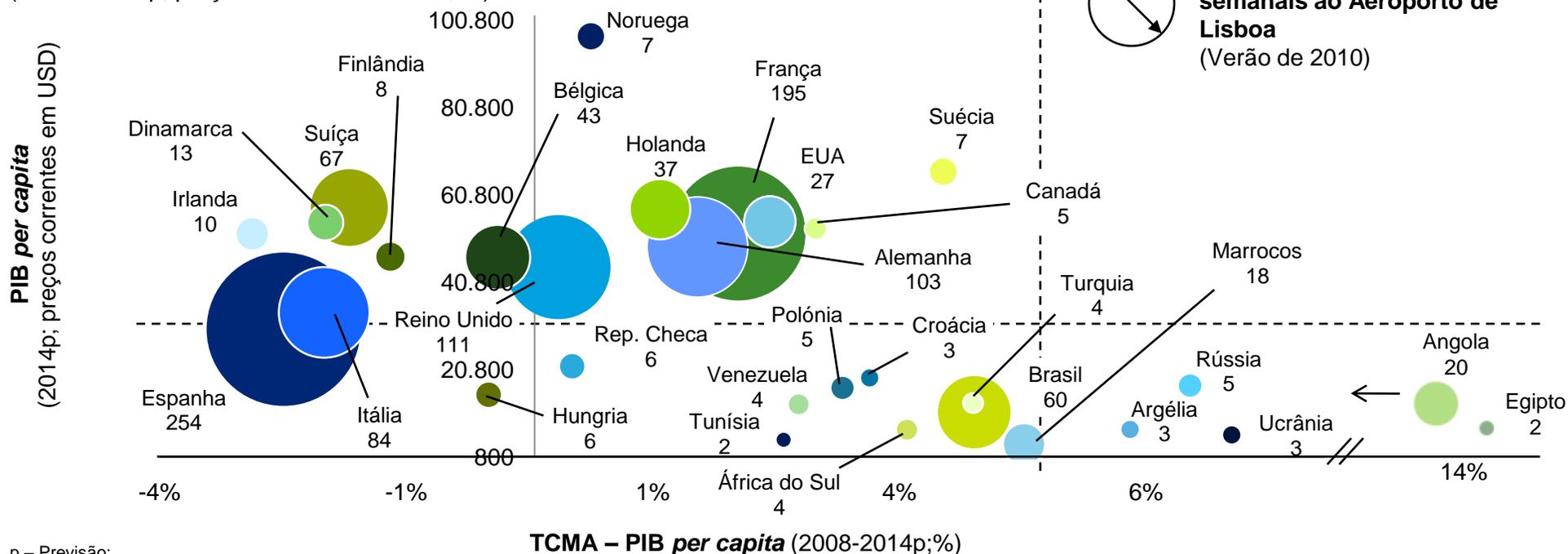


### Posicionamento dos mercados em termos de PIB *per capita* e do número de ligações aéreas directas semanais para Lisboa

No que se refere à atractividade dos mercados para os quais se prevê a existência de ligação aérea directa a Lisboa no Verão de 2010, medida pelo PIB *per capita*, prevê-se que, em 2014, a Noruega, a Suécia, a Suíça e a Holanda sejam os países que apresentem valores mais elevados, tendo desta forma um maior nível de rendimento disponível para despende em actividades de lazer. Contudo, são o Egipto (14,4%), Angola (13,0%) e Ucrânia (7,1%) os países com maiores taxas de crescimento médio anual entre 2008 e 2014. Em termos de ligações aéreas directas semanais a Lisboa, Espanha, França, Reino Unido e Alemanha são os países com maior número de ligações para Lisboa (254, 195, 111 e 103 ligações semanais, respectivamente).

### PIB *per capita* e número de ligações aéreas por mercado emissor

(2008 e 2014p; preços correntes em USD; %)



p – Previsão;

Nota: Não existem dados relativos aos seguintes países: Luxemburgo, Moldávia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Senegal, São Tomé e Príncipe e Roménia.

Fonte: ATL; Economist Intelligence Unit; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados

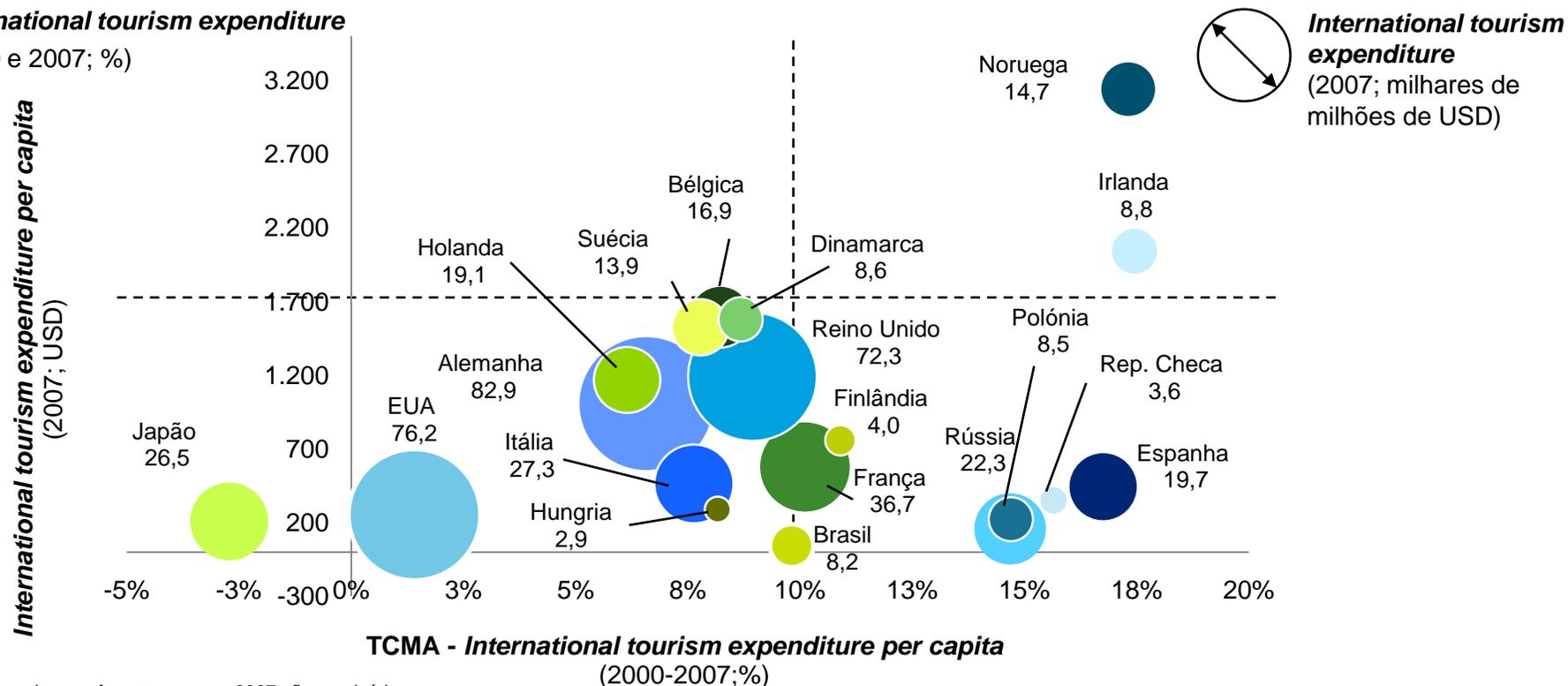


### Posicionamento dos mercados em termos de despesa em turismo nos mercados externos

Quanto à despesa em turismo internacional por parte dos principais mercados emissores de dormidas na Cidade e Região de Lisboa, Alemanha, EUA, Reino Unido e França foram os países que, em 2007, mais despenderam em termos absolutos. Por sua vez, Noruega, Irlanda, Bélgica, Dinamarca e Suécia foram os países onde o gasto em turismo internacional por habitante foi mais elevado, o que demonstra uma maior propensão para gastar durante as viagens ao exterior. Em termos evolutivos, Irlanda, Noruega, Espanha, República Checa, Polónia e Rússia foram os países que, entre 2000 e 2007 viram a sua despesa em turismo internacional crescer a uma taxa média anual mais elevada, o que poderá indicar uma tendência crescente para viajar e gastar no exterior em turismo por parte destes países.

### International tourism expenditure

(2000 e 2007; %)



Nota: Os valores referentes ao ano 2007 são provisórios.

Fonte: Eurostat; World Bank; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados

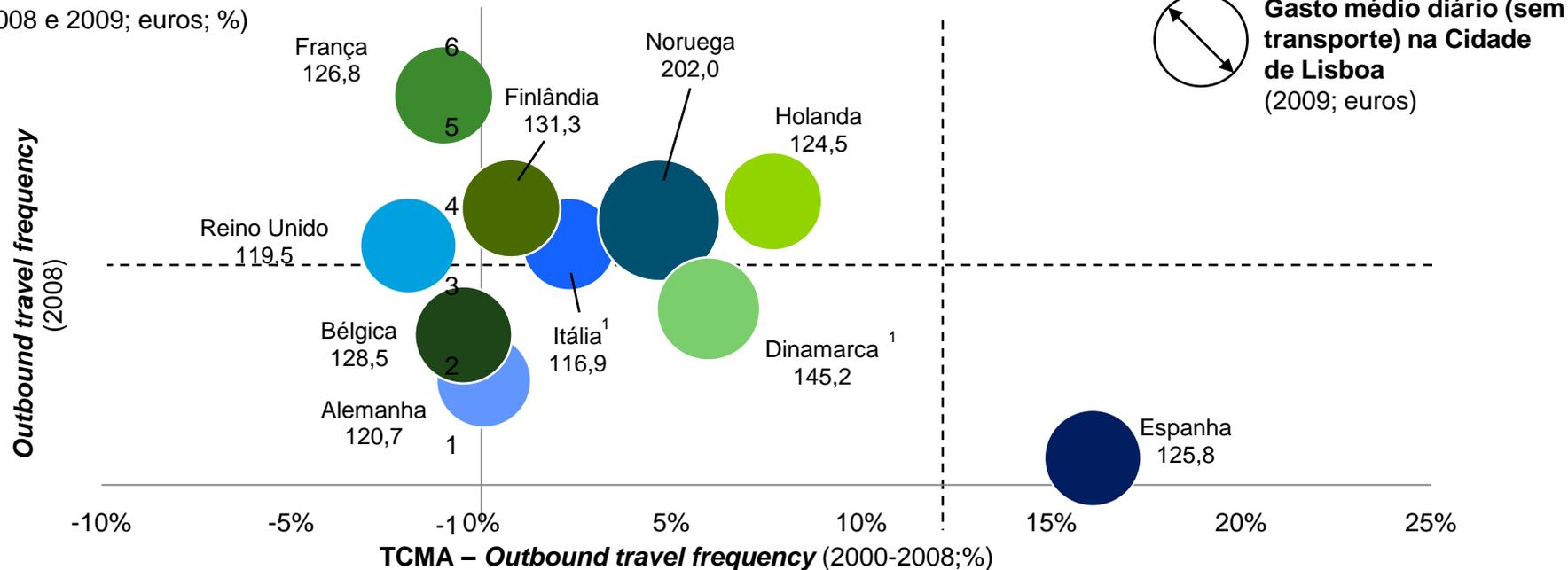


### Posicionamento dos mercados em termos de frequência de viagens para o exterior e do gasto médio na Cidade de Lisboa

No que diz respeito ao número de viagens para o exterior, os mercados francês, checo, holandês, finlandês e norueguês são os que se mostram mais atractivos, apresentando uma maior frequência de viagens para o exterior. Paralelamente, a Hungria e a Espanha apresentaram, entre 2000 e 2008 os níveis mais acentuados de crescimento de viagens para o exterior, ao contrário da Polónia (-11,8%), Reino Unido (-1,9%), França (-1,0%) e Bélgica (-0,5%), onde se registou quebras no número de viagens realizadas para o estrangeiro. Em termos de gasto médio diário, os noruegueses e os dinamarqueses são os turistas que, em média, mais gastam na Cidade de Lisboa (202,0 euros, 145,2 euros e 136,0 euros, respectivamente, em 2009).

### Outbound travel frequency face ao gasto médio (sem transporte) na Cidade de Lisboa

(2000, 2008 e 2009; euros; %)



Nota: O gasto médio foi extrapolado com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Os valores do Outbound travel frequency da Dinamarca e Itália dizem respeito ao ano de 2007. Hungria, República Checa e Polónia não se encontram representados, em virtude da reduzida dimensão da amostra para o indicador Gasto Médio (n < 20). Os dados referentes aos restantes mercados do Top 20 (excluindo o mercado nacional) que não se encontram representados, não se encontram disponíveis.

<sup>1</sup> TCMA 2000-2007.

Fonte: Eurostat; ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Posicionamento dos mercados em termos de representatividade da procura para a Cidade de Lisboa

No que se refere à representatividade das dormidas registadas na Cidade de Lisboa no total de dormidas realizadas pelos mercados emissores, Espanha é o mercado onde esta representatividade é mais significativa, sendo que, em 2008, Lisboa registou 2,1% das dormidas realizadas por espanhóis nos países da União Europeia a 27 países e 1,0% das dormidas realizadas fora de Espanha. Nos restantes mercados considerados, Lisboa capta menos de 1% das dormidas registadas na UE27.

### Quota de mercado da Cidade de Lisboa face ao número total de dormidas

(2008; milhares; %)

Mercados	População	Dormidas				Quota de mercado da Cidade de Lisboa (%; 2008)			
		Inbound	UE 27	Outbound	Total <sup>1</sup>	Cidade de Lisboa	EU 27	Outbound	Total
Espanha	45.283	151.937	36.384	74.737	226.674	759,7	2,1%	1,0%	0,3%
Itália	59.619	211.869	67.847	121.811	333.680	393,2	0,6%	0,3%	0,1%
França	63.983	194.049	100.006	192.555	386.604	389,9	0,4%	0,2%	0,1%
Finlândia	5.300	13.963	17.520	25.783	39.746	48,3	0,3%	0,2%	0,1%
Bélgica	10.667	13.611	52.555	73.871	87.482	118,3	0,2%	0,2%	0,1%
Noruega	4.737	20.449	32.524	45.103	65.552	66,1	0,2%	0,1%	0,1%
Alemanha	82.218	267.636	432.201	658.410	926.046	427,5	0,1%	0,1%	0,0%
Holanda	16.405	59.185	111.850	159.577	218.762	126,8	0,1%	0,1%	0,1%
Hungria	10.045	9.965	20.588	31.010	40.975	22,5	0,1%	0,1%	0,1%
Irlanda	4.401	13.338	33.733	48.243	61.581	44,5	0,1%	0,1%	0,1%
Polónia	38.116	46.472	50.365	62.473	108.945	35,4	0,1%	0,1%	0,0%
Reino Unido	61.179	171.112	327.279	587.462	758.575	342,2	0,1%	0,1%	0,0%
Rep. Checa	10.381	19.296	28.999	49.332	68.629	15,9	0,1%	0,0%	0,0%
Suécia	9.183	35.621	41.218	75.007	110.628	57,8	0,1%	0,1%	0,1%
Brasil	191.900	n.d.	n.d.	n.d.	16.827.783	387,8	n.d.	n.d.	0,0%
Dinamarca	5.476	19.109	287.852	459.542	646.942	55,2	n.d.	n.d.	n.d.
EUA	304.530	n.d.	n.d.	n.d.	26.704.343	264,1	n.d.	n.d.	0,0%
Japão	127.767	n.d.	n.d.	127.767	11.203.933	62,8	n.d.	n.d.	0,0%
Rússia	141.800	n.d.	n.d.	141.800	12.434.493	52,7	n.d.	n.d.	0,0%

Nota: Os valores referentes às dormidas na UE27 e *Outbound* referem-se a dormidas fora do país de residência habitual em viagens que incluam pelo menos uma dormida.

n.d. – Não disponível; <sup>1</sup> O total das dormidas resulta do somatório das dormidas *Inbound* e das dormidas *Outbound*; <sup>2</sup> Valores referentes a 2007.

<sup>3</sup> Valores extrapolados com base na proporção registada na Alemanha, Itália e Reino Unido entre o número de habitantes e o número de dormidas.

Fonte: Eurostat; ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; World Bank. Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



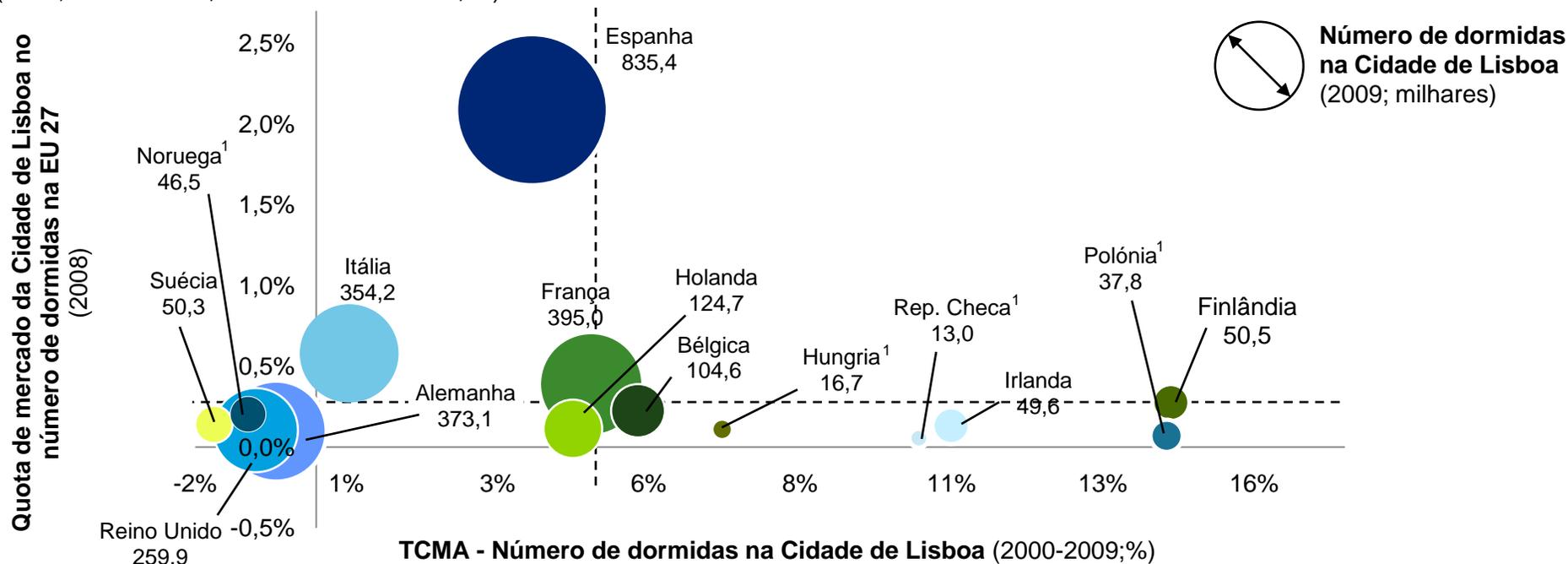
### Posicionamento dos mercados em termos de representatividade da procura para a Cidade de Lisboa (cont.)

Os mercados espanhol e francês, foram os mercados que mais dormidas geraram na Cidade de Lisboa em 2009 (835,4 e 395,0 mil dormidas, respectivamente), em conjunto com a Alemanha, Itália e Reino Unido (373,1, 354,2 e 259,9 mil dormidas, respectivamente).

Contudo, deve notar-se que são mercados emissores menos tradicionais que registaram as maiores taxas de crescimento médias anuais entre 2000 e 2009, mais precisamente a Finlândia (14,1%) e Polónia (14,1%), o que poderá ser justificado pelo número ainda reduzido de dormidas registado por estes mercados.

### Quota de mercado da Cidade de Lisboa face ao número de dormidas na UE 27 por mercado emissor

(2000, 2008 e 2009; milhares de dormidas; %)



Nota: Resultados extrapolados com base no Inquérito Motivacional.

Os dados referentes aos restantes mercados do Top 20 (excluindo o mercado nacional) que não se encontram representados, não se encontram disponíveis. <sup>1</sup> TCMA 2001-2008.

Fonte: Eurostat; ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



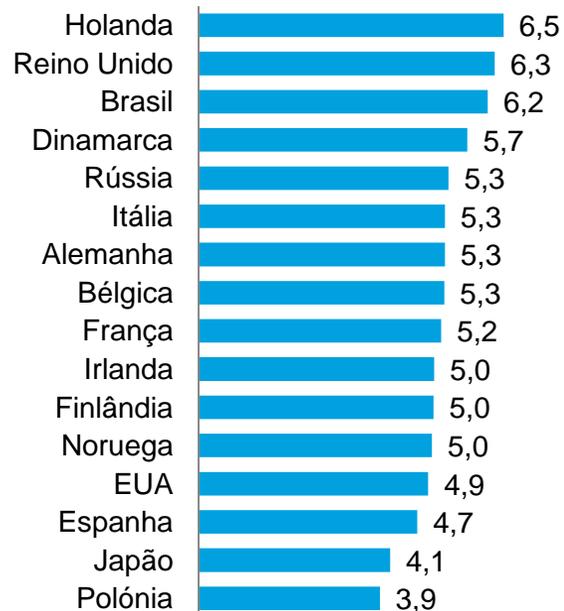
### Posicionamento dos mercados em termos de perfil dos turistas na APL

Segundo o Inquérito Motivacional de 2009, os turistas holandeses são os que, em média, permanecem mais tempo na APL (6,5 noites), seguindo-se os turistas britânicos (6,3 noites) e brasileiros (6,2 noites). Contrariamente, os turistas polacos são os que pernoitam menos noites na região (3,9 noites, em 2009).

No que se refere ao gasto médio diário, os turistas noruegueses são os que registam um gasto médio diário mais elevado (184,2 euros, em 2009), seguidos dos turistas brasileiros (156,1 euros) e dos turistas norte americanos (152,9 euros).

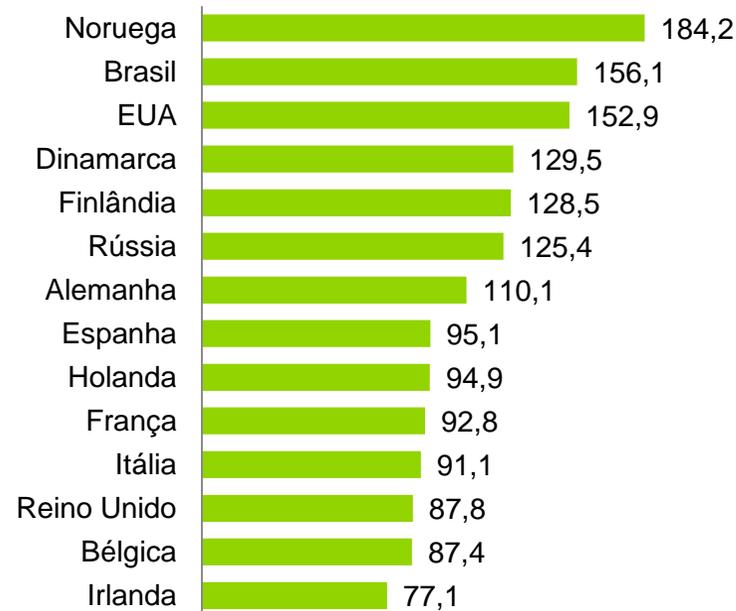
### Estada média

(2009; número de noites)



### Gasto médio diário (sem transporte)

(2009; euros)



Nota: Resultados extrapolados com base no Inquérito Motivacional.

Estada média – Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Gasto médio – Hungria, República Checa, Polónia e Japão não se encontram representados, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



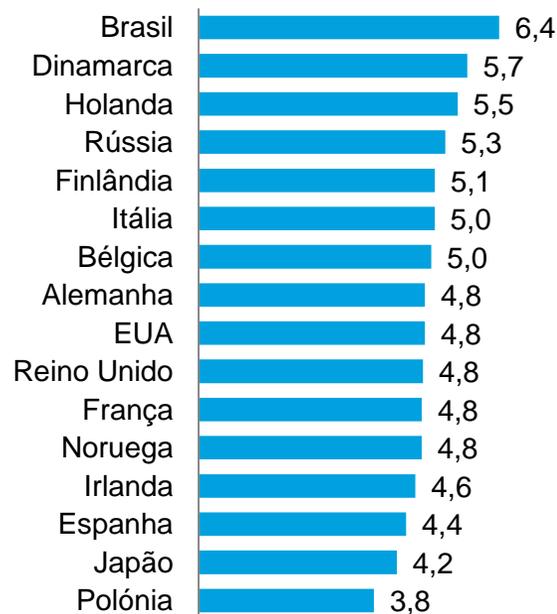
### Posicionamento dos mercados em termos de perfil dos turistas na Cidade de Lisboa

Através da análise aos resultados dos inquéritos motivacionais de 2009, verificou-se que os turistas brasileiros são aqueles que apresentam, em média, uma estada mais longa na Cidade de Lisboa (6,4 noites, em 2009), seguidos dos turistas dinamarqueses (5,7 noites) e holandeses (5,5 noites).

Por sua vez, os turistas noruegueses são aqueles que, em média apresentam um gasto médio diário mais elevado (202,0 euros em 2009), seguidos dos turistas americanos (159,9 euros) e dos turistas brasileiros (150,9 euros).

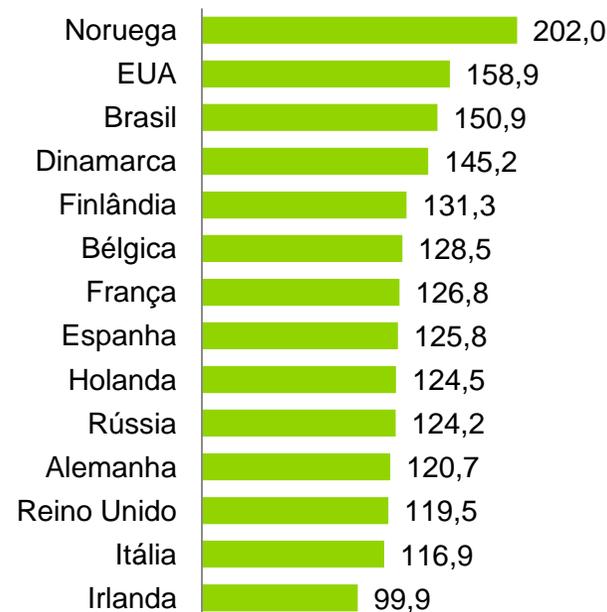
### Estada média

(2009; número de noites)



### Gasto médio diário (sem transporte)

(2009; euros)



Nota: Resultados extrapolados com base no Inquérito Motivacional.

Estada média – Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Gasto médio – Hungria, República Checa, Polónia e Japão não se encontram representados, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados

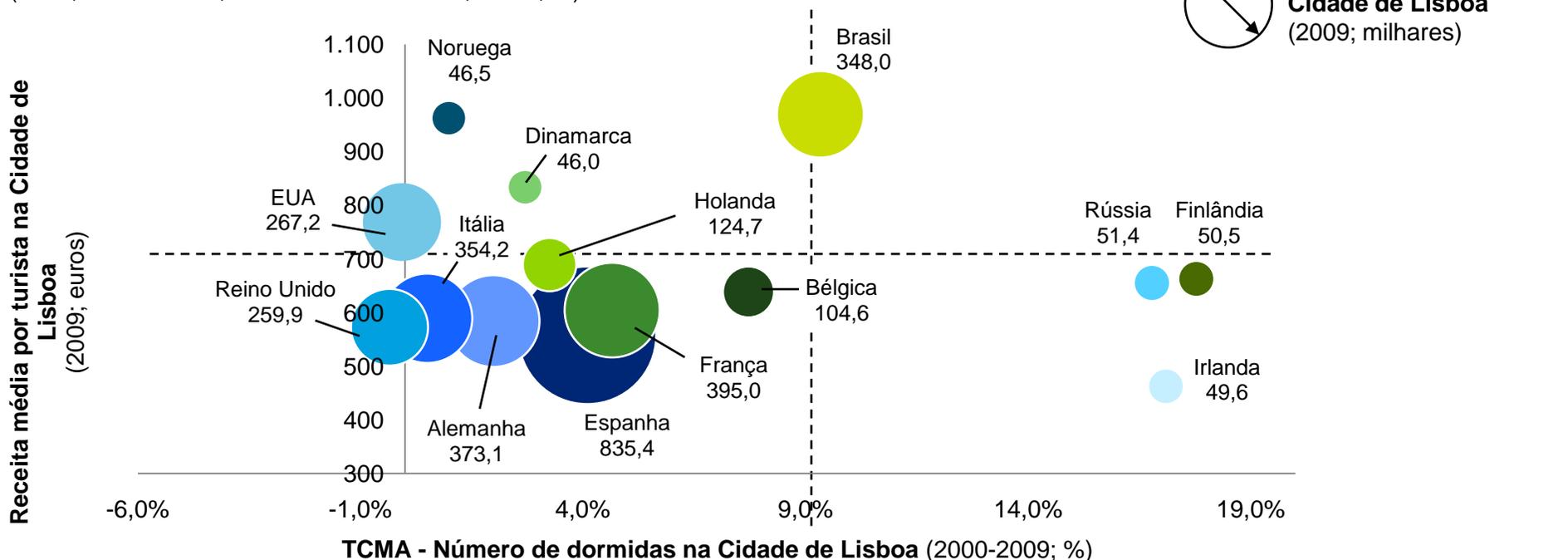


### Posicionamento dos mercados em termos de receita média por turista na Cidade de Lisboa

A Noruega, Brasil, Dinamarca e EUA foram os mercados que, em 2009, mais receita por turista geraram na Cidade de Lisboa (969,8 euros, 962,8 euros, 833,8 euros e 768,8 euros, respectivamente).

### Receita média por turista face ao número de dormidas na Cidade de Lisboa

(2000, 2008 e 2009; milhares de dormidas; euros; %)



Nota: Resultados extrapolados com base no Inquérito Motivacional. A receita média por turista resulta da multiplicação da estada média pelo gasto médio. Os dados referentes aos restantes mercados do Top 20 (excluindo o mercado nacional) que não se encontram representados, não se encontram disponíveis.

Fonte: Eurostat; INE; ATL - Observatório do Turismo de Lisboa; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (1/12)

O quadro seguinte sumariza as análises apresentadas previamente, sendo possível concluir que Espanha, Brasil, França, Alemanha e Reino Unido poderão continuar a ser mercados de aposta, uma vez que, de um modo geral, apresentam melhores resultados em todos os indicadores.

Mercados	Indicadores										Conclusão
	Ligações aéreas (semanais)	Despesa per capita turismo internacional		Número de viagens outbound		Gasto médio diário	Quota de Mercado UE27	Número de dormidas na Cidade de Lisboa		Estada média	
		Valor	TCMA (2000-2007)	Valor	TCMA (2000-2008)			Valor	TCMA (2000-2009)		
Espanha	●	○	●	○	●	○	●	●	○	○	●
França	●	○	●	●	●	○	●	●	○	○	●
Alemanha	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Itália	●	○	○	○ <sup>1</sup>	○ <sup>2</sup>	○	○	○	○	○	○
Brasil	○	○	○	n.d.	n.d.	○	n.d.	○	○	●	●
EUA	○	○	○	n.d.	n.d.	○	n.d.	○	○	○	○
Reino Unido	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Holanda	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Bélgica	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Japão	○	○	○	n.d.	n.d.	○	n.d.	○	○	○	○
Rússia	○	○	○	n.d.	n.d.	○	n.d.	○	○	○	○
Finlândia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suécia	○	○	○	○	n.d.	n.d.	○	○	○	n.d.	○
Irlanda	○	○	○	n.d.	n.d.	○	○	○	○	○	○
Noruega	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	○	○	○	○ <sup>1</sup>	○ <sup>2</sup>	○	n.d.	○	○	○	○
Polónia	○	○	○	○	○ <sup>4</sup>	○	○	○	○	○	○
Hungria	○	○	○	○	○ <sup>3</sup>	○	○	○	○	○	○
Rep. Checa	○	○	○	○ <sup>1</sup>	○ <sup>5</sup>	○	○	○	○	○	○

n.d. – Não disponível

<sup>1</sup> Valores referentes ao ano de 2007; <sup>2</sup> TCMA 2000-2007; <sup>3</sup> TCMA 2004-2008; <sup>4</sup> TCMA 2003-2008; <sup>5</sup> TCMA 2003-2007.

Análise: Deloitte

Legenda: Escala de avaliação: ● Elevada ○ Reduzida ou Nula

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (2/12)

Em resumo, na sequência da análise efectuada, apresenta-se a estratégia de mercados para o Turismo de Lisboa no período 2011-2014.

Os mercados considerados foram classificados de estratégicos, prioritários ou secundários. Esta segmentação, a qual inclui ainda uma definição da estratégia a adoptar (de crescimento ou manutenção), foi feita segundo a actual representatividade dos mercados na geração de dormidas na APL, proximidade geográfica e cultural, potencial de receita média por turista, estimativa de PIB *per capita* para 2014, entre outros.

Estes foram igualmente segmentados entre mercados maduros, mercados de médio e alto potencial e mercados emergentes de acordo com o seu gasto turístico a nível internacional e, novamente, com a relevância que têm vindo a assumir para o destino na geração de dormidas.

Note-se que, para a análise que se segue, foram somente considerados os 20 principais mercados geradores de dormidas na Área Promocional de Lisboa (excluindo o Japão, pela inexistência de ligações aéreas directas).

### Estratégia de mercados

	Estratégia	Mercados maduros	Mercados de médio e alto potencial	Mercados emergentes
<b>Mercados estratégicos</b>	<b>Crescimento</b>	Espanha	Brasil e Espanha (nichos)	
<b>Mercados prioritários</b>	<b>Crescimento</b>	Alemanha França	EUA Escandinávia (Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca)	
	<b>Manutenção</b>	Itália Reino Unido e Irlanda	Holanda e Bélgica	
<b>Mercados secundários</b>	<b>Crescimento</b>		Rússia	Polónia República Checa Hungria

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (3/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Espanha	Crescimento	Mercado estratégico	<p><b>Mercado maduro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado alargado (a menos de 2 horas de distância através de ligação aérea, ferroviária e/ ou rodoviária);</li> <li>• <b>1.361,2 mil dormidas</b> na APL (<b>13,4%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 4,8%) e <b>835,4 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>14,6%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 3,6%);</li> <li>• Estada média na APL de <b>4,7 noites</b> e de <b>4,4 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>95,1 euros</b> na APL e de <b>125,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>444,2 euros</b> na APL e de <b>557,9 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>30.120 dólares</b> em 2014, TCMA de -2,5% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>19,7 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (4/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Brasil	Crescimento	Mercado estratégico	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade cultural entre o Brasil e Portugal;</li> <li>• <b>415,0 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>4,9%</b> do total em 2008) e <b>348,0 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>6,1%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 3,8%);</li> <li>• Estada média na APL de <b>6,2 noites</b> e de <b>6,4 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>156,1 euros</b> na APL e de <b>151,0 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>964,2 euros</b> na APL e de <b>969,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009).</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>11.090 dólares</b> em 2014, o que corresponde a uma TCMA de 4,5% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>8,2 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (5/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Alemanha	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado maduro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 e 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>616,0 mil dormidas</b> na APL (<b>6,1%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 0,4%) e <b>373,1 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>6,5%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -0,7%);</li> <li>• Estada média de <b>5,3 noites</b> na APL e de <b>4,8 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>110,1 euros</b> na APL e de <b>120,7 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>579,7 euros</b> na APL e de <b>584,3 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>48.940 dólares</b> em 2014, o que corresponde a uma TCMA de 1,7% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>82,9 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
França	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado maduro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado alargado e de proximidade (&gt;2 horas e entre 2 e 3 horas de distância através de ligação aérea) dependendo da região considerada;</li> <li>• <b>590,9 mil dormidas</b> na APL (<b>5,8%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 4,6%) e <b>259,9 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>4,5%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -0,7%);</li> <li>• Estada média na APL de <b>5,2 noites</b> e de <b>4,7 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) na APL de <b>92,8 euros</b> e de <b>126,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>480,9 euros</b> na APL e de <b>604,9 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>52.010 dólares</b>, o que corresponde a uma TCMA de 2,1% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>36,7 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (6/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
EUA	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>358,8 mil dormidas</b> na APL (<b>3,5%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de -3,4%) e <b>267,2 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>4,7%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -3,9%);</li> <li>• Estada média de <b>5,2 noites</b> na APL e de <b>4,8 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>153,0 euros</b> na APL e de <b>159,0 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>750,6 euros</b> na APL e de <b>768,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>54.710 dólares</b> em 2014, o que corresponde a um crescimento à taxa média anual de 2,4% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>76,2 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
Suécia	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>104,8 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>1,2%</b> do total em 2008) e <b>50,2 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,9%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -1,7%);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>66.200 dólares</b> em 2014. TCMA de 4,1% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>13,9 milhões de dólares</b> (2007);</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (7/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Noruega	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>99,6 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>1,2%</b> do total em 2008) e <b>46,5 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,8%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -1,1%);</li> <li>• Estada média de <b>5,0 noites</b> na APL e de <b>4,8 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>184,2 euros</b> na APL e de <b>202,0 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>918,8 euros</b> na APL e de <b>962,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>97.220 dólares</b> em 2014. TCMA de 0,6% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>14,7 milhões de dólares</b> (2007);</li> </ul>
Finlândia	Crescimento	Mercado secundário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>63,1 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>0,8%</b> do total em 2008) e <b>50,5 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,9%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 14,1%);</li> <li>• Estada média de <b>5,0 noites</b> na APL e de <b>5,1 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>128,5 euros</b> na APL e de <b>131,3 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>645,4 euros</b> na APL e de <b>663,0 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>46.730 dólares</b> em 2014, o que corresponde a um decréscimo à taxa média anual de 1,5% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>4,0 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (8/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Dinamarca	Crescimento	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>80,5 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>1,0%</b> do total em 2008) e <b>46,0 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,8%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 1,3%);</li> <li>• Estada média de <b>5,8 noites</b> na APL e de <b>5,7 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>129,4 euros</b> na APL e de <b>145,2 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>744,2 euros</b> na APL e <b>833,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>54.550 dólares</b> em 2014, TCMA de -2,1% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>8,6 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
Reino Unido	Manutenção	Mercado prioritário	<p><b>Mercado maduro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 a 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>568,5 mil dormidas</b> na APL (<b>5,6%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 1,5%) e <b>259,9 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>4,5%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de -1,0%);</li> <li>• Estada média de <b>6,3 noites</b> na APL e de <b>4,8 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>87,8 euros</b> na APL e de <b>119,5 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>555,3 euros</b> na APL e de <b>572,9 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>44.340 dólares</b> em 2014, o que corresponde a uma TCMA de 0,2% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>72,3 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



### Conclusão: Estratégia de mercados (9/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Itália	Manutenção	<b>Mercado prioritário</b> <b>Mercado maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 e 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>548,3 mil dormidas</b> na APL (<b>5,4%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 1,3%) e <b>354,2 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>6,2%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 0,5%);</li> <li>• Estada média de <b>5,7 noites</b> na APL e de <b>4,0 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>91,8 euros</b> na APL e de <b>117,6 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>479,5 euros</b> na APL e de <b>589,5 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>33.970 dólares</b> em 2014, o que corresponde a um decréscimo à taxa média anual de 2,1% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>27,2 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
Irlanda	Manutenção	<b>Mercado prioritário</b> <b>Mercado maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 a 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>89,2 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>1,1%</b> do total em 2008) e <b>49,0 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,9%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 10,5%);</li> <li>• Estada média de <b>5,0 noites</b> na APL de <b>4,6 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>77,1 euros</b> na APL e de <b>99,9 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>388,1 euros</b> na APL e de <b>462,9 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>51.980 dólares</b> em 2014, TCMA de -2,9% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>8,8 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (10/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Holanda	Manutenção	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 a 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>235,4 mil dormidas</b> na APL (<b>2,3%</b> do total em 2008, TCMA<sub>2000-2008</sub> de 2,0%) e <b>124,7 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>2,2%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 4,2%);</li> <li>• Estada média de <b>6,5 noites</b> na APL e de <b>5,5 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>94,9 euros</b> na APL e de <b>124,5 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>618,3 euros</b> na APL e <b>689,6 euros</b> na Cidade de Lisboa</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>57.600 dólares</b> em 2014, TCMA de 1,3% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>19,1 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
Bélgica	Manutenção	Mercado prioritário	<p><b>Mercado de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de proximidade (entre 2 a 3 horas de distância através de ligação aérea);</li> <li>• <b>175,5 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>2,1%</b> do total em 2008) e <b>104,6 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>1,8%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 5,3%);</li> <li>• Estada média de <b>5,3 noites</b> na APL e de <b>5,0 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>87,5 euros</b> na APL e de <b>128,5 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>459,0 euros</b> na APL e de <b>638,8 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>46.600 dólares</b> em 2014, TCMA de -0,4% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>16,9 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (11/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Rússia	Crescimento	Mercado secundário Mercado de médio e alto potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>80,3 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>1,0%</b> do total em 2008) e <b>51,5 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,9%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 13,3%);</li> <li>• Estada média de <b>5,3 noites</b> na APL e na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Gasto médio diário individual (sem transporte) de <b>125,4 euros</b> na APL e de <b>124,2 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• Receita média por turista de <b>669,8 euros</b> na APL e de <b>655,3 euros</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>33.970 dólares</b>, o que corresponde a uma TCMA de 6,6% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>27,2 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
Polónia	Crescimento	Mercado secundário Mercado emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>65,3 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>0,8%</b> do total em 2008) e <b>37,8 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,7%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 14,1%);</li> <li>• Estada média de <b>3,9 noites</b> na APL e de <b>3,8 noites</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>16.670 dólares</b> em 2014, o que corresponde a uma TCMA de 3,1% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>8,5 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>
República Checa	Crescimento	Mercado secundário Mercado emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>22,7 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>0,2%</b> do total em 2008) e <b>12,9 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,2%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 10,0%);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>21.630 dólares</b> em 2014, o que corresponde a uma TCMA de 0,4% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>3,6 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Mercados



Conclusão: Estratégia de mercados (12/12)

Mercados	Estratégia	Classificação	Sustentação
Hungria	Crescimento	Mercado secundário Mercado emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>32,0 mil dormidas</b> na NUTS II Lisboa (<b>0,4%</b> do total em 2008) e <b>16,7 mil dormidas</b> na Cidade de Lisboa (<b>0,3%</b> do total em 2009, TCMA<sub>2000-2009</sub> de 6,7%);</li> <li>• PIB <i>per capita</i> de <b>15.100 dólares</b> em 2014. TCMA de -0,5% entre 2008 e 2014 (estimativa The Economist Intelligence Unit);</li> <li>• Consumo de turismo internacional na ordem dos <b>2,9 milhões de dólares</b> (2007).</li> </ul>

**Legenda:** Mercados maduros – Principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados de médio e alto potencial – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Mercados emergentes – Mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
      - i. Mercados
      - ii. Segmentos
      - iii. Produtos
      - iv. Marca
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos

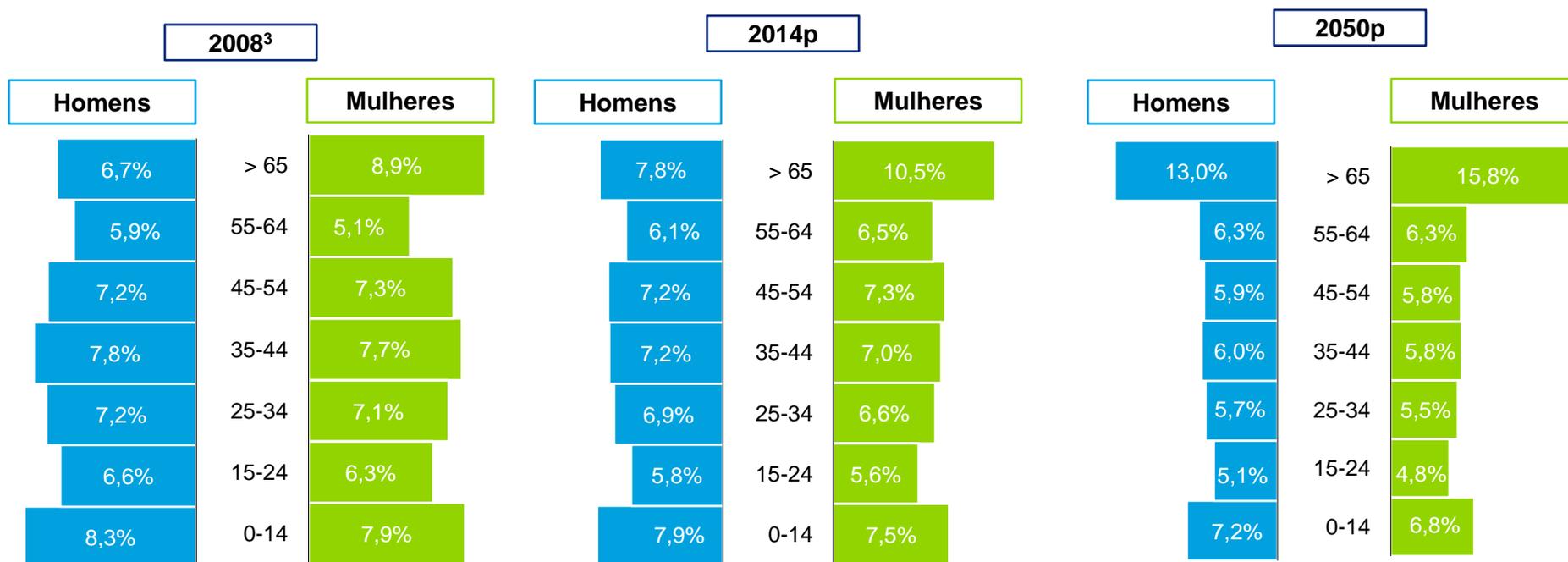


### Estrutura etária da população na União Europeia

Relativamente à identificação dos segmentos de aposta importa, antes de mais, analisar as projecções para a estrutura etária da União Europeia a 27 países. Assim, de um modo geral é possível constatar uma tendência de envelhecimento da população na Europa, estimando-se que, em 2014, mais de 30% da população da UE27 tenha mais de 55 anos, percentagem que em 2050, ultrapassará os 40%, sendo este um importante segmento de população a ter em consideração na estruturação do posicionamento estratégico de Lisboa.

### Evolução da estrutura etária da população<sup>1</sup> na União Europeia<sup>2</sup>

(2008, 2014p, 2050p)



<sup>1</sup> População à data de 1 de Janeiro; <sup>2</sup> União Europeia a 27 países; <sup>3</sup> Para idades superiores a 84 anos de idade não existem dados disponíveis.  
p – Projecção.

Fonte: Eurostat; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Rendimento líquido médio disponível por grupo etário

De acordo com o Eurostat, os grupos etários com idades entre os 55 e 64 anos e os 25 e 54 anos são os que apresentam níveis de rendimento médio líquido disponível superiores na maioria dos mercados emissores. O segmento entre os 25 e os 49 anos é o terceiro grupo com maior rendimento disponível na maioria dos mercados emissores, sendo o grupo com maior rendimento na Polónia. Relativamente ao mercado interno, o grupo com mais de 65 anos é aquele que apresenta maior rendimento líquido médio disponível.

### Rendimento líquido médio disponível por grupo etário por mercado emissor

(2008; euros)

Mercados	55 - 64 anos	25 - 54 anos	25 - 49 anos	> 65 anos	< 18 anos	18 - 24 anos	Total
Espanha	15.553	15.716	15.664	11.974	13.577	13.610	<b>14.535</b>
França	23.174	20.395	19.947	20.101	18.220	17.596	<b>19.995</b>
Alemanha	21.993	22.693	22.410	18.996	19.384	19.201	<b>21.027</b>
Itália	20.906	18.473	18.365	16.333	15.854	16.342	<b>17.724</b>
Brasil	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>
EUA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>
Reino Unido	27.712	29.663	29.593	20.005	24.402	24.271	<b>26.276</b>
Holanda	25.183	23.510	23.021	19.578	20.816	19.498	<b>22.233</b>
Bélgica	20.608	22.108	21.841	15.675	19.193	18.564	<b>19.979</b>
Japão	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>
Rússia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	<b>n.d.</b>
Finlândia	24.887	23.841	23.267	17.346	20.679	18.484	<b>21.815</b>
Suécia	27.252	22.795	22.237	17.429	20.191	17.690	<b>21.478</b>
Irlanda	28.994	28.771	28.758	21.478	25.069	25.672	<b>26.664</b>
Noruega	40.986	36.935	36.136	29.029	33.289	24.483	<b>34.314</b>
Dinamarca	30.317	27.839	26.799	21.108	25.500	20.509	<b>26.030</b>
Polónia	5.179	5.261	5.264	4.506	4.574	4.571	<b>4.938</b>
Hungria	5.343	5.025	4.979	4.802	4.289	4.396	<b>4.830</b>
Rep. Checa	7.013	7.396	7.310	5.406	6.316	6.783	<b>6.803</b>
<b>Portugal</b>	<b>11.798</b>	<b>10.562</b>	<b>9.708</b>	<b>11.809</b>	<b>10.274</b>	<b>9.537</b>	<b>9.124</b>

n.d. – Não disponível.

Fonte: Eurostat; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Estrutura etária dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa

Quanto à representatividade dos grupos etários na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa, constata-se que os turistas entre os 26 e os 55 anos geram mais de 75% das dormidas na região. O grupo etário dos 36 aos 45 anos é o mais representativo, seguindo-se o grupo entre os 46 e os 55 anos. Em alguns mercados emissores (Japão, Rússia e Finlândia), o grupo etário entre os 56 e os 65 anos apresenta um peso significativo no total de dormidas registadas na Área Promocional de Lisboa.

### Representatividade dos grupos etários de turistas na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	46-55 anos	36-45 anos	26-35 anos	56-65 anos	> 65 anos	18-25 anos	< 18 anos	Total	$\sum$ % Top 3
Espanha	20,2%	35,1%	18,6%	8,8%	14,0%	3,2%	0,1%	100%	73,9%
França	19,2%	31,3%	11,4%	13,4%	22,2%	2,2%	0,4%	100%	72,6%
Alemanha	25,3%	25,9%	14,2%	17,9%	12,4%	3,6%	0,6%	100%	69,2%
Itália	20,2%	31,4%	20,9%	12,3%	11,8%	3,2%	0,2%	100%	72,5%
Brasil	29,2%	20,3%	26,1%	11,8%	6,0%	6,5%	0,2%	100%	75,5%
EUA	29,6%	23,0%	10,2%	20,8%	10,2%	6,2%	0,0%	100%	73,5%
Reino Unido	22,2%	21,7%	14,1%	17,0%	22,9%	2,2%	0,0%	100%	66,8%
Holanda	25,3%	22,1%	16,4%	15,9%	17,4%	2,2%	0,7%	100%	64,8%
Bélgica	19,8%	36,4%	12,7%	7,4%	17,7%	5,7%	0,4%	100%	73,9%
Japão	25,6%	30,2%	4,7%	30,2%	7,0%	2,3%	0,0%	100%	86,0%
Rússia	33,3%	14,8%	9,3%	35,2%	1,9%	5,6%	0,0%	100%	83,3%
Finlândia	17,8%	33,3%	11,1%	28,9%	4,4%	4,4%	0,0%	100%	80,0%
Irlanda	25,7%	38,9%	15,0%	2,7%	15,0%	1,8%	0,9%	100%	94,6%
Noruega	35,0%	27,5%	15,0%	10,0%	8,8%	3,8%	0,0%	100%	77,5%
Dinamarca	26,4%	32,1%	15,1%	14,2%	8,5%	2,8%	0,9%	100%	73,6%
Polónia	18,8%	28,1%	37,5%	3,1%	9,4%	3,1%	0,0%	100%	84,4%

Nota: A representatividade das dormidas por grupo etário foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra.

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Estrutura etária dos turistas que visitam a Cidade de Lisboa

Relativamente à representatividade dos grupos etários na geração de dormidas na Cidade de Lisboa verifica-se que, os turistas entre os 26 e os 55 anos representam mais de 70% das dormidas registadas por estes mercados na Cidade de Lisboa. Na maioria dos mercados emissores, o grupo etário 46-55 anos é o mais representativo. Deve ainda ter-se em atenção que, em alguns mercados emissores, nomeadamente Rússia, Finlândia, Japão e EUA, os turistas entre os 56 e os 65 anos assumem igualmente uma representatividade significativa no total de turistas que visitam Lisboa provenientes desses mercados.

### Representatividade dos grupos etários de turistas na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	46-55 anos	36-45 anos	26-35 anos	56-65 anos	> 65 anos	18-25 anos	< 18 anos	Total	$\sum$ % Top 3
Espanha	24,6%	29,4%	24,8%	8,8%	8,0%	4,5%	0,0%	100%	78,8%
França	29,2%	27,0%	14,9%	16,5%	9,4%	2,5%	0,6%	100%	72,7%
Alemanha	25,7%	23,0%	17,0%	18,8%	10,3%	4,5%	0,9%	100%	67,5%
Itália	28,1%	28,7%	25,4%	10,9%	2,7%	4,1%	0,0%	100%	82,2%
Brasil	29,1%	19,2%	27,6%	11,1%	5,6%	7,3%	0,0%	100%	75,9%
EUA	28,3%	22,3%	10,9%	22,3%	10,3%	6,0%	0,0%	100%	72,9%
Reino Unido	26,0%	19,3%	24,0%	14,3%	13,0%	3,3%	0,0%	100%	69,3%
Holanda	29,1%	22,6%	26,6%	14,1%	2,5%	3,5%	1,5%	100%	78,3%
Bélgica	34,0%	22,0%	19,1%	10,6%	4,3%	9,2%	0,7%	100%	75,1%
Japão	27,3%	33,3%	6,1%	24,2%	9,1%	0,0%	0,0%	100%	84,8%
Rússia	35,3%	13,7%	9,8%	33,3%	2,0%	5,9%	0,0%	100%	82,3%
Finlândia	17,5%	35,0%	10,0%	30,0%	2,5%	5,0%	0,0%	100%	82,5%
Irlanda	34,9%	33,3%	22,2%	1,6%	4,8%	3,2%	0,0%	100%	90,4%
Noruega	39,1%	21,9%	15,6%	10,9%	7,8%	4,7%	0,0%	100%	76,6%
Dinamarca	28,6%	28,6%	14,3%	17,1%	7,1%	4,3%	0,0%	100%	74,3%
Polónia	21,4%	28,6%	35,7%	3,6%	7,1%	3,6%	0,0%	100%	85,7%

Nota: A representatividade das dormidas por grupo etário foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra.

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Perfil dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa

Em 2009, a maioria dos turistas que visitaram a Área Promocional de Lisboa fizeram-no com o/ a companheiro(a).

Os turistas que viajam com amigos são o segundo segmento mais significativo em todos os mercados emissores, à excepção do mercado belga, finlandês, britânico, norueguês e polaco, onde as famílias com filhos e os colegas de trabalho se apresentam como o segundo grupo de turistas mais significativo.

### Representatividade das tipologias de turistas (com quem viajam) na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Com Companheiro(a)	Com amigos	Famílias c/ filhos	Famílias s/ filhos	Individual	Grupos <sup>1</sup>	Colegas de trabalho	Total	∑ % Top 3
Espanha	24,7%	24,1%	19,6%	6,6%	13,8%	6,6%	4,6%	100%	68,5%
França	34,2%	18,6%	16,6%	5,7%	16,4%	5,1%	3,4%	100%	69,4%
Alemanha	36,5%	22,2%	11,1%	9,5%	11,9%	3,5%	5,4%	100%	69,7%
Itália	34,6%	21,0%	20,7%	3,7%	12,3%	5,7%	1,9%	100%	76,4%
Brasil	32,2%	22,4%	13,8%	17,1%	8,7%	4,9%	0,9%	100%	71,8%
EUA	30,8%	20,3%	9,3%	7,9%	16,7%	6,6%	8,4%	100%	67,8%
Reino Unido	54,0%	13,4%	15,2%	3,5%	8,1%	3,3%	2,5%	100%	82,6%
Holanda	51,7%	15,4%	14,2%	7,0%	6,0%	4,2%	1,5%	100%	81,3%
Bélgica	30,1%	17,0%	20,2%	8,9%	18,4%	2,5%	2,8%	100%	68,8%
Japão	40,9%	18,2%	6,8%	4,5%	15,9%	13,6%	0,0%	100%	75,0%
Rússia	42,6%	20,4%	11,1%	3,7%	11,1%	1,9%	9,3%	100%	74,1%
Finlândia	37,8%	11,1%	20,0%	6,7%	15,6%	0,0%	8,9%	100%	73,3%
Irlanda	38,1%	22,1%	17,7%	6,2%	11,5%	2,7%	1,8%	100%	77,9%
Noruega	43,8%	16,3%	20,0%	6,3%	8,8%	5,0%	0,0%	100%	80,0%
Dinamarca	34,0%	21,7%	11,3%	8,5%	8,5%	5,7%	10,4%	100%	67,0%
Polónia	40,6%	15,6%	9,4%	6,3%	3,1%	0,0%	25,0%	100%	81,3%

<sup>1</sup> Grupos – inclui pessoas que viajam em família e com amigos. A representatividade das dormidas por tipologias de turistas foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Nota: Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Perfil dos turistas que visitam a Cidade de Lisboa

Em 2009, independentemente do país de origem, a maioria dos turistas que visitou Lisboa fê-lo essencialmente com o/a companheiro(a) (mais de 28% dos turistas). Por outro lado, os turistas que viajam com amigos são o segundo grupo mais significativo em todos os mercados emissores, à excepção do mercado Finlandês e Norueguês, onde as famílias com filhos se apresentam como o segundo grupo de turistas mais significativo (22,5% e 20,3%, respectivamente).

### Representatividade das tipologias de turistas (com quem viajam) na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Com Companheiro(a)	Com amigos	Famílias c/ filhos	Famílias s/ filhos	Individual	Grupos <sup>1</sup>	Colegas de trabalho	Total	∑ % Top 3
Espanha	28,2%	27,8%	18,6%	7,5%	6,3%	6,3%	5,3%	100%	74,6%
França	38,4%	24,0%	11,0%	6,1%	11,0%	4,7%	4,7%	100%	73,4%
Alemanha	33,9%	26,3%	9,4%	11,5%	9,7%	3,1%	6,1%	100%	71,7%
Itália	32,9%	29,4%	18,5%	5,0%	6,8%	5,0%	2,4%	100%	80,8%
Brasil	31,0%	23,2%	15,1%	16,4%	8,6%	4,8%	1,0%	100%	70,6%
EUA	29,3%	17,4%	9,8%	9,2%	17,4%	6,5%	10,3%	100%	64,1%
Reino Unido	44,1%	21,9%	10,1%	6,7%	9,1%	2,7%	5,4%	100%	76,1%
Holanda	38,4%	24,7%	13,1%	11,6%	6,6%	5,6%	0,0%	100%	76,2%
Bélgica	41,4%	21,4%	12,1%	12,1%	8,6%	2,9%	1,4%	100%	74,9%
Japão	35,3%	17,6%	8,8%	2,9%	17,6%	17,6%	0,0%	100%	70,5%
Rússia	45,1%	21,6%	11,8%	0,0%	11,8%	0,0%	9,8%	100%	78,5%
Finlândia	30,0%	12,5%	22,5%	7,5%	17,5%	0,0%	10,0%	100%	65,0%
Irlanda	46,0%	27,0%	12,7%	4,8%	6,3%	1,6%	1,6%	100%	85,7%
Noruega	42,2%	17,2%	20,3%	6,3%	7,8%	6,3%	0,0%	100%	79,7%
Dinamarca	38,6%	12,9%	8,6%	12,9%	10,0%	7,1%	10,0%	100%	64,4%
Polónia	39,3%	17,9%	10,7%	7,1%	3,6%	0,0%	21,4%	100%	67,9%

<sup>1</sup> Grupos – inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: A representatividade das dormidas por grupo etário foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra.

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Perfil dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa

Segundo os resultados do Inquérito Motivacional de 2009, 29,2% dos turistas que visitaram a APL acompanhados por amigos e 31,1% acompanhados por colegas de trabalho tinham entre 26 e 35 anos. Quanto aos turistas que viajaram com companheiro(a) e com familiares mas sem filhos, estes pertencem na sua maioria ao grupo etário entre os 46 e 55 anos (31,4% e 29,2%, respectivamente). Por último, no que diz respeito aos turistas que viajam sozinhos, cerca de 26,0% apresenta uma idade superior a 65 anos.

### Representatividade das tipologias de turistas (com quem viaja) por grupo etário na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa por grupo etário

(2009; %)

Segmentos	36-45 anos	46-55 anos	26-35 anos	56-65 anos	> 65 anos	18-25 anos	< 18 anos	Total	∑ % Top 3
Com amigos	19,7%	18,5%	29,2%	11,7%	11,4%	9,1%	0,4%	100%	67,4%
Com colegas de trabalho	29,4%	24,8%	31,1%	9,2%	0,4%	5,0%	0,0%	100%	85,3%
Com companheiro(a)	21,7%	31,4%	10,8%	20,1%	14,5%	1,4%	0,0%	100%	73,3%
Família sem filhos	15,4%	29,2%	14,7%	12,4%	14,7%	11,1%	2,4%	100%	59,3%
Família com filhos	60,9%	15,4%	17,9%	2,8%	2,2%	0,7%	0,2%	100%	94,2%
Grupos <sup>1</sup>	39,1%	21,8%	12,4%	12,4%	11,2%	2,6%	0,6%	100%	73,2%
Individual	22,3%	20,2%	16,9%	11,2%	26,0%	3,4%	0,1%	100%	68,4%

<sup>1</sup> Grupos – inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: A representatividade das dormidas por grupo etário foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra.

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Perfil dos turistas que visitam a Cidade de Lisboa

No que diz respeito aos turistas que visitaram a Cidade de Lisboa, constata-se que 34,3% dos turistas que se fazem acompanhar por amigos apresentam idades compreendidas entre 26 e 35 anos, enquanto que os turistas que viajam com colegas de trabalho, bem como as famílias com filhos e os turistas que viajam em grupo apresentam idades entre os 36 e os 45 anos (30,0%, 50,0% e 35,1%, respectivamente). Por último, os turistas que viajam com o(a) companheiro(a), com família mas sem filhos ou ainda individualmente inserem-se maioritariamente no grupo etário entre os 46 e os 55 anos (38,9%, 32,0% e 30,2%, respectivamente).

### Representatividade das tipologias de turistas (com quem viaja) por grupo etário na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por grupo etário

(2009; %)

Segmentos	46-55 anos	36-45 anos	26-35 anos	56-65 anos	18-25 anos	> 65 anos	< 18 anos	Total	∑ % Top 3
Com amigos	17,2%	15,2%	34,3%	13,2%	9,7%	10,1%	0,2%	100%	66,7%
Com colegas de trabalho	29,0%	30,0%	23,6%	11,4%	6,1%	0,0%	0,0%	100%	82,6%
Com companheiro(a)	38,9%	21,3%	12,2%	17,7%	2,0%	7,8%	0,1%	100%	77,9%
Família sem filhos	32,0%	15,2%	16,8%	12,1%	11,4%	9,6%	2,8%	100%	64,0%
Família com filhos	20,7%	50,0%	22,0%	4,1%	0,8%	2,2%	0,2%	100%	92,7%
Grupos <sup>1</sup>	25,7%	35,1%	14,1%	15,2%	2,1%	7,3%	0,5%	100%	76,0%
Individual	30,2%	24,5%	19,4%	16,1%	3,9%	5,9%	0,0%	100%	74,1%

<sup>1</sup> Grupos – inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: A representatividade das dormidas por grupo etário foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra.

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Conclusão: Estratégia de segmentos (1/7)

Os quadros que se seguem sintetizam a análise aos segmentos da procura efectuada anteriormente. Através da sua análise é possível concluir que os grupos etários entre os 26 e os 55 anos e que viajam com companheiro(a) ou com amigos são, para os mercados emissores identificados, os que mais contribuem para a geração de dormidas na Cidade de Lisboa, apresentando-se como os principais segmentos-alvo.

Mercados	Indicadores																		Resultado
	Representatividade na geração de dormidas									Rendimento líquido médio disponível									
	ES	FR	ALE	IT	BR	EUA	RU	BEL	HOL	ES	FR	ALE	IT	BR	EUA	RU	BEL	HOL	
< 18 anos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	◐	◐	◐	◐
18-25 anos	○	○	○	○	◐	◐	○	◐	○	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	◐	◐	◐	◐
26-35 anos	●	◐	◐	●	●	◐	●	◐	●	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	●	◐	◐	◐
36-45 anos	●	●	●	●	◐	●	◐	●	●	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	●	◐	◐	●
46-55 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	●	◐	●	●
56-65 anos	◐	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	●	◐	●	◐
> 65 anos	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	○	○	◐	◐	◐	◐	n.d.	n.d.	◐	◐	◐	◐

Mercados	Indicadores									Resultado
	Representatividade na geração de dormidas									
	ES	FR	ALE	IT	BR	EUA	RU	BEL	HOL	
Individual	◐	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐
Com companheiro(a)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Famílias sem filhos	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Famílias com filhos	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Com amigos	●	●	●	●	●	◐	●	●	●	●
Grupos	◐	○	○	◐	○	◐	○	○	◐	◐
Colegas de trabalho	◐	○	◐	○	○	◐	◐	○	○	◐

<sup>1</sup> Grupos – inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: ES – Espanha; FR – França; ALE – Alemanha; IT – Itália; BR – Brasil; EUA – Estados Unidos da América; RU – Reino Unido; BEL – Bélgica; HOL – Holanda.

Análise: Deloitte

Legenda: Escala de avaliação: ● Elevada ○ Reduzida ou nula

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



### Conclusão: Estratégia de segmentos (2/7)

Em resumo, os segmentos considerados encontram-se classificados de estratégicos, prioritários ou secundários, em função da importância que irão assumir na estratégia para o Turismo de Lisboa 2011-2014. Esta segmentação, a qual inclui ainda uma definição da estratégia a adoptar (de captação, crescimento ou manutenção), foi feita segundo a actual representatividade dos segmentos na geração de dormidas na APL, propensão para o consumo de determinados produtos turísticos, representatividade da tipologia de turista nos grupos etários, entre outros.

Paralelamente, estes encontram-se também segmentados entre segmentos maduros e segmentos de médio e alto potencial, de acordo com o seu rendimento líquido médio disponível e, novamente, com a relevância que têm vindo a assumir para o destino na geração de dormidas.

### Estratégia de segmentos

Segmentos	Estratégia	Segmentos maduros	Segmentos de médio e alto potencial
Segmentos estratégicos	Crescimento	26-35 anos 36-45 anos 46-55 anos	
Segmentos prioritários	Captação/ Crescimento	56-65 anos	> 65 anos
	Manutenção		18-25 anos
Segmentos secundários	Manutenção		< 18 anos
Segmentos	Estratégia	Segmentos maduros	Segmentos de médio e alto potencial
Segmentos estratégicos	Crescimento	Com companheiro(a) Com amigos	
Segmentos prioritários	Captação/ Crescimento		Famílias sem filhos Famílias com filhos
	Manutenção		Individual
Segmentos secundários	Manutenção		Colegas de trabalho Grupos <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Grupos – Inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: Os segmentos identificados derivam do Inquérito Motivacional do Observatório do Turismo de Lisboa.

#### Legenda:

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



Conclusão: Estratégia de segmentos – Grupos etários (3/7)

Segmentos	Estratégia	Classificação		Sustentação
26-35 anos	Crescimento	<b>Segmento estratégico</b>	<b>Segmento maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De entre os mercados emissores analisados, este grupo etário embora tenha uma representatividade de <b>18,0%</b> na geração de dormidas na APL, na Cidade de Lisboa gerou mais de 20% das dormidas, mais concretamente <b>21,0%</b> (2009);</li> <li>Considerando os principais mercados emissores, em média, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário correspondeu a <b>20.373 euros<sup>1</sup></b> (2008).</li> </ul>
36-45 anos	Crescimento	<b>Segmento estratégico</b>	<b>Segmento maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No conjunto dos países emissores em análise, em 2009, este grupo etário foi o que gerou mais dormidas na APL (<b>28,1%</b>) e na Cidade de Lisboa (<b>24,6%</b>);</li> <li>Em média, considerando os países emissores em análise, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário cifrou-se nos <b>20.373 euros<sup>1</sup></b> (2008).</li> </ul>
46-55 anos	Crescimento	<b>Segmento estratégico</b>	<b>Segmento maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os países emissores em análise, este grupo etário é o segundo mais representativo, sendo que, em 2009, gerou <b>23,6%</b> das dormidas da APL e <b>29,0%</b> da Cidade de Lisboa;</li> <li>Em termos médios, em 2008, nos países emissores em análise, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário foi de <b>21.922 euros<sup>2</sup></b>.</li> </ul>

<sup>1</sup> Valor referente ao grupo etário 25-49 anos; <sup>2</sup> Valor referente ao grupo etário 50-64 anos.

**Legenda:**

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



Conclusão: Estratégia de segmentos – Grupos etários (4/7)

Segmentos	Estratégia	Classificação		Sustentação
56-65 anos	Captação/ Crescimento	Segmento prioritário	Segmento maduro	<ul style="list-style-type: none"> <li>No conjunto dos principais mercados emissores, este grupo etário assumiu uma representatividade de <b>13,0%</b> na geração de dormidas na APL e de <b>13,5%</b> na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>Em média, nos países emissores em análise, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário foi de <b>21.673 euros</b> (2008).</li> </ul>
> 65 anos	Captação/ Crescimento	Segmento prioritário	Segmento de médio e alto potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os países emissores em análise, em 2009, este grupo etário assumiu uma representatividade de <b>13,4%</b> na geração de dormidas na APL, mas abaixo dos 10% na Cidade de Lisboa (<b>7,0%</b>);</li> <li>Em média, nos países emissores em análise, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário cifrou-se nos <b>16.251 euros</b> (2008).</li> </ul>
18-25 anos	Manutenção	Segmento prioritário	Segmento de médio e alto potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>No conjunto dos principais mercados emissores analisados, este grupo etário representou menos de 5% das dormidas registadas na APL e na Cidade de Lisboa, com <b>3,7%</b> e <b>4,6%</b>, respectivamente (2009);</li> <li>Em termos médios, em 2008, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário foi de <b>16.778 euros</b>.</li> </ul>
< 18 anos	Manutenção	Segmento secundário	Segmento de médio e alto potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>De entre os principais mercados emissores, este grupo etário foi o menos representativo no que concerne à geração de dormidas, com <b>0,3%</b> tanto das dormidas na APL como na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>Na média dos países emissores em análise, o rendimento líquido médio disponível deste grupo etário correspondeu a <b>18.090 euros</b> (2008).</li> </ul>

### Legenda:

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



Conclusão: Estratégia de segmentos – Tipologia de turista (com quem viaja) (5/7)

Segmentos	Estratégia	Classificação		Sustentação
<b>Com companheiro(a)</b>	Crescimento	<b>Segmento estratégico</b>	<b>Segmento maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os mercados emissores em análise, em 2009, esta foi a tipologia de turistas que assumiu maior representatividade na geração de dormidas na APL e na Cidade de Lisboa no ano de 2009 (<b>33,5%</b> e <b>32,8%</b>, respectivamente);</li> <li>De acordo com os dados do Inquérito Motivacional (2009), para esta tipologia, o <i>Touring</i> e os <i>Short Breaks</i> foram as principais motivações de deslocação à Cidade de Lisboa (<b>36,5%</b> e <b>13,4%</b>, respectivamente). Na APL, a representatividade destas motivações ascende aos <b>40,3%</b> e <b>15,1%</b>, respectivamente.</li> </ul>
<b>Com amigos</b>	Crescimento	<b>Segmento estratégico</b>	<b>Segmento maduro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os mercados emissores em análise, em 2009, esta tipologia de turistas foi a segunda tipologia mais representativa na geração de dormidas, com <b>18,3%</b> das dormidas da APL e de <b>22,4%</b> das dormidas da Cidade de Lisboa;</li> <li>Dos turistas entrevistados (Inquérito Motivacional, 2009) que viajaram com amigos tanto na APL como na Cidade de Lisboa, <b>33,9%</b> e <b>38,6%</b> tiveram como motivação os <i>Short Breaks</i>, respectivamente.</li> </ul>
<b>Famílias com filhos</b>	Captação/ Crescimento	<b>Segmento prioritário</b>	<b>Segmento de médio e alto potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os mercados emissores em análise, em 2009, esta tipologia de turistas assumiu uma representatividade de <b>15,3%</b> na geração de dormidas na APL, mas menos de 15% na Cidade de Lisboa (<b>12,9%</b>);</li> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), esta tipologia de turistas deslocou-se à APL em <i>Short Breaks</i> (<b>39,0%</b>) e em <i>Touring</i> (<b>26,4%</b>), sendo que estas foram também as motivações para visita à Cidade de Lisboa, com <b>31,5%</b> e <b>16,6%</b>, respectivamente.</li> </ul>

### Legenda:

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



Conclusão: Estratégia de segmentos – Tipologia de turista (com quem viaja) (6/7)

Segmentos	Estratégia	Classificação	Sustentação
Famílias sem filhos	Captação/ Crescimento	Segmento prioritário	<p><b>Segmento de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os mercados emissores em análise, em 2009, esta tipologia de turistas assumiu uma representatividade inferior a 10% na geração de dormidas, tendo sido responsável por <b>6,7%</b> das dormidas da APL e por <b>8,3%</b> das dormidas na Cidade de Lisboa;</li> <li>Relativamente às principais motivações (Inquérito Motivacional, 2009), o <i>Short Break</i> foi também o principal motivo de visita à APL (<b>39,5%</b>) e à Cidade de Lisboa (<b>39,0%</b>).</li> </ul>
Individual	Manutenção	Segmento prioritário	<p><b>Segmento de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No conjunto dos mercados emissores em análise, em 2009, os turistas que viajaram individualmente assumiram uma representatividade de <b>15,9%</b> no total de dormidas na APL e de <b>13,3%</b> na Cidade de Lisboa;</li> <li>De acordo com o Inquérito Motivacional (2009), os turistas que viajaram individualmente para a APL fizeram-no em <i>Short Break</i> (<b>27,6%</b>), enquanto a visita à Cidade de Lisboa foi motivada pela <i>Meeting Industry</i> (<b>25,4%</b>) e por Negócios Particulares e <i>Short Breaks</i> (<b>17,6% cada um</b>).</li> </ul>
Colegas de trabalho	Manutenção	Segmento secundário	<p><b>Segmento de médio e alto potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os turistas que viajaram na companhia de colegas de trabalho assumiram, em 2009, uma representatividade de <b>5,8%</b> e <b>6,0%</b> na geração de dormidas na APL e na Cidade de Lisboa, respectivamente, sendo uma das tipologias de turistas que gera menos dormidas na região;</li> <li>De acordo com o Inquérito Motivacional (2009), a <i>Meetings Industry</i> é o principal motivo pelo qual os turistas que viajam com colegas de trabalho se deslocam à APL (<b>38,2%</b>) e à Cidade de Lisboa (<b>47,7%</b>).</li> </ul>

### Legenda:

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Segmentos



**Conclusão: Estratégia de segmentos – Tipologia de turista (com quem viaja) (7/7)**

Segmentos	Estratégia	Classificação	Sustentação
<b>Grupos<sup>1</sup></b>	Manutenção	<b>Segmento secundário</b> <b>Segmento de médio e alto potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando os mercados emissores em análise, em 2009, esta foi a tipologia de turistas que assumiu menor representatividade na geração de dormidas na APL e na Cidade de Lisboa (<b>4,4%</b> e <b>4,3%</b>, respectivamente);</li> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), os turistas que viajam em grupo deslocam-se à APL maioritariamente por motivos relacionados com o <i>Short Breaks</i> (<b>27,8%</b>) e com o <i>Touring</i> (<b>24,1%</b>). O <i>Short Break</i> (<b>27,3%</b>) é a principal motivação de visita à Cidade de Lisboa.</li> </ul>

<sup>1</sup> Grupos – Inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

**Legenda:**

Segmentos maduros – Principais segmentos no que diz respeito ao rendimento líquido médio disponível e também à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Segmentos de médio e alto potencial – Segmentos com rendimento líquido médio disponível inferior aos segmentos maduros e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
      - i. Mercados
      - ii. Segmentos
      - iii. Produtos
      - iv. Marca
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Posicionamento dos produtos turísticos na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa

Em 2009, os *Short Breaks* e o *Touring* foram os produtos turísticos que geraram um maior número de dormidas na Área Promocional de Lisboa por parte de todos os mercados emissores analisados, sendo que na maioria dos países emissores estes dois produtos turísticos foram responsáveis por mais de 70% das dormidas.

### Representatividade dos produtos turísticos na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Short break	Nenhum dos anteriores				Touring	Meetings Industry	Outros	Total	Σ % Top 3
		Total	Lazer	M. Profissionais	Outra					
Espanha	37,2%	29,9%	81,1%	15,6%	3,4%	22,3%	3,4%	7,3%	100%	89,4%
França	33,2%	26,3%	86,2%	8,4%	5,4%	30,1%	1,9%	8,4%	100%	89,6%
Alemanha	31,9%	40,4%	89,9%	7,0%	3,1%	13,8%	4,4%	9,4%	100%	86,1%
Itália	37,9%	39,7%	93,5%	4,1%	2,4%	14,2%	2,1%	6,1%	100%	91,8%
Brasil	22,4%	49,7%	90,6%	1,8%	7,6%	18,0%	3,8%	6,2%	100%	90,1%
EUA	28,1%	41,2%	78,7%	11,7%	9,6%	13,2%	7,0%	10,5%	100%	82,5%
Reino Unido	41,9%	33,2%	96,5%	2,6%	0,9%	10,4%	3,3%	11,2%	100%	85,5%
Holanda	40,4%	38,5%	96,8%	1,3%	1,9%	8,2%	1,0%	11,9%	100%	87,1%
Bélgica	40,6%	25,8%	86,3%	13,7%	0,0%	26,5%	3,5%	3,5%	100%	92,9%
Japão	31,8%	34,1%	100,0%	0,0%	0,0%	20,5%	11,4%	2,3%	100%	86,4%
Rússia	22,2%	40,7%	86,4%	9,1%	4,5%	20,4%	9,3%	7,4%	100%	83,3%
Finlândia	31,1%	35,6%	81,3%	12,5%	6,3%	11,1%	8,9%	13,3%	100%	77,8%
Irlanda	38,6%	30,7%	94,3%	5,7%	0,0%	21,9%	3,5%	5,3%	100%	91,2%
Noruega	27,5%	46,3%	83,8%	0,0%	16,2%	17,5%	1,3%	7,5%	100%	91,3%
Dinamarca	29,2%	48,1%	84,3%	13,7%	2,0%	12,3%	5,7%	4,7%	100%	89,6%
Polónia	53,1%	21,9%	42,9%	57,1%	0,0%	12,5%	3,1%	9,4%	100%	87,5%

Nota: A representatividade dos produtos turísticos foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. A tipologia Outros inclui Visita a Familiares e Amigos, Negócios Particulares, Eventos Desportivos, Cruzeiros, Eventos Culturais, Golfe, Saúde e Turismo de Natureza. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Posicionamento dos produtos turísticos na geração de dormidas na Cidade de Lisboa

Por último, para analisar o potencial de cada um dos produtos turísticos no reforço do posicionamento estratégico de Lisboa, foi analisada a sua representatividade na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor. Em 2009, *Short Breaks* e *Touring* foram os produtos turísticos responsáveis pela maioria das dormidas registadas na Cidade de Lisboa por parte de todos os mercados emissores, sendo que os *Short Breaks* concentraram entre 21% e 58% e o *Touring* entre 7% e 20% da procura em cada mercado.

Note-se ainda que, em alguns mercados, a *Meetings Industry* assume também uma representatividade significativa.

### Representatividade dos produtos turísticos na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Short break	Nenhum dos anteriores				Touring	Meetings Industry	Outros	Total	Σ % Top 3
		Total	Lazer	M. Profissionais	Outra					
Espanha	44,4%	32,3%	82,6%	12,9%	4,6%	10,3%	5,4%	7,6%	100%	87,0%
França	34,1%	36,3%	88,6%	7,6%	3,8%	15,4%	3,8%	10,4%	100%	85,8%
Alemanha	31,0%	44,4%	91,5%	6,5%	2,0%	11,4%	5,8%	7,4%	100%	86,8%
Itália	33,2%	50,6%	93,0%	3,5%	3,5%	7,4%	3,2%	5,6%	100%	91,2%
Brasil	21,9%	52,4%	90,4%	1,4%	8,2%	16,1%	3,8%	5,8%	100%	90,4%
EUA	25,9%	42,7%	75,9%	12,7%	11,4%	10,8%	8,6%	12,0%	100%	79,4%
Reino Unido	24,7%	41,3%	96,0%	3,2%	0,8%	10,3%	7,0%	16,7%	100%	76,3%
Holanda	30,2%	51,8%	97,1%	0,0%	2,9%	10,6%	2,0%	5,4%	100%	92,6%
Bélgica	41,1%	35,5%	96,0%	4,0%	0,0%	12,1%	5,0%	6,3%	100%	88,7%
Japão	38,2%	32,4%	100,0%	0,0%	0,0%	11,8%	14,7%	2,9%	100%	82,4%
Rússia	21,6%	41,2%	90,5%	9,5%	0,0%	19,6%	9,8%	7,8%	100%	82,4%
Finlândia	27,5%	35,0%	78,6%	14,3%	7,1%	12,5%	10,0%	15,0%	100%	75,0%
Irlanda	41,3%	38,1%	95,8%	4,2%	0,0%	11,1%	4,8%	4,7%	100%	90,5%
Noruega	25,0%	48,4%	83,9%	0,0%	16,1%	17,2%	1,6%	7,8%	100%	90,6%
Dinamarca	28,6%	47,1%	87,9%	9,1%	3,0%	11,4%	7,1%	5,8%	100%	87,1%
Polónia	57,1%	21,4%	33,3%	66,7%	0,0%	10,7%	3,6%	7,2%	100%	89,2%

Nota: A representatividade dos produtos turísticos foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional. A tipologia Outros inclui Visita a Familiares e Amigos, Negócios Particulares, Eventos Desportivos, Cruzeiros, Eventos Culturais, Golfe, Saúde e Turismo de Natureza. Hungria e República Checa não se encontram representadas, em virtude da dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Posicionamento das tipologias de turistas na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa

Na Área Promocional de Lisboa, a maioria dos produtos turísticos são procurados por turistas que viajam com companheiro(a) ou com amigos. Verifica-se ainda uma representatividade significativa por parte de turistas que viajam sozinhos e famílias com filhos na geração de dormidas de alguns produtos turísticos, como é o caso de produtos turísticos relacionados com Turismo de Negócios (turistas individuais), Sol e Mar e Saúde (famílias com filhos).

### Representatividade das tipologias de turistas na geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa por produto turístico

(2009; %)

Produtos	C/ companheiro	Com amigos	Individual	Famílias c/ filhos	Colegas de trabalho	Famílias s/ filhos	Grupos <sup>1</sup>	Total	∑ % Top 3
Eventos culturais	27,3%	9,1%	18,2%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%	100%	81,8%
Eventos desportivos	7,4%	66,7%	11,1%	3,7%	0,0%	0,0%	11,1%	100%	88,9%
Golfe	27,1%	58,3%	12,5%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	100%	97,9%
Meetings Industry	8,6%	5,6%	42,4%	0,5%	42,4%	0,5%	0,0%	100%	93,4%
Negócios particulares	5,1%	3,2%	63,3%	0,0%	26,6%	1,3%	0,6%	100%	94,9%
Nenhuma das anteriores	38,1%	26,6%	6,0%	12,8%	3,7%	7,2%	5,6%	100%	77,5%
Lazer	41,6%	28,0%	2,0%	13,8%	0,8%	7,6%	6,2%	100%	83,5%
Negócios	2,5%	13,2%	42,1%	1,9%	39,0%	1,3%	0,0%	100%	94,3%
Outra	27,8%	21,5%	26,6%	11,4%	0,0%	8,9%	3,8%	100%	75,9%
Saúde	25,0%	25,0%	0,0%	37,5%	0,0%	12,5%	0,0%	100%	87,5%
Short Break	40,8%	19,2%	9,6%	18,1%	0,6%	7,9%	3,9%	100%	78,0%
Sol e Mar	33,3%	2,6%	5,1%	41,0%	0,0%	5,1%	12,8%	100%	87,2%
Touring	29,4%	14,8%	17,8%	23,6%	0,3%	7,6%	6,5%	100%	70,8%
Visita a familiares/ amigos	48,9%	2,2%	6,2%	24,7%	1,1%	8,4%	8,4%	100%	90,40%

<sup>1</sup> Grupos inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: A representatividade da tipologia de turista e dos produtos turísticos foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional.

Produtos – Turismo de Natureza e Cruzeiros não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Posicionamento das tipologias de turistas na geração de dormidas na Cidade de Lisboa

A grande maioria dos produtos turísticos oferecidos na Cidade de Lisboa são procurados por turistas com companheiro(a) ou com amigos. Apesar desta tendência, os turistas que se deslocam a Lisboa por razões relacionadas com o Turismo de Negócios, nomeadamente *Meeting Industry*, negócios particulares e outros negócios, viajam sobretudo sozinhos ou com colegas de trabalho.

As famílias com filhos também apresentam alguma representatividade, sobretudo na procura de Sol e Mar e visitas a amigos e familiares.

### Representatividade das tipologias de turistas na geração de dormidas na Cidade de Lisboa por produto turístico

(2009; %)

Produtos	C/ companheiro	Com amigos	Individual	Famílias c/ filhos	Colegas de trabalho	Famílias s/ filhos	Grupos <sup>1</sup>	Total	∑ % Top 3
Eventos culturais	25,0%	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	0,0%	0,0%	100%	75,0%
Eventos desportivos	8,3%	66,7%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	100%	100,0%
Golfe	35,0%	30,0%	30,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	100%	95,0%
<i>Meetings Industry</i>	9,0%	5,1%	44,1%	0,0%	41,8%	0,0%	0,0%	100%	94,9%
Negócios particulares	7,2%	4,8%	65,1%	0,0%	22,9%	0,0%	0,0%	100%	95,2%
Nenhuma das anteriores	34,7%	27,1%	5,5%	14,0%	3,4%	9,4%	5,8%	100%	75,9%
Lazer	37,5%	28,1%	2,4%	15,1%	0,7%	9,9%	6,3%	100%	80,7%
Negócios	2,2%	16,7%	32,2%	2,2%	44,4%	2,2%	0,0%	100%	93,3%
Outra	23,8%	22,2%	31,7%	9,5%	0,0%	7,9%	4,8%	100%	77,8%
Saúde	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100%	100,0%
<i>Short Break</i>	38,2%	28,5%	4,7%	13,3%	0,8%	10,6%	3,9%	100%	79,9%
Sol e Mar	37,1%	0,0%	5,7%	45,7%	0,0%	0,0%	11,4%	100%	94,3%
<i>Touring</i>	39,2%	22,1%	4,7%	19,6%	0,2%	9,8%	4,4%	100%	80,9%
Visita a familiares/ amigos	40,7%	3,5%	8,8%	23,9%	1,8%	10,6%	10,6%	100%	85,8%

<sup>1</sup> Grupos inclui pessoas que viajam em família e com amigos.

Nota: A representatividade da tipologia de turista e dos produtos turísticos foi extrapolada com base nos resultados do Inquérito Motivacional.

Produtos – Turismo de Natureza e Cruzeiros não se encontram representadas, em virtude da reduzida dimensão da amostra (n < 20).

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Sazonalidade da procura turística em Lisboa (NUTS II)

Em 2008, Abril, Maio e Outubro foram os meses em que se verificou o maior número de dormidas na Região de Lisboa (NUTS II), tendo-se registado 13,8%, 12,3% e 11,0% do número total de dormidas, respectivamente. Contrariamente, Janeiro, Novembro e Dezembro foram os meses de menor procura turística.

### Sazonalidade das dormidas em Lisboa (NUTS II) por mercado emissor

(2008; %)

Mercados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Máximo
Espanha	4,6%	5,3%	12,2%	6,2%	7,9%	6,1%	10,6%	20,8%	8,7%	6,3%	4,6%	6,8%	20,8%
França	4,9%	5,7%	6,1%	10,0%	13,1%	9,0%	8,2%	13,9%	9,7%	8,3%	6,1%	4,9%	13,9%
Alemanha	4,1%	7,1%	9,9%	9,9%	12,2%	8,5%	7,8%	8,0%	11,3%	12,1%	5,6%	3,6%	12,2%
Itália	6,0%	5,9%	8,5%	10,4%	8,4%	7,1%	9,2%	19,9%	7,9%	6,4%	3,9%	6,3%	19,9%
Brasil	8,1%	5,8%	6,3%	8,0%	11,5%	9,1%	12,6%	7,1%	10,6%	10,4%	5,2%	5,2%	12,6%
EUA	4,8%	5,9%	8,1%	9,7%	11,6%	9,5%	9,8%	6,7%	12,7%	10,2%	7,0%	4,1%	12,7%
Reino Unido	4,9%	7,1%	8,3%	10,8%	10,6%	10,0%	9,9%	8,3%	11,0%	10,6%	5,5%	3,0%	11,0%
Holanda	3,8%	4,6%	5,4%	8,4%	12,2%	11,1%	12,1%	10,6%	12,3%	10,7%	5,1%	3,7%	12,3%
Bélgica	3,0%	5,0%	7,9%	8,2%	10,4%	9,9%	14,4%	11,5%	11,5%	9,4%	5,3%	3,4%	14,4%
Japão	8,8%	8,7%	8,4%	7,1%	9,0%	9,5%	6,9%	7,6%	9,0%	8,5%	7,4%	9,0%	9,5%
Rússia	4,8%	3,2%	4,6%	7,1%	10,2%	10,4%	11,4%	16,7%	15,8%	7,4%	5,5%	2,9%	16,7%
Finlândia	2,7%	6,0%	10,5%	12,2%	8,5%	10,2%	12,4%	5,6%	9,0%	12,3%	6,5%	4,0%	12,4%
Suécia	4,1%	7,7%	11,3%	13,2%	9,5%	7,8%	9,1%	6,3%	8,7%	11,6%	7,4%	3,4%	13,2%
Irlanda	3,5%	5,9%	6,1%	8,0%	9,6%	11,8%	13,0%	10,1%	13,6%	11,6%	4,5%	2,1%	13,6%
Noruega	3,4%	5,9%	8,3%	9,3%	8,9%	9,6%	16,5%	6,5%	12,3%	10,1%	6,7%	2,5%	16,5%
Dinamarca	3,6%	7,1%	11,5%	10,0%	7,1%	6,8%	13,5%	6,2%	13,3%	11,4%	6,4%	3,1%	13,5%
Polónia	4,1%	3,9%	4,2%	7,6%	10,4%	10,5%	11,2%	13,5%	14,7%	11,5%	5,7%	2,7%	14,7%
Hungria	4,7%	4,7%	8,0%	7,8%	8,3%	9,5%	14,3%	9,1%	11,1%	14,0%	6,4%	2,1%	14,3%
Rep. Checa	4,2%	5,3%	6,7%	8,6%	14,7%	14,6%	7,1%	7,5%	11,2%	10,1%	7,3%	2,8%	14,7%
<b>Total global</b>	<b>3,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>9,2%</b>	<b>12,3%</b>	<b>13,8%</b>	<b>7,5%</b>	<b>8,7%</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,8%</b>	<b>11,0%</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,3%</b>	<b>13,8%</b>

Nota: Pela indisponibilidade de dados mensais do número de dormidas por mercado emissor na Área Promocional de Lisboa, optou-se pela apresentação dos dados referentes a Lisboa (NUTS II).

Fonte: INE; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Sazonalidade da procura turística em Lisboa (NUTS II) (cont.)

Já em 2009, os meses de Julho, Agosto e Setembro foram aqueles que registaram um maior número de dormidas na Região de Lisboa (NUTS II), concentrando 10,0%, 12,0% e 10,4%, respectivamente, do total de dormidas registadas na região nesse ano. Por outro lado, Janeiro, Fevereiro e Dezembro são os meses onde a procura turística é menor.

### Sazonalidade das dormidas em Lisboa (NUTS II) por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Máximo
Espanha	4,3%	4,1%	5,8%	10,8%	6,1%	6,1%	10,7%	20,6%	9,1%	9,1%	5,4%	8,1%	20,6%
França	3,9%	6,2%	6,7%	9,3%	12,5%	8,5%	9,1%	15,0%	9,5%	8,4%	6,0%	4,9%	15,0%
Alemanha	6,0%	4,7%	8,2%	8,8%	8,7%	6,8%	8,6%	19,6%	8,6%	6,9%	5,2%	7,8%	19,6%
Itália	7,3%	5,5%	4,6%	8,5%	8,2%	8,2%	11,9%	7,8%	11,1%	12,5%	7,4%	7,1%	12,5%
Brasil	4,2%	3,8%	6,7%	9,3%	12,4%	10,2%	9,6%	7,5%	11,4%	11,6%	7,9%	5,4%	12,4%
EUA	4,3%	5,1%	7,9%	9,5%	10,9%	10,1%	9,9%	9,0%	12,7%	11,8%	5,6%	3,1%	12,7%
Reino Unido	3,5%	5,0%	6,8%	7,9%	11,3%	10,0%	11,9%	12,7%	12,6%	9,2%	4,9%	4,1%	12,7%
Holanda	3,0%	4,8%	5,3%	10,6%	11,2%	10,0%	14,4%	10,7%	13,3%	7,2%	6,0%	3,4%	14,4%
Bélgica	6,9%	7,5%	8,2%	8,0%	8,0%	7,3%	6,2%	7,3%	12,2%	9,4%	10,3%	8,7%	12,2%
Japão	5,3%	2,8%	5,6%	6,3%	7,7%	8,7%	12,8%	16,8%	16,5%	8,0%	5,0%	4,5%	16,8%
Rússia	3,0%	5,6%	9,2%	10,9%	7,4%	9,0%	13,2%	8,0%	9,0%	11,9%	8,0%	4,8%	13,2%
Finlândia	3,8%	5,9%	14,1%	12,2%	9,2%	6,5%	8,3%	5,6%	10,1%	12,1%	8,8%	3,3%	14,1%
Suécia	2,2%	3,6%	6,8%	8,3%	10,7%	12,4%	11,1%	11,7%	16,2%	11,2%	3,7%	2,0%	16,2%
Irlanda	3,3%	6,5%	9,1%	8,3%	9,9%	9,0%	15,6%	7,1%	10,8%	10,5%	8,0%	2,1%	15,6%
Noruega	2,9%	8,8%	13,7%	10,2%	6,9%	5,8%	16,0%	7,6%	10,5%	10,0%	5,1%	2,6%	16,0%
Dinamarca	3,5%	4,6%	5,4%	6,2%	11,0%	11,8%	11,2%	12,0%	16,2%	8,8%	6,3%	2,9%	16,2%
Polónia	3,5%	4,4%	7,6%	7,2%	8,4%	8,4%	10,6%	10,2%	14,4%	16,9%	5,5%	3,0%	16,9%
Hungria	2,9%	6,2%	7,8%	8,2%	11,5%	8,5%	7,8%	6,3%	15,7%	14,1%	6,7%	4,5%	15,7%
Rep. Checa	2,3%	3,7%	8,9%	16,5%	21,9%	11,0%	6,5%	5,9%	8,5%	8,4%	3,5%	3,1%	21,9%
<b>Total global</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>8,5%</b>	<b>10,0%</b>	<b>12,0%</b>	<b>10,4%</b>	<b>9,4%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,0%</b>	<b>12,0%</b>

Nota: Pela indisponibilidade de dados mensais do número de dormidas por mercado emissor na Área Promocional de Lisboa, optou-se pela apresentação dos dados referentes a Lisboa (NUTS II).

Fonte: INE; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Sazonalidade da procura turística na Cidade de Lisboa

Relativamente à sazonalidade da procura turística na Cidade de Lisboa, verifica-se que, em 2008, os meses de Maio, Agosto e Setembro foram aqueles que registaram um maior número de dormidas, concentrando 10,4%, 10,3% e 10,0% do total de dormidas registadas em Lisboa nesse ano, respectivamente. Por outro lado, Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro são os meses onde a procura turística é menor.

### Sazonalidade das dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor

(2008; %)

Mercados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Máximo
Espanha	5,5%	5,8%	12,9%	5,9%	7,8%	5,6%	9,5%	18,0%	8,6%	7,0%	5,1%	8,2%	18,0%
França	5,5%	6,3%	6,6%	10,7%	12,7%	8,6%	8,2%	12,1%	8,5%	8,7%	6,5%	5,6%	12,7%
Alemanha	4,1%	7,7%	10,6%	10,5%	12,6%	8,1%	6,4%	6,7%	10,8%	12,7%	5,9%	3,8%	12,7%
Itália	6,1%	6,1%	8,8%	10,1%	8,6%	6,9%	9,0%	19,7%	8,0%	6,5%	3,8%	6,6%	19,7%
Brasil	8,0%	5,7%	6,1%	8,1%	11,4%	9,0%	12,8%	7,1%	10,6%	10,7%	5,3%	5,2%	12,8%
EUA	4,6%	5,2%	8,1%	9,5%	11,0%	9,3%	9,9%	6,5%	13,4%	10,6%	7,3%	4,5%	13,4%
Reino Unido	5,3%	8,0%	8,8%	11,2%	10,3%	9,3%	9,4%	7,2%	10,5%	10,4%	6,3%	3,3%	11,2%
Holanda	4,7%	5,8%	6,7%	10,1%	11,6%	8,6%	9,4%	8,0%	10,8%	13,1%	6,5%	4,6%	13,1%
Bélgica	3,6%	6,4%	9,4%	9,1%	11,2%	8,9%	10,5%	9,2%	10,6%	10,8%	6,4%	4,0%	11,2%
Japão	9,3%	9,2%	8,7%	6,5%	8,2%	9,8%	6,0%	7,2%	9,4%	8,7%	7,9%	9,2%	9,8%
Rússia	6,2%	3,4%	5,2%	8,0%	9,8%	10,0%	9,1%	13,6%	15,1%	8,3%	7,5%	3,8%	15,1%
Finlândia	3,0%	6,3%	9,9%	11,3%	8,8%	10,4%	12,7%	5,9%	9,6%	11,5%	6,3%	4,4%	12,7%
Suécia	5,2%	9,1%	7,9%	10,7%	10,9%	9,7%	9,7%	5,6%	8,9%	11,4%	6,5%	4,4%	11,4%
Irlanda	5,8%	8,0%	7,4%	9,8%	9,6%	8,2%	10,6%	8,6%	11,5%	11,0%	5,9%	3,5%	11,5%
Noruega	4,3%	5,8%	7,7%	10,8%	9,4%	8,6%	13,6%	6,4%	11,7%	12,2%	6,2%	3,4%	13,6%
Dinamarca	4,0%	5,8%	10,4%	10,5%	7,7%	7,2%	12,0%	5,9%	14,2%	12,8%	6,1%	3,2%	14,2%
Polónia	5,6%	5,7%	6,3%	9,8%	11,1%	9,7%	7,6%	8,9%	12,2%	10,3%	8,7%	4,1%	12,2%
Hungria	5,5%	5,4%	9,3%	8,5%	8,7%	9,2%	10,5%	7,6%	9,5%	15,3%	7,9%	2,6%	15,3%
Rep. Checa	4,1%	4,7%	5,3%	8,3%	15,4%	18,0%	5,9%	6,0%	11,7%	11,4%	6,7%	2,5%	18,0%
<b>Total global</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,5%</b>	<b>8,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,4%</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,3%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,6%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,7%</b>	<b>10,4%</b>

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Sazonalidade da procura turística na Cidade de Lisboa (cont.)

Em 2009, Agosto, Setembro e Outubro foram os meses em que se verificou o maior número de dormidas na Cidade de Lisboa, tendo-se registado 8,7%, 8,2% e 7,9% do total de dormidas na Cidade de Lisboa, respectivamente. Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, por outro lado, foram os meses de menor procura turística.

### Sazonalidade das dormidas na Cidade de Lisboa por mercado emissor

(2009; %)

Mercados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Máximo
Espanha	4,8%	4,3%	5,8%	11,3%	6,1%	5,8%	9,7%	18,2%	8,9%	9,4%	5,9%	9,7%	18,2%
França	4,1%	6,7%	6,9%	9,7%	12,6%	8,1%	8,7%	13,4%	8,9%	9,1%	6,4%	5,5%	13,4%
Alemanha	3,6%	5,8%	9,7%	11,3%	11,8%	9,3%	7,3%	7,6%	11,7%	12,0%	6,1%	3,9%	12,0%
Itália	6,1%	4,7%	8,1%	9,0%	8,7%	6,5%	8,6%	19,7%	8,6%	6,4%	5,3%	8,2%	19,7%
Brasil	7,4%	5,4%	4,4%	8,5%	8,3%	8,0%	11,9%	7,8%	10,9%	12,7%	7,3%	7,3%	12,7%
EUA	4,2%	3,7%	6,3%	9,1%	12,7%	9,9%	9,5%	7,5%	11,2%	12,0%	8,1%	5,7%	12,7%
Reino Unido	4,6%	5,6%	7,7%	9,3%	10,5%	9,5%	9,7%	8,2%	12,5%	12,5%	6,3%	3,7%	12,5%
Holanda	4,1%	6,2%	8,1%	9,5%	11,7%	7,7%	9,7%	9,3%	11,4%	10,8%	6,1%	5,3%	11,7%
Bélgica	3,7%	6,1%	6,5%	11,3%	10,7%	7,8%	12,5%	9,0%	12,5%	7,8%	7,7%	4,4%	12,5%
Japão	7,0%	7,6%	8,5%	8,3%	8,2%	7,1%	6,1%	6,9%	11,8%	9,8%	9,9%	8,8%	11,8%
Rússia	6,6%	3,2%	6,5%	7,0%	7,7%	8,4%	10,2%	13,3%	16,8%	8,7%	5,9%	5,6%	16,8%
Finlândia	3,3%	5,1%	8,5%	11,3%	7,9%	9,1%	13,3%	7,5%	9,7%	11,9%	7,2%	5,2%	13,3%
Suécia	4,7%	5,7%	11,3%	11,4%	9,4%	7,1%	8,5%	6,2%	10,3%	13,0%	8,3%	4,1%	13,0%
Irlanda	3,3%	5,2%	8,1%	10,1%	9,9%	9,6%	9,6%	9,4%	13,0%	11,8%	6,3%	3,6%	13,0%
Noruega	4,0%	5,3%	7,6%	9,6%	10,7%	8,0%	14,5%	7,9%	10,2%	12,2%	7,4%	2,7%	14,5%
Dinamarca	3,0%	9,5%	11,9%	10,9%	7,9%	5,9%	15,2%	6,3%	11,1%	10,5%	5,0%	2,8%	15,2%
Polónia	4,8%	5,3%	5,8%	7,4%	7,7%	9,1%	8,7%	10,8%	15,2%	11,5%	9,7%	4,1%	15,2%
Hungria	4,2%	4,8%	7,8%	8,3%	6,9%	8,6%	8,5%	9,7%	15,3%	16,3%	5,9%	3,8%	16,3%
Rep. Checa	2,9%	6,9%	6,2%	8,5%	11,7%	9,3%	8,1%	6,4%	16,5%	13,2%	6,6%	3,7%	16,5%
<b>Total global</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,2%</b>	<b>7,9%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,3%</b>	<b>8,7%</b>

Fonte: ATL - Inquérito motivacional; Análise: Deloitte

Legenda: Grau de representatividade dos grupos etários – 1º  2º  3º

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



### Conclusão: Estratégia de produtos (1/12)

Na sequência da análise desenvolvida no Capítulo 1, Ponto 2. Análise ao actual posicionamento turístico do Destino, e na sequência da análise efectuada no presente capítulo, apresenta-se a estratégia de produtos para o Turismo de Lisboa no período 2011-2014.

Os produtos encontram-se segmentados entre produtos estratégicos e prioritários, de acordo com o seu grau de maturidade, potencial de exploração turística no destino e com a relevância que têm vindo a assumir na geração de dormidas, entre outros.

Para além disso, estabeleceu-se a relação entre os produtos estratégicos, produtos prioritários e suas motivações complementares, podendo estas ser transversais.

Nas páginas que se seguem, apresenta-se também o cruzamento entre os produtos considerados e as perspectivas geográficas da APL, ou seja, quais as regiões que faz sentido promover para cada produto turístico.

### Estratégia de produtos – Quadro resumo

	Produtos estratégicos			Produtos prioritários	
	City Breaks	Meetings Industry	Touring	Golfe	Cruzeiros
<b>Produtos/ Motivações complementares</b>	Gastronomia e Vinhos				
	Touring			Touring	
	Turismo Náutico (Desp. Náuticos e Act. Marítimo-turísticas)		Turismo Náutico (Desp. Náuticos e Act. Marítimo-turísticas)		City Breaks
	Saúde e Bem-estar		Sol e Mar		
	Turismo Religioso		Saúde e Bem-estar		
	Golfe		Golfe		Turismo Residencial

**Legenda:**  
**Produtos estratégicos** – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

**Produtos prioritários** – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (2/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
<b>City Breaks</b>	<b>Produto estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A principal motivação dos turistas que visitaram a APL em 2009 (34,2% dos turistas estrangeiros e 11,8% dos turistas nacionais);</li> <li>Principal produto turístico procurado na Cidade de Lisboa (como capital europeia), onde a sua representatividade ascendeu a 32,0% dos turistas estrangeiros e 8,1% dos turistas nacionais;</li> <li>Forte complementaridade com os restantes produtos turísticos da região.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>									

**Legenda:**

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (3/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica										
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul	
<b>Meetings Industry</b>	<b>Produto estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevada representatividade na procura turística na APL (11,7% dos turistas estrangeiros e 43,6% dos turistas nacionais, em 2009);</li> <li>Em 2009, Lisboa ocupava o 8º lugar no ranking da ICCA (<i>International Congress and Convention Association</i>);</li> <li>Gasto médio diário individual (sem transporte) superior ao de produtos associados ao lazer – 145,6 euros vs. 96,0 euros na APL e 156,1 euros vs. 120,3 euros na Cidade de Lisboa (2009);</li> <li>O investimento em novas infra-estruturas, nomeadamente no novo Centro de Congressos de Lisboa, criará condições para o desenvolvimento deste produto, por exemplo, na organização de eventos de grandes dimensões.</li> </ul>	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	

**Legenda:**

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (4/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
<b>Touring</b>	<b>Produto estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18,3% dos turistas estrangeiros que visitaram a APL em 2009 tiveram como motivação o <i>Touring</i>;</li> <li>• A APL, nomeadamente na Cidade de Lisboa, apresenta um vasto património paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico;</li> <li>• A APL dispõe actualmente de 7 “monumentos” considerados património mundial da UNESCO.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>									

**Legenda:**

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (6/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica										
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul	
Cruzeiros	Produto prioritário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em 2009, o Porto de Cruzeiros de Lisboa recebeu 294 cruzeiros (mais 43 do que em 2005);</li> <li>Crescimento significativo da procura (TCMA de passageiros em trânsito de 14,2% e em <i>turnaround</i> de 17,4%, entre 2005 e 2009, ascendendo a 332 e 84 mil passageiros, respectivamente);</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>										
Turismo Náutico (Desportos e Actividades Marítimo-turísticas)	Produto/Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>O investimento em novas infra-estruturas tanto para Cruzeiros, como para Turismo Náutico (ex. Novo Terminal de Cruzeiros, requalificação da Frente Ribeirinha do Tejo, Surf Camps, etc.) criará condições para a potenciação destes produtos;</li> <li>Posicionamento favorável da APL neste produto face às cidades de <i>benchmark</i>, sendo Barcelona o principal concorrente;</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	

**Legenda:**  
**Produtos estratégicos** – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

**Produtos prioritários** – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (7/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Gastronomia e Vinhos	Produto / Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomia e Vinhos, mencionado no questionário realizado a turistas estrangeiros como um dos principais elementos diferenciadores da Região de Lisboa;</li> <li>• Existência de restaurantes galardoados com uma estrela Michelin (em 2010, existiam 3 restaurantes, o Tavares, o Fortaleza do Guincho e o Eleven);</li> <li>• Segundo o Inquérito Motivacional (2009), mais de metade dos turistas entrevistados que visitaram a APL em 2009 afirmam ter praticado actividades relacionadas com o produto Gastronomia e Vinhos;</li> <li>• A Região de Lisboa apresenta uma oferta de Gastronomia e Vinhos mais sólida do que as cidades de <i>benchmark</i>.</li> </ul>	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑

**Legenda:**

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (8/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica										
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul	
Sol e Mar	Produto/ Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de vasta extensão de costa marítima e clima favorável ao desenvolvimento do produto Sol e Mar;</li> <li>Na APL existem 47 praias, 28 das quais galardoadas com Bandeira Azul em 2010;</li> <li>Segundo o Inquérito Motivacional (2009), 0,6% dos turistas estrangeiros e 1,2% dos turistas nacionais visitaram a APL pelo produto Sol e Mar;</li> <li>Posicionamento da oferta da Região de Lisboa superior às cidades de <i>benchmark</i>.</li> </ul>		☑	☑			☑	☑	☑			☑

### Legenda:

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (9/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Turismo de Natureza	Produto/ Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade e diversidade dos recursos naturais existentes na região com potencial de exploração turística;</li> <li>Em 2009, realizaram-se 379 visitas guiadas aos parques naturais da APL, com uma afluência de 19.361 visitantes, o que representa uma TCMA do número de visitantes de 13,3% face a 2004;</li> <li>Paisagens, elemento mencionado pelos turistas entrevistados como diferenciador da Região de Lisboa no questionário realizado a turistas estrangeiros no âmbito do Plano Estratégico 2011-2014.</li> </ul>				☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Turismo Religioso	Produto/ Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Santuário de Fátima é um dos principais destinos de Turismo Religioso (de peregrinação) na Europa;</li> <li>Estima-se que o Santuário de Fátima receba cerca de 5 milhões de visitantes por ano;</li> <li>A Região de Lisboa encontra-se bem posicionada face às cidades <i>benchmark</i> no que respeita este produto (Roma como principal concorrente).</li> </ul>							☑			

### Legenda:

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (10/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Saúde e Bem-estar	Produto/ Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de algumas marcas internacionais, tais como <i>Banyan Tree Starwood Spa Collection</i> e <i>Six Senses</i>;</li> <li>• Envelhecimento da população e maiores preocupações com a saúde, o que representa uma oferta potencial para este produto turístico; e</li> <li>• Oferta de estâncias termais na APL (Termas de Monte Real, Termas do Vimeiro, Termas do Estoril e Hospital Termal Rainha D. Leonor) para além de uma oferta diversificada de SPAs integrados em unidades hoteleiras.</li> </ul>	☑	☑		☑		☑	☑			☑

**Legenda:**

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (11/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Turismo Residencial	Produto/Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo dados da WORX referentes ao ano de 2009, dos projectos de turismo residencial previstos a nível nacional para os próximos anos, 12% localizar-se-ão na Região do Oeste e 9% na Região da Costa Azul;</li> <li>Reino Unido, Irlanda, Espanha e Portugal são os principais mercados emissores de Turismo Residencial para a APL;</li> <li>A Região de Lisboa apresenta-se bem posicionada em termos de clima e de segurança face às cidades de <i>benchmark</i>, factores considerados atractivos pelos turistas que procuram segunda residência.</li> </ul>								<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

### Legenda:

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Produtos



Conclusão: Estratégia de produtos (12/12)

Produtos turísticos	Classificação	Sustentação	Perspectiva geográfica									
			Cidade de Lisboa	Estoril/Cascais	Oeiras	Sintra	Mafra/Ericeira	Fátima	Oeste	Lezíria	Templários	Costa Azul
Turismo Equestre (Turismo do Cavalo e Turismo a Cavalo)	Produto/Motivação complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Região de Lisboa apresenta um conjunto de tradições históricas e culturais intrinsecamente relacionadas com o cavalo;</li> <li>O cavalo Lusitano é uma raça com projecção nacional e internacional;</li> <li>A Região de Lisboa dispõe de diversas infra-estruturas ligadas ao cavalo, nomeadamente, centros hípicas e centros equestres;</li> <li>Nos próximos anos, a Região de Lisboa deverá contar com um conjunto diversificado de investimentos em projectos turísticos que comportam infra-estruturas equestres, nomeadamente a construção do Picadeiro de Belém, e que contribuirão, inequivocamente, para o desenvolvimento deste produto turístico.</li> </ul>	☑	☑			☑		☑	☑		

### Legenda:

Produtos estratégicos – Principais produtos no que diz respeito ao grau de maturidade, ao potencial de exploração turística e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Produtos prioritários – Produtos com um grau de maturidade e/ ou potencial de exploração turística inferior ao dos produtos estratégicos, ainda que elevado, e que não geraram um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa.

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Resumo



### Conclusão: Quadro resumo – Visão global (1/1)

A tabela que se segue sintetiza a estratégia de produtos da Área Promocional de Lisboa em cada mercado emissor, assim como o grau de intensidade que a promoção de cada produto turístico deverá assumir nos diversos mercados.

Estratégia de mercados	Estratégia	Produtos estratégicos					Produtos/ Motivações complementares						
		City Breaks	Meetings Industry	Touring	Golfe	Cruzeiros	Gastronomia e Vinhos	Sol e Mar	Turismo Náutico <sup>1</sup>	Turismo de Natureza	Turismo Religioso	Saúde e Bem-Estar	Turismo Resid.
<b>Mercados estratégicos</b>	Espanha	●	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐	○	○
	Brasil	●	◐	●	○	○	◐	○	○	○	◐	○	○
	Alemanha	●	◐	●	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	○	◐
	França	●	◐	●	◐	◐	◐	○	◐	○	○	○	○
	EUA	●	●	●	○	◐	◐	○	○	○	◐	○	○
<b>Mercados prioritários</b>	Suécia	◐	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○	○	○
	Noruega	◐	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○	○	○
	Finlândia	◐	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○	○	○
	Dinamarca	◐	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○	○	○
	Reino Unido	●	◐	●	◐	◐	◐	○	◐	○	○	○	◐
	Irlanda	●	◐	●	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	○	○
	Itália	●	◐	●	○	◐	◐	○	◐	○	◐	○	○
	Holanda	●	◐	●	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○
	Bélgica	●	◐	●	○	◐	◐	○	◐	○	○	○	○
	Rússia	●	○	●	○	○	◐	○	○	○	○	○	○
<b>Mercados Secundários</b>	Polónia	◐	○	◐	○	○	◐	○	◐	○	◐	○	○
	República Checa	◐	○	◐	○	○	◐	○	○	○	○	○	○
	Hungria	◐	○	◐	○	○	◐	○	○	○	○	○	○

Nota: Os produtos *Touring* e *Golfe* poderão apresentar-se como motivações complementares de produtos estratégicos.  
<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas.  
 Análise: Deloitte

#### Legenda:

**C** – Crescimento; **M** -- Manutenção

Esforço de promoção: ● Elevado ○ Reduzido ou Nulo

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
      - i. Mercados
      - ii. Segmentos
      - iii. Produtos
      - iv. Marca
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
  2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Marca



### Abordagem à estratégia de marca (1/4)

A estratégia de marca de um destino deve atender a diversos princípios, bem como a diferentes níveis de compensação e de geração de benefícios, tangíveis e intangíveis, para quem visita o Destino que essa marca representa, tal como ilustrado através da denominada

“**Destination brand benefit pyramid**”.

**Ilustrativo**



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Marca

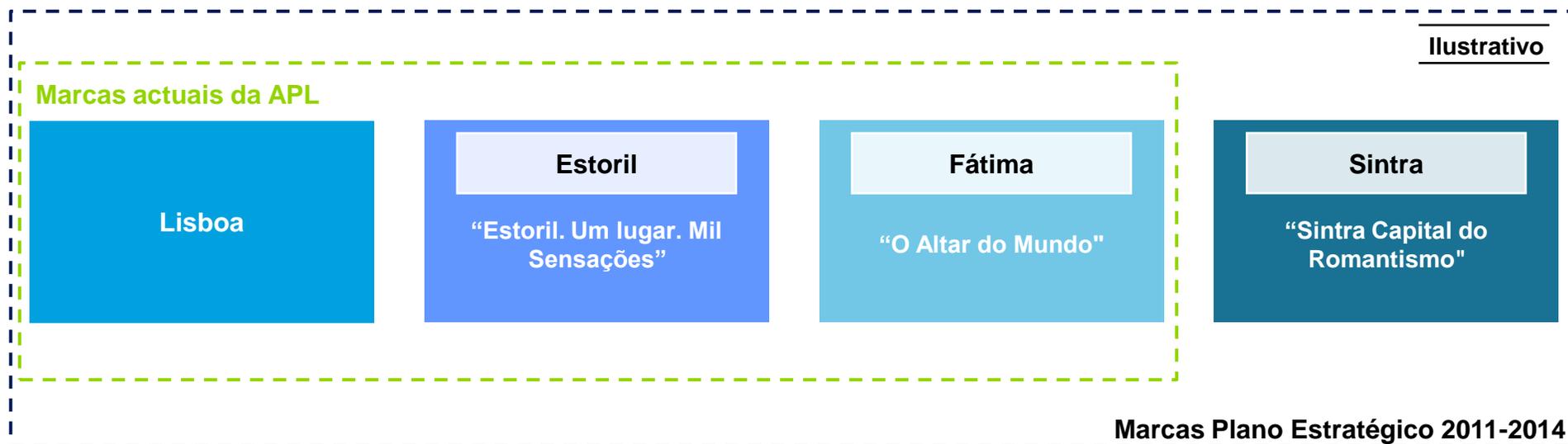


### Abordagem à estratégia de marca (2/4)

Na Área Promocional de Lisboa estão actualmente instituídas 3 marcas internacionais: Lisboa, Estoril e Fátima. No âmbito do Plano Estratégico 2011-2014 sugere-se que Sintra seja também reconhecida como marca, pelas características e especificidades que lhe estão intrinsecamente associadas, e que a identificam incontestavelmente como a “Capital do Romantismo”.

Pretende-se, acima de tudo, garantir a prevalência de um sistema assente na força da marca, coerente e alicerçado na unidade de acção e na promoção junto dos mercados alvo. Ou seja, é importante garantir uma gestão conjunta das marcas da APL e de todas as acções promocionais associadas ao mercado externo, sendo que, neste domínio, pelas atribuições e competências que detém, a Associação Turismo de Lisboa deverá ser a entidade responsável por essa gestão.

Contudo, e como anteriormente descrito, no que concerne à Marca Estoril, o Turismo de Portugal definiu o âmbito da sua autonomia, referindo que o Estoril deve desenvolver um Plano de Promoção Internacional próprio para a divulgação da sua Marca. No entanto, em termos de produtos turísticos, o Estoril deve ser enquadrado nos planos formulados para a APL.



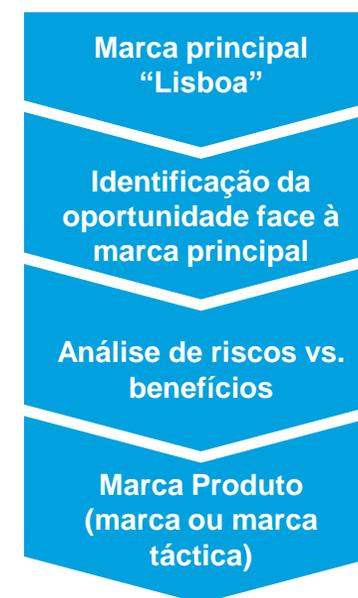
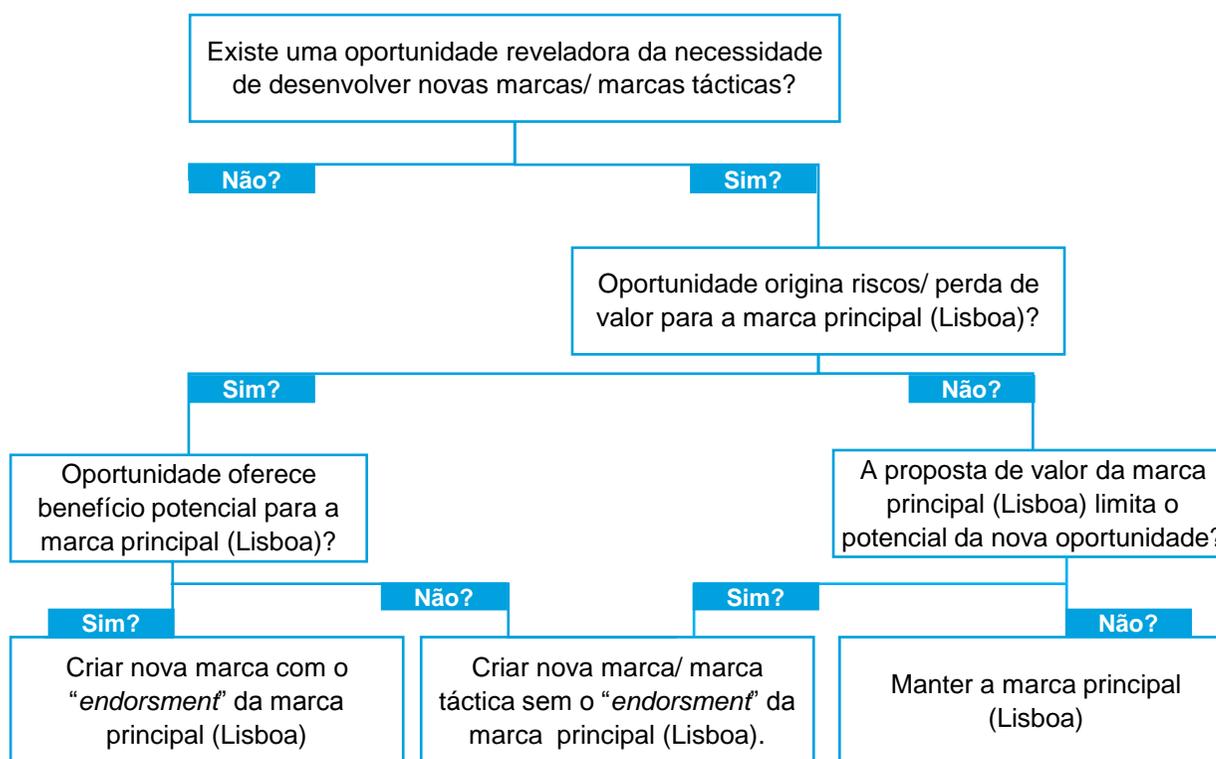
# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Marca



### Abordagem à estratégia de marca (3/4)

A estratégia de coexistência da Marca Lisboa e das restantes marcas internacionais da APL deve ser definida garantindo o balanceamento entre as respectivas oportunidades/ benefícios de geração de valor, através da criação pontual de outras marcas ou marcas táticas, e o potencial de comunicação da marca principal – Lisboa. Esse processo de criação de novas marcas ou marcas táticas poderá surgir como resultado da combinação de diversas variáveis e/ ou da adequação a determinados contextos, justificadas pelas especificidades de iniciativas associadas a produtos ou recursos turísticos específicos.



**Exemplos**

- Golf Oeste;
- Belém;
- Ericeira Surf;
- Oeiras Work & After Work;
- Lisbon Luxury;
- Fernando Pessoa;
- Santo António, etc.

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Definição do posicionamento estratégico – Marca

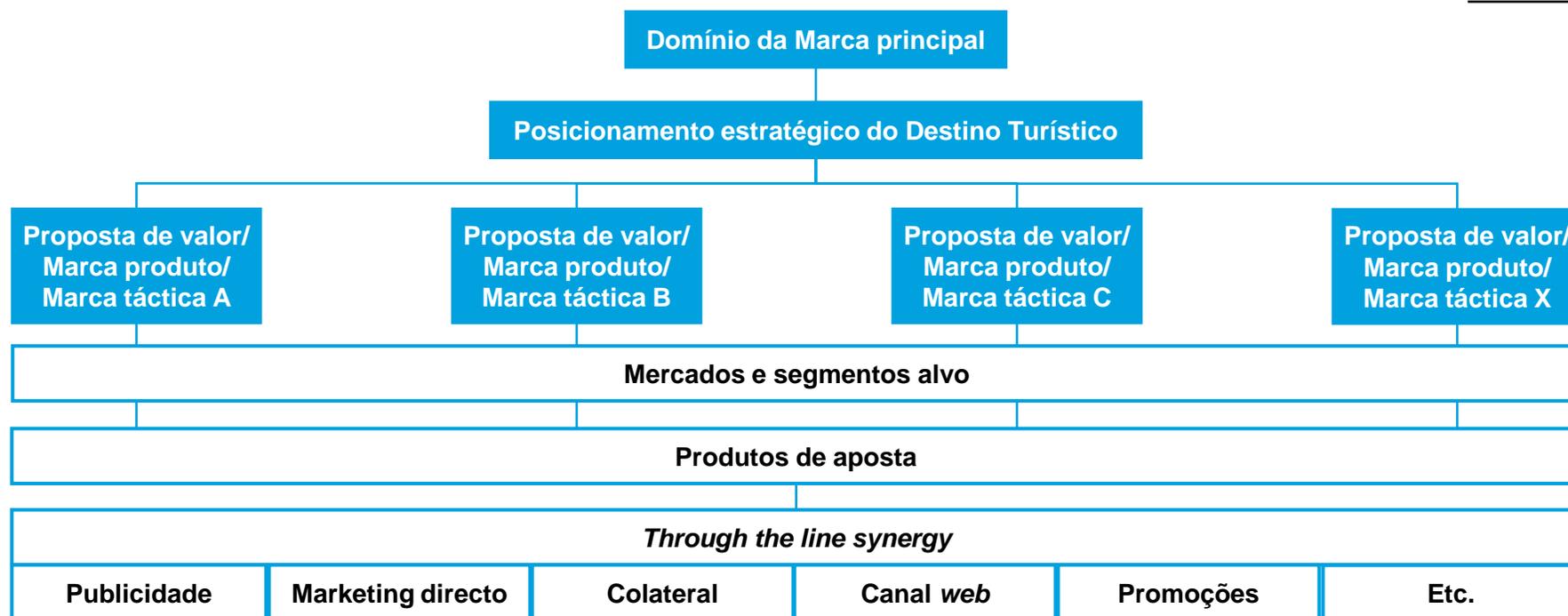


### Abordagem à estratégia de marca (4/4)

Em suma, o processo de criação de novas marcas ou marcas táticas deverá atender ao domínio da marca principal e do posicionamento estratégico ambicionado para o Destino Turístico sem, no entanto, inibir a criação uma ou mais propostas de valor/ marcas táticas em função do contexto dos mercados e dos segmentos alvo, bem como dos produtos ou recursos que se pretendem, em dado momento, promover.

### *The unique destination proposition*

**Ilustrativo**



# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes

### **Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos – Enquadramento**

A concretização da visão estratégica para o Turismo de Lisboa e dos objectivos estratégicos definidos para o horizonte temporal de 2011 a 2014 (Crescer em quantidade e valor; qualificar a experiência do visitante; e aumentar a notoriedade do destino), pressupõe a adopção de um posicionamento diferenciado em função dos mercados emissores, dos segmentos da procura, suas preferências e características intrínsecas, e dos produtos a promover.

Esta estratégia de segmentação e adaptação do posicionamento estratégico, em função do mercado, pretende, por um lado, orientar a actuação do Turismo de Lisboa para que esta seja a mais efectiva possível e, por outro lado, maximizar o retorno do esforço e do investimento em promoção turística nos mercados emissores de aposta.

Neste contexto, e de acordo com o estudo desenvolvido, nas páginas que se seguem apresenta-se a estratégia a preconizar em cada mercado, de acordo com a sua relevância para o turismo da região, isto é, serão identificados e escalonados (de acordo com o esforço de promoção) os produtos turísticos e os segmentos de aposta em cada mercado emissor.

Posteriormente, e em consequência da análise do perfil do turista e dos atributos mais valorizados por cada mercado, será também apresentada a proposta de valor e os factores que interessa comunicar em cada mercado emissor.

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes

Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos – Mercados estratégicos e prioritários

Estratégia de mercados		Mercados estratégicos		Mercados prioritários							
		Crescimento		Crescimento							
		Espanha	Brasil	Alemanha	França	EUA	Suécia	Noruega	Finlândia	Dinamarca	
Estratégia de produtos	City Breaks	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Meetings Industry	●	●	●	●	●	○	○	○	○	
	Touring	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Golfe	●	○	●	●	○	●	●	●	●	
	Cruzeiros	●	○	●	●	●	○	○	○	○	
	Turismo Náutico <sup>1</sup>	●	○	●	●	○	○	○	○	○	
	Gastronomia e Vinhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Sol e Mar	●	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Turismo de Natureza	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Turismo Religioso	●	●	●	○	●	○	○	○	○	
	Turismo Residencial	○	○	●	○	○	○	○	○	○	
Saúde e Bem-estar	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Estratégia de segmentos	Grupo etário	< 18 anos	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		18-25 anos	●	○	●	●	●	●	●	●	●
		26-35 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		36-45 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		46-55 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		56-65 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		> 65 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Tipologia	Individual	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Com companheiro(a)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Famílias sem filhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Famílias com filhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Com amigos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Grupos	●	●	●	●	○	○	○	○	○
Colegas de trabalho	●	●	●	●	●	○	○	●	●		

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas. Análise: Deloitte

Legenda: Esforço de promoção: ● Elevado ○ Reduzido ou Nulo

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes

Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos – Mercados prioritários e secundários

Estratégia de mercados		Mercados prioritários (cont.)					Mercados secundários				
		Manutenção					Crescimento				
		Reino Unido	Irlanda	Itália	Holanda	Bélgica	Rússia	Polónia	Rep. Checa	Hungria	
Estratégia de produtos	City Breaks	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Meetings Industry	●	●	●	●	●	○	○	○	○	
	Touring	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Golfe	●	●	○	○	○	○	○	○	○	
	Cruzeiros	●	●	●	●	●	○	○	○	○	
	Turismo Náutico <sup>1</sup>	●	●	●	●	●	○	●	○	○	
	Gastronomia e Vinhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Sol e Mar	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Turismo de Natureza	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Turismo Religioso	○	●	●	○	○	○	●	○	○	
	Turismo Residencial	●	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Saúde e Bem-estar	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
Estratégia de segmentos	Grupo etário	< 18 anos	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		18-25 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		26-35 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		36-45 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		46-55 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		56-65 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		> 65 anos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Tipologia	Individual	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Com companheiro(a)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Famílias sem filhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Famílias com filhos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Com amigos	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Grupos	●	○	●	○	●	●	●	●	○
Colegas de trabalho	●	○	○	●	●	●	●	●	○		

<sup>1</sup> Inclui Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas. Análise: Deloitte

Legenda: Esforço de promoção: ● Elevado ○ Reduzido ou Nulo

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes

### Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos – Proposta de valor (1/2)

Identificada a estratégia de produtos e de segmentos em cada um dos mercados, importa agora identificar os elementos da proposta de valor a comunicar em cada mercado, de acordo com os produtos turísticos a promover e os segmentos de aposta.

Estratégia de mercados	Mercados estratégicos		Mercados prioritários						
	Crescimento		Crescimento						
	Espanha	Brasil	Alemanha	França	EUA	Suécia	Noruega	Finlândia	Dinamarca
Região de Lisboa ... “A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida”	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lisboa, uma capital cosmopolita e tolerante marcada pela descoberta de novos mundos e original pela sua hospitalidade e multiculturalidade	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital <i>trendy</i> com os seus rasgos de criatividade e adaptação imaginativa às novas tendências	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital autêntica nas sensações de luminosidade e perspectivas cénicas	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital tradicional e contemporânea na fusão cultural e de sabores que proporciona uma multiplicidade de experiências pessoais únicas	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital romântica pelos seus recantos, lendas e segredos encantados	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital espiritual, capital da paz e da proximidade humana	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐

Legenda: Esforço de promoção: ● Elevado ○ Reduzido

Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes

Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos – Proposta de valor (2/2)

Estratégia de mercados	Mercados prioritários (cont.)					Mercados secundários			
	Manutenção					Crescimento			
	Itália	Reino Unido	Irlanda	Holanda	Bélgica	Rússia	Polónia	República Checa	Hungria
Região de Lisboa ... “A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida”	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lisboa, uma capital cosmopolita e tolerante marcada pela descoberta de novos mundos e original pela sua hospitalidade e multiculturalidade	◐	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital trendy com os seus rasgos de criatividade e adaptação imaginativa às novas tendências	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital autêntica nas sensações de luminosidade e perspectivas cénicas	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital tradicional e contemporânea na fusão cultural e de sabores que proporciona uma multiplicidade de experiências pessoais únicas	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital romântica pelos seus recantos, lendas e segredos encantados	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Lisboa, uma capital espiritual, capital da paz e da proximidade humana	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐

Legenda: Esforço de promoção: ● Elevado ○ Reduzido  
Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Articulação/ Integração entre a visão estratégica e as ERTs

### Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as Entidades Regionais de Turismo (1/4)

Em 2006, o Ministério da Economia e da Inovação, em colaboração com o Turismo de Portugal, I.P., estruturou o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), documento que estabelece a visão, a proposta de valor e os objectivos para o sector do turismo em Portugal. O PENT define também os objectivos estratégicos para a Região de Lisboa (NUTS II), assim como os produtos turísticos de aposta e as acções a desenvolver para alavancar o posicionamento turístico do destino.

Actualmente, o PENT está a ser alvo de revisão/ actualização, no sentido de integrar as recentes tendências verificadas ao nível da procura turística, assim como as alterações registadas ao nível do destino.

Por outro lado, no âmbito territorial da Área Promocional de Lisboa (perspectiva geográfica da promoção turística internacional) existe um conjunto de entidades turísticas com competências distintas, importando garantir que as suas visões, objectivos e acções estejam articulados para que, por um lado, a sua actuação não seja conflituosa e, por outro, se potenciem as sinergias decorrentes da sua actuação.

Neste contexto, a Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (T-LTV) detém competências de gestão do destino, sendo responsável pela valorização turística, pelo aproveitamento sustentado dos recursos turísticos e pela promoção turística interna do destino. Por sua vez, a T-LTV delegou na Associação de Turismo de Lisboa todas as atribuições e competências relativas aos municípios de Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra e Mafra.

A Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste (Turismo do Oeste) e a Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima (Turismo de Leiria-Fátima) são responsáveis pela gestão dos destinos Oeste (constituído pelos municípios de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras) e Leiria/ Fátima (constituído pelos municípios de Batalha, Leiria, Marinha Grande, Ourém, Pombal e Porto de Mós), respectivamente, assim como pela promoção interna destes destinos.

Paralelamente, a Associação de Turismo de Lisboa, enquanto agência de promoção turística, é responsável pela promoção internacional da Área Promocional de Lisboa, que inclui os destinos sobre gestão da T-LVT, Turismo do Oeste e Turismo Leiria-Fátima.

Em suma, a articulação entre as diversas entidades com responsabilidades turísticas na Área Promocional de Lisboa e o alinhamento das suas estratégias são um factor crítico de sucesso na gestão, consolidação e promoção turística do destino.

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Articulação/ Integração entre a visão estratégica e as ERTs

### Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as Entidades Regionais de Turismo (2/4)

Nas páginas que se seguem apresenta-se uma análise à articulação/ integração existente entre a visão e a estratégia proposta neste plano estratégico e as visões e estratégias definidas pelas diferentes Entidades Regionais de Turismo para as vertentes de mercados, de segmentos e de produtos, na área de actuação do Turismo de Lisboa. Para o efeito, procurou-se identificar quais os elementos em comum, bem como os elementos diferenciadores entre estas.

	Visão estratégica para o Turismo de Lisboa			
	Entidades Regionais de Turismo <sup>1</sup>			
Estratégia de mercados		Elementos em comum	Elementos diferenciadores	
	<b><u>ERT Lisboa e Vale do Tejo (T-LVT)<sup>2</sup></u></b> : O PENT <sup>3</sup> define como mercados emissores estratégicos para o turismo em Portugal, o mercado espanhol, francês, alemão e britânico.			
	<b><u>ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste (Turismo do Oeste)</u></b> : Os mercados-alvo da Região do Oeste correspondem aos principais mercados emissores para Portugal (Espanha, Reino Unido, Alemanha e França), bem como os mercados da Escandinávia como emissores de turistas de Golfe.	A visão estratégica está em linha com a visão das Entidades Regionais de Turismo, considerando Espanha, Alemanha e França como os principais mercados de aposta.	O Plano Estratégico 2011-2014, considera Espanha e Brasil como mercados estratégicos, sendo que o Brasil era considerado um mercado a desenvolver de acordo com o PENT <sup>3</sup> . A introdução deste elemento diferenciador deve-se ao crescimento registado nos últimos anos, à proximidade cultural, ao facto do Brasil ser o mercado com maior estada média na Região de Lisboa, ao seu elevado potencial de crescimento, entre outros aspectos.	
<b><u>ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima (Turismo de Leiria-Fátima)<sup>4</sup></u></b> : Os principais mercados emissores da região de Leiria/ Fátima são o mercado espanhol, italiano e francês.		Por outro lado, o Plano Estratégico 2011-2014 considera também os EUA, os mercados da Escandinávia, os mercados de leste, a Holanda e Bélgica, mercados que não se encontram referenciados na visão do PENT para as ERTs.		

<sup>1</sup> A visão estratégica das Entidades Regionais de Turismo foi inferida à luz das principais linhas orientadoras definidas no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT 2006); <sup>2</sup> O PENT foi elaborado antes da criação das Entidades Regionais de Turismo, pelo que o PENT se refere à Região de Lisboa (NUTS II) e não à T-LVT; <sup>3</sup> O PENT encontra-se em revisão; <sup>4</sup> O PENT foi elaborado antes da constituição da ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima pelo que a visão para este destino turístico diz respeito ao panorama turístico actual.

Fonte: PENT; Turismo de Portugal; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Articulação/ Integração entre a visão estratégica e as ERTs

Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as Entidades Regionais de Turismo (3/4)

	Entidades Regionais de Turismo <sup>1</sup>	Visão estratégica para o Turismo de Lisboa	
		Elementos em comum	Elementos diferenciadores
Estratégia de segmentos	Ao nível dos segmentos, o PENT <sup>2</sup> não identifica os segmentos de aposta, alertando apenas para a necessidade de comunicação de uma proposta de valor, diferenciada por mercado emissor e por segmento de procura.	A visão estratégica para o Turismo de Lisboa 2011-2014 preconiza a existência de uma proposta de valor diferenciada para cada segmento de mercado, destacando os elementos que importa comunicar para cada segmento.	O Plano Estratégico 2011-2014 identifica os segmentos de mercado de aposta, sendo os segmentos entre os 26 e os 55 anos que viajam com companheiro ou com amigos os segmentos estratégicos para a região.  A identificação de segmentos de aposta visa acentuar a importância de direccionar a estratégia e a comunicação de acordo com o perfil do turista.

<sup>1</sup> A visão estratégica das Entidades Regionais de Turismo foi inferida à luz das principais linhas orientadoras definidas no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT 2006); <sup>2</sup> O PENT encontra-se em revisão.

Fonte: PENT; Turismo de Portugal; Análise: Deloitte

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Articulação/ Integração entre a visão estratégica e as ERTs

Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as Entidades Regionais de Turismo (4/4)

	Visão estratégica para o Turismo de Lisboa	
	Entidades Regionais de Turismo <sup>1</sup>	
	Elementos em comum	Elementos diferenciadores
Estratégia de produtos	<p><b><u>ERT Lisboa e Vale do Tejo (T-LVT)<sup>2</sup></u></b>: De acordo com o PENT<sup>3</sup>, os produtos <i>core</i> para a Região de Lisboa são o <i>Touring</i>, os <i>City Breaks</i> e a <i>Meetings Industry</i>. O Golfe é o produto turístico que visa contribuir para a redução da sazonalidade, enquanto o Sol e Mar, o Turismo Náutico (Cruzeiros), o Turismo de Natureza, a Saúde e Bem-Estar e a Gastronomia e Vinhos visam contribuir para diversificar a oferta.</p> <p><b><u>ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste (Turismo do Oeste)</u></b>: O PENT<sup>3</sup> definiu como prioritário o desenvolvimento dos produtos Turismo Residencial, Golfe e o <i>Touring</i>.</p> <p><b><u>ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima (Turismo de Leiria-Fátima)<sup>4</sup></u></b>: O Turismo Religioso é o produto turístico com maior grau de desenvolvimento na região de Leiria/ Fátima, existindo também um conjunto de produtos complementares como o <i>Touring</i> e o Turismo de Natureza.</p>	<p>A visão estratégica para Lisboa está alinhada com as visões estratégicas das Entidades Regionais de Turismo no sentido em que prevê que os produtos estratégicos para Lisboa sejam os <i>City Breaks</i>, a <i>Meetings Industry</i> e o <i>Touring</i>.</p> <p>A alteração mais significativa face às estratégias das Entidades Regionais de Turismo surge ao nível do Turismo Religioso, sendo que este produto turístico foi considerado de forma individualizada e não no âmbito do <i>Touring</i>. Esta inovação deve-se à importância que o produto assume para a Área Promocional de Lisboa, mais concretamente para a região de Leiria/ Fátima.</p> <p>Por outro lado, foi também dada maior ênfase à componente Cruzeiros, considerando-a quase como um produto distinto do Turismo Náutico (Desportos Náuticos e Actividades Marítimo-turísticas), face às diferenças no perfil do turista e às especificidades do produto.</p>

<sup>1</sup> A visão estratégica das Entidades Regionais de Turismo foi inferida à luz das principais linhas orientadoras definidas no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT 2006); <sup>2</sup> O PENT foi elaborado antes da criação das Entidades Regionais de Turismo, pelo que o PENT se refere à Região de Lisboa (NUTS II) e não à T-LVT; <sup>3</sup> O PENT encontra-se em revisão; <sup>4</sup> O PENT foi elaborado antes da constituição da ERT do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima, pelo que a visão para este destino turístico diz respeito ao panorama turístico actual.

Fonte: PENT; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
  - I. Visão estratégica para o Turismo de Lisboa
    - i. Ambição estratégica
    - ii. Identificação dos elementos a considerar na proposta de valor (visão)
    - iii. Parâmetros orientadores do posicionamento e da visão estratégica
    - iv. Definição da proposta de valor (visão)
    - v. Objectivos estratégicos
    - vi. Definição do posicionamento estratégico
    - vii. Mapa de interacção entre os objectivos estratégicos e as vertentes mercados, segmentos e produtos
    - viii. Articulação/ Integração entre a visão estratégica para o Turismo de Lisboa e as ERTs
    - ix. **Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)**
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)

### Principais implicações ao nível dos mercados e dos segmentos (1/2)

De uma forma geral, um novo plano estratégico implica uma alteração e/ ou reajustamento da estratégia aos mais diversos níveis.

Em seguida apresentam-se os vectores-chave do anterior plano estratégico (TLx10) e do Plano Estratégico 2011-2014, assim como as necessidades de alteração decorrentes de possíveis diferenças nos *drivers* estratégicos dos dois planos.

#### Mercados emissores

TLx10	Plano Estratégico 2011-2014	Principais implicações
<p>De acordo com o TLx10, os mercados a endereçar deveriam ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados estratégicos:</b> Espanha;</li> <li>• <b>Mercados prioritários:</b> Reino Unido, Alemanha, França, Itália, EUA e Brasil;</li> <li>• <b>Mercados de elevado e médio potencial:</b> Holanda, Bélgica, Irlanda, Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia, Rússia, Japão, China e outros países da Europa de Leste.</li> </ul>	<p>O Plano Estratégico 2011-2014 para o Turismo de Lisboa considera os seguintes mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados estratégicos (crescimento):</b> Espanha e Brasil;</li> <li>• <b>Mercados prioritários:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Crescimento:</b> Alemanha, França, EUA, Finlândia, Dinamarca, Noruega e Suécia.</li> <li>– <b>Manutenção:</b> Itália, Reino Unido, Irlanda, Holanda e Bélgica.</li> </ul> </li> <li>• <b>Mercados secundários (crescimento):</b> Rússia, Polónia, República Checa, Hungria.</li> </ul>	<p>Ainda que a segmentação utilizada nos planos estratégicos não seja directamente comparável, é possível constatar que no horizonte temporal 2011 a 2014, o Turismo de Lisboa deverá ter em conta a existência de dois mercados estratégicos (Espanha e Brasil) ao invés de um.</p> <p>No que se refere aos mercados prioritários, o Turismo de Lisboa poderá ter necessidade de reajustar e/ ou direccionar a sua actuação em função da nova segmentação (grau de importância dos mercados na estratégia).</p>

#### Segmentos de procura

TLx10	Plano Estratégico 2011-2014	Principais implicações
<p>No anterior plano estratégico (TLx10) não são especificados quaisquer segmentos de procura de aposta.</p>	<p>De acordo com o Plano Estratégico 2011-2014, as acções do Turismo de Lisboa deverão focar-se nos segmentos de turistas entre os 26 e os 55 anos e que viajam com companheiro(a) ou com amigos.</p>	<p>O Turismo de Lisboa deverá focar a sua actuação, não só de acordo com a nova estratégia de mercados, mas também segundo os segmentos de procura que apresentam maior relevância e/ ou potencial de crescimento no destino.</p>

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10)

### Principais implicações ao nível dos produtos e da marca (2/2)

As principais necessidades de alteração face ao anterior plano estratégico (TLx10) no que diz respeito aos produtos turísticos e à marca são:

#### Produtos turísticos

TLx10	Plano Estratégico 2011-2014	Principais implicações
Segundo o TLx10, a estratégia de actuação ao nível dos produtos turísticos deveria estar alinhada com o PENT, com um especial enfoque em <i>City Breaks, Meetings Industry, Golfe e Turismo Náutico</i> (incluindo Cruzeiros).	O Plano Estratégico 2011-2014 considera os produtos <i>City Breaks, Meetings Industry e Touring</i> como produtos estratégicos e os produtos Golfe e Cruzeiros como prioritários.	O Turismo de Lisboa poderá ter que reajustar a sua actuação em função da nova prioridade agora estabelecida e do surgimento de novas infra-estruturas previstas para o destino, como, por exemplo, infra-estruturas de apoio aos desportos náuticos ou o Novo Terminal de Cruzeiros, assim como de alterações nos padrões de consumo dos turistas.

#### Marca

TLx10	Plano Estratégico 2011-2014	Principais implicações
De acordo com o plano estratégico TLx10, a estratégia de Marca Lisboa deveria assentar em 6 eixos fundamentais e procurar introduzir os conceitos de Modernidade, Autenticidade e Experiência como complemento aos atributos <i>Resort, História e Escala Humana</i> .	A estratégia de marca do Turismo de Lisboa para 2011 a 2014 consubstancia-se na proposta de valor – “ <i>A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida</i> ”. Paralelamente, foram também definidos cinco elementos que integram a proposta de valor, orientados a segmentos de mercado específicos e com o intuito de realçar as características onde o Destino se pode diferenciar face à concorrência.	A marca é possivelmente a vertente em que a actuação do Turismo de Lisboa deverá comportar alterações mais significativas. De um modo geral, a estratégia passará a ser mais orientada a cada mercado e segmento de procura, apelando às suas motivações e comunicando os elementos mais atractivos e diferenciadores.

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
  - I. Vertente Mercados/ Segmentos
  - II. Vertente Produtos
  - III. Vertente Marca
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica

### Enquadramento

Para concretizar os objectivos estratégicos definidos para o Turismo de Lisboa no horizonte temporal de 2011 a 2014 foram identificadas um conjunto de linhas de orientação estratégica nas vertentes de mercados/ segmentos, de produtos e de marca que deverão nortear a actuação da Associação Turismo de Lisboa e enquadrar as iniciativas estratégicas a implementar no período de vigência deste plano.

As linhas de orientação estratégica, e respectivas iniciativas, poderão assumir um carácter transversal a todas as regiões que compõem a Área Promocional de Lisboa ou, em contrapartida, ser direccionadas especificamente para os Municípios de Lisboa, Cascais, Mafra, Oeiras e Sintra (municípios nos quais a ATL, por delegação da T-LVT, detém competências de gestão do destino). Para além destas duas perspectivas geográficas, as iniciativas estratégicas poderão ainda ser orientadas para as macro e micro-centralidades identificadas no anterior plano estratégico (TLx10).

Por último, de referir, ainda, que algumas iniciativas estratégicas a desenvolver no âmbito deste plano estratégico poderão ter derivado do anterior plano estratégico (TLx10) na medida em que estas ainda se mantêm válidas.

### Perspectivas geográficas de aplicação das iniciativas estratégicas



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



### Objectivo estratégico 1 – Crescer em quantidade e valor

De forma a concretizar o objectivo de aumentar o número de visitantes (turistas e excursionistas) – *First e Repeat visitors* – e potenciar o valor por estes gerado para o destino, o Turismo de Lisboa deverá adoptar uma estratégia orientada para os mercados e segmentos de aposta, de acordo com a relevância anteriormente identificada para cada um destes, procurando adaptar a oferta e estruturar a promoção turística ao perfil e preferências de cada mercado e segmento. Paralelamente, deverá procurar captar os mercados e segmentos de maior poder aquisitivo e potenciar o *cross selling* entre os diversos produtos turísticos existentes na Região de Lisboa.

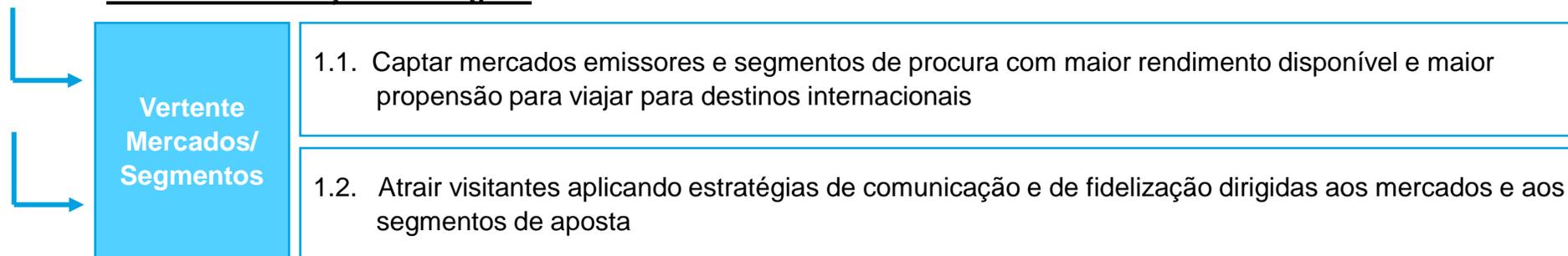
Por último, tendo em vista a sustentabilidade económica, financeira e social do sector, o Turismo de Lisboa deverá ainda procurar desenvolver um conjunto de iniciativas que assegurem o aumento da receita média do sector, nomeadamente da hotelaria, através do aumento da taxa de ocupação e/ ou do preço médio por quarto vendido.

### Crescer em quantidade e valor

#### **Objectivo estratégico:**

Aumentar o número de visitantes (turistas e excursionistas) – *First e Repeat visitors* – provenientes dos actuais e de novos mercados, potenciando o valor por estes gerado para o sector.

#### **Linhas de orientação estratégica:**



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica

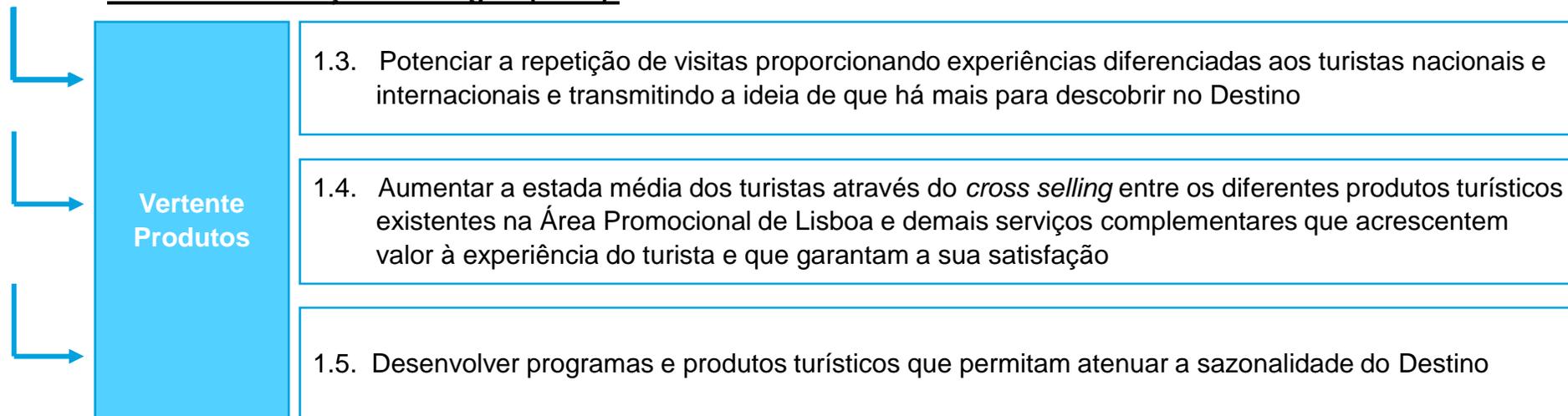


### Objectivo estratégico 1 – Crescer em quantidade e valor (cont.)

#### **Objectivo estratégico:**

Aumentar o número de visitantes (turistas e excursionistas) – *First e Repeat visitors* – provenientes dos actuais e de novos mercados, potenciando o valor por estes gerado para o sector.

#### **Linhas de orientação estratégica (cont.):**



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



### Objectivo estratégico 2 – Qualificar a experiência do visitante

A qualificação da experiência do visitante (turista e excursionista), isto é, a melhoria da sua experiência e a percepção de um destino dotado de uma oferta com uma amplitude muito diversificada (*budget a luxury*), contribuirá, por um lado, para a fidelização do turista ao destino, favorecendo as visitas recorrentes, e por outro lado, para o aumento da notoriedade do destino através do *word-of-mouth*.

Neste contexto, o sector deverá procurar aprofundar o seu conhecimento sobre o perfil dos visitantes dos diferentes mercados e segmentos para, posteriormente, adaptar a sua oferta às suas preferências e exigências. Para além disso, a oferta turística (infra-estruturas, serviços, animação turística, etc.) do destino deverá estar orientada para a satisfação do visitante, proporcionado a informação adequada às suas necessidades, acolhendo o visitante de forma exemplar e garantindo um serviço de referência internacional.

#### **Objectivo estratégico:**

Melhorar a experiência do visitante (turista e excursionista) e a sua percepção de um destino dotado de uma oferta com uma amplitude bastante diversificada (*budget a luxury*).

#### **Linhas de orientação estratégica:**

Vertente Mercados/ Segmentos	2.1. Aprofundar o conhecimento de toda a cadeia de valor relativamente ao perfil dos visitantes dos diversos mercados emissores e segmentos de procura
Vertente Produtos	2.2. Disponibilizar uma oferta turística estruturada que garanta um nível de serviço adequado às exigências dos diversos mercados e segmentos de procura
Vertente Marca	2.3. Disponibilizar informação credível e proporcionar um acolhimento/ apoio constante e hospitaleiro ao visitante, de forma a que todos os visitantes se sintam como cidadãos de Lisboa

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



### Objectivo estratégico 3 – Aumentar a notoriedade do destino

A Região de Lisboa deverá consolidar a sua imagem enquanto destino turístico de excelência, despertando curiosidade para a visita ao destino e criando *awareness* sobre a Marca Lisboa.

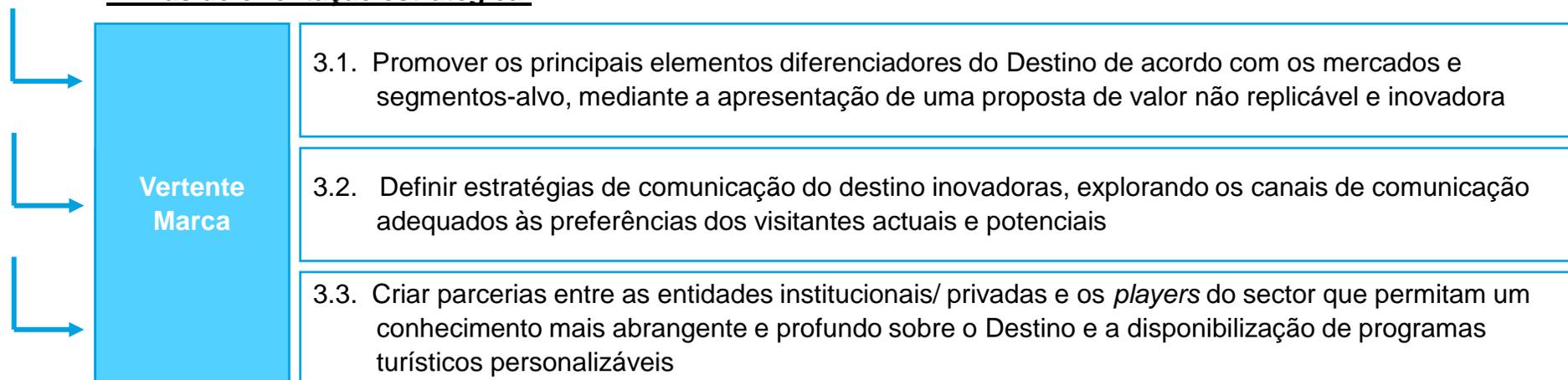
Desta forma, o Turismo de Lisboa deverá apostar numa estratégia de promoção turística com base nos principais elementos diferenciadores do destino, apresentando uma proposta de valor inovadora e atractiva. Para além disso, a escolha dos canais de comunicação é fundamental para garantir que a comunicação é efectiva e está ajustada ao perfil dos segmentos-alvo.

Paralelamente, o aumento da notoriedade do destino passará também pela criação de parcerias entre entidades institucionais/ privadas e os *players* do sector para que estes disponham de um conhecimento mais amplo do destino e sejam um meio de promoção da Região de Lisboa.

#### **Objectivo estratégico:**

Posicionar Lisboa no *top of mind* como uma das capitais europeias de visita obrigatória, aumentando a sua notoriedade nos mercados emissores e segmentos da procura estrategicamente relevantes.

#### **Linhas de orientação estratégica:**



# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



### Objectivos estratégicos – Quadro resumo

Em seguida apresenta-se uma matriz resumo das linhas de orientação estruturantes por objectivo estratégico e por vertente.

### Linhas de orientação estratégica

	<u>Crescer em quantidade e valor</u>	<u>Qualificar a experiência do visitante</u>	<u>Aumentar a notoriedade do destino</u>
Vertente Mercados/ Segmentos	<p>1.1. Captar mercados emissores e segmentos de procura com maior rendimento disponível e maior propensão para viajar para destinos internacionais</p> <p>1.2. Atrair visitantes aplicando estratégias de comunicação e de fidelização dirigidas aos mercados e aos segmentos de aposta</p>	<p>2.1. Aprofundar o conhecimento de toda a cadeia de valor relativamente ao perfil dos visitantes dos diversos mercados emissores e segmentos de procura</p>	
Vertente Produtos	<p>1.3. Potenciar a repetição de visitas proporcionando experiências diferenciadas aos turistas nacionais e internacionais e transmitindo a ideia de que há mais para descobrir no Destino</p>	<p>2.2. Disponibilizar uma oferta turística estruturada que garanta um nível de serviço adequado às exigências dos diversos mercados e segmentos de procura</p>	

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



Quadro resumo (cont.)

Linhas de orientação estratégica

	<u>Crescer em quantidade e valor</u>	<u>Qualificar a experiência do visitante</u>	<u>Aumentar a notoriedade do destino</u>
<b>Vertente Produtos (cont.)</b>	<p>1.4. Aumentar a estada média dos turistas através do <i>cross selling</i> entre os diferentes produtos turísticos existentes na Área Promocional de Lisboa e demais serviços complementares que acrescentem valor à experiência do turista e que garantam a sua satisfação</p> <p>1.5. Desenvolver programas e produtos turísticos que permitam atenuar a sazonalidade do Destino</p>		

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Caracterização das linhas de orientação estratégica



Quadro resumo (cont.)

### Linhas de orientação estratégica

	<u>Crescer em quantidade e valor</u>	<u>Qualificar a experiência do visitante</u>	<u>Aumentar a notoriedade do destino</u>
<b>Vertente Marca</b>		<p>2.3. Disponibilizar informação credível e proporcionar um acolhimento/ apoio constante e hospitaleiro ao visitante, de forma a que todos os visitantes se sintam como cidadãos de Lisboa</p>	<p>3.1. Promover os principais elementos diferenciadores do destino de acordo com os mercados e segmentos-alvo, mediante a apresentação de uma proposta de valor não replicável e inovadora</p> <p>3.2. Definir estratégias de comunicação do Destino inovadoras, explorando os canais de comunicação adequados às preferências dos visitantes actuais e potenciais</p> <p>3.3. Criar parcerias entre as entidades institucionais/ privadas e os <i>players</i> do sector que permitam um conhecimento mais abrangente e profundo sobre o Destino e a disponibilização de programas turísticos personalizáveis</p>

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  - I. Definição das iniciativas estratégicas
    - i. Vertente Mercados/ Segmentos
    - ii. Vertente Produtos
    - iii. Vertente Marca
  - II. Planos de contingência
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

### Enquadramento

O capítulo que se segue apresenta as iniciativas estratégicas a desenvolver visando a concretização dos objectivos estratégicos definidos para o horizonte temporal de 2011-2014, bem como a consolidação do posicionamento turístico do destino Lisboa.

As iniciativas estratégicas foram definidas com o objectivo de materializar as linhas de orientação estratégica descritas anteriormente, encontrando-se organizadas em **10 Programas Estratégicos**, tendo-se identificado para cada um a vertente (Mercados/ Segmentos, Produtos e Marca) a que mais apelam. Contudo, em função da sua natureza, poderão existir iniciativas estratégicas que permitem endereçar mais do que uma linha de orientação estratégica e potenciar a concretização de mais do que um objectivo estratégico.

As iniciativas estratégicas encontram-se organizadas segundo o seu grau de relevância para a execução estratégica, sendo que o grau de relevância poderá assumir uma de três classificações: Elevada, Média ou Baixa, em função da sua criticidade (*core* ou complementar) para a prossecução dos objectivos estratégicos.

Adicionalmente, para cada iniciativa estratégica apresenta-se, a título indicativo, um horizonte temporal de execução, sendo que as iniciativas estratégicas deverão/ poderão ser desenvolvidas num período de 1 a 4 anos (2011 a 2014).

### Programas estratégicos para o Turismo de Lisboa 2011-2014

#### Programa 1

O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço

#### Programa 2

Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus

#### Programa 3

Um novo patamar para a *Meetings Industry*

#### Programa 4

Lisboa, um Destino para famílias

#### Programa 5

O reforço da relação com o Rio e com o Oceano

#### Programa 6

Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos

#### Programa 7

Aproximar Lisboa

#### Programa 8

*Customer experience*: uma experiência muito pessoal

#### Programa 9

Lisboa, uma nova abordagem à Marca

#### Programa 10

A promoção de Lisboa

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 1 – O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço (1/2)

#### Programa 1:

O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço

#### Objectivos:

Reforçar a capitalidade do Destino  
 Requalificar a baixa e a frente ribeirinha (Terreiro do Paço – Ribeira das Naus)  
 Reforçar a oferta de actividades marítimo-turísticas e o produto Cruzeiros

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano operacional e de suporte	1.1	Promover o Terreiro do Paço como um ícone da capitalidade do Destino, realçando a sua relevância na História de Portugal.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.2	Incentivar a requalificação urbanística das zonas contíguas ao Terreiro do Paço, em particular, da Avenida Ribeira das Naus, Cais do Sodré e Campo das Cebolas, de modo a melhorar a experiência dos turistas na transição entre pólos turísticos e na sua relação com o Rio Tejo.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>			
	1.3	Incentivar a requalificação das arcadas do Terreiro do Paço actividade turística, bem como a reconversão do actual edifício do Ministério da Administração Interna para uma unidade hoteleira potenciando a actividade turística nesta micro-centralidade.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.4	Promover o desenvolvimento do potencial turístico da Baixa através do investimento em espaços culturais, de restauração, esplanadas e outros espaços comerciais, bem como da realização de eventos (ex. concertos, exposições fotográficas, <i>workshops</i> temáticos, etc.).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio, 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 1 – O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço (2/2)

#### Programa 1:

O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço

#### Objectivos:

Reforçar a capitalidade do Destino  
 Requalificar a baixa e a frente ribeirinha (Terreiro do Paço – Ribeira das Naus)  
 Reforçar a oferta de actividades marítimo-turísticas e o produto Cruzeiros

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano operacional e de suporte	1.5	Assegurar o desenvolvimento de toda a oferta complementar necessária ao correcto funcionamento de novo terminal de cruzeiros (ex. estacionamento para autocarros, postos de informação turística, Táxis, SEF, entre outros), à imagem de outros portos internacionais de referência, de modo a enriquecer a experiência do cruzeirista, incrementar o seu gasto médio e a incentivar o seu regresso.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	1.6	Incentivar o desenvolvimento de actividades marítimo-turísticas (ex. passeios de barco no Rio Tejo, etc.) e de um posto de acostagem próximo do Terreiro do Paço, o qual funcionaria, por um lado, como um meio de dinamização dessas actividades e, por outro, como um ponto de encontro nevrálgico e incontornável entre os turistas e o Rio.	2	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 2 – Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus (1/3)

#### Programa 2:

**Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus**

**Objectivos:** Potenciar a oferta cultural do Destino  
Requalificar a micro-centralidade Belém

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	2.1	Promover a uniformização da sinalética existente em Belém, em particular a sinalética relativa às atracções e equipamentos turísticos (museus, património histórico e cultural, jardins, etc.) e incentivar a requalificação do espaço público (ex. restauração, comércio, etc.).	1	1-2 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	2.2	Assegurar a dinamização desta micro-centralidade com base na reabilitação, requalificação e/ ou expansão das infra-estruturas culturais actuais (Museu da Marinha, Museu de Arte Popular) e no desenvolvimento das previstas (Museu dos Coches, Escola Portuguesa de Arte Equestre, Museu de Arqueologia, Centro de Artes da Fundação EDP, Módulos IV e V do Centro Cultural de Belém), para além de outras que possam ser desenvolvidas e que se coadunem com os equipamentos actuais e futuros, para que Belém se torne no ícone cultural da cidade.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 2 – Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus (2/3)

#### Programa 2:

**Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus**

#### Objectivos:

Potenciar a oferta cultural do Destino  
Requalificar a micro-centralidade Belém

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<b>Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte</b> 2.3 Promover Belém como o “Distrito de Museus da Capital”, incentivando o desenvolvimento de um projecto integrado e a criação de programas/ bilhetes conjuntos entre as várias infra-estruturas culturais (ex. Museu dos Coches, Museu Nacional de Arqueologia, Museu da Marinha, entre outros).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
2.4 Reforçar o posicionamento dos museus da cidade de Lisboa, em particular aqueles localizados em Belém, através do desenvolvimento de uma estratégia de coordenação entre estes e as entidades gestoras da Cultura, de forma a incrementar as sinergias e a assegurar uma maior coordenação e coerência na comunicação e estruturação da oferta. Exemplos de iniciativas: • Definição de <i>standards</i> de qualidade ao nível das boas práticas internacionais, no que se refere ao acolhimento, qualidade e quantidade da informação disponível (idiomas disponíveis, etc.), sinalética, horários, interactividade, entre outros;	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 2 – Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus (3/3)

#### Programa 2:

**Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus**

#### Objectivos:

Potenciar a oferta cultural do Destino  
Requalificar a micro-centralidade Belém

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<p>Exemplos de iniciativas (cont.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de rotas temáticas de museus;</li> <li>• Criação de um portal comum que agregue a oferta museológica da cidade, em estreita colaboração com o portal turístico, facilitando a sua comunicação e divulgação;</li> <li>• Realização de programação cultural que reforce a promoção e a divulgação dos museus (ex. consolidação da iniciativa “Noite nos museus”);</li> <li>• Melhoria das acessibilidades aos museus através da disponibilização de espaços dedicados à paragem de autocarros nas proximidades, da integração em rotas turísticas e da adaptação dos museus para pessoas com mobilidade reduzida;</li> <li>• Articulação, programação, calendarização e promoção interna e externa das actividades/ exposições com maior antecedência.</li> </ul>	1	1-4 anos		☑		☑		

Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte

2.4

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 3 – Um novo patamar para a *Meetings Industry* (1/3)

#### Programa 3:

Um novo patamar para a *Meetings Industry*

Objectivos: Potenciar a oferta de *Meetings Industry* no Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos				
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.		
Plano de acção de marketing	3.1	Reforçar a aposta no produto <i>Meetings Industry</i> através de uma proposta de valor suportada nos atributos e características onde o destino detém vantagens competitivas (clima, diversidade de experiências, luminosidade, enquadramento cénico, gastronomia, etc.), na relação preço-qualidade da oferta hoteleira e na qualidade dos equipamentos, adequando-a em função das necessidades e preferências de quem o procura.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>					
	3.2	Promover a captação de eventos de carácter recorrente, apostando na qualidade do serviço e das infra-estruturas e na oferta de experiências diferenciadoras, cada vez mais significativa no argumento de venda (combinação <i>leisure-business</i> ).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>					

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 3 – Um novo patamar para a *Meetings Industry* (2/3)

#### Programa 3:

Um novo patamar para a *Meetings Industry*

Objectivos: Potenciar a oferta de *Meetings Industry* no Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	3.3	Promover o desenvolvimento do Novo Centro de Congressos e exposições multi-funcional com capacidade para albergar não só eventos de grande dimensão (capacidade aproximada de 8.000 pessoas), mas também eventos de menor escala, que complemente as infra-estruturas existentes na região, posicionando Lisboa como um dos principais destinos de <i>Meetings Industry</i> na Europa.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	3.4	Incentivar o desenvolvimento do Novo Centro de Congressos na Praça de Espanha, uma localização privilegiada em termos de acessibilidades e de oferta hoteleira (cerca de 4.500 quartos), realçando a sua importância para o equilíbrio da actual oferta.	1	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	3.5	Reforçar as verbas e prolongar temporalmente o Fundo de Apoio a Congressos revendo e alargando as suas regras de funcionamento.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 3 – Um novo patamar para a *Meetings Industry* (3/3)

#### Programa 3:

Um novo patamar para a *Meetings Industry*

Objectivos: Potenciar a oferta de *Meetings Industry* no Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
3.6 Promover a criação de programas complementares <i>leisure-business</i> (ex. passeios de eléctrico, clínicas de golfe, visitas a atracções turísticas, etc.) que incentivam os turistas a visitar o Destino e a prolongar a sua estada ou a regressar à região em viagens de lazer.	2	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.7 Incentivar a criação e a comunicação de micro-destinos de <i>Meetings Industry</i> nas proximidades da Cidade de Lisboa (Estoril, Tróia, Oeiras, etc.), como forma de enriquecer a oferta e alavancar o posicionamento do destino neste produto.	2	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.8 Incentivar o desenvolvimento de um sistema informático para congressos/ convenções/ feiras através do qual o visitante pode obter informação sobre o evento e sobre o Destino.	3	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.9 Incentivar a criação de espaços/ canais no aeroporto dirigidos ao segmento <i>corporate</i> , disponibilizando serviços <i>premium</i> e um atendimento mais célere e personalizado.	3	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 4 – Lisboa, um Destino para famílias (1/2)

#### Programa 4:

#### Lisboa, um Destino para famílias

**Objectivos:** Potenciar a oferta de entretenimento e lazer no Destino  
Dinamizar a oferta orientada ao segmento famílias

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano de acção de marketing	4.1	Promover o desenvolvimento de um parque de entretenimento capaz de atrair até 4 milhões de visitantes por ano, numa área que permita oferecer um conjunto significativo de atracções diferenciadoras e de elevada qualidade, parques de estacionamento e zonas de apoio, e que disponha de boas acessibilidades (rodoviárias e ferroviárias).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4.2	Assegurar que o parque temático é desenvolvido segundo os <i>standards</i> internacionais da indústria e as exigências da procura, garantindo a sua polivalência (ex. capacidade para receber competições desportivas, programas televisivos, etc.), que dispõe de tecnologia de ponta, que apresenta um conjunto amplo de diversões e infra-estruturas complementares, entre outros, e que tem capacidade para gerar dormidas e prolongar a estada média dos turistas na região.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 4 – Lisboa, um Destino para famílias (2/2)

**Programa 4:**  
**Lisboa, um Destino para famílias**

**Objectivos:** Potenciar a oferta de entretenimento e lazer no Destino  
Dinamizar a oferta orientada ao segmento famílias

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<b>Plano operacional e de suporte</b> 4.3 Incentivar a identificação e captação de potenciais parceiros de investimento, através de um <i>road-show</i> internacional junto dos <i>players</i> que actuam no sector, bem como participar na definição do modelo de negócio e de <i>governance</i> ambicionado para o parque temático.	2	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 5 – O reforço da relação com o Rio e com o Oceano (1/2)

#### **Programa 5:**

**O reforço da relação com o Rio e com o Oceano**

#### **Objectivos:**

Reforçar a oferta de Turismo Náutico (desportos náuticos e actividades marítimo-turísticas) no Destino  
Aproximar o Destino do Rio e do Mar

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	5.1	Desenvolver uma estratégia de comunicação e de promoção das potencialidades turísticas do Rio Tejo e das actividades marítimo-turísticas oferecidas pelos operadores actuais e futuros.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	5.2	Incentivar a simplificação e a desburocratização do processo de certificação de navegadores, legalização de embarcações e licenciamento de actividades marítimo-turísticas no Rio Tejo, entre outros.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
	5.3	Assegurar/ incentivar o desenvolvimento e a melhoria das infra-estruturas dedicadas à náutica de recreio, em particular o desenvolvimento de uma Estação Náutica em Algés (Estádio do Mar e marina com capacidade para embarcações acima de 12 metros (Doca para Mega lates e actividades complementares)), assim como o aumento da oferta de postos de amarração ao longo do Rio Tejo (desconcentração da oferta).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 5 – O reforço da relação com o Rio e com o Oceano (2/2)

#### **Programa 5:**

**O reforço da relação com o Rio e com o Oceano**

#### **Objectivos:**

Reforçar a oferta de Turismo Náutico (desportos náuticos e actividades marítimo-turísticas) no Destino  
Aproximar o Destino do Rio e do Mar

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	5.4	Captar e promover a realização de eventos e competições de renome internacional que projectem o destino junto dos principais mercados e segmentos-alvo (ex. Volvo Ocean Race).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	5.5	Incentivar a criação de condições para a prática de desportos náuticos, quer no Rio Tejo, quer na Costa Atlântica (ex. requalificação da frente ribeirinha e da orla costeira, desenvolvimento de infra-estruturas de apoio, escolas de vela, surf, kitesurf, windsurf, entre outras).	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
	5.7	Promover o desenvolvimento de equipamentos náuticos multi-funcionais, que sirvam as exigências do sector e funcionem como pólos de atracção quer para actividades marítimo-turísticas, quer para desportos náuticos.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
	5.8	Promover a interligação/ coordenação entre as diversas marinas e docas de recreio existentes na região criando um sistema articulado de marinas e docas de recreio.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 6 – Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos (1/4)

#### **Programa 6:**

**Uma cidade para o Turismo:  
uma Lisboa para todos**

#### **Objectivos:**

Reforçar a acessibilidade aos principais locais de interesse turístico  
Potenciar o aproveitamento de recursos turísticos de elevado valor patrimonial  
Requalificar a oferta turística do Destino em todas as suas dimensões

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano operacional e de suporte	6.1	Reforçar as acessibilidades, através das denominadas mobilidades suaves, aos principais locais turísticos, garantindo o desenvolvimento de circuitos/ roteiros turísticos (ex. acessibilidades assistidas ao Castelo a partir de diversos pontos turísticos; acessibilidades do Largo Corpo do Santo ao Largo da Academia Nacional das Belas Artes através de um elevador/ teleférico panorâmico).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	6.2	Promover o equilíbrio e a redução da descontinuidade existente entre as diferentes micro-centralidades da cidade (ex. Centro Histórico (Castelo, Baixa-Chiado, Avenida da Liberdade, Bairro Alto), Belém e Parque das Nações), através da requalificação urbanística e do desenho de circuitos que facilitem a mobilidade, fomentem a proximidade e, conseqüentemente, reduzam a percepção de "distância" entre os mesmos por parte dos visitantes.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 6 – Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos (2/4)

#### **Programa 6:**

**Uma cidade para o Turismo:  
uma Lisboa para todos**

#### **Objectivos:**

Reforçar a acessibilidade aos principais locais de interesse turístico  
Potenciar o aproveitamento de recursos turísticos de elevado valor patrimonial  
Requalificar a oferta turística do Destino em todas as suas dimensões

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano operacional e de suporte	6.3	Incentivar o aproveitamento de alguns equipamentos da cidade e região para fins turísticos, através da estruturação de experiências marcantes e distintivas que possibilitem a criação de elementos de visita obrigatória e que comuniquem <i>per si</i> a imagem do destino (ex. Visita a um dos pilares da Ponte 25 de Abril ou ao Aqueduto das Águas Livres, etc.).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	6.4	Potenciar o aproveitamento de património histórico e cultural para actividades turísticas, quer para o acolhimento de eventos (incentivos, jantares de gala, banquetes, etc.), quer na sua reconversão para unidades hoteleiras de charme, espaços museológicos ou para exposições, entre outros, realçando a sua importância não só para a afirmação turística do Destino, mas também para potenciar o usufruto de experiências diferenciadoras por parte dos seus utilizadores, diversificar a oferta de <i>venues</i> , rentabilizar o património e gerar receitas que possibilitem a sua manutenção e conservação.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 6 – Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos (3/4)

#### **Programa 6:**

**Uma cidade para o Turismo:  
uma Lisboa para todos**

#### **Objectivos:**

Reforçar a acessibilidade aos principais locais de interesse turístico  
Potenciar o aproveitamento de recursos turísticos de elevado valor patrimonial  
Requalificar a oferta turística do Destino em todas as suas dimensões

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<b>Plano operacional e de suporte</b> 6.5 Sensibilizar as entidades responsáveis pelo licenciamento das actividades comerciais nos locais turísticos (restaurantes, museus e outras atracções turísticas) a desenvolver estratégias tendo em vista a adopção de um posicionamento mais orientado para o turista, no que se refere à adaptação de horários de funcionamento, aos <i>standards</i> de qualidade e à diferenciação dos seus produtos, evitando a loja típica de produtos turísticos descaracterizados.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
6.6 Incentivar a criação e/ ou a requalificação de esplanadas nas principais zonas turísticas da Região dentro de determinados <i>standards</i> (ex. criar um concurso para criar e registar um modelo de “guarda-sol” típico de Lisboa) e dinamização desses espaços.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 6 – Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos (4/4)

#### **Programa 6:**

**Uma cidade para o Turismo:  
uma Lisboa para todos**

#### **Objectivos:**

Reforçar a acessibilidade aos principais locais de interesse turístico  
Potenciar o aproveitamento de recursos turísticos de elevado valor patrimonial  
Requalificar a oferta turística do Destino em todas as suas dimensões

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano operacional e de suporte	6.7	Incentivar o reforço da oferta de produtos tradicionais/ autênticos de qualidade e diferenciadores, incentivando o desenvolvimento de <i>clusters</i> em zonas históricas e/ ou turísticas, posicionando Lisboa como um Destino criativo, com marcas e produtos próprios, potenciando o desenvolvimento de <i>clusters</i> diversos (galerias de arte, antiquários, lojas de produtos regionais, mercearias, farmácias antigas, restaurantes centenários, ourives da baixa, ferreiros, mercados de rua, etc.) capazes de atrair turistas, visitantes e cidadãos.	3	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	6.8	Incentivar o desenvolvimento de novos itinerários/ circuitos organizados de visita a Lisboa, com a criação de circuitos temáticos urbanos (ex. "Rota dos Descobrimentos", "Rota do Fado", "Rota da Arte", "Rota da Moda", "Rota das Antiguidades", "Rota dos Ourives") que incluam uma vasta oferta de serviços complementares (comércio tradicional, gastronomia e vinhos, animação, etc.).	3	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

### Programa 7 – Aproximar Lisboa (1/1)

#### Programa 7: Aproximar Lisboa

Objectivos: Reforçar as acessibilidades aéreas e ferroviárias à Capital

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
7.1 Incentivar a captação de uma base para companhias aéreas <i>low cost</i> no Terminal 2 do Aeroporto de Lisboa ou alternativamente numa base aérea da região que sirva convenientemente os interesses do Destino e permita aumentar a sua competitividade.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7.2 Incentivar o aumento do número e frequência de ligações aéreas entre Lisboa e os principais mercados emissores, desenvolvendo parcerias no sentido de captar novas rotas aéreas para Lisboa (de acordo com a estratégia apresentada na página 367).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7.3 Assegurar que a estação terminal da rede de Alta Velocidade ferroviária do eixo Lisboa-Madrid, se situará no centro da Cidade de Lisboa, mais concretamente na Estação do Oriente, e com uma duração máxima de viagem de 2h45m, para que este meio de transporte se possa afirmar face ao transporte aéreo e para que Lisboa possa beneficiar eficazmente da vantagem competitiva proporcionada por esta ligação a um mercado emissor estratégico (Espanha).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (1/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector  
Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino  
Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<b>Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte</b> 8.1 Incentivar à alteração da lógica de comercialização e estruturação dos produtos turísticos, orientando a oferta para um conceito de venda de experiências e não de simples visita ao destino, através, entre outros, da inovação, do incremento do nível de interacção com o turista, da complementaridade entre produtos, etc.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>					
8.2 Definir estratégias que apelem à reinvenção e constante actualização da oferta turística no destino e transmitam a ideia de que há sempre algo de novo para conhecer no Destino, incentivando dessa forma a repetição de visitas e a atracção de novos visitantes (turistas e excursionistas).	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>					

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (2/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	8.3	Promover com maior antecedência o calendário de animação turística da cidade (iniciativas culturais e de animação), assegurando a sua integração com a restante oferta turística e a sua contribuição para a satisfação do turista e para a dinamização da actividade turística na cidade (ex. espectáculos de animação de rua nas principais zonas turísticas, noites de fado e de espectáculo nos monumentos da cidade, cinema ao ar livre, animação nos espaços verdes com <i>glamour</i> , actividades de interacção com o turista, etc.).	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	8.4	Prosseguir a estratégia de eventos até aqui preconizada, em particular a realização dos eventos “Peixe em Lisboa” e “Festival dos Oceanos”, reforçando o seu mediatismo e reconhecimento internacional.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (3/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
8.5 Desenvolver campanhas/ programas de sensibilização e mobilização da população para as temáticas do turismo e para a importância do sector na economia regional e nacional.	1	1-2 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8.6 Incentivar a consolidação de produtos turísticos alinhados com o perfil e motivações dos visitantes (turistas e excursionistas) de cada mercado emissor e segmentos-alvo, potenciando a estruturação e comercialização de produtos/ programas personalizados (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8.7 Apelar à requalificação urbanística das principais zonas turísticas (ex. limpeza de fachadas dos principais monumentos e edifícios; desenvolvimento de campanhas de sensibilização da população para a importância de uma cidade limpa e cuidada; melhoria da iluminação nos locais de interesse turístico potenciando a sua atractividade, entre outros).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio, 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – *Customer experience*: uma experiência muito pessoal (4/8)

#### **Programa 8:**

***Customer experience*: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
8.8 Desenvolver um plano de atendimento ao cliente <i>standard</i> nos diversos subsectores da actividade turística, em particular, na restauração, nos principais pólos de atracção turística, nos transportes e no comércio de rua.	1	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8.9 Potenciar o desenvolvimento e a implementação de um programa que garanta um acolhimento <i>friendly</i> a todos os turistas, em todos os pontos da região/ cidade (" <i>Welcome to Lisbon Program</i> ").	1	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8.10 Incentivar a disponibilização de informação multilingue (castelhano, inglês, francês, alemão, ...) nos principais pólos de atracção turística, estabelecimentos hoteleiros e de restauração, entre outros, de modo a facilitar o acesso dos turistas aos serviços oferecidos (ex. menus, informação turística, sinalética, etc.).	1	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8.11 Reforçar a rede de disponibilização de informação turística aos visitantes (turistas e excursionistas), facilitando o seu acesso a informação actual e factual sobre o Destino.	1	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (5/8)

#### Programa 8:

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### Objectivos:

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.	
Plano operacional e de suporte	8.12	Promover a implementação de programas de qualificação profissional de carácter regular para cada um dos diferentes subsectores da actividade turística, capazes de dotar os profissionais das diferentes áreas da cadeia de valor do turismo de conhecimentos basilares no acolhimento, atendimento e prestação de serviços ao turista (ex. domínio básico de outros idiomas (ex. inglês e castelhano)).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	8.13	Incentivar a definição de <i>standards</i> para a requalificação/ harmonização dos estabelecimentos de restauração, através da classificação dos restaurantes de acordo com o nível de serviço prestado e da atribuição de prémios pela adopção dessas práticas e pela utilização de produtos de elevada qualidade.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	8.14	Criar um programa de monitorização da qualidade, em colaboração com um organismo independente, que garanta o cumprimento dos <i>standards</i> de qualidade e que assegure o alinhamento dos níveis de serviço com as exigências da procura.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (6/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
8.15 Incentivar o desenvolvimento de circuitos temáticos que enriqueçam a experiência cultural do turista e associem Lisboa a um destino <i>trendy</i> e sofisticado (ex. potenciar os heterónimos de Fernando Pessoa ( <i>"The World of Fernando Pessoa"</i> ) e outros artistas de reconhecido mérito nacional e internacional).	2	1-4 anos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8.16 Potenciar a criação de um portfolio de produtos "Lisboa Sensorial", através da estruturação de iniciativas que visem proporcionar ao turista experiências não replicáveis (ex. viagens em autocarros antigos recuperados, passeios em que as principais motivações são o som e o cheiro, entre outros) (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Plano operacional e de suporte

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (7/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector  
Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino  
Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
Plano operacional e de suporte	8.17	Contribuir para a reinvenção de um produto vinícola e/ ou gastronómico tradicional ligado ao mar, conferindo-lhe um posicionamento <i>premium</i> e sofisticado, que funcione como âncora ao desenvolvimento de Lisboa como destino <i>gourmet</i> (ex. ginjinha, moscatel, ovas de sardinha) e que proporcione uma experiência diferenciadora aos visitantes.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	8.18	Desenvolver um modelo de avaliação do grau de satisfação dos visitantes dos diferentes mercados emissores nos diversos pontos de contacto com a cadeia de valor, o qual se poderá traduzir na criação de um índice de satisfação turística, bem como na monitorização e no acompanhamento das reclamações/ sugestões de melhoria dos visitantes (turistas e excursionistas) de modo a assegurar o seu tratamento.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 8 – Customer experience: uma experiência muito pessoal (8/8)

#### **Programa 8:**

**Customer experience: uma experiência muito pessoal**

#### **Objectivos:**

Incentivar uma maior estruturação da oferta e criatividade por parte dos *players* do sector

Sensibilizar e mobilizar a população para a importância do turismo no Destino

Requalificar a oferta turística e os espaços urbanos

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Produtos		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Produtos estratégicos	Produtos prioritários	Motivações Complem.
<b>Plano operacional e de suporte</b> 8.19 Reformular o Inquérito Motivacional ao Turista assegurando um maior grau de detalhe sobre o perfil do visitante e as suas motivações. A título exemplificativo destaca-se a importância de especificar a motivação da visita e de a relacionar de um modo mais directo e efectivo com os diferentes produtos turísticos disponíveis na região.	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>					

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 9 – Lisboa, uma nova abordagem à Marca (1/3)

#### **Programa 9:**

**Lisboa, uma nova abordagem à Marca**

#### **Objectivos:**

Reforçar a notoriedade da marca  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação  
Gerir conjuntamente as marcas e os esforços promocionais do Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Marca			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade				
9.1 Monitorizar o <i>awareness</i> das marcas e marcas tácticas do destino, através da realização de estudos que permitam avaliar o seu valor e conhecer as motivações dos diversos segmentos de mercado.	1	1-2 anos			☑	☑	☑	☑	
9.2 Realizar estudos que permitam conhecer o impacte e o retorno do investimento (em termos de número de visitantes, de dormidas, receitas geradas, entre outros) das campanhas de marketing promocional ( <i>Market Value</i> ).	1	1-2 anos			☑	☑	☑	☑	
9.3 Gerir estrategicamente a imagem dirigida a mercados e segmentos, tendo em consideração os produtos e imagem que se pretende promover (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-2 anos	☑		☑	☑	☑	☑	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 9 – Lisboa, uma nova abordagem à Marca (2/3)

#### **Programa 9:**

**Lisboa, uma nova abordagem à Marca**

#### **Objectivos:**

Reforçar a notoriedade da marca  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação  
Gerir conjuntamente as marcas e os esforços promocionais do Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Marca			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade				
<b>Plano de acção de marketing</b> 9.4 Promover o Destino com base numa marca principal, Lisboa, e em 3 marcas internacionais: Estoril, Sintra e Fátima, desenvolvendo marcas tácticas para programas, produtos ou <i>clusters</i> específicos, que funcionem como meio de diferenciação e valorização dos mesmos num determinado contexto (ex. GolfeOeste, EriceiraSurf, <i>Belém Oeiras Work and After Work</i> , Fernando Pessoa, Santo António, etc.).	1	1-2 anos			☑	☑	☑	☑	
9.5 Promover a incorporação dos elementos descritos na proposta de valor do Destino em todas as actividades de marketing, assegurando a uniformidade e a coerência dos materiais promocionais (de acordo com a estratégia apresentada na página 326).	1	1-2 anos			☑	☑	☑	☑	
9.6 Investir na diferenciação da marca principal (Lisboa), apostando em factores intangíveis como a luminosidade, a capitalidade, a sofisticação de uma cidade antiga (mas não antiquada), a cultura, os descobrimentos, o mar, autenticidade, a gastronomia, entre outros.	1	1-2 anos			☑	☑	☑	☑	

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

### Programa 9 – Lisboa, uma nova abordagem à Marca (3/3)

#### **Programa 9:**

**Lisboa, uma nova abordagem à Marca**

#### **Objectivos:**

Reforçar a notoriedade da marca  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação  
Gerir conjuntamente as marcas e os esforços promocionais do Destino

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Marca			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade				
<b>Plano de acção de marketing</b> 9.7 Assegurar a força da marca através de uma gestão integrada das marcas da APL e de todas as acções promocionais associadas, suportada num sistema coerente e flexível que permita e garanta a unidade na acção, atendo às especificidades associadas ao Estoril.	1	1- 4 anos			☑	☑	☑	☑	
9.8 Desenvolver programas de marketing que promovam produtos turísticos específicos e de forma integrada (ex. promoção do produto Golfe potenciando a criação de um "Passaport to Golf in Lisbon") (de acordo com a estratégia apresentada na página 403).	3	1-4 anos	☑	☑	☑	☑	☑	☑	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 10 – A promoção de Lisboa (1/5)

#### **Programa 10:** **A promoção de Lisboa**

**Objectivos:** Reforçar a promoção do Destino  
Manter/ reforçar os meios de promoção visando a sustentabilidade  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Mercados			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Mercados estratégicos	Mercados prioritários	Mercados secundários	
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	10.1	Manter a estratégia de promoção turística contratualizada, garantindo a manutenção dos meios (materiais, humanos e financeiros).	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.2	Reforçar a promoção do destino através de canais electrónicos (ex. <i>website</i> institucional, <i>mailing</i> ) e das redes sociais (ex. Facebook, Twitter, Second Life), direccionando a promoção directamente para o turista.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.3	Implementar o Fundo para a Promoção Turística de Lisboa, o qual se estima gerar um aumento das receitas para a promoção na ordem dos 8 milhões de euros por ano.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.4	Definir e implementar um modelo de governação para o Fundo para a Promoção Turística de Lisboa, transparente, simples e credível, onde todos os agentes do sector se revejam, conheçam os seus direitos e deveres e que facilite o processo de cobrança e liquidação da taxa, e minimize a evasão fiscal à taxa turística.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

### Programa 10 – A promoção de Lisboa (2/5)

#### **Programa 10:** **A promoção de Lisboa**

**Objectivos:** Reforçar a promoção do Destino  
Manter/ reforçar os meios de promoção visando a sustentabilidade  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Mercados			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Mercados estratégicos	Mercados prioritários	Mercados secundários	
Plano de acção de marketing e plano operacional e de suporte	10.5	Estruturar um plano de comunicação do Fundo para a Promoção Turística de Lisboa com o intuito de assegurar o envolvimento de todos os agentes do sector no processo de implementação da taxa turística, identificando os benefícios do Fundo para o Destino Lisboa.	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.6	Priorizar a aplicação das receitas do Fundo para a Promoção Turística de Lisboa tendo em conta os mercados e segmentos de aposta, e os objectivos que se pretendem alcançar para o Destino (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403)	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.7	Realizar o <i>follow-up</i> contínuo dos turistas que visitam o Destino, através de redes sociais ou outras plataformas electrónicas, disponibilizando informação sobre o Destino de acordo com o seu perfil e incentivando-os a partilhar a sua experiência enquanto turistas em Lisboa.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

### Programa 10 – A promoção de Lisboa (3/5)

#### **Programa 10:** **A promoção de Lisboa**

**Objectivos:** Reforçar a promoção do Destino  
Manter/ reforçar os meios de promoção visando a sustentabilidade  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Mercados		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Mercados estratégicos	Mercados prioritários	Mercados secundários
10.8 Reforçar a imagem de Lisboa através da promoção dos produtos e recursos turísticos em função das motivações e exigências dos mercados e segmentos de aposta (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-2 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10.9 Manter a proporção de investimento em imagem e material promocional, adaptando-o à nova proposta de valor e aos diferentes mercados e segmentos alvo, e reduzir o investimento em feiras de turismo e publicidade <i>off-line</i> (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-4 anos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10.10 Concentrar o esforço de promoção turística nos mercados estratégicos (Espanha e Brasil) e nos mercados prioritários, procurando direccionar o investimento para regiões que apresentam maior concentração populacional, elevado poder de compra e propensão para viajar para o estrangeiro.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

## Definição das iniciativas estratégicas

### Programa 10 – A promoção de Lisboa (4/5)

#### **Programa 10:** **A promoção de Lisboa**

**Objectivos:** Reforçar a promoção do Destino  
Manter/ reforçar os meios de promoção visando a sustentabilidade  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Mercados			
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Mercados estratégicos	Mercados prioritários	Mercados secundários	
Plano de acção de marketing	10.11	Reforçar o investimento em acções de promoção personalizadas (relações públicas, <i>fam trips</i> e <i>press trips</i> ), com o objectivo de incrementar a notoriedade de Lisboa e contribuir para a geração de notícias de valor acrescentado nos meios de comunicação social.	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>				
	10.12	Realizar campanhas de marketing direccionadas aos mercados e segmentos alvo, suportadas nos factores diferenciadores do Destino e nos elementos mais apelativos a cada mercado/ segmento que se pretende atingir (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	10.13	Segmentar a procura dos diferentes mercados emissores, prioritizando o investimento em promoção direccionada aos segmentos alvo de acordo com as suas motivações e preferências (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Customer value orientation plan – Programas estratégicos

## Definição das iniciativas estratégicas

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

### Programa 10 – A promoção de Lisboa (5/5)

#### Programa 10: A promoção de Lisboa

**Objectivos:** Reforçar a promoção do Destino  
Manter/ reforçar os meios de promoção visando a sustentabilidade  
Estruturar a estratégia de marketing e comunicação

Iniciativas estratégicas	Grau de relevância <sup>1</sup>	Horizonte temporal <sup>2</sup>	Objectivos			Vertente Mercados		
			Crescer	Qualificar	Notoriedade	Mercados estratégicos	Mercados prioritários	Mercados secundários
10.14 Lançar campanhas de marketing específicas que realcem os factores diferenciadores de Lisboa (ex. Campanha "Smiling Face", uma acção promocional que pretende evidenciar a hospitalidade da população e a sua escala humana).	2	1-4 anos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10.15 Aprofundar a estratégia promocional em novos canais de difusão da comunicação e promoção do destino, tais como cinema e televisão, em particular, nos mercados estratégicos (Brasil e Espanha).	2	1-4 anos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
10.16 Desenvolver parcerias com imprensa generalista e especializada, companhias aéreas, operadores turísticos, entre outros, para o aproveitamento de sinergias na promoção turística e o acesso a nichos de mercado de elevado potencial.	2	1-4 anos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. <sup>2</sup> Horizonte temporal de operacionalização dos objectivos estratégicos: 1 a 4 anos; Análise: Deloitte

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
  - I. Definição das iniciativas estratégicas
  - II. Planos de contingência
    - i. Performance abaixo do previsto
    - ii. Performance acima do previsto
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# ***Customer value orientation plan – Programas estratégicos***

## **Planos de contingência**

### **Plano de contingência – Enquadramento**

O recurso aos planos de contingência pressupõe a monitorização regular, por exemplo anual, do cumprimento dos objectivos estratégicos. Neste contexto, definiram-se dois planos de contingência, tal como se apresenta nas páginas seguintes, em função da performance registada no Destino, quer para uma situação de performance abaixo do previsto (*under performance*), quer para uma situação em que os resultados superam as expectativas (*over performance*).

**Plano de contingência: *Under-performance***

**Plano de contingência: *Over-performance***

# ***Customer value orientation plan – Programas estratégicos***

## **Planos de contingência – Performance abaixo do previsto**

### **Plano de contingência – Performance abaixo do previsto**

#### **Plano de contingência:**

#### ***Under-performance***

<b>Iniciativas estratégicas</b>	<b>Grau de relevância<sup>1</sup></b>
PC.UP.1 Concentrar os esforços promocionais nos mercados emissores que registaram melhor performance no último trimestre no que se refere à geração de dormidas (de acordo com a estratégia apresentada na página 367).	1
PC.UP.2 Canalizar o investimento em acções promocionais com melhor relação custo-benefício e nos canais de distribuição mais eficazes, tendo em consideração o histórico de actuação da ATL, dirigidas aos mercados e os segmentos que se pretende captar (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367, 388 e 403).	1
PC.UP.3 Implementar e incentivar o recurso à utilização de estratégias de comunicação e marketing agressivas orientadas para os mercados e segmentos alvo (de acordo com a estratégia apresentada nas páginas 367 e 388).	2
PC.UP.4 Concentrar os esforços promocionais nos produtos com maior relevância na geração de dormidas e de valor para o sector e para o Destino (de acordo com a estratégia apresentada na página 403).	2

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. Análise: Deloitte.

# ***Customer value orientation plan – Programas estratégicos***

## **Planos de contingência – Performance acima do previsto**

### **Plano de contingência – Performance acima do previsto**

#### **Plano de contingência:**

#### ***Over-performance***

<b>Iniciativas estratégicas</b>	<b>Grau de relevância<sup>1</sup></b>
PC.OP.1 Redireccionar parcialmente os esforços promocionais inicialmente previstos para os mercados emissores que maior número de dormidas geraram no Destino, mantendo o <i>awareness</i> , para mercados ainda pouco expressivos mas com potencial de crescimento (de acordo com a estratégia apresentada na página 367).	1
PC.OP.2 Incrementar os esforços promocionais em produtos ainda pouco expressivos no que se refere à geração de dormidas, mas através dos quais o Destino poderá querer alavancar o seu posicionamento, reduzindo o investimento em produtos mais maduros, ainda que mantendo <i>awareness</i> (de acordo com a estratégia apresentada na página 403).	1
PC.OP.3 Implementar iniciativas estratégicas de grau de relevância 2 e 3 em função do objectivo estratégico onde se pretende reforçar o posicionamento do destino (ex. reestruturar a oferta, requalificar o espaço urbano, qualificar o sector, aumentar a notoriedade, etc.).	2

<sup>1</sup> Grau de relevância para a execução dos objectivos estratégicos: 1 - Elevado, 2 - Médio; 3 - Baixo. Análise: Deloitte.

# Índice

## Capítulo 1 – Análise de mercado

## Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014

1. Definição e análise da proposta de actuação estratégica para o Turismo de Lisboa
2. Caracterização das linhas de orientação estratégica
3. *Customer value orientation plan* – Programas estratégicos
4. Factores críticos de sucesso

## Capítulo 3 – Anexos

# Visão estratégica para o Turismo de Lisboa

## Factores críticos de sucesso

### Visão estratégica para o Turismo de Lisboa – Factores críticos de sucesso

#### Factores críticos de sucesso

- Definição de uma visão estratégica alinhada com o perfil do visitante (turista e excursionista), da Área Promocional de Lisboa, que se pretende captar, identificando os vectores que interessam promover em função dos mercados emissores e os segmentos de procura-alvo;
- Adaptação do actual modelo de organização da ATL às novas exigências estratégicas;
- Articulação entre as várias entidades públicas e/ ou privadas responsáveis pela gestão do Destino (Área Promocional de Lisboa) em prol de objectivos comuns;
- Envolvimento de todos os *players* da cadeia de valor do turismo na prossecução dos objectivos estratégicos definidos;
- Eliminação de possíveis conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders* da região, garantindo o alinhamento dos objectivos individuais;
- Criatividade e inovação da cadeia de valor do turismo, apresentando abordagens diferenciadas e inovadoras para alavancar o posicionamento turístico do Destino;
- Aproveitamento da complementaridade e das sinergias existentes entre a Cidade de Lisboa e a Área Promocional de Lisboa;
- Implementação do Fundo para a Promoção Turística de Lisboa e implementação de um modelo de governação transparente, simples e credível, onde os agentes do sector se revejam, conheçam os seus direitos e deveres e que facilite o processo de cobrança e liquidação, e minimize a evasão fiscal;
- Desenvolvimento do eixo Lisboa-Madrid da rede de Alta Velocidade ferroviária, assegurando que a estação terminal se situará no centro da Cidade de Lisboa e que o tempo de viagem entre o centro de Madrid e o centro de Lisboa não ultrapasse as 2h45m;
- Captação de uma base para companhias aéreas *low cost* no Terminal 2 do Aeroporto de Lisboa; ou alternativamente numa base aérea da região;
- Monitorização da evolução da actividade turística, de modo a evitar eventuais desvios face ao cumprimento dos objectivos estratégicos definidos no plano;
- Criação de um plano de contingência e de mecanismos correctivos que permitam minimizar o risco de incumprimento dos objectivos estratégicos definidos no plano.

# Capítulo 3

## Anexos

# Índice

<b>Capítulo 1 – Análise de mercado</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014</b>	<b>301</b>
<b>Capítulo 3 – Anexos</b>	<b>485</b>
1. Entidades entrevistadas	487
2. Notas metodológicas e referências bibliográficas	495

# Índice

**Capítulo 1 – Análise de mercado**

**Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014**

**Capítulo 3 – Anexos**

1. Entidades entrevistadas
  - I. Reuniões realizadas
  - II. *Workshops*
2. Notas metodológicas e referências bibliográficas

# Entidades entrevistadas

## Reuniões realizadas (1/5)

### Associações do sector

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal	José Manuel Esteves	Secretário Geral	Lisboa	03-05-2010
	Armando Fernandes	Vice-Presidente	Lisboa	02-06-2010
ATL – Lisboa <i>Convention Bureau</i>	Alexandra Baltazar	Coordenador	Lisboa	04-05-2010
ATL – Gastronomia	Duarte Calvão	Coordenador	Lisboa	04-05-2010
ATL – Cultura & Eventos	Cristina Andrade	Coordenador	Lisboa	04-05-2010
ATL – Marca	Paula Oliveira	Directora Executiva	Lisboa	06-05-2010
ATL – Lisboa <i>Visitor Bureau</i>	Miguel Gozaga	Coordenador	Lisboa	06-05-2010
ATL – <i>Touring</i>	Vítor Carriço	Coordenador	Lisboa	06-05-2010
ATL – Golfe	Benjamin Oosterveer	Coordenador	Lisboa	06-05-2010
APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo	Duarte Correia	Vice-Presidente	Lisboa	17-05-2010
AIP – Associação Industrial de Portugal	Maria João Rocha de Matos	Directora do Centro de Congressos	Lisboa	02-06-2010

### AV/ TO

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
Citur	João Luis Moita	Administrador	Linda-a-velha	03-05-2010
Intervisa Travel Service	José Quintino	Director Geral	Lisboa	04-05-2010
Top Atlântico	Filipe de Pina	Director Geral	Lisboa	05-05-2010
Team Quatro	João Soares da Silva	Director Geral	Algés	12-05-2010
Netviagens (ES Viagens)	Rui Horta	Administrador	Lisboa	15-06-2010

# Entidades entrevistadas

## Reuniões realizadas (2/5)

### Entidades Públicas

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
Turismo do Estoril – Estoril <i>Meetings</i>	Maria José Alves	Directora Executiva	Estoril	03-05-2010
Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo	Jorge Humberto	Departamento de Planeamento e Estratégia	Setúbal	04-05-2010
	Nuno Veríssimo			
Câmara Municipal de Sintra – Turismo de Sintra	Lino Ramos	Vereador do Turismo	Sintra	10-05-2010
Parques de Sintra – Monte da Lua	Manuel C. Baptista	Administrador	Sintra	10-05-2010
	João Lacerda Tavares	Administrador		
Câmara Municipal de Lisboa	Catarina Vaz Pinto	Vereadora da Cultura e do Turismo	Lisboa	10-05-2010
	Manuel Salgado	Vereador do Urbanismo	Lisboa	17-05-2010
Entidade Regional do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste	António Carneiro	Presidente	Torres Vedras	14-05-2010
Entidade Regional do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria/Fátima	David Catarino	Presidente	Leiria	18-05-2010
Turismo do Estoril	Duarte Nobre Guedes	Presidente	Estoril	19-05-2010
Câmara Municipal de Mafra – Turismo de Mafra	Hélder Sousa Silva	Vereador do Turismo	Mafra	20-05-2010
Câmara Municipal de Sintra	Fernando Seara	Presidente	Sintra	28-05-2010

# Entidades entrevistadas

## Reuniões realizadas (3/5)

### Grupos Hoteleiros

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
Hotéis VIP	João Gabriel	Director de Vendas e Marketing	Lisboa	04-05-2010
Hotéis Altis	Raúl Martins	Administrador	Lisboa	08-07-2010
	Francisco Moser	Director de Operações	Lisboa	05-05-2010
Accor Hotéis	Laurent Zenier	Director de Vendas e Marketing	Lisboa	06-05-2010
SONAE Turismo	Carlos Matos	Director Geral Tróia Resort	Lisboa	06-05-2010
	Margarete Oliveira	Directora de Marketing		
Hotéis Heritage	Diogo Laranjo	Director Geral	Lisboa	07-05-2010
Continental Group	Sara Marçal	Directora de Comunicação & Imagem	Lisboa	10-05-2010
Hotéis Vila Galé	Gonçalo Rebelo de Almeida	Director de Vendas e Marketing	Lisboa	10-05-2010
Hotéis Real	João Pedro Amorim	Director Comercial	Lisboa	13-05-2010
Hotel Dom Gonçalo	Jorge Heleno	Director Geral	Fátima	18-05-2010
Grupo Lena Hotéis - Termas de Monte Real	Miguel Sousinha	Administrador	Leiria	18-05-2010
Hotel Sheraton	António Pereira	Director Geral	Lisboa	20-05-2010
Hotel Mundial	Manuel Pinto	Director	Lisboa	20-05-2010

# Entidades entrevistadas

## Reuniões realizadas (4/5)

### Transportes

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
ANA – Aeroportos de Portugal	Francisco Severino	Director	Lisboa	18-06-2010
TAP Portugal	Carlos Paneiro	Director de Vendas	Lisboa	18-06-2010
APL – Administração do Porto de Lisboa	Andreia Ventura	Administração	Lisboa	19-05-2010
	Manuela Patrício	Directora de Negócio Portuário		
Carris/ CarrisTur	Francisco Aires de Sousa	Responsável da Área de Comunicação e Imagem	Lisboa	24-05-2010
	Rita Marques	Marketing Manager		

# Entidades entrevistadas

## Reuniões realizadas (5/5)

### Outras Entidades

Entidade	Participantes	Cargo	Localidade	Data
UACS – União das Associações do Comércio e Serviços	Vasco de Mello Fernando Caldeira José Mora Ratinho	Presidente Vice-Presidente Director Suplente	Lisboa	01-06-2010
Grupo Estoril Sol – Casino de Lisboa e do Estoril	Carlos Costa	Director Geral de Operações	Lisboa	05-05-2010
-	Padre Victor Melícias	-	Lisboa	05-05-2010
FIL – Feira Internacional de Lisboa	Francisco Braga	Coordenador de Marketing	Lisboa	07-05-2010
	Júlia Ramalho de Almeida	Gabinete de Estudos		
Parque Expo	Paulo Loff	Comunicação	Lisboa	07-05-2010
	Rolando Borges Martins	Presidente		25-05-2010
CCB – Centro Cultural de Belém	Ana Isabel Trigo Morais	Vogal do Conselho de Administração	Lisboa	14-05-2010
IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico	Gonçalo Couceiro	Director	Lisboa	17-05-2010
IMC – Instituto dos Museus e da Conservação	João Brigola	Director	Lisboa	17-05-2010
Fundação EDP – Museu da Electricidade	Eduardo Moura	Director	Lisboa	18-05-2010
ACISO – Associação Empresarial Ourém-Fátima	Rui Pedro Marto Pereira	Presidente	Ourém	18-05-2010
EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural	Miguel Honrado	Presidente	Lisboa	20-05-2010

# Índice

**Capítulo 1 – Análise de mercado**

**Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014**

**Capítulo 3 – Anexos**

1. Entidades entrevistadas
  - I. Reuniões realizadas
  - II. *Workshops*
2. Notas metodológicas e referências bibliográficas

# Entidades entrevistadas

## Workshops (1/1)

<i>Workshop</i>	<i>Participantes</i>	<i>Cargo/ Entidade</i>	<i>Data</i>
<b>Gastronomia e Vinhos</b>	Duarte Calvão	ATL – Coordenador do Produto Gastronomia e Vinhos	28/06/2010
	Paulo Lucena	Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa	
	David Lopes Ramos	Jornal Público – Crítico Gastronómico	
	José Avillez	Restaurante Tavares – Chefe	
<b>Cultura</b>	Catarina Vaz Pinto	Câmara Municipal de Lisboa – Vereadora da Cultura e do Turismo	30/06/2010
	Joana Sousa Monteiro	Câmara Municipal de Lisboa – Coordenadora da Rede de Museus Municipais	
	Teresa Abreu	IMC – Instituto dos Museus e Conservação	
	Miguel Lobo Antunes	Culturgest – Administrador	
	Eduardo Moura	Fundação EDP – Museu da Electricidade – Director	
<b>Turismo Náutico</b>	Anabela Santos	APL – Administração do Porto de Lisboa – Assistente de Direcção	30/06/2010
	Hélder Silva	Câmara Municipal de Mafra – Vereador do Turismo	
	Freitas Branco	Câmara Municipal de Mafra – Assessor do Vereador do Turismo	
	António Carneiro	Entidade Regional do Pólo de Desenvolvimento de Turismo do Oeste – Presidente	
	Vilar Filipe	Marina Parque das Nações – Administrador	

# Índice

**Capítulo 1 – Análise de mercado**

**Capítulo 2 – Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014**

**Capítulo 3 – Anexos**

1. Entidades entrevistadas
2. Notas metodológicas e referências bibliográficas

# Notas metodológicas e referências bibliográficas

## Notas metodológicas (1/2)

### **Inquérito Motivacional (2009) – Cidade de Lisboa:**

O Inquérito Motivacional ao turista que visita a Cidade de Lisboa referente ao ano 2009, foi efectuado junto de turistas nacionais e estrangeiros que ficaram hospedados numa amostra representativa de unidades hoteleiras da Cidade de Lisboa. Os inquéritos foram realizados mensalmente, tendo sido obtida uma amostra de 4.739 indivíduos (4.172 estrangeiros e 567 nacionais).

Ao longo do relatório, assumiu-se que a amostra obtida era representativa do universo de turistas que visitam a Cidade de Lisboa. No entanto, os dados deverão ser analisados com algumas reticências, pois as amostras de determinados indicadores são mais reduzidas, nomeadamente, no que se refere ao gasto médio (2.829 entrevistas, das quais 2.449 de turistas estrangeiros e 380 nacionais) e aos indicadores a apresentar por mercado emissor (em alguns casos, a amostra é reduzida, sobretudo, ao nível da contabilização dos gastos médios).

### **Inquérito Motivacional (2009) – Área Promocional de Lisboa:**

O Inquérito Motivacional ao turista que visita a Área Promocional de Lisboa referente ao ano 2009, foi efectuado junto de turistas nacionais e estrangeiros que ficaram hospedados numa amostra representativa de unidades hoteleiras da Área Promocional de Lisboa. À semelhança da análise feita para a Cidade de Lisboa, os inquéritos foram realizados mensalmente, tendo sido obtida uma amostra de 7.981 indivíduos (6.893 estrangeiros e 1.088 nacionais).

Ao longo do relatório, assumiu-se que a amostra obtida era representativa do universo dos turistas que visitam a Área Promocional de Lisboa. No entanto, a análise dos dados deste inquérito motivacional deverão feitos com as mesmas reticências que se colocam ao Inquérito Motivacional da Cidade de Lisboa.

### **Inquérito ao Grau de Satisfação (2009) – Região de Lisboa:**

O Inquérito ao Grau de Satisfação do turista referente ao ano 2009 foi desenvolvido através de entrevistas que se realizaram nos meses de Abril, Junho, Agosto e Outubro, de 2009, num total de 3.059 entrevistas a turistas estrangeiros de visita à Região de Lisboa. Neste inquérito são referenciados também os resultados recolhidos individualmente na Cidade de Lisboa, num total de 2.121 indivíduos com as mesmas características.

No decorrer dos vários capítulos do relatório, assumiu-se que os resultados do Inquérito ao Grau de Satisfação são representativos da opinião da totalidade dos turistas que visita a Região de Lisboa.

# Notas metodológicas e referências bibliográficas

## Notas metodológicas (2/2)

### **Inquérito ao Congressista:**

O Inquérito ao Congressista referente ao ano 2009 foi realizado durante os meses de Setembro e Outubro de 2009, num total de 909 entrevistas a congressistas internacionais. Nesta edição, foram contemplados congressistas participantes em congressos médicos, mas também nos seguintes congressos: ESA 2009 – 9th Conference of the European Sociological Association, EFSC 2009 – 35th European Congress of Cytology, ISWA 2009 – World International Congress of the Solid Waste Association e ISICR 2009 – Annual Meeting of the International Society for Interferon and Cytokine Research.

Mais uma vez, considerou-se que a amostra recolhida reflecte a totalidade dos congressistas estrangeiros que se deslocam a Lisboa, sendo que a análise do inquérito deverá ter em conta que algumas especificidades dos congressos em análise poderão condicionar os resultados obtidos.

### **Inquérito ao Golfista:**

O Inquérito ao Golfista foi realizado ao longo do ano de 2009, a uma amostra representativa de campos de Golfe da Área Promocional de Lisboa, num total de 522 entrevistas a golfistas internacionais. No relatório, foi assumido o pressuposto que a amostra de golfistas entrevistados reflecte a realidade e o perfil da totalidade dos golfistas estrangeiros que se deslocam à Área Promocional de Lisboa.

### **Inquérito ao Cruzeirista:**

O Inquérito ao Cruzeirista (2009) foi realizado a uma amostra de passageiros estrangeiros de 40 navios que fizeram escala em Lisboa, entre os meses de Junho e Outubro de 2009, tendo sido entrevistados 990 passageiros. No decorrer do relatório, assumiu-se que a amostra recolhida é representativa da totalidade dos passageiros estrangeiros de cruzeiros que fazem escala em Lisboa.

# Notas metodológicas e referências bibliográficas

## Referências bibliográficas (1/2)

- *When the City becomes a Metropolitan Area: Strategic Marketing & Communication Plan 2009-2012*. Amsterdam Tourism & Convention Board, Abril 2009.
- *Choosing Amsterdam: Brand, concept and organisation of the city marketing*. City of Amsterdam, Outubro 2003.
- *Travel & Life Style segmentation*. Nederlands Bureau Voor Toerisme & Congressen – Research Department, Setembro 2008.
- *Turisme 2015 BCN: Plá Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona; Barcelona Turisme <[www.turismebcn2015.cat](http://www.turismebcn2015.cat)>.
- *Programa d'actuació Municipal Ajuntament de Barcelona: 2008 – 2011 (Document per a l'aprovació definitiva al Consell Plenari de l'Ajuntament de Barcelona de 31 d'octubre de 2008)*. Ajuntament de Barcelona, 2008.
- *Nuevos acentos 2006: Plan Estratégico de Cultura de Barcelona*. Ayuntamiento de Barcelona, Novembro 2006.
- *Berlin zum Erfolg! 2006-2010: Strategische Marketingplanung*. Berlin Tourismus.
- *London Tourism Action Plan 2009-13*. London Development Agency, Agosto 2009.
- *London Tourism Action Plan 2006-09*. London Development Agency.
- *The Strategy for Tourism in England's Northwest 2003 – 2010*. Northwest Regional Development Agency, Março 2007.
- *Winning: A tourism strategy for 2012 and beyond*. Department for culture, media and sports, Setembro 2007.
- *Visit London: the Mayor's Plan for Tourism in London*. Greater London Authority, Setembro 2002.
- *West London Tourism Strategy & Action Plan March 2005*. The London Development Agency.
- *Estrategia de Posicionamento Internacional de Madrid Global 2008-2011 – Resumen Ejecutivo*. Ayuntamiento de Madrid. <[www.madrid2010.org](http://www.madrid2010.org)>.
- *Memoria de Actividades Patronato de Turismo de Madrid*. Área de Gobierno de Economía y Empleo Ayuntamiento de Madrid.
- *Madrid – one city-investment*. Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Madrid.
- *Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011*. Ayuntamiento de Madrid, Junho 2008.
- Deloitte. *Libro Blanco del Turismo: Madrid tiene mil caras, mil oportunidades*. Cámara Madrid, Confederación Empresarial de Madrid CEOE.

# Notas metodológicas e referências bibliográficas

## Referências bibliográficas (2/2)

- Trimaglio, M. Barthelemy. *Le Tourisme en Ile-de-France: Pour un Accueil a la Hauteur des Enjeux*. Commission du Tourisme, des Sports et des Loisirs, Janeiro 2009.
- *Vienna: Dynamic Development*. Vienna Tourist Board, Junho 2009.
- *Tourismuskonzept Wien 2015*. WienTourismus, Outubro 2009.

# Deloitte.

A expressão Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma Swiss Verein, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e suas firmas membro consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© 2010 Deloitte Consultores, S.A.