

Plano Estratégico Nacional do Turismo

PENT

Horizonte 2013-2015



Plano Estratégico Nacional do Turismo

Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015

Introdução

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro, que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006 - 2015, e adotado pelos agentes do sector, prevê a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do sector turístico. A presente revisão dos objetivos do PENT decorre da necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas aprovadas pelo Programa do XIX Governo, bem como de o adaptar ao período de instabilidade nos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal.

A realidade demonstrou que a definição dos objectivos feita na aprovação do PENT em 2007 não foi realista, uma vez que os resultados ficaram muito aquém do esperado. Importa referir que as receitas turísticas ficaram 21,5% aquém do objetivo; o número de hóspedes internacionais situou-se 13% abaixo dos objetivos, com menos 1,1 milhões de turistas; e o turismo interno ficou 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas abaixo do objetivo.

A instabilidade económica e financeira da Europa - que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal - e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, aconselha, também, maior prudência na projeção dos fluxos turísticos.

A evolução dos canais de informação e distribuição, a proliferação de novos destinos ou a alteração do paradigma de operação das companhias aéreas, também alteraram os hábitos de consumo e o comportamento do consumidor/ turista na seleção, preparação e realização da sua viagem.

As empresas do sector, tais como os operadores turísticos, as agências de viagem, as companhias de transporte, as unidades de alojamento ou restauração, entre outras, têm vindo a ser desafiadas nos últimos anos (desafio que se manterá nos próximos anos) a consolidar a sua competitividade pelo ajustamento, ou mesmo pela redefinição do seu modelo



de negócio. Acrescem, entre outros fatores com impacto na sua operação, a acelerada evolução das tecnologias de informação e a necessidade da sua compreensão no sentido da modernização empresarial.

É, assim, num ambiente de importantes alterações de estratégia e de contexto que é apresentado o documento de enquadramento para o sector. Tendo como horizonte temporal o período 2013 - 2015, esta revisão considera o passado recente da estratégia de desenvolvimento turístico nacional, assim como tem subjacentes as prioridades e iniciativas definidas numa visão de longo prazo para o sector.

A revisão do PENT decorre também da auscultação dos diversos agentes, privados e públicos, incluindo entidades regionais de turismo, autarquias, associações sectoriais, empresários de toda a cadeia de valor ou instituições de ensino, entre outros contributos. Foi no âmbito desta auscultação, na qual reconheceram melhorias e criticaram políticas e iniciativas sobre mercados emissores e produtos turísticos, evolução da oferta, acessibilidades, organização e competências das entidades regionais de turismo, qualificação das empresas e recursos humanos, política de eventos ou promoção turística de Portugal e dos seus destinos, que o Turismo de Portugal, I.P., elaborou a revisão do PENT para 2015. Em anteprojecto foram ouvidos as Entidades Regionais de Turismo e a Confederação do Turismo Português.

O processo de análise e reflexão global encontra-se disponível para consulta no portal do Turismo de Portugal (www.turismodeportugal.pt).

CAPÍTULO I

O impacto das alterações de contexto no turismo em Portugal

1. Alterações económicas

A instabilidade económica e financeira da Europa - que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal - e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, aconselha maior prudência na projecção dos fluxos turísticos.

No curto prazo destacam-se:



- a) Na Europa, maiores níveis de crescimento dos países escandinavos, como a Noruega e a Suécia, e dos países do leste, com destaque para a Rússia, Polónia, Hungria e República Checa;
- b) No continente americano, maiores níveis de crescimento para o Brasil, EUA e Canadá; e
- c) Na Ásia, manutenção da China com elevado crescimento.

2. Perfil do consumidor/turista

2.1 Decorrente das alterações estruturais da procura, mas também influenciada pela conjuntura recente, verifica-se uma alteração do perfil do consumidor com as seguintes características:

- a) Prioridade para o consumo no perímetro casa, família, estabilidade e ambiente;
- b) Racionalização do consumo, contendo os «excessos» dos últimos anos, e pressão dos preços pela procura sobre a oferta, mais diversificada e em maior quantidade;
- c) Maior escrutínio e prudência no momento da compra ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- d) Aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização;
- e) Resistência de países, empresas e, principalmente, particulares, ao endividamento.

2.2 O PENT pressupõe e incentiva as empresas do sector a:

- a) Aprofundar o conhecimento do consumidor e da concorrência;
- b) Acelerar o processo de inovação e diferenciação de produtos e serviços, incluindo a qualificação e certificação dos mesmos;
- c) Repensar o modelo de negócio, antecipando as competências necessárias e libertando recursos para comunicar com o consumidor no momento e local de decisão de compra e simplificar processos e apostar em ativos estratégicos.

A presente revisão considera também a crescente segmentação da procura, destacando-se a geração milénio - dependente de tecnologias de informação e que influencia outras gerações -



e o crescente mercado sénior, que procura tranquilidade, conforto e estabilidade, não obstante a disponibilidade para testar novas experiências.

3. Modelos de negócio e tecnologias de informação

A revolução das tecnologias de informação e comunicação, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes. A capacidade de escrutínio e poder negocial do turista obrigam ao domínio das tecnologias de informação no sentido do seu conhecimento, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado.

É assim nuclear -esforço acrescido para as empresas e sobretudo para as PME - dispor das ferramentas e conhecimento que permitam atuar neste novo contexto, desenvolvendo estratégias de comunicação e distribuição que respondam aos desafios.

Um dos fatores decisivos passa pela capacidade de diferenciação da oferta, evitando a dependência de um número reduzido de canais de distribuição, centrados em estratégias de preço e que, por vezes, contribuem para uma forte erosão da margem das empresas. É assim fundamental trabalhar em cooperação, à escala do destino, obtendo massa crítica e sinergias que concretizem a proposta de valor e capitalizem a marca «Destino Portugal».

Em suma, a concorrência entre destinos e empresas cresceu à medida das oportunidades de visibilidade e alcance das suas ofertas nas redes digitais e da sua capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.

4. Concorrência: destinos tradicionais e emergentes

A emergência, proliferação e consolidação de novos concorrentes, paralelamente à agressividade promocional e comercial de alguns dos tradicionais, é um facto que importa ter subjacente à estratégia de desenvolvimento de Portugal. A este nível, importa destacar que:

- a) As motivações lazer - onde se destaca o sol e mar - predominam para os turistas que procuram o Mediterrâneo, e perdem estruturalmente quota de mercado ao nível global,



observando-se forte dependência do mercado britânico e germânico; e

- b) No período 2006 - 2011, a Turquia, seguida de Marrocos e Croácia, obtiveram o melhor desempenho ao nível de entradas de turistas na bacia do Mediterrâneo, situação que penaliza a competitividade e sustentabilidade das empresas em destinos tradicionais como Portugal, Espanha ou França.

Evolução da entrada de turistas estrangeiros nos principais destinos
concorrentes de Portugal

2006-2011 [#m; CAGR]

DESTINOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR 2006-11
Espanha	58.004	57.666	57.192	52.178	52.677	56.694	-0,5%
Turquia	19.820	23.341	26.337	27.077	28.632	31.456	9,7%
Grécia	16.039	16.154	15.047	14.051	15.007	16.427	0,5%
Croácia	7.988	8.559	8.665	8.694	9.111	9.927	4,4%
Egito	9.083	11.091	12.835	12.536	14.731	9.845	1,6%
Marrocos	6.558	7.408	7.879	8.341	9.288	9.342	7,3%
Bulgária	7.499	7.726	8.533	7.873	8.374	8.713	3,0%
Tunísia	6.550	6.762	7.050	6.901	6.903	4.784	-6,1%

Fontes: IET-Instituto de Estudios Turísticos, Turkey Statistical Institute, Hellenic Statistical Authority, Central Agency for Public Mobilization and Statistics Arab, Croation Bureau of Statistics, Observatoire du Tourisme-Statistiques sur le Tourisme au Maroc, Institute National de la Statistique, National Statistical Institute Republic of Bulgaria

A outro nível, a competitividade do preço de destinos de longa distância (ex. Caraíbas), o posicionamento «inovador» e suportado por fortes investimentos (ex. Emirados Árabes Unidos), ou a capacidade de criar oferta com custos de produção mais reduzidos (ex. Ásia), contribuem para a urgência de acelerar o processo de reengenharia de produto dos destinos tradicionais, no sentido da inovação e qualidade de serviço e oferta de experiências singulares, dando resposta a uma concorrência que é hoje, efetivamente, global.



CAPÍTULO II

«Destino Portugal» - visão e proposta de valor

1. Visão do «Destino Portugal»:

- a) Portugal deve ser um dos destinos na Europa com crescimento mais alinhado com os princípios do desenvolvimento sustentável, alavancado numa proposta de valor suportada em características distintivas e inovadoras do país;
- b) O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas;
- c) A importância do turismo na economia deve ser crescente, constituindo-se como um dos motores do desenvolvimento social, económico e ambiental a nível regional e nacional.

2. «Destino Portugal» - proposta de valor, valores essenciais e ativação da marca

A proposta apresentada aos turistas a partir dos valores essenciais do «Destino Portugal» assenta nos seguintes elementos:

- a) Clima e luz
- b) História, cultura e tradição
- c) Hospitalidade
- d) Diversidade concentrada



CAPÍTULO III

Objetivos estratégicos até 2015

1. Metas quantitativas para 2013 - 2015

Os novos objetivos decorrem do cenário macroeconómico, tendo sido definidas novas metas para 2013-2015, de acordo com duas hipóteses:

- a) A primeira (a tendência) decorre exclusivamente do comportamento das variáveis macroeconómicas dos mercados emissores, não introduzindo fatores de mudança proactivos;
- b) Na segunda (melhoria do desempenho) os objetivos aliam a situação económica de cada mercado com o objetivo de, em 2015, melhorar o desempenho e a ocupação dos empreendimentos, traduzido pelo aumento do número de dormidas, e reforçar a entrada de receitas turísticas no país.

Ao nível das dormidas, o objetivo é crescer a uma média anual de 3,1% no período 2011-2015, inferior ao aumento médio registado nos dois últimos anos, mas superior ao crescimento prospetivado pela tendência (1,3%), sendo a procura externa o principal motor do crescimento (3,7% no período 2011-2015), prosseguindo a diversificação da procura. Em relação às receitas, base da rentabilidade e sustentabilidade das empresas, e num cenário de financiamento limitado, o objetivo é crescer 6,3% ao ano no mesmo período. Ou seja, aumentar o consumo médio do turista em Portugal, só possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas.

O saldo da balança turística, em linha com a aposta macroeconómica de aumento das «exportações» e sectores com elevado nível de incorporação nacional, evoluirá a uma taxa de crescimento médio anual de 9,5% até 2015.



INDICADORES	CAGR 11-15 [%]		
	Tendência	Melhoria de desempenho	
Dormidas	Estrangeiros	2,54%	3,73%
	TOTAL	1,27%	3,08%
Balança turística	Receitas	5,28%	6,26%
	Despesas	-1,14%	-0,22%
	Saldo	8,50%	9,51%

Fontes: INE e Banco de Portugal - análise Turismo de Portugal

Projetaram-se, nesta base, a evolução das dormidas globais e de estrangeiros por região:

NUTS II	Tendência	Objetivo
	CAGR 11-15 [%]	CAGR 11-15 [%]
Dormidas globais		
Norte	2,0%	3,5%
Centro	1,3%	2,9%
Lisboa	1,9%	3,2%
Alentejo	0,1%	2,4%
Algarve	1,5%	2,9%
Açores	0,6%	3,4%
Madeira	-0,7%	1,0%
Dormidas de estrangeiros		
Norte	4,9%	6,1%
Centro	4,9%	6,1%
Lisboa	2,8%	3,9%
Alentejo	6,8%	8,1%
Algarve	2,4%	3,6%
Açores	4,8%	6,0%
Madeira	-0,1%	1,1%

Fonte: INE - análise Turismo de Portugal

2. Trinómio produto, mercados emissores e destinos

Todos os produtos definidos no PENT continuam válidos, reforçando a importância da estabilidade da oferta na perceção externa do destino.



- a) Introduziu-se maior segmentação no turismo de natureza, náutico e de saúde, assim como nos circuitos turísticos é individualizado o turismo religioso, e no quadro do produto conjuntos turísticos (*resorts*) integrados assume-se como estratégico o escoamento das unidades existentes no domínio do turismo residencial; e
- b) Valorizaram-se os recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades.

2.1 Destacam-se as apostas nos seguintes 10 produtos:

- a) Valorizar o sol e mar, melhorando as condições dos recursos, equipamentos, serviços e envolvente paisagística dos principais clusters, e assegurar a integração com outras ofertas complementares que enriqueçam a proposta de valor.

Está subjacente a resistência do produto à situação económica, prevendo-se a manutenção do seu crescimento nos próximos anos. É o produto de maior volume na Europa, tendo a Alemanha e o Reino Unido como principais emissores, sendo um forte indutor da sazonalidade de alguns destinos, pois concentra 85% da procura na época alta.

Os principais mercados emissores de sol e mar a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Rússia, França, Holanda, Itália e Áustria (75% do mercado europeu).

Sendo Espanha o principal destino concorrente de Portugal, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Elevado número de praias de qualidade, galardoadas com Bandeira Azul;
 - ii) Beleza das praias, de areia branca;
 - iii) Número de horas de sol durante todo o ano;
 - iv) Reconhecimento do Algarve como destino de sol e mar;
 - v) Hospitalidade e segurança.
- b) Reforçar os circuitos turísticos, segmentando-os para a vertente generalista e temática e individualizar o turismo religioso, formatando itinerários que valorizem e



integrem o património histórico, cultural, religioso e paisagístico, e incentivar a oferta de experiências que qualifiquem e diferenciem o produto.

Os circuitos turísticos têm sido afetados pela crise internacional, existindo contudo indícios de retoma. É um produto resistente, perspetivando-se um crescimento médio anual de 4% nos próximos anos.

Os principais mercados emissores de circuitos turísticos a nível europeu são a França, Itália, Escandinávia, Alemanha, Rússia, Reino Unido e Espanha (62% do mercado europeu), mercados de relevância estratégica no desenvolvimento do produto em Portugal, a par de outros países fora do continente europeu com destaque para o Brasil e os EUA, a que se juntam os países do leste europeu para o segmento de turismo religioso/ peregrinações.

Sendo Espanha, França e Itália os principais destinos concorrentes de Portugal foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i)* Vasto e diverso património histórico e cultural;
 - ii)* Património religioso;
 - iii)* Sítios e paisagens naturais de elevado valor ambiental e cénico;
 - iv)* Património civilizacional e universal;
 - v)* Fátima, local de peregrinação do culto mariano;
 - vi)* Cultura popular e tradições genuínas;
 - vii)* Diversidade cultural e paisagística a curta distância;
 - viii)* Alojamento em meio rural de qualidade e variado;
 - ix)* Hospitalidade.
- c) Dinamizar as estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade das cidades e zonas envolventes.

As estadias de curta duração em cidade são importantes impulsionadores de viagens na Europa, resultado da preferência por viagens curtas e frequentes, assim como da proliferação de rotas de baixo custo. O crescimento anual de 2% a 3% da última década deverá reforçar-se para 5% a 6% nos próximos anos. É um produto que pode contribuir para alargar a procura turística para fora do perímetro estrito da cidade, potenciando atrações turísticas e empresas de zonas envolventes.



Os principais mercados emissores de estadias de curta duração a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Espanha, Holanda, Rússia, Itália e França (71% do mercado europeu).

Foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal (Lisboa e Porto) para este produto:

- i)* Boas acessibilidades e segurança;
 - ii)* Acervo patrimonial universal traduzido no desenho dos bairros históricos, nos elementos decorativos dos monumentos, nas coleções dos museus, nos ingredientes da gastronomia, na música, na vanguarda de tendências contemporâneas;
 - iii)* Diversidade e variedade de opções de visita a curta distância;
 - iv)* Hospitalidade e tolerância;
 - v)* Luminosidade (Lisboa) e clima ameno;
 - vi)* Reconhecimento e projeção internacional de Lisboa como destino para estadias de curta duração.
- d)* Desenvolver o turismo de negócios qualificando infraestruturas e estruturas de suporte, no reforço da captação proactiva de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes.

Subjacente à estratégia está a segmentação por tipologia de reunião, número de participantes, objetivo ou promotor. Verifica-se um aumento do número total de participantes nas reuniões associativas por via do aumento do número de reuniões e não da sua dimensão média.



REUNIÕES INTERNACIONAIS

REUNIÕES CORPORATIVAS

Reuniões

Viagens de incentivo

Departamento da própria empresa/ recetivo

- Entre 20 e 50 participantes
- Têm lugar em hotéis e centros de congressos
- Processo de decisão relativamente rápido
- O destino pode ser repetido

REUNIÕES ASSOCIATIVAS

Congressos e convenções

Feiras e exposições

Associação/ organismo governamental ou não

- Habitualmente não ultrapassam os 500 participantes mas por vezes atingem 2.000 a 3.000 ou mais
- Têm lugar em centros de congressos
- O processo de decisão é longo e complexo
- O processo de preparação é prolongado
- Repete-se com intervalos regulares mas o destino vai-se alterando

Portugal, em particular Lisboa, mantém uma posição de destaque nas reuniões internacionais de carácter associativo (Portugal é 10.º destino mundial e Lisboa a 10.ª cidade da Europa).

Os principais mercados emissores de turismo de negócios a nível europeu são, no mercado corporativo, o Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Benelux e Escandinávia, igualmente importantes para o desenvolvimento do produto em Portugal. Fora da Europa, o mercado dos EUA assume importância estratégica para o desenvolvimento do produto, a par do Brasil.

Sendo Barcelona, Madrid e Istambul algumas das cidades concorrentes de Lisboa, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Clima ameno e hospitalidade;
- ii) Segurança;
- iii) Infraestruturas modernas e serviços de qualidade;
- iv) Flexibilidade dos profissionais;
- v) Capacidade de organização de grandes eventos com reconhecimento muito favorável junto dos participantes e dos média internacionais;
- vi) Boa relação qualidade/ preço;



- vii) Boa localização do aeroporto na cidade;
 - viii) Diversidade e variedade de opções de visitação a curta distância;
 - ix) Reconhecimento e projeção internacional de Lisboa como destino de turismo de negócios.
- e) Incentivar a promoção do Algarve como destino de golfe de classe mundial, e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa.

Embora assumindo a dimensão relativa do mercado, importa destacar o gasto médio do turista, a contribuição para atenuar a sazonalidade dominante e a capacidade para valorizar a imagem global do destino. Regista-se um crescimento anual de 12% a 15% na última década, valor que se poderá situar nos 10% no futuro próximo.

Os principais mercados emissores de golfe a nível europeu são o Reino Unido, Alemanha, Suécia, França, Holanda e Espanha (85% do mercado europeu).

Sendo Espanha, Irlanda, França e Turquia os principais destinos concorrentes foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Modalidade desportiva que se pode jogar todo o ano;
 - ii) Campos de golfe com diferentes traçados e níveis de dificuldade;
 - iii) Campos de golfe de assinatura (Robert Trent Jones Jr., Arnold Palmer, Jack Nicklaus, Arthur Hills, Nick Faldo e S. Ballesteros) e de elevada qualidade;
 - iv) Zonas de concentração de campos de golfe de elevada qualidade;
 - v) Campos de golfe de competição, com provas do circuito PGA;
 - vi) Algarve e Lisboa eleitos pela IAGTO Golf Destination of the Year e Golf Resort of the Year (2006, 2007 e 2009).
- f) Estruturar a oferta de turismo de natureza, nomeadamente em meio rural, em particular para os segmentos de passeios (a pé, de bicicleta ou a cavalo), de observação de aves ou do turismo equestre, melhorando as condições de visitação e a formação dos recursos humanos.



Subjacente à estratégia está a constatação de que um turista de natureza procura a tranquilidade, o repouso e a autenticidade e realiza múltiplas atividades no destino. Como nichos de mercado destacam-se os passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, assim como a observação de aves. Antecipa-se para este produto um crescimento anual de 5% nos próximos anos.

Os principais mercados emissores de turismo de natureza a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Holanda, Escandinávia, França e Itália (91% do mercado europeu).

Foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i)* 23% do território português é formado por Áreas Protegidas e Rede Natura, revelador de fortes valores naturais e de biodiversidade ao nível da fauna, flora e da qualidade paisagística e ambiental;
 - ii)* Variedade de paisagens e elevada diversidade de habitats naturais a curta distância - habitats de montanha e floresta, rios e estuários, sapais, escarpas, montados de sobro, planícies cerealíferas, lagoas e arribas costeiras, pauis, ilhas e ilhas barreira, etc;
 - iii)* Elementos qualificadores do destino - raça de cavalos lusitanos e de garranos no Gerês, coudelaria de Alter, observação de mamíferos marinhos, diversidade de aves, algumas de visualização quase exclusiva, levadas e floresta laurissilva da Madeira e paisagens da serra de Sintra e Douro, classificadas como património mundial natural UNESCO.
- g) Desenvolver o turismo náutico nos segmentos da náutica de recreio e do surfing, qualificando as infraestruturas para responder a uma procura crescente e dinamizando as atividades conexas.

O turismo náutico, muito suscetível às oscilações económicas, estagnou, sobretudo ao nível da náutica de recreio. Registou um crescimento anual de 0,5% nos últimos 5 anos, valor inferior aos 9% verificados entre 2000 e 2005, estimando-se um crescimento futuro de 3% a 4% ao ano.



Os principais mercados emissores de turismo náutico a nível europeu são a Alemanha, Escandinávia, Reino Unido, Holanda, França, Rússia, Itália e Áustria (84% do mercado europeu).

Sendo Espanha, França, Reino Unido e Irlanda os principais destinos concorrentes de Portugal foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Linha de costa com especial interesse, em função da diversidade e valor natural, paisagístico e cultural;
 - ii) Marinas e portos de recreio de qualidade, em particular no Algarve;
 - iii) Ericeira, enquanto 2.^a reserva mundial de *surf*;
 - iv) Peniche, palco de um dos mais importantes eventos de surf do mundo;
 - iv) Nazaré, com record mundial de ondas grandes (*tow-in*);
 - v) O Guincho, com excelente conjunto de vento e ondas para a prática do *kitesurf*;
 - vi) A baía de Cascais e a de Lagos, com uns dos melhores campos de regata do mundo;
 - vii) Condições naturais para a prática de mergulho nos Açores.
- h) Consolidar os investimentos e garantir elevados padrões de qualidade em novos projetos de turismo residencial, produto de relevância estratégica acrescida, clarificando incentivos e procedimentos para a instalação em Portugal de indivíduos de nacionalidade estrangeira.
- O turismo residencial, seriamente afetado pela situação económica atual mantém, no entanto, o interesse por parte dos europeus para compra de casa ou para disfrutar a reforma no estrangeiro. Estima-se a comercialização de 100.000 unidades/ ano no Sul da Europa. O produto é valorizado pela oferta de atividades complementares tais como golfe, praia e restauração.
- O Reino Unido e a Alemanha são os principais mercados da Europa, distinguindo-se dois segmentos: o (1) turista-residente, proprietário que utiliza a casa em férias, fins de semana ou períodos de longa duração, principalmente no fim da vida ativa; e o (2)



investidor, motivado pela valorização do investimento ou pelo rendimento associado ao seu arrendamento.

Os mercados emissores prioritários para Portugal são o Reino Unido, Alemanha, França, Holanda, Suécia, Rússia, assim como novos mercados (China, Brasil e Emirados Árabes Unidos).

Sendo Espanha o principal destino concorrente de Portugal, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Vasta oferta de qualidade e diversidade de equipamentos e serviços complementares, sobretudo no Algarve;
 - ii) Alguma oferta de elevada qualidade na área de influência de Lisboa;
 - iii) Destino com bom clima todo o ano e de fácil acesso;
 - iv) Portugal integra a lista dos 10 destinos mundiais mais procurados para compra de casa no estrangeiro (Prime Location, Outubro 2011);
 - v) Regime especial de autorização de residência para atividade de investimento em território nacional;
 - vi) Segurança.
- i) Qualificar e classificar a oferta de turismo de saúde, com vista ao desenvolvimento e crescimento deste produto de relevância estratégica para Portugal, nas componentes médica, termalismo, spa e talassoterapia, estimulando a estruturação e a promoção conjunta das valências médica e turística.
- O objetivo é vocacionar a oferta do produto para os turistas cuja motivação primária é a obtenção de benefícios relacionados com os cuidados de saúde, articulando a valência médica com as valências turísticas que lhe estão direta e indiretamente associadas, desde o termalismo ao lazer e passando pelo bem-estar. Este produto, em termos integrados, tem registado um crescimento anual significativo na Europa, entre os 7% a 8% desde 2000, valores que se perspetivam similares até 2015.
- Os principais mercados emissores de turismo de saúde a nível europeu são a Alemanha, Bélgica, Itália, Áustria, Suíça, Reino Unido, Escandinávia e Espanha (81% do mercado europeu), mercados de relevância estratégica no desenvolvimento do



produto em Portugal, a par da Holanda, França e EUA, assim como da diáspora e dos países de língua portuguesa.

Tendo presente as principais características da oferta e procura mundial, sobretudo no espaço europeu, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Sistema nacional de saúde de qualidade reconhecido internacionalmente, estando Portugal na 12^a posição no índice dos sistemas mundiais de saúde elaborado pela Organização Mundial de Saúde;
 - ii) Profissionais com experiência internacional e com diminutas barreiras de comunicação nos idiomas dos potenciais mercados emissores para Portugal;
 - iii) Existência de unidades hospitalares acreditadas por sistemas internacionais, designadamente pela Joint Commission International;
 - iv) Abundantes recursos termais e de grande riqueza hidrogeológica, sobretudo no Norte e Centro;
 - v) Marcas de *spas* (ex. Angsana Spa, Banyan Tree, ESPA Spa, la prairie Spa e Six Senses Spa) internacionalmente reconhecidas em unidades hoteleiras de referência no país;
 - vi) Extensa linha de costa com águas do oceano atlântico que são das mais ricas para a prática de talassoterapia;
 - vii) Amenas condições climáticas ao longo do ano, que favorecem a convalescença e que per si têm efeito terapêutico nalgumas patologias.
- j) Promover a riqueza e qualidade da gastronomia e vinhos como complemento da experiência turística, estimulando a aplicação da marca/ conceito «Prove Portugal» em produtos, equipamentos e serviços.

Subjacente está a convicção de que este é um produto turístico de nicho quando avaliado como motivação primária. Contudo, a maior parte dos turistas considera a gastronomia aquando do planeamento e organização da viagem, assumindo-se como importante fator de avaliação. Este produto tem registado um crescimento anual de 5% a 8% desde 2000, valores que se perspetivam poder situar-se nos 8% a 10% nos



próximos anos.

Os principais mercados emissores de gastronomia e vinhos são a Espanha, Reino Unido e França, embora se trate fundamentalmente de um produto complementar a outros produtos de procura primária.

Sendo Espanha, França e Itália os principais destinos concorrentes de Portugal, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- i) Variedade e riqueza da gastronomia nacional, classificada como bem imaterial do património cultural português;
- ii) Qualidade e diversidade dos vinhos, alguns exclusivos de Portugal (Porto e Madeira);
- iii) Doçaria tradicional e conventual muito apreciada;
- iv) Qualidade do peixe e do marisco;
- v) Crescente qualificação dos chefes nacionais;
- vi) Existência de marcas relevantes (cataplana, pastel de nata, «o melhor peixe do mundo», vinhos do Porto e da Madeira, chefes portugueses).

2.2 Estratégia de desenvolvimento de produto e mercado

A estratégia de desenvolvimento de produto tem por objeto os mercados externos, situação que beneficia igualmente o mercado interno, tendo como premissa a necessidade de concentração de esforços, evitando a dispersão em ações de reduzido impacto.

Assim, a classificação proposta determina como:

[P] Produto consolidado: oferta organizada, procura primária e objeto de promoção externa;

[D] Produto em desenvolvimento: oferta em estruturação, procura primária e objeto de promoção externa;

[C] Produto complementar: valoriza e enriquece a oferta e corresponde à satisfação de uma motivação secundária de viagem;

[E] Produto emergente: requer estruturação para atuação no médio prazo.



Com base nos conceitos anteriores, foi desenvolvida uma matriz de produtos vs. destinos, que preside à revisão do PENT para 2015.

C	C spa/talass. Dt. médico	P	D náutica de recreio D surfing	D obs. aves	Algarve	P	D		C	P
C	C spa/talass.	D	D náutica de recreio D surfing	C passeios Dt. equestre D obs. aves	Lisboa (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrinações	C
C	Et. médico				Lisboa (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/talass.	E	D náutica de recreio E surfing	P passeios	Madeira	C			P	D
Gastron. e vinhos	Turismo saúde	Turismo residencial	Turismo náutico	Turismo natureza		Golfe	Turismo negócios	City breaks	Touring	Sol e mar
C	P termas C spa/talass.		E náutica de recreio E surfing	D passeios Dt. equestre	Norte (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	Et. médico				Porto (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas Et. médico C spa/talass.		E surfing	D passeios	Centro				P	C
C		E	D surfing	Dt. equestre D obs. aves	Alentejo				P	C
C			D náutica de recreio E surfing	P passeios D obs. aves	Açores				D	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

E Emergente C Complementar D Em desenvolvimento P Consolidado

Os mercados emissores prioritários, já mencionados para cada um dos produtos, têm como referência o seu comportamento ao nível da dimensão, da quota de mercado em Portugal e da taxa de crescimento verificada.

Mercados emissores (dormidas*)

2011^(**) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES	Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
Espanha	3.470	8,8%	1,7%
Reino Unido	6.268	15,8%	-2,9%
Alemanha	3.388	8,6%	-2,6%
França	1.929	4,9%	9,2%
Brasil	1.023	2,6%	17,2%
Países Baixos	2.003	5,1%	2,2%
Itália	922	2,3%	-0,7%
Suécia	412	1,0%	-5,7%
Dinamarca	362	0,9%	-5,9%
Finlândia	382	1,0%	0,6%
Noruega	291	0,7%	-5,0%
EUA	613	1,5%	-0,4%



Irlanda	865	2,2%	-2,2%
Bélgica	568	1,4%	0,4%
Japão	115	0,3%	-4,3%
Suíça	386	1,0%	3,4%
Rússia	397	1,0%	21,2%
Polónia	434	1,1%	21,0%
Canadá	255	0,6%	-2,6%
Áustria	290	0,7%	-2,2%
Portugal	13.499	34,1%	1,8%

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

É possível, para a globalidade do Destino Portugal, posicionar os mercados emissores de acordo com a sua atual penetração e crescimento perspetivado.



Fonte: Análise Turismo de Portugal

A estratégia de abordagem assenta nos seguintes objetivos:

- i) Dinamização dos mercados de crescimento (alto crescimento) globalmente para os mercados de baixa penetração e junto dos segmentos mais dinâmicos nos mercados com elevada penetração (Grupos I e II);
- ii) Revitalização dos mercados de consolidação (alta penetração e baixo crescimento) no sentido de manter a quota de mercado (Grupos IV e V); e
- iii) Desenvolvimento de abordagens seletivas nos mercados de diversificação (baixa penetração), em função das oportunidades, nomeadamente ao nível do lançamento



de novas acessibilidades (Grupos III).

Portugal e Espanha devem ser alvo de uma abordagem particular: por um lado, o mercado interno como garante de uma base estável de ocupação e geração de receitas; e, por outro lado, Espanha face à proximidade e elasticidade de resposta.

Desenvolver o mercado interno:

- Promover a variedade de opções e pontos de interesse a visitar em todo o país
- Elaborar e disponibilizar programas de férias de durações variadas e direccionadas a diferentes segmentos de mercado
- Potenciar a mensagem de Portugal enquanto país ainda com vasto e interessante património natural, histórico e arquitetónico por descobrir pelos residentes
- Potenciar a genuinidade, autenticidade e variedade regional dos hábitos, gastronomia e outras manifestações culturais para enriquecer a proposta de valor das férias
- Desenvolver propostas específicas direccionadas à captação de turistas na época baixa
- Desenvolver programas de eventos regionais ao longo da maior parte do ano, de modo a estimular a visita das diversas regiões em época baixa
- Desenvolver sistemas de CRM que assegurem o contato permanente com o mercado interno
- Desenvolver programas de fidelização e promoções especiais que cativem a permanente atenção do mercado interno

Desenvolver as realidades do mercado espanhol:

- Aprofundar o conhecimento do mercado espanhol, segmentando-o e entendendo as preferências de cada segmento
- Desenvolver programas de férias direccionados a cada segmento
- Fomentar a criação de propostas específicas para os feriados e "pontes" espanhóis e promovê-las
- Explorar as ligações histórico-culturais dos dois países para enriquecer a experiência da visita
- Divulgar o calendário de eventos (culturais, gastronómicos,...) em Espanha, em particular na época baixa, para atenuar a sazonalidade
- Intensificar as ações de promoção direta junto de entidades ligadas a produtos específicos – clubes de enólogos, promotores de eventos para empresas, ...
- Reforçar a comunicação em língua castelhana

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Paralelamente o segmento das Comunidades Portuguesas merece uma referência particular. Estima-se que a população total de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro ultrapasse largamente 5 milhões de pessoas, sendo razoável estimar que anualmente sejam realizadas cerca de 1 milhão de viagens de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro para Portugal, destacando-se a França, Suíça, EUA, Brasil e Canadá como os principais mercados emissores.

Pode ilustrar-se, em síntese, a relação de Portugal com os mercados emissores de acordo com o seguinte racional:



Fonte: Análise Turismo de Portugal

Como visão de conjunto anterior à análise por região, importa destacar os seguintes seis conjuntos de indicadores para o Destino Portugal:



i) As receitas turísticas e os proveitos dos empreendimentos.

Se entre 2006 e 2011, o crescimento médio anual das receitas turísticas foi de 4,1%, os proveitos dos empreendimentos apenas aumentaram a um ritmo anual de 1,9%, decorrente da pressão do turista sobre uma oferta crescente;

Receitas turísticas e Proveitos globais ^(*)

2006-2011 [M€; CAGR]

Indicadores	Anos						CAGR 2006-11
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)	
Receitas turísticas	6.672	7.393	7.440	6.908	7.611	8.146	4,1%
Proveitos globais	1.741	1.944	1.965	1.764	1.808	1.910	1,9%

^(*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

^(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fontes: BdP e INE

ii) O número de hóspedes e dormidas aumentou a uma taxa anual de 2,6% e 1%, respetivamente, tendo diminuído por essa via a estada média, tendência que importa inverter. De realçar o crescimento anual de 1,8% das dormidas de nacionais (quota de mercado de 34%) e de 0,7% das dormidas de estrangeiros (quota de mercado de 66%);

Hóspedes ^(*) e Dormidas ^(*)

2006-2011 [#M; CAGR]

Indicadores	Anos						CAGR 2006-11
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)	
Hóspedes	12,4	13,4	13,5	12,9	13,5	14,0	2,6%
Nacionais	5,9	6,3	6,3	6,4	6,7	6,6	2,4%
Estrangeiros	6,5	7,0	7,1	6,5	6,8	7,4	2,7%
Dormidas	37,6	39,7	39,2	36,5	37,4	39,6	1,0%
Nacionais	12,4	13,0	13,0	13,2	13,8	13,5	1,8%
Estrangeiros	25,2	26,8	26,2	23,2	23,6	26,1	0,7%

^(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

^(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

iii) Em 2011, a nacionalidade das dormidas em empreendimentos turísticos



encontrava-se dividida em 34% mercado nacional, 38% conjunto do Reino Unido, Espanha, Alemanha e França, 19% conjunto de Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão e 9% de outros mercados;

Dormidas ^(*) por grupos de mercados
2006-2011 [#M; Quota; CAGR]

Mercados	Anos						CAGR 2006-11
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)	
Total das Dormidas	37,6	39,7	39,2	36,5	37,4	39,6	1,0%
Portugal	33%	33%	33%	36%	37%	34%	1,8%
1º nível mercados estratégicos (Reino Unido, Espanha, Alemanha e França)	41%	41%	40%	38%	37%	38%	-0,7%
2º nível mercados de desenvolvimento (Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão)	19%	19%	19%	18%	19%	19%	0,7%
3º nível mercados de diversificação (Suíça, Canadá, Áustria, Polónia, Rússia e outros)	6%	7%	8%	7%	8%	9%	7,8%

(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Dormidas ^(*) por mercados externos
classificados por níveis
2006-2011 [#M]

Mercados	Anos	
	2006	2011 ^(**)
1º nível mercados estratégicos		
R. Unido	7,3	6,3
Espanha	3,2	3,5
Alemanha	3,9	3,4
França	1,2	1,9
2º nível mercados de desenvolvimento		
Itália	1,0	0,9
Escandinávia	1,8	1,4
Holanda	1,8	2,0
EUA	0,6	0,6
Brasil	0,5	1,0
Irlanda	1,0	0,9
Bélgica	0,6	0,6



Japão	0,1	0,1
3º nível mercados de diversificação		
Suíça	0,3	0,4
Canadá	0,3	0,3
Áustria	0,3	0,3
Polónia	0,2	0,4
Rússia	0,2	0,4
Outros	1,1	1,7

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

- iv) A quota de mercado de Portugal a partir dos seus principais mercados emissores apresenta-se relativamente estável sendo, em 2011, de 10,1% em Espanha, 2,4% em França, 1,9% no Reino Unido, 1,5% na Holanda e 1,0% na Alemanha;
- v) As taxas de ocupação quarto e o RevPar têm vindo a registar um decréscimo no período, estabelecendo-se nos 52% e nos 33€, respetivamente, em 2011;

Taxas de ocupação quarto (¹) e RevPar (²)

2006-2011 [Tx; €; CAGR]

Indicadores	Anos						CAGR 2006-08	CAGR 2008-11
	2006	2007	2008	2009	2010	2011(²)		
Taxas de ocupação quarto	57%	59%	57%	52%	51%	52%	-0,2 p.p.	-5,2 p.p.
RevPar	33 €	37 €	37 €	32 €	32 €	33 €	5,0%	-3,8%

(¹) Inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fontes: Turismo de Portugal e INE

- vi) O nível de satisfação com as férias em Portugal é elevada (8,5 numa escala de 0 a 10) e, para 40% dos turistas inquiridos, as férias superaram as expectativas, sendo elevada a intenção de voltar a Portugal nos próximos três anos.

2.3 Estratégia de desenvolvimento por região

Partindo da análise global do Destino Portugal enquanto “chapéu” de desenvolvimento, foi definida para cada uma das regiões, de acordo com o ponto de partida e envolvente de



mercado, a seguinte estratégia de desenvolvimento:

NORTE

No período 2006 a 2011, registou-se um aumento de 200.000 dormidas nacionais e 500.000 internacionais (aumento global de dormidas de 21% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 23%), que compara com um aumento de 14% (4.900 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 47%, com um RevPar de 26€.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)
Dormidas [#M]	3,8	4,2	4,3	4,3	4,4	4,6
Nacionais	2,3	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5
Estrangeiros	1,6	1,8	1,8	1,7	1,9	2,1
Proveitos globais [M€]	183,5	208,4	213,7	207,6	218,3	224,8
Taxas de ocupação quarto	49%	50%	49%	50%	48%	47%
RevPar	25 €	28 €	28 €	27 €	27 €	26 €

^(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; ^(**) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

^(***) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Os mercados externos aumentaram a sua quota de mercado na região (46% das dormidas em 2011 vs. 40% em 2006), sobretudo os mercados de desenvolvimento (Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão) e de diversificação (Suíça, Canadá, Áustria, Polónia, Rússia e outros). A sazonalidade estabilizou, concentrando em julho, agosto e setembro 40% da procura internacional e 30% da nacional.



Mercados emissores (dormidas *)

2011^(**) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	579	12,7%	3,3%
	Reino Unido	128	2,8%	-2,3%
	Alemanha	150	3,3%	1,8%
	França	270	5,9%	13,2%
mercados de desenvolvimento	Brasil	203	4,4%	19,4%
	Países Baixos	81	1,8%	7,4%
	Itália	144	3,1%	7,0%
	Suécia	13	0,3%	2,0%
	Dinamarca	16	0,3%	-2,6%
	Finlândia	8	0,2%	1,9%
	Noruega	9	0,2%	0,1%
	EUA	57	1,2%	3,1%
	Irlanda	14	0,3%	-2,5%
	Bélgica	58	1,3%	12,9%
	Japão	23	0,5%	-2,0%
mercados de diversificação	Suíça	35	0,8%	11,6%
	Rússia	36	0,8%	10,2%
	Polónia	27	0,6%	8,7%
	Canadá	29	0,6%	6,9%
	Áustria	16	0,4%	5,9%
	Outros	201	4,4%	9,0%
Portugal		2.482	54,2%	1,6%

(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

A estratégia passa por apostar nos mercados em crescimento (França, Brasil, Itália, Holanda e Bélgica), alavancando as operações aéreas de baixo custo. A consolidação dos mercados de Portugal e Espanha, e neste em especial a vizinha Galiza, deve incidir nas férias de curta duração fora da alta estação, tirando partido da facilidade de acessos.

A região Norte deve assim apostar em cinco produtos principais para desenvolver a sua oferta.



ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolida- do	Desenvol- vimento	Comple- mentar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar					✓
Turismo de saúde	✓		✓	✓	
City breaks		✓			
Touring	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe			✓		
Turismo náutico				✓	
Turismo de negócios		✓			
Turismo residencial					✓

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências, em particular as que se referem à ligação do Porto à região do Douro, e colocar o produto no mercado;
- ii) No turismo de saúde, vertente termas, verifica-se a necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado.

A nível do bem-estar (*spa* e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de *spa* e talassoterapia;

No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo.

- iii) Nas estadias de curta duração em cidade, deve-se requalificar e valorizar o espaço público, colocar recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos de informação para o cliente, bem como colocar o produto no mercado, promover a cidade



e desenvolver ofertas que promovam o prolongamento da estadia, em particular as que se referem à ligação do Porto à região do Douro;

- iv) No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, prospetar e colocar o produto no mercado;
- v) No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar no mercado o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.

Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de desenvolver serviços à volta da cultura do cavalo e sua disponibilização ao turista;

- vi) No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de desenvolver roteiros enogastronómicos, densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências, em particular os relacionados com os vinhos do Douro e Porto, e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;
- vii) No golfe, deve estruturar-se a oferta para complementar outros produtos de motivação primária (circuitos turísticos);
- viii) No turismo náutico (vela e *surfing*), existe a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteiras e capitánias para a normalização e agilização dos procedimentos, desenvolver sistemas de qualidade para as marinas e portos de recreio e divulgar a oferta de *surfing*.

CENTRO

No período 2006 a 2011, registou-se um aumento de 200.000 dormidas de nacionais e 400.000 internacionais (um aumento global de dormidas de 17% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 15%), que compara com um aumento de 12% (4.400 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 38%, com um RevPar de 19€.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)



Dormidas [#M]	3,5	3,9	3,9	3,7	3,9	4,1
Nacionais	2,3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Estrangeiros	1,2	1,4	1,4	1,3	1,3	1,6
Proveitos globais [M€]	163,1	180,9	189,4	179,1	187,7	187,8
Taxas de ocupação quarto	42%	43%	42%	39%	40%	38%
RevPar	19 €	21 €	21 €	20 €	20 €	19 €

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (²) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

(³) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Os mercados externos aumentaram a sua representatividade na região (35% das dormidas em 2006 vs. 38% em 2011), sobretudo devido aos mercados estratégicos (Espanha e França) e outros como o Brasil. A sazonalidade manteve-se estável, com julho, agosto e setembro a concentrarem 44% da procura internacional e 34% da nacional.

Mercados emissores (dormidas *)

2011 (³) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	482	11,9%	5,6%
	Reino Unido	70	1,7%	-4,4%
	Alemanha	98	2,4%	3,8%
	França	191	4,7%	5,8%
mercados de desenvolvimento	Brasil	95	2,3%	19,0%
	Países Baixos	44	1,1%	2,9%
	Itália	150	3,7%	-1,0%
	Suécia	19	0,5%	13,0%
	Dinamarca	9	0,2%	-1,0%
	Finlândia	9	0,2%	15,6%
	Noruega	9	0,2%	12,1%
	EUA	56	1,4%	-0,2%
	Irlanda	29	0,7%	-3,8%
	Bélgica	28	0,7%	4,7%
mercados de diversificação	Japão	11	0,3%	-11,1%
	Suíça	17	0,4%	6,7%
	Rússia	21	0,5%	27,0%
	Polónia	43	1,1%	16,2%
	Canadá	16	0,4%	6,3%



	Áustria	12	0,3%	5,1%
	Outros	142	3,5%	15,1%
Portugal		2.504	61,7%	1,6%

(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

A zona circunscrita a um raio de 100 km a 150 km a partir da cidade do Porto deve assumir uma estratégia de mercados alinhada com os mercados definidos para a região Norte.

A estratégia de mercados para o interior da região Centro, em particular para a Serra da Estrela, passa pela manutenção da dinâmica de crescimento do mercado dos residentes em Portugal e a diversificação a novos mercados e segmentos, sobretudo luso-descendentes de 2.^a e 3.^a geração.

A região Centro deve estruturar a oferta de circuitos turísticos, de turismo de saúde e de turismo de natureza para promoção internacional.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			✓		
Turismo de saúde	✓		✓	✓	
City breaks					✓
Touring	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe					✓
Turismo náutico				✓	
Turismo de negócios					✓
Turismo residencial					✓

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado;



ii) No turismo de saúde suportado na procura termal, verifica-se a necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado.

A nível do bem-estar (*spa* e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de *spa* e talassoterapia.

No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo;

iii) No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado;

iv) No âmbito do produto sol e mar, é necessário estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária (circuitos turísticos);

v) No âmbito da gastronomia e vinhos verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;

vi) No turismo náutico, verifica-se a necessidade de divulgar a oferta de *surfing*.

LISBOA

No período 2006 a 2011 o mercado nacional aumentou 200.000 dormidas e o internacional 700.000 (aumento global de dormidas de 10% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 13%), que compara com um aumento de 15% (7.000 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 61%, com um RevPar de 45 €.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e
RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(***)
Dormidas [#M]	8,2	8,7	8,4	7,9	8,6	9,0
Nacionais	2,4	2,5	2,5	2,4	2,6	2,6
Estrangeiros	5,8	6,2	5,9	5,5	6,0	6,5
Proveitos globais [M€]	497,9	577,1	570,5	492,8	525,3	561,0
Taxas de ocupação quarto	64%	68%	63%	57%	60%	61%
RevPar	45 €	52 €	50 €	42 €	44 €	45 €

^(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; ^(**) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

^(***) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Mantém-se estável a representatividade do mercado internacional (cerca de 70% da procura), destacando-se os aumentos de emissores como o Brasil (mais 350 000 dormidas no período), a França e a Rússia. A sazonalidade manteve-se estável, concentrando julho, agosto e setembro 35% da procura internacional e 30% da nacional.

Mercados emissores (dormidas *)

2011^(***) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	1.199	13,3%	-2,2%
	Reino Unido	438	4,8%	-1,8%
	Alemanha	529	5,8%	-0,9%
	França	589	6,5%	5,9%
mercados de desenvolvimento	Brasil	644	7,1%	17,3%
	Países Baixos	229	2,5%	0,8%
	Itália	441	4,9%	-2,1%
	Suécia	106	1,2%	-2,2%
	Dinamarca	73	0,8%	-5,9%
	Finlândia	73	0,8%	21,8%
	Noruega	94	1,0%	0,9%
	EUA	365	4,0%	0,9%
	Irlanda	97	1,1%	0,6%
	Bélgica	155	1,7%	-0,5%



	Japão	71	0,8%	-4,0%
mercados de diversificação	Suíça	125	1,4%	0,8%
	Rússia	153	1,7%	25,9%
	Polónia	76	0,8%	6,4%
	Canadá	87	1,0%	4,9%
	Áustria	61	0,7%	-7,8%
	Outros	851	9,4%	8,7%
	Portugal	2.587	28,6%	1,7%

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

A estratégia é de aposta nos mercados em crescimento, com destaque para o Brasil, a França e a Rússia e na revitalização dos mercados consolidados, com a fidelização da Espanha e novo impulso aos sectores mais dinâmicos da Alemanha, Itália, Reino Unido e EUA. Também é recomendada a abordagem da região, articulada/ integrada com a marca do destino Portugal, a mercados da Ásia e Médio Oriente.

Os principais produtos para a região de Lisboa são as estadias de curta duração em cidade, os circuitos turísticos, em particular os que envolvem circuitos ou peregrinações a Fátima, e o turismo de negócios. Carecem de maior desenvolvimento os produtos golfe, náutico (náutica de recreio e *surfing*) e turismo residencial, sobretudo no Estoril e no Oeste, a par da natureza (observação de aves e turismo equestre) e do turismo de saúde.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			✓		
Turismo de saúde			✓	✓	
City breaks	✓				
Touring	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe		✓			
Turismo náutico		✓			
Turismo de negócios	✓				
Turismo residencial		✓			

Fonte: Análise Turismo de Portugal



Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i) Nas estadias de curta duração em cidade, deve-se requalificar e valorizar o espaço público, colocar recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos de informação para o cliente, bem como colocar o produto no mercado e desenvolver ofertas que promovam o prolongamento da estadia;
- ii) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado;
- iii) No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas acima das 5 mil pessoas e prospectar e colocar o produto no mercado;
- iv) No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e a sua disponibilização em canais, criar diversidade de experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.

Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de desenvolver serviços e sua disponibilização ao turista, em particular no que diz respeito à Companhia das Lezírias.

No turismo de natureza, na vertente observação de aves, verifica-se a necessidade de estruturar informação, criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/ experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto;

- v) No golfe, verifica-se a necessidade de desenvolver serviços orientados para o cliente, criar conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto no mercado;
- vi) No âmbito do turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteira e capitánias para normalização e agilização dos procedimentos, desenvolver sistemas de qualidade nas marinas e portos de recreio, promover a oferta das marinas e portos de recreio em função dos postos de amarração disponíveis, sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias e condições mínimas para as instalações das escolas de *surfing*, e divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*;
- vii) No turismo residencial, verifica-se a necessidade de disponibilizar na Internet



informação sistematizada e orientada para o cliente e colocar o produto no mercado;

- viii) No âmbito do produto sol e mar verifica-se a necessidade de estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária (viagens de curta duração e circuitos turísticos);
- vii) No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;
- viii) No turismo de saúde, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e assegurar sua disponibilização em canais, bem como apostar na diversidade de experiências de *spa* e talassoterapia.

No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo.

ALENTEJO

No período 2006 a 2011, registou-se um aumento de 200.000 dormidas nacionais e um aumento de 70.000 dormidas do mercado internacional (aumento global de dormidas de 20% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 31%), que compara com um aumento de 39% (3.600 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 42%, com um RevPar de 24 €.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)
Dormidas [#M]	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
Nacionais	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Estrangeiros	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Proveitos globais [M€]	48,3	59,3	56,9	57,6	59,5	63,2
Taxas de ocupação	41%	44%	44%	42%	41%	42%



quarto						
RevPar	25 €	27 €	26 €	25 €	24 €	24 €

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (²) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

(³) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Em 2011, os grupos de mercados mantinham quotas similares face a 2006, registando-se crescimentos da procura a partir do Brasil, de Espanha e de França. A sazonalidade manteve-se estável, com julho, agosto e setembro próximos dos 40% da procura internacional e nacional.

Mercados emissores (dormidas *)

2011(³) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	88	7,1%	4,8%
	Reino Unido	27	2,2%	5,4%
	Alemanha	27	2,2%	-2,1%
	França	34	2,8%	8,6%
mercados de desenvolvimento	Brasil	24	1,9%	20,2%
	Países Baixos	24	1,9%	-0,8%
	Itália	16	1,3%	-1,2%
	Suécia	4	0,4%	14,2%
	Dinamarca	4	0,3%	6,6%
	Finlândia	2	0,2%	5,5%
	Noruega	3	0,2%	2,0%
	EUA	16	1,3%	1,5%
	Irlanda	4	0,3%	16,8%
	Bélgica	13	1,1%	11,1%
	Japão	3	0,2%	-6,6%
	mercados de diversificação	Suíça	7	0,6%
Rússia		2	0,2%	13,5%
Polónia		3	0,3%	8,7%
Canadá		6	0,5%	-0,6%
Áustria		3	0,2%	6,6%
Outros		24	2,0%	10,2%
Portugal		904	73,0%	4,8%

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE



A estratégia passa pelos mercados em crescimento, Portugal e Espanha. A abordagem aos outros mercados deve articular-se preferencialmente com Lisboa, principal porta de entrada na região dos mercados internacionais, com exceção de Espanha. Do ponto de vista regional, a especificidade de recursos (lago Alqueva) e/ ou de concentração de oferta de alojamento (Alentejo Litoral) justificam a continuação de um trabalho consistente ao nível da estruturação dos respetivos produtos.

O Alentejo deve apostar nos circuitos turísticos como o produto dinamizador do turismo na região.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolida- do	Desenvol- vimento	Comple- mentar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			✓		
Turismo de saúde					✓
Estadias de curta duração em cidade					✓
Circuitos turísticos	✓				
Gastron. e vinhos			✓		
Turismo de natureza		✓			
Golfe					✓
Turismo náutico		✓			
Turismo de negócios					✓
Turismo residencial				✓	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos (património histórico, ambiental e paisagístico, gastronomia e vinhos, entre outros) georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado;
- ii) No turismo de natureza verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e a sua disponibilização em canais, criar diversidade de experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.

Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de



desenvolver serviços e sua disponibilização ao turista, em particular no que diz respeito à Coudelaria de Alter.

No turismo de natureza verifica-se ainda a necessidade de criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves;

- iii) No turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias, divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*;
- iv) No âmbito do produto sol e mar, verifica-se a necessidade de estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária (circuitos turísticos);
- v) No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de desenvolver roteiros enogastronómicos densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;
- vi) No turismo residencial, verifica-se a necessidade de garantir o acompanhamento dos projetos de investimento em curso na região.

ALGARVE

No período 2006 a 2011, registou-se um aumento de 500.000 dormidas nacionais e o decréscimo de 600.000 internacionais (com um decréscimo global de dormidas de 1,4 % e aumento dos proveitos dos empreendimentos turísticos de 8%), que compara com um aumento de 5% (4.800 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 54%, com um RevPar de 37€.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(**)
Dormidas [#M]	14,2	14,7	14,3	12,9	13,2	14,0
Nacionais	3,3	3,3	3,5	3,6	3,8	3,8
Estrangeiros	10,8	11,4	10,7	9,3	9,4	10,2



Proveitos globais [M€]	532,0	581,1	581,5	521,8	541,1	573,8
Taxas de ocupação quarto	63%	63%	60%	52%	51%	54%
RevPar	38 €	41 €	41 €	37 €	37 €	37 €

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (²) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

(³) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Os mercados externos perderam representatividade, destacando-se o Reino Unido (-800.000 dormidas) e o aumento da procura de Espanha e França. Os meses de julho, agosto e setembro concentram 42% da procura internacional e 58% da nacional, numa tendência de aumento da sazonalidade.

Mercados emissores (dormidas *)

2011(³) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	888	6,3%	6,1%
	Reino Unido	4.234	30,1%	-3,5%
	Alemanha	1.309	9,3%	-3,8%
	França	337	2,4%	10,8%
mercados de desenvolvimento	Brasil	34	0,2%	14,7%
	Países Baixos	1.345	9,6%	1,7%
	Itália	90	0,6%	2,7%
	Suécia	116	0,8%	-1,8%
	Dinamarca	88	0,6%	-0,6%
	Finlândia	70	0,5%	-0,6%
	Noruega	71	0,5%	-7,0%
	EUA	67	0,5%	-4,7%
	Irlanda	671	4,8%	-2,7%
	Bélgica	178	1,3%	-1,2%
	Japão	4	0,0%	2,9%
mercados de diversificação	Suíça	103	0,7%	5,6%
	Rússia	79	0,6%	11,8%
	Polónia	155	1,1%	19,3%
	Canadá	88	0,6%	-11,3%
	Áustria	59	0,4%	5,5%
	Outros	244	1,7%	7,6%
Portugal		3.813	27,1%	2,7%

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros



(*) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)
Fonte: INE

A estratégia passa pela aposta nos mercados em crescimento, com destaque para a França, a Polónia e a Rússia, e na revitalização dos consolidados, com a fidelização de Portugal e Reino Unido/ Irlanda e novo impulso aos sectores mais dinâmicos da Holanda e Alemanha.

Para além do tradicional sol e mar e do golfe, o Algarve deve apostar em mais cinco produtos para atenuar a sazonalidade e completar a oferta.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar	<input checked="" type="checkbox"/>				
Turismo de saúde		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
City breaks					<input checked="" type="checkbox"/>
Touring			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gastronomia e vinhos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Turismo de natureza		<input checked="" type="checkbox"/>			
Golfe	<input checked="" type="checkbox"/>				
Turismo náutico		<input checked="" type="checkbox"/>			
Turismo de negócios		<input checked="" type="checkbox"/>			
Turismo residencial	<input checked="" type="checkbox"/>				

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- i) Ao nível do produto sol e mar, verifica-se a necessidade de desenvolver as acessibilidades no inverno e para novos mercados no verão, enriquecer a experiência, promover a requalificação das zonas urbanas e colocar o produto no mercado;
- ii) No golfe, verifica-se a necessidade de promover a requalificação das zonas envolventes, desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto no mercado;
- iii) No turismo residencial, verifica-se a necessidade de lançar mecanismos e instrumentos específicos para a consolidação da estrutura financeira das empresas, de reforçar a promoção e comercialização do Algarve como destino de turismo residencial e de



disponibilizar na Internet informação sistematizada e orientada para o cliente e de apoio à colocação do produto no mercado;

- iv) No turismo de natureza, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais, criar diversidade de experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/ experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves;
- v) No turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteiras e capitania para a normalização e agilização dos procedimentos, promover a oferta das marinas e portos de recreio em função dos postos de amarração disponíveis, sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias, divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*;
- vi) No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas até 3 mil pessoas e equipamentos complementares, desenvolver serviços especializados e prospectar e colocar o produto no mercado;
- vii) No turismo de saúde, designadamente a nível do turismo médico, verifica-se a necessidade de desenvolver e reforçar a estruturação de ofertas de serviços médicos integrados nos serviços turísticos e promover a sua colocação no mercado.

Nas vertentes do bem-estar (*spa* e *talassoterapia*), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para disponibilização em canais e densificar a diversidade de experiências colocadas à disposição dos clientes;
- viii) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor, desenvolver conteúdos e informação para o cliente, e incentivar e diversificar as experiências;
- ix) No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências, nomeadamente com a integração de produtos locais na operação das unidades turísticas, e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

**AÇORES**

No período 2006 a 2011 regista-se uma estagnação das dormidas do mercado nacional e o decréscimo de 100.000 dormidas do internacional (decrécimo global de dormidas de 16% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 10%), que compara com um aumento de 6% (500 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 43%, com um RevPar de 24 €.

Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(***)
Dormidas [#M]	1,2	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0
Nacionais	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Estrangeiros	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6
Proveitos globais [M€]	54,2	55,0	54,6	49,2	48,9	48,9
Taxas de ocupação quarto	45%	48%	49%	43%	43%	43%
RevPar	28 €	29 €	27 €	25 €	26 €	24 €

^(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; ^(**) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

^(***) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Mantem-se a representatividade de 45% do mercado nacional, destacando-se os decréscimos da Escandinávia e do Reino Unido e o aumento da procura de Espanha, Alemanha e Holanda. A sazonalidade aumentou no mercado internacional, com julho, agosto e setembro a concentrarem 51% da procura, mantendo-se nos 36% no mercado nacional.

Mercados emissores (dormidas *)

2011^(**) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	47	4,5%	9,8%
	Reino Unido	30	2,9%	-9,7%
	Alemanha	89	8,6%	6,0%
	França	17	1,7%	-1,1%
de des env	Brasil	3	0,3%	0,0%



	Países Baixos	56	5,4%	11,2%
	Itália	15	1,5%	10,1%
	Suécia	57	5,5%	-12,3%
	Dinamarca	60	5,8%	-15,6%
	Finlândia	66	6,3%	0,0%
	Noruega	15	1,4%	-22,5%
	EUA	30	2,9%	-5,2%
	Irlanda	1	0,1%	-11,8%
	Bélgica	6	0,6%	13,7%
	Japão	1	0,1%	5,2%
mercados de diversificação	Suíça	10	0,9%	3,6%
	Rússia	5	0,5%	27,2%
	Polónia	2	0,2%	19,9%
	Canadá	18	1,8%	3,0%
	Áustria	6	0,6%	14,5%
	Outros	22	2,2%	7,7%
Portugal	479	46,3%	-1,4%	

(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(**) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

A estratégia de mercados passa por dinamizar os mercados de crescimento (Alemanha e Holanda) e por revitalizar os mercados de consolidação (Escandinávia e Portugal). Os mercados de diversificação são objeto de desenvolvimento em função das oportunidades.

Os Açores devem enfocar os esforços de desenvolvimento nos produtos turismo de natureza, nas suas diversas vertentes, e nos circuitos turísticos.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar					<input checked="" type="checkbox"/>
Turismo de saúde					<input checked="" type="checkbox"/>
Estadias de curta duração em cidade					<input checked="" type="checkbox"/>
Circuitos turísticos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Gastron. e vinhos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Turismo de natureza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Golfe					<input checked="" type="checkbox"/>
Turismo náutico		<input checked="" type="checkbox"/>			
Turismo de negócios					<input checked="" type="checkbox"/>
Turismo residencial					<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Análise Turismo de Portugal



Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

i) No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas, criar conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado.

Na vertente observação de aves, verifica-se a necessidade de criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/ experiência e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves.

Face à riqueza natural e ambiental dos Açores e ao seu caráter distintivo no contexto europeu, deve ser promovida uma maior segmentação do produto, incluindo também o mergulho, a observação de mamíferos marinhos, etc.;

ii) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, incentivar e diversificar as experiências, em particular as relacionadas com a contemplação da natureza, incluindo a observação de mamíferos marinhos, e colocar o produto no mercado;

iii) No turismo náutico, na vertente náutica de recreio, verifica-se que o cliente nauta que se desloca às ilhas integra um segmento-nicho, cujo conjunto de requisitos e exigências estas já dão resposta. Existe necessidade de divulgar a oferta de *surfing*;

iv) No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

MADEIRA

No período 2006 a 2011, registou-se um decréscimo de 100.000 dormidas do mercado nacional e de 100.000 dormidas do internacional (um decréscimo global de dormidas de 1,8% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 3,8%), que compara com um aumento de 1% (400 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 56%, com um RevPar de 32€.



Dormidas ^(*), Proveitos globais ^(*), Taxas de ocupação quarto ^(**) e
RevPar ^(**)

2006-2011

Indicadores	Anos					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^(***)
Dormidas [#M]	5,7	6,0	6,2	5,5	5,0	5,6
Nacionais	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,7
Estrangeiros	4,9	5,2	5,4	4,6	4,1	4,8
Proveitos globais [M€]	262,7	281,8	297,8	255,9	226,7	252,6
Taxas de ocupação quarto	62%	64%	64%	58%	54%	56%
RevPar	33 €	38 €	39 €	32 €	29 €	32 €

^(*) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; ^(**) inclui hotéis, hotéis apartamento, pousadas e outros

^(***) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

Portugal (13% da procura em 2011) e o conjunto dos mercados estratégicos e de desenvolvimento registaram quebras no período. França e Holanda são os mercados que registam um crescimento da procura. A sazonalidade regista uma tendência de aumento com julho, agosto e setembro a concentrarem 32% da procura internacional e 41% da nacional.

Mercados emissores (dormidas *)

2011^(**) [#m; Quota; CAGR]

MERCADOS EMISSORES		Dormidas	Quota	CAGR 2006-11
mercados estratégicos	Espanha	188	3,4%	-4,7%
	Reino Unido	1.340	24,1%	-1,3%
	Alemanha	1.186	21,3%	-3,3%
	França	491	8,8%	12,9%
mercados de desenvolvimento	Brasil	20	0,4%	1,4%
	Países Baixos	226	4,1%	3,7%
	Itália	66	1,2%	-7,6%
	Suécia	96	1,7%	-11,1%
	Dinamarca	114	2,0%	-2,9%
	Finlândia	155	2,8%	-4,4%
	Noruega	90	1,6%	-4,7%
	EUA	22	0,4%	-6,6%
	Irlanda	47	0,9%	0,8%



	Bélgica	130	2,3%	-1,9%
	Japão	2	0,0%	-0,3%
mercados de diversificação	Suíça	90	1,6%	1,8%
	Rússia	99	1,8%	30,4%
	Polónia	128	2,3%	81,9%
	Canadá	10	0,2%	6,9%
	Áustria	132	2,4%	-3,8%
	Outros	203	3,6%	6,7%
	Portugal	730	13,1%	-2,3%

(¹) Inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros

(²) Dados provisórios, disponíveis à data de elaboração da análise (maio-junho 2012)

Fonte: INE

A estratégia de mercados passa por dinamizar os mercados de crescimento (França, Holanda, Polónia, Rússia e República Checa) e revitalizar os de consolidação (Reino Unido, Alemanha e Portugal). Os mercados de diversificação são objeto de desenvolvimento em função das oportunidades.

A região deverá continuar a apostar na estruturação e desenvolvimento dos circuitos turísticos e do turismo de natureza para a abordagem aos mercados internacionais.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar		✓			
Turismo de saúde			✓		
City breaks					✓
Touring	✓				
Gastronomia e vinhos			✓		
Turismo de natureza	✓				
Golfe			✓		
Turismo náutico		✓		✓	
Turismo de negócios					✓
Turismo residencial				✓	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:



- i) Nos circuitos turísticos, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado;
- ii) Na vertente passeios do turismo de natureza, verifica-se a necessidade de criar conteúdos e sua disponibilização em canais e de colocar o produto passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado;
- iii) No âmbito do produto sol e mar, em que se destaca o Porto Santo, verifica-se a necessidade de consolidar e desenvolver as operações aéreas, incluindo as promovidas por operadores turísticos, enriquecer a experiência com a multiplicidade de atividades de natureza e bem-estar e capacitar as empresas para a abordagem a novos segmentos de mercado e canais de distribuição;
- iv) No turismo náutico, na vertente náutica de recreio, verifica-se que o cliente nauta que se desloca às ilhas integra um segmento-nicho, cujo conjunto de requisitos e exigências estas já dão resposta. Existe necessidade de divulgar a oferta de *surfing* como produto emergente;
- v) No golfe, verifica-se a necessidade de estruturar a oferta para complementar outros produtos de motivação primária (circuitos turísticos);
- vi) No turismo de saúde, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais e desenvolver a diversidade de experiências de *spa* e talassoterapia complementando a oferta regional;
- vii) No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização;
- viii) No turismo residencial, verifica-se a necessidade de acompanhar o desenvolvimento/ escoamento da oferta associada aos projetos de investimento na região.

2.4 Estratégia para um desenvolvimento sustentável

A estratégia definida procura a sustentabilidade dos destinos, alavancando efeitos positivos e atenuando os que possam ter impactos negativos nas regiões e populações, a vários níveis:



- i)* Da sustentabilidade do desenvolvimento, fomentando o empreendedorismo e o desenvolvimento de fileiras relacionadas e potenciando a interação com as comunidades locais e as suas atividades produtivas;
- ii)* Da sustentabilidade económica do sector via qualificação dos recursos humanos e do produto;
- iii)* Da aposta na inovação e desenvolvimento de um modelo de gestão da sazonalidade;
- iv)* Do urbanismo, valorizando a autenticidade, pela conservação e valorização do património, e intervindo em áreas públicas e exteriores;
- v)* Da sustentabilidade do ambiente, apostando na utilização racional dos recursos naturais e na valorização do património natural;
- vi)* Das paisagens naturais e culturais, focando na relação entre o turista e o espaço, região e comunidades da envolvente, contribuindo para a experiência global da visita.

3. Promoção de Portugal

Subjacente à promoção de Portugal está a assunção de que o consumidor é, por um lado, destinatário de um número crescente de propostas do mercado mas é, por outro, mais conhecedor dos seus mecanismos, facto que aumenta a sua proximidade e “capacidade de negociação e diálogo” com o destino e suas empresas. É assim central melhorar a eficácia da comunicação e informação ao mercado, pelo contato direto e eficaz com o maior número de potenciais consumidores.

A promoção de Portugal assenta, assim, em três pilares fundamentais:

- a)* Desenvolvimento da promoção e distribuição na Internet, reforçando a funcionalidade dos portais, nomeadamente da sua vertente transacional, potenciando as redes sociais e as plataformas móveis. Desta constatação decorre a necessidade de existência de seletividade no investimento em meios tradicionais;
- b)* Redistribuição do investimento em promoção por mercado e produto, adequando recursos (1) ao potencial de crescimento identificado e (2) ao retorno do investimento promocional; e



- c) Adequação da variedade de instrumentos de promoção à capacidade de conhecimento dos critérios de decisão do consumidor, assim como ao conhecimento sistematizado das diversas tipologias de segmentação (por mercado, motivação, produto ou subproduto).

4. Recursos humanos

Procurando dar resposta aos objetivos definidos na visão de desenvolvimento do turismo baseado na qualidade do serviço e competitividade da oferta, a política de recursos humanos deverá passar por:

- a) Reforço de competências na vertente do atendimento, serviço, gestão, empreendedorismo e desenvolvimento do negócio;
- b) Reforço de competências em áreas críticas, com maior organização da oferta formativa;
- c) Proporcionar uma base de formação comum e transversal a todos os profissionais do sector;
- d) Melhor formação, em particular, em contexto real de trabalho e em áreas profissionais emergentes;
- e) Alargamento da formação a outros profissionais que interagem com o turista;
- f) Definição de políticas de educação e formação para o turismo.

5. Capacitação das empresas e apoio ao investimento

As empresas turísticas enfrentam importantes desafios, fruto da conjuntura económico-financeira internacional e crescimento alavancado em dívida nos últimos anos. Em síntese:

- a) O modelo adotado desde 2006 acelerou o crescimento da oferta qualificada, a par do desenvolvimento de acessibilidades e criação e apoio de elementos de animação, incluindo eventos, direcionados à captação da procura;
- b) Desde 2008 que a evolução da procura não está em linha com os objetivos, não aumentando o número de turistas para responder à nova oferta, orientada para uma procura qualificada, mais difícil e com maior necessidade de investimento para atrair.



Com uma oferta superior à procura, assiste-se à concorrência pelo preço, com deterioração das condições de exploração e comercialização dos empreendimentos;

- c) Paralelamente, os investimentos foram fortemente alavancados no crédito bancário, com serviços de dívida exigentes para os meios libertos, ao mesmo tempo que as empresas se apresentam geralmente descapitalizadas, com estruturas financeiras desequilibradas e crescente necessidade de tesouraria. Por outro lado, o sistema financeiro é hoje obrigado a reduzir os níveis de alavancagem, sendo mais seletivo na concessão de crédito;
- d) Outra das debilidades estruturais marcantes do tecido empresarial do sector é a excessiva atomização e pequena dimensão da maioria das empresas. A escala retira capacidade de atuar na redução de custos e de se posicionar de modo mais competitivo na comercialização da oferta, para além de dificultar o acesso ao crédito ou a captação de novos investidores.

São assim definidas as seguintes prioridades no que concerne ao apoio às empresas:

- a) Apoiar as empresas turísticas no financiamento das suas necessidades, assumindo que a intervenção pública não substitui os mecanismos de mercado, mas complementa e facilita o envolvimento das instituições financeiras. Devem assim criar-se condições para o afluxo de financiamento às empresas em condições satisfatórias;
- b) A criação de um centro de competências no financiamento ao turismo é central no âmbito do novo modelo. A atuação junto das entidades públicas envolvidas no apoio ao sector, simplificando processos, divulgando os mecanismos e desenvolvendo relações de parceria que qualifiquem o serviço prestado, deve constituir linha prioritária de atuação no modelo de financiamento;
- c) Para além disso, o novo modelo deve considerar a necessidade de se promoverem boas práticas por parte das empresas do sector ao nível da estruturação financeira, da adequada capitalização e da alavancagem utilizada;
- d) Entende-se prioritário dinamizar a cooperação entre as empresas, desde as atuações mais simples até aos processos que visem a aquisição ou fusão das mesmas. A cooperação entre empresas é fundamental para ultrapassar as dificuldades de escala com que se deparam e constitui, inclusivamente, solução para a sobrevivência de parte do tecido empresarial;



- e) No plano do financiamento às atividades do turismo, é essencial transmitir de forma clara as prioridades de atuação, disponibilizando um quadro de referência em relação ao qual as empresas encontrem soluções de curto, médio e longo prazo. Neste contexto, é prioritária a requalificação de empreendimentos em detrimento da criação de novas camas;
- f) O apoio ao empreendedorismo no contexto do desenvolvimento de atividades de animação turística assume particular importância, por se traduzir em serviços que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média.

6. A acessibilidade aérea

Por ser fundamental para a relação entre Portugal e os mercados emissores, importa sistematizar as linhas de orientação relacionadas com o transporte aéreo.

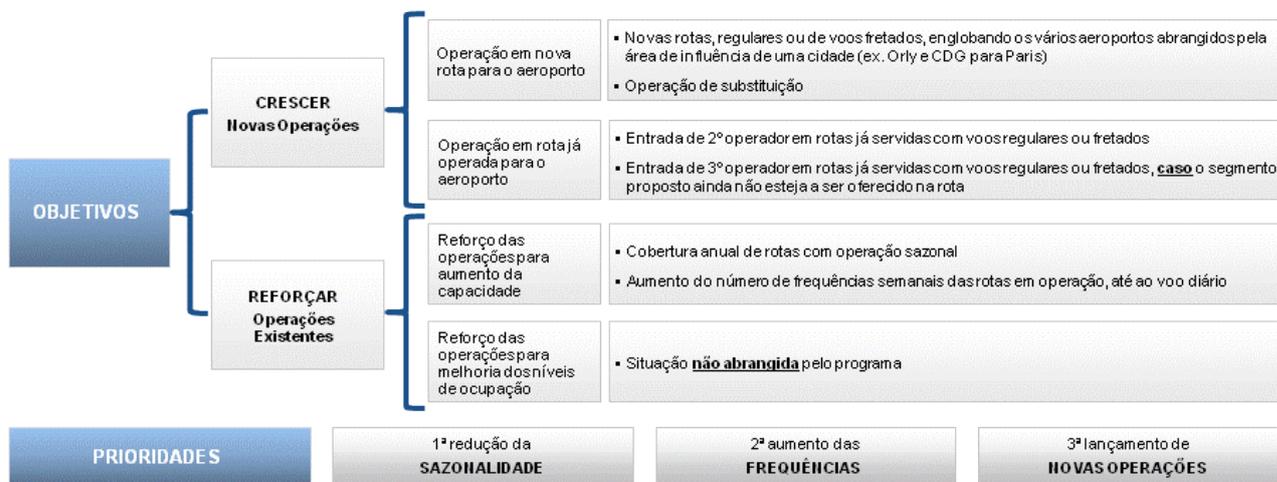
Entre 2007 e 2011 foi lançado o programa initiative.pt para desenvolvimento das acessibilidades aéreas. Foram assinados 34 contratos, para 59 novas operações (até ao verão IATA 2012), envolvendo o Turismo de Portugal, a ANA - Aeroportos de Portugal a ANAM - Aeroportos da Madeira e as Agências Regionais de Promoção Turística.

Passageiros desembarcados (voos internacionais)
2006-2011 [#m; CAGR]

Indicadores	Anos						CARG 2006-11
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Passageiros desembarcados	9.398	10.536	11.031	10.439	11.269	12.235	5,4%
Voo tradicional	5.455	5.823	5.730	5.711	5.977	6.959	5,0%
Voo de baixo custo	2.387	3.199	3.984	3.757	4.401	4.479	13,4%
Voo fretado	1.557	1.514	1.317	971	892	797	-12,5%

Fonte: ANA Aeroportos

Feito este balanço, o programa foi renovado, com um novo quadro de objectivos e prioridades.



Nota: * Apenas para aeroportos em que a operação de voos fretados é relevante (Faro, Funchal, P. Santo e P. Delgada)
Fonte: Turismo de Portugal

É assumida a relevância das ligações a Portugal no quadro dos fluxos turísticos atuais, embora o programa também (1) dê resposta à necessidade de desenvolvimento de ligações estáveis e regulares de companhias tradicionais, assim como (2) tira partido de operações de voos fretados com venda de lugares de avião, na sequência do ajustamento de produto que tem sido desenvolvido por esta tipologia de companhias.

De acordo com a análise efetuada, as prioridades para os aeroportos nacionais em geral são:

- i) Criar vantagens competitivas nos aeroportos nacionais relativamente a aeroportos concorrentes;
- ii) Melhorar a atratividade dos aeroportos internacionais em Portugal;
- iii) Manter e potenciar o efeito de aeroporto de distribuição (*hub*), bem como promover a implementação de medidas para integrar os serviços de transporte ferroviário, marítimo e aéreo no sistema logístico e de transportes global, nomeadamente melhorando a concorrência nestes meios de transporte e, proporcionalmente, a qualidade de serviço oferecida;
- iv) Procurar a melhoria contínua na relação com o cliente, revelando para este Programa Estratégico o segmento de mercado que se desloca em lazer, sobretudo por motivos de férias e pela visita a familiares e amigos, proporcionando ao utilizador uma experiência satisfatória na relação com a infraestrutura e os serviços conexos ao funcionamento dos aeroportos.



Individualmente importa realçar, para cada um dos aeroportos, as prioridades estratégicas do plano:

- i)* Aeroporto do Porto: diversificação de mercados (Itália e Holanda), reforço de mercados estratégicos (Reino Unido, Alemanha e França) e priorização de operações tradicionais em número de frequências e variedade de produtos;
- ii)* Aeroporto de Lisboa: diversificação de mercados intercontinentais (EUA, Emirados Árabes Unidos e Ásia), reforço de rotas em mercados estratégicos (sobretudo Reino Unido e Alemanha) e diversificação de segmentos em mercados/ rotas operadas;
- iii)* Aeroporto de Faro: ligar Faro com voos tradicionais a um aeroporto de distribuição (*hub*) europeu (Frankfurt, Madrid, Londres, Paris), consolidar as operações da easyJet para o Reino Unido e expandir a base da Ryanair a mercados a 1h-3h de voo, excluindo o Reino Unido, para cidades de 2^a e 3^a linha e com operações mínimas de 2/3 voos semanais e abordagem aos sectores de voo superiores a 3h a incidir no segmento híbrido e nas operações de voos fretados para novos mercados (Polónia e Rússia);
- iv)* Aeroporto de Ponta Delgada: criação de condições para a consolidação das operações existentes e atração de novos mercados através de operações de voos fretados e avaliação da liberalização do mercado, revisão das obrigações de serviço público e análise da possibilidade de abertura a companhias de baixo custo;
- v)* Aeroporto do Funchal: diversificação de mercados (Escandinávia, Suíça/ Áustria, Leste Europeu), reforço de mercados estratégicos (Reino Unido, Alemanha e França) e aumento global da operação internacional.

7. A organização administrativa

Os desafios que se colocam à eficácia da governação prendem-se com a coordenação e a prestação de contas e responsabilização das políticas.

No que se refere à coordenação horizontal, a mesma implica o alinhamento entre as diversas políticas do Governo e as prioridades da política de turismo. Em relação à coordenação vertical, a mesma implica a integração de políticas no plano infranacional através de parcerias e descentralização de competências, eliminando a deficiente transposição para a

escala regional da política nacional de turismo e as dificuldades de mobilização dos agentes do sector para a implementação da estratégia. O terceiro desafio é a prestação de contas e responsabilização das políticas, cuja prioridade é avaliar, de forma sistemática, os seus impactos em termos económicos, sociais e no território e desenvolver mecanismos de monitorização da atividade.

Assim, para efeitos de organização do planeamento turístico de Portugal continental, o modelo a adoptar passa pelo reconhecimento de cinco áreas regionais, correspondentes às NUTS II.

Deve evitar-se a duplicação de entidades com intervenção no mesmo território, dando particular ênfase à sua vocação de gestor de destino e ao papel central no desenvolvimento dos produtos turísticos, com particular incidência no mercado interno. A competência de promover Portugal enquanto destino turístico continua a ser do Turismo de Portugal, em estreita concertação com o sector privado.

Com base nas boas práticas internacionais, uma estrutura organizativa responsável pela gestão do destino regional deve estar organizada em três áreas: direção, desenvolvimento do destino e marketing e vendas.



CAPÍTULO IV

Os programas de implementação

Foram definidos 8 programas de desenvolvimento para o alinhamento da estratégia com o novo contexto, as novas tendências e a auscultação de partes interessadas. Esta visão renovada do turismo em Portugal para o período 2013-2015 é materializada em 38 projetos.

Para cada projeto são identificados o fundamento de mercado e as atividades a desenvolver.



1. Programa de *Promoção e Venda*

Pretende afirmar Portugal como destino turístico de eleição no mercado das viagens e turismo e nas opções de compra dos turistas, através dos seguintes projetos:

a) *Ancorar a comunicação nas pessoas e no propósito do Destino Portugal:*

- i) **Fundamento:** As novas tendências exigem que marcas e empresas alterem a forma de ver o mercado. A integração do propósito do Destino Portugal -a hospitalidade - por parte dos agentes é fundamental para atribuir um sentido comum à comunicação e inspirar “experiências” (interações) consistentes com a proposta de valor. O desenvolvimento de conteúdos e narrativas é basilar na comunicação com as pessoas.



ii) Atividades:

- Fomentar o marketing movido por valores, enfatizando emoções e focado nas pessoas;
- Desenvolver iniciativas de difusão do propósito e da proposta de valor do Destino Portugal e divulgar casos de sucesso que fomentem a generalização de boas práticas na sua aplicação;
- Fomentar a articulação da comunicação em torno do propósito do Destino Portugal;
- Promover o desenvolvimento da comunicação do turismo assente em narrativas, experiências e emoções, através dos meios mais próximos e de interação com as pessoas;
- Produzir e disseminar conteúdos inspirados no propósito do Destino Portugal.

b) Alinhar a estratégia de comunicação do turismo nacional com as novas tendências:

i) Fundamento: A comunicação do destino deverá adotar um novo paradigma focado na venda de propostas concretas de produtos, na proximidade com as pessoas e na facilidade em acederem às experiências que Portugal proporciona. A segmentação do mercado, a presença nas etapas do processo de decisão e a opção pela Internet, potenciam uma comunicação com forte impacto local e viral.

ii) Atividades:

- Desenvolver a presença multicanal integrada dos destinos (portais, plataformas móveis, redes sociais) e estimular a venda na Internet;
- Capacitar os portais de destino com estratégias de comunicação e funcionalidades alinhadas com as tendências mais atuais e inovadoras de interação e envolvimento com o turista;
- Fomentar a interação com o turista, através da gestão de comunidades virtuais e a presença nas redes sociais e introduzindo uma filosofia participativa, colaborativa de cocriação por parte dos turistas;
- Reforçar a disseminação de conteúdos digitais personalizados e conteúdos ricos



em multimédia (aplicações interativas, vídeo, jogos, etc.);

- Privilegiar as campanhas na Internet baseadas em conteúdos e narrativas relevantes para o turista, bem como a comunicação ancorada em ações com forte impacto local e viral;
- Criar sistemas de gestão de relação com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) que permitam ter uma visão única sobre o cliente, responder às suas necessidades e potenciar a fidelização;
- Reforçar as ferramentas de análise do comportamento e das tendências do consumidor internauta e rastrear os resultados investindo nas métricas do marketing digital.

c) *Lançar um novo modelo de intervenção nos mercados alvo:*

i) *Fundamento:* A oferta turística está disseminada pelo território nacional e a sua cadeia de valor é complexa e composta por elos que se encontram em estados de maturidade diferentes ao nível de regiões e produtos. Os agentes locais, privados e públicos, pela sua maior interação e proximidade com o turista, são especialmente vocacionados para o desempenho de atividades relacionadas com as áreas de intervenção do marketing do destino, nomeadamente o desenvolvimento do produto/oferta e a sua comercialização. Os ganhos com uma atuação concertada requerem a implementação de um novo modelo de intervenção que alavanque nos pontos fortes dos agentes locais e nacionais, públicos e privados, assegurando a coerência e a eficácia de toda a atuação.

ii) *Atividades:*

- Conceber e concertar um novo modelo de intervenção nas atividades da promoção e da comercialização, que envolva os agentes económicos do sector;
- Decompor os objetivos e a estratégia nacional para a promoção e comercialização, concertando o contributo a dar por cada um dos parceiros envolvidos;
- Definir anualmente um plano de atividades e concertar com os parceiros as ações a desempenhar por cada um, com vista a alcançar os objetivos definidos;



- Acompanhar e monitorizar junto das partes intervenientes a execução de um plano de atividades, aferindo resultados e implementando as medidas de correção necessárias para se atingirem os objetivos definidos.

d) Implementar um programa de marketing dirigido aos agentes que organizam e distribuem o produto no mercado:

- i) **Fundamento:** Existem mercados emissores importantes, como o Reino Unido, a Alemanha, a Escandinávia e a Holanda, com fluxos turísticos significativos para Portugal, em particular para o Algarve e a Madeira, onde a operação turística organizada representa uma quota considerável.

Apesar da desintermediação entre cliente final e fornecedor dos serviços primários, é espectável que a operação turística organizada mantenha níveis elevados de movimentação de fluxos, devendo ser acompanhada pela oferta nacional que, de forma concertada, deve intervir para consolidar e desenvolver as operações existentes e fomentar o surgimento de novas.

A acessibilidade aérea é condição crítica para a operação turística organizada, em particular para operadores de menor dimensão sem companhias aéreas próprias, sendo importante promover e consolidar a viabilidade de novas operações.

ii) Atividades:

- Desenvolver até ao limite do seu potencial as operações turísticas existentes e que sejam mais críticas para os destinos nacionais;
- Fomentar novas operações, detetando oportunidades sobretudo em operadores de menor dimensão;
- Consolidar a operação aérea de interesse turístico e fomentar a criação de rotas que, para além de disponibilizarem lugares de avião, permitam o desenvolvimento da operação turística organizada (pacote).

e) Diversificar a carteira de mercados turísticos para Portugal:

- i) **Fundamento:** A procura turística externa para Portugal está muito dependente da procura dos principais mercados emissores europeus para os produtos consolidados.



Existem regiões do mundo em franco crescimento económico e com profundas alterações sociopolíticas, com impacto direto numa maior abertura ao turismo e às viagens internacionais, como por exemplo a China, a Rússia, a Índia e os Emirados Árabes Unidos.

Os mercados mais maduros têm segmentos com potencial de procura para Portugal e, por outro lado, os destinos regionais têm uma oferta de produtos turísticos que vai para além dos seus produtos consolidados, sendo por isso possível conjugar estas duas oportunidades, revertendo-as em procura turística efetiva.

ii) Atividades:

- Aprofundar o conhecimento sobre novos mercados emissores e promover a adaptação da oferta às necessidades da procura dos mesmos;
- Implementar ações de promoção e comercialização em novos mercados emissores que representem oportunidades para Portugal, e ações de promoção e comercialização dirigidas a produtos turísticos específicos e a segmentos de mercado alternativos (sénior, luxo, etc.) nos mercados tradicionais;
- Em mercados intercontinentais procurar parcerias com outros países de destino, de modo a potenciar a procura para Portugal;
- Angariar para Portugal a realização de eventos socioprofissionais de grande dimensão e com forte número de participantes internacionais, e promover a venda cruzada com outros produtos turísticos e outros destinos junto destes participantes.

2. Programa de *Conteúdos e Experiências*

Pretende inovar na forma como o cliente interage com o produto, através dos seguintes projetos:

a) *Desenvolver conteúdos e estratégias de comunicação:*

- i) **Fundamento:** Comunicar e vender requerem estratégias apoiadas nas redes sociais, nos portais de destino e nas redes de produto. Esta comunicação depende da produção de conteúdos ricos, baseados em vídeo e imagem de qualidade, narrativas



envolventes, jogos, etc., orientados para a Internet e para os dispositivos móveis. A ausência de competências e recursos internos nas empresas para trabalhar estes novos conteúdos e propostas de consumo abre espaço para o surgimento de serviços especializados de animação, marketing de conteúdos, marketing na Internet, produção audiovisual e de jogos para a Internet, etc., orientados para a atividade turística. O desenvolvimento destas competências, dentro ou fora das empresas, é crucial para a sua diferenciação e competitividade.

ii) Atividades:

- Promover a sensibilização e articulação dos atores na identificação e conhecimento dos recursos, atrativos e atividades de base regional, bem como das rotas e percursos que os ligam em rede;
- Lançar um programa de desenvolvimento de competências na gestão da comunicação (escrita para Internet, produção multimédia, gestão de comunidades) destinado a quadros das empresas e de incentivo ao empreendedorismo que vise fornecer estes serviços às empresas turísticas;
- Criar uma base de informação de acesso livre (sobre recursos e serviços) que facilite a criação de conteúdos orientados à diferenciação da oferta das empresas. Esta base deve envolver entidades nacionais e regionais ligadas à cultura, ao ambiente e ao turismo, articulando a informação de base do Registo Nacional de Turismo e do portal promocional do turismo em Portugal (www.visitportugal.com);
- Lançar um programa de apoio a planos de comunicação das empresas para a contratação de serviços externos neste domínio;

b) *Incentivar a criação de experiências inovadoras e o empreendedorismo:*

- i) **Fundamento:** A crescente competitividade internacional tem levado as empresas de serviços e a distribuição a concentrar as suas estratégias no preço. A estrutura atual do mercado dificulta a diferenciação, levando o consumidor a escolher em função de um grupo limitado de critérios: localização, preço e atributos básicos do serviço. A introdução de elementos de diferenciação, centrados na experiência, responde ao comportamento e preferências do cliente turista que, ainda que sensível ao preço, pondera positivamente a proposta de serviços que para além da sua função inicial



(dormir, comer, etc.) proporciona uma vivência diferente, mais emocional.

As empresas, em particular as PME, carecem de competências e recursos capazes de desenvolver essas experiências e incorporá-las na sua oferta, pelo que se torna vital existir uma rede de serviços que desenvolva conceitos inovadores de atividades e experiências, e as coloquem no mercado de forma independente ou associadas a marcas de serviços (hotéis, restaurantes, etc.).

ii) Atividades:

- Desenvolver mecanismos e instrumentos de apoio ao empreendedorismo inovador em turismo que assegure o ciclo de desenvolvimento de novos negócios incidindo na área de conceção e gestão de experiências valorizadoras da oferta (aceleração de ideias, soluções de financiamento, nomeadamente através de capital de risco e o acompanhamento inicial da operação);
- Desenvolver mecanismos e instrumentos de apoio às empresas na integração dos serviços e experiências na sua oferta, reforçando a diferenciação, na forma de apoio a campanhas anuais de comunicação e desenvolvimento de experiências em parceria, envolvendo uma ou mais empresas turísticas e de serviços.

3. Programa de *Produtos Estratégicos*

Pretende criar e desenvolver produtos que atraiam e respondam à procura dos clientes, através dos seguintes projetos:

a) *Sol e mar - qualificação do produto e enriquecimento da proposta de valor:*

- i) Fundamento: Portugal goza de elevado reconhecimento como destino de sol e mar. Entende-se que o desenvolvimento do sol e mar passa pela aposta no segmento mais qualificado e na sustentação do segmento mercado de massas. Nesse sentido, deverá atuar-se na qualificação do produto, melhorando os recursos e assegurando a integração com ofertas complementares, alargando os serviços associados, de modo a enriquecer a proposta de valor.

ii) Atividades:

- Assegurar, em sede dos instrumentos de gestão territorial (IGT), a qualidade das



áreas envolventes aos empreendimentos turísticos, da rede rodoviária e das zonas urbanas;

- Incrementar a qualidade ambiental e a acessibilidade das praias e das áreas envolventes;
- Estimular o enriquecimento das ofertas de sol e mar com atividades complementares;
- Desenvolver um programa integrado de revitalização do Algarve para torná-lo num destino de excelência de sol e mar;
- Melhorar as condições de turismo acessível ao nível de infraestruturas, equipamentos e serviços.

b) Circuitos turísticos - reforçar o desenvolvimento de experiências turísticas que destaquem a diversidade do património cultural, religioso e natural:

i) Fundamento: Portugal dispõe de um vasto património histórico, cultural, religioso, natural e paisagístico que potencia a oferta, pelo que se entende fundamental o desenvolvimento de itinerários experienciais, a qualificação das atrações e a melhoria da informação ao turista visando uma promoção e comercialização mais eficaz dos serviços turísticos associados ao produto.

ii) Atividades:

- Estruturar rotas e itinerários experienciais baseados em temas âncora da identidade portuguesa e dos fatores distintivos (naturais e culturais) que caracterizam o país, e promover a sua declinação regional;
- Incrementar a valorização turística dos recursos (informação e animação, condições de acolhimento, serviços e acessibilidades);
- Desenvolver ações de sensibilização aos agentes económicos para formatarem rotinas de visitação/ usufruto turístico complementares à sua atividade principal;
- Assegurar um eficaz sistema de sinalização das principais atrações e manter uma boa rede de informação ao turista;



- Melhorar as condições de turismo acessível ao nível das infraestruturas, equipamentos e serviços;
 - Estruturar e divulgar calendário de eventos regionais com interesse turístico que enriqueçam a estada e influenciem a decisão de escolha do destino.
- c) Estadias de curta duração em cidade - *melhorar as centralidades turísticas e enriquecer a oferta:*
- i) Fundamento: Lisboa e Porto dispõem de boas condições de acessibilidade, de recursos e de atividades para competir no mercado internacional, sendo ainda de promover as cidades de média dimensão para o mercado interno. Entende-se ser possível potenciar a atratividade de Lisboa e Porto através do incremento de eventos e iniciativas culturais, equipamentos culturais e de lazer e itinerários temáticos que atraiam turistas e reforcem a sua satisfação.
 - ii) Atividades:
 - Melhorar as acessibilidades aéreas de Lisboa e Porto (operações de baixo custo);
 - Progredir nos planos de reabilitação e requalificação urbana das cidades, em particular nas centralidades turísticas;
 - Assegurar um eficaz sistema de sinalização das principais atrações e manter uma boa rede de informação ao turista;
 - Melhorar as condições de turismo acessível ao nível das infraestruturas, equipamentos e serviços;
 - Reforçar a atuação ao nível da valorização turística dos recursos culturais e de lazer (informação e animação, condições de acolhimento, serviços de restauração e mobilidade);
 - Estruturar e promover calendário de eventos com interesse turístico que enriqueçam a estada e influenciem a decisão de escolha do destino;
 - Estimular o enriquecimento de programas complementares com atividades na área do património cultural e natural das regiões circundantes.



d) *Turismo de negócios - promover a oferta de serviços e infraestruturas:*

i) **Fundamento:** Portugal e a cidade de Lisboa encontram-se posicionados no topo da lista dos principais destinos mundiais no mercado associativo, sendo um dos destinos com maior rácio de participantes por evento. Nesse sentido, considera-se importante o desenvolvimento do turismo de reuniões, apostando na qualificação das infraestruturas de suporte, no reforço da captação proactiva de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes.

ii) **Atividades:**

- Melhorar a acessibilidade aérea, sobretudo para os aeroportos do Porto e Faro;
- Incentivar a instalação de centros de congressos com capacidade superior à atualmente existente, em particular no Algarve;
- Promover a adaptação de infraestruturas e património a espaços para eventos e salas de reuniões;
- Garantir a existência de estruturas profissionalizadas e dinâmicas de prospeção e articulação das ofertas com os agentes privados (*convention bureaux*);
- Estimular a criação de uma equipa de captação de congressos, em ligação com os *convention bureaux* regionais, para dinamizar a prospeção de oportunidades.

e) *Golfe - incentivar a promoção de Portugal como destino de golfe de classe mundial:*

i) **Fundamento:** O golfe é um mercado turístico de reduzida dimensão, contudo importante pelo seu gasto médio, por contrariar a sazonalidade dominante e por conferir prestígio ao destino, dispendo Portugal de mais de 80 campos para a sua prática. O desenvolvimento do golfe deve passar por dirigir o produto a um cliente internacional de elevado poder de compra e pela dinamização do mercado interno.

ii) **Atividades:**

- Introduzir em sede de IGT requisitos de eficiência ambiental para a construção de novos campos de golfe;
- Implementar programas para minimizar os impactes ambientais dos campos,



nomeadamente na utilização dos recursos, água e solo;

- Incentivar a adoção de boas práticas de gestão e a implementação de programas de certificação ambiental;
- Assegurar a qualidade da envolvente paisagística dos campos de golfe;
- Dinamizar uma cultura nacional de golfe;
- Potenciar o portal do golfe como ferramenta de promoção junto dos consumidores;
- Estruturar e promover calendário de eventos de golfe de projeção internacional;
- Estimular o desenvolvimento de ofertas complementares integradas.

f) Turismo de natureza - qualificar os recursos e os agentes em segmentos com potencial de diferenciação:

i) **Fundamento:** Portugal dispõe de vários fatores distintivos e qualificadores enquanto destino de turismo de natureza - áreas protegidas, variedade de paisagens a curta distância, concentração, variedade e espécies de fauna e flora únicas, formações fósseis e vulcânicas invulgares, etc. Considera-se que a estruturação da oferta pressupõe melhorar as condições de visitação dos recursos, apostar na qualificação e capacitação dos agentes e desenvolver ofertas integradas de serviços. Entende-se que se deve reforçar a estruturação da oferta nos segmentos passeios (a pé, de bicicleta ou a cavalo), turismo equestre e observação de aves.

ii) **Atividades:**

- Assegurar a requalificação e valorização dos recursos e dos espaços críticos à estruturação do produto no território, mediante o desenvolvimento de planos concertados e validados entre as principais partes envolvidas;
- Melhorar as condições de acolhimento e suportes de interpretação das principais áreas naturais com interesse turístico;
- Assegurar um eficaz sistema de sinalização das principais atrações e manter uma boa rede de informação ao turista;
- Promover políticas de estímulo à oferta de alojamento integrado em sistemas



colaborativos e de marca;

- Incentivar a adoção de boas práticas ambientais e programas de certificação internacional e decorrentes dos compromissos regionais e locais por parte dos empreendimentos e agentes;
- Desenvolver e promover itinerários e propostas de serviços estruturados, com particular enfoque nos segmentos identificados, para clientes com diferentes níveis de conhecimento e com diferentes níveis de dificuldade;
- Estimular o desenvolvimento de ofertas integradas/ pacotes de turismo de natureza.

g) Turismo náutico - desenvolver a oferta de atividades náuticas:

i) Fundamento: Portugal tem uma extensa linha de costa e planos de águas interiores com infraestruturas e condições favoráveis à prática de diversas atividades náuticas ao longo do ano e tem marinas e portos de recreio de qualidade, em particular no Algarve. Entende-se que o desenvolvimento do turismo náutico passa pela oferta de atividades náuticas, nomeadamente vela e *surfing*, e pela qualificação dos agentes.

ii) Atividades:

- Identificar e concessionar praias com boas condições para a prática de *surfing*;
- Promover a adoção de boas práticas de gestão e a implementação de programas de certificação internacional nas marinas e portos de recreio;
- Estimular o desenvolvimento da fileira de atividades náuticas no respeito pela capacidade de carga e proteção da orla costeira;
- Estruturar e promover calendário de eventos náuticos com projeção internacional.

h) Turismo residencial - promover a oferta existente e facilitar o acesso à informação por cidadãos estrangeiros:

i) Fundamento: Existe uma vasta oferta de turismo residencial em Portugal, com destaque para o Algarve e para a área de influência de Lisboa.



Complementarmente, alguns projetos de grande dimensão aguardam a melhoria das condições de mercado para avançar. Entende-se relevante atuar ao nível da simplificação do processo de aquisição e compra de casa e da facilitação do acesso à informação sobre o sistema fiscal e administrativo aplicáveis aos cidadãos estrangeiros que queiram residir em Portugal.

ii) Atividades:

- Simplificar e clarificar os incentivos fiscais existentes para não residentes;
- Agilizar os procedimentos referentes à concessão de autorização de residência;
- Disponibilizar uma plataforma na Internet de informação vocacionada para cidadãos estrangeiros;
- Desenvolver um plano de promoção do turismo residencial.

i) *Turismo de saúde - tornar Portugal num destino de excelência internacional para o produto:*

i) Fundamento: Portugal tem uma oferta qualificada e diversificada, que se enquadra nos padrões da procura internacional, com fatores que lhe conferem um elevado potencial de competitividade nos mercados de turismo de saúde e designadamente de turismo médico. O país dispõe de uma oferta hospitalar pública e privada e de serviços médicos de qualidade, que permitem torná-lo num destino de excelência para o tratamento de determinadas patologias. Por outro lado, dispõe de condições naturais singulares ao nível da variedade das águas termais, água do mar e serviços de bem-estar que permitem enriquecer a oferta associada ao turismo de saúde. Em parceria com o Ministério da Saúde, entende-se que o turismo médico pode assumir-se como um fator diferenciador da oferta do Destino Portugal, complementado com os serviços de termalismo e bem-estar e enriquecido com os restantes serviços turísticos.

ii) Atividades:

- Estruturar, com o Ministério da Saúde, a oferta de turismo médico, identificando centros de excelência competitivos nos mercados internacionais;
- Organizar a oferta termal, de *spas* e de talassoterapia com vista a potenciar



esses serviços em articulação com o turismo médico;

- Melhorar a envolvente paisagística dos centros de bem-estar sobretudo em zonas com unidades termais;
- Melhorar as condições de turismo acessível ao nível das infraestruturas, equipamentos e serviços;
- Reforçar a adoção de programas de certificação internacional pelas unidades hospitalares, termais, *spas* e centros de talassoterapia;
- Qualificar os serviços turísticos complementares (alojamento, atividades e agências de viagens) para melhor responder às necessidades dos clientes do turismo de saúde e seus acompanhantes;
- Desenvolver um portal de promoção e comercialização da oferta integrada de turismo de saúde;
- Desenvolver um plano de promoção do produto turismo de saúde para o Destino Portugal.

j) Gastronomia e vinhos - enriquecer a experiência turística por via da gastronomia e vinhos nacionais:

i) Fundamento: A qualidade e diversidade da gastronomia e vinhos nacionais potenciam uma oferta distintiva para o turista que visita Portugal. Nesse sentido, devem assumir um papel importante no enriquecimento da experiência do turista.

ii) Atividades:

- Criar e promover um referencial de utilização da marca «Prove Portugal»;
- Sensibilizar os produtores/industriais agroalimentares para formatarem rotinas de visitação/usufruto turístico complementares à sua atividade principal;
- Incrementar a qualificação dos serviços na restauração, ao nível da valorização dos produtos e receituário regionais e da melhoria dos serviços de cozinha e sala no âmbito do «Prove Portugal»;
- Desenvolver roteiros enogastronómicos suportados nos recursos distintivos das regiões, envolvendo produtores e prestadores de serviços;



- Promover internacionalmente os produtos de excelência e os chefes, no âmbito do «Prove Portugal».

4. Programa de *Destinos Turísticos*

Pretende desenvolver destinos turísticos acessíveis e sustentáveis, através dos seguintes projetos:

a) Desenvolver rotas aéreas de interesse turístico - initiative.pt 2.0:

- i) **Fundamento:** Os Aeroportos são as principais fronteiras de entrada dos turistas estrangeiros em Portugal (60% dos turistas estrangeiros entrados em Portugal). Em Abril de 2007, o Turismo de Portugal e a ANA/ANAM celebraram um protocolo para a implementação de um modelo público-privado de desenvolvimento de rotas aéreas de interesse turístico. O balanço da sua implementação foi muito positivo, pelos resultados alcançados ao nível da abertura de novas rotas estratégicas para o desenvolvimento dos destinos. Recomenda-se assim a continuação do programa, com alguns acertos que confirmam uma resposta mais ajustada à recente evolução do mercado da aviação e do turismo na Europa, assim como a sua adaptação às características de cada destino, em particular no que se refere à maturação do portfólio das rotas em operação.

ii) **Atividades:**

- Lançamento do programa initiative.pt 2.0;
- Prospecção de oportunidades quer ao nível de novas rotas/operações, quer no que diz respeito ao aumento de frequências em rotas já em operação;
- Monitorização dos resultados - execução do programa e impacto no turismo e na economia da zona de implantação do aeroporto.

b) Desenvolver o turismo marítimo e implementar um projeto para captação de cruzeiros (Cruise Portugal):

- i) **Fundamento:** O turismo marítimo vem reforçando a sua importância a nível



nacional bem como internacional, disponibilizando Portugal diversos portos com condições para a receção de navios de cruzeiro, ao longo de todo o ano: Lisboa, Funchal, Leixões, Açores, Portimão e, mais recentemente, Cascais.

A localização de Portugal continental e ilhas da Madeira e Açores permite-lhe integrar circuitos do Atlântico e Mediterrâneo, para além das viagens de reposicionamento. A par da atratividade do destino, com capacidade para criar propostas diversificadas de visita (excursões em terra), a maioria dos portos tem realizado investimentos em infraestruturas e equipamentos, que reforçam a sua atratividade - mais de um milhão de passageiros em 2011.

O mercado emissor prioritário é o mercado europeu, seguindo-se o mercado norte-americano, havendo clara intenção de Portugal em querer assumir uma posição de maior destaque na oferta deste tipo de turismo, tendo Espanha como principal concorrente.

ii) Atividades:

- Identificar e promover os portos com condições favoráveis à captação de cruzeiros;
- Estimular a melhoria contínua das infraestruturas terrestres e acessibilidades marítimas;
- Promover a adoção de procedimentos harmonizados e simplificados na ligação porto/ aeroporto (operações de embarque e desembarque de passageiros);
- Apostar na simplificação e agilização da atuação das diversas autoridades intervenientes (Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, Autoridade Tributária e Aduaneira, Autoridade Marítima, Sanidade e Autoridade Portuária);
- Melhorar as condições de acolhimento, informação e mobilidade em terra aos passageiros de cruzeiros (criar percursos mais rápidos para os autocarros de turismo, disciplinar a oferta de serviços de táxis);
- Crescer no segmento das operações de embarque e desembarque (*turnaround*), ainda que na modalidade parcial (*interporting*, i.e., portos de escala e simultaneamente de embarque e desembarque);
- Lançar, no âmbito da reforma geral do setor portuário prevista no Plano Estratégico dos Transportes, novas concessões para terminais de cruzeiros e



melhorar as existentes, num contexto global de reformulação da sua envolvente portuária e seu enquadramento no respetivo espaço urbano;

- Reduzir os custos da fatura portuária aplicável aos navios de passageiros, assegurando que as respetivas taxas são competitivas;
- Divulgar a oferta do destino/ portos junto dos agentes do sector e do consumidor final, através do desenvolvimento de conteúdos e sua disponibilização, sobretudo na Internet;
- Realizar ações de promoção e incentivo à venda do destino/ portos, dirigidas aos agentes do sector (companhias de cruzeiro, agentes que organizam as excursões em terra, agentes de viagens, etc.).

c) Implementar um projeto para a captação de estágios desportivos:

- i) *Fundamento:* Os estágios desportivos, em diversas modalidades, têm vindo a assumir uma relevância crescente, tanto ao nível dos fluxos gerados (nomeadamente de países que procuram destinos com melhor clima), como da criação de novas e modernas infraestruturas desportivas (nomeadamente centros de alto rendimento).

As condições climatéricas do país, associadas às acessibilidades aéreas e à qualidade da oferta hoteleira, complementadas com modernas infraestruturas desportivas, revelam-se atributos importantes para sustentar a atratividade de Portugal na captação de estágios desportivos.

A realização de estadas de média duração, por grupos de média dimensão, com poder de compra e em períodos de época baixa, traduzirá, seguramente, resultados relevantes nas economias regionais e na credibilização de Portugal como país de acolhimento de atletas de alta competição.

ii) Atividades:

- Proceder ao levantamento e caracterização das infraestruturas desportivas, da oferta hoteleira e serviços turísticos complementares;
- Identificar os mercados potenciais, caracterizar o perfil de procura e os canais de comunicação/distribuição;



- Apostar na simplificação e agilização da atuação das diversas autoridades intervenientes;
- Divulgar a oferta do destino junto dos agentes e mercados alvo, através do desenvolvimento de conteúdos e sua disponibilização, sobretudo na Internet;
- Estimular a criação de uma equipa de captação de estágios desportivos para dinamizar a prospeção de oportunidades e promoção do destino.

d) Turismo Militar e Turismo Científico

e) Reforçar a competitividade do destino Algarve:

- i) Fundamento:* Da análise do desempenho do destino Algarve decorre a necessidade de revitalizar a sua capacidade de atração de turistas. Entende-se ser fundamental atuar ao nível da *(i)* eliminação dos constrangimentos na acessibilidade aérea e rodoviária; da *(ii)* estruturação da capacidade financeira das empresas; da *(iii)* formação de recursos humanos; da *(iv)* fidelização de clientes; do *(v)* reforço da satisfação da estada através do enriquecimento e diversificação da oferta; da *(vi)* requalificação dos espaços públicos; e da *(vii)* da promoção e comercialização do destino.

A atuação no médio prazo deverá consolidar e promover um conjunto de iniciativas que permitam reposicionar o Algarve como um destino turístico de excelência e com capacidade para acolher os segmentos sénior e com mobilidade reduzida. Também deverá diferenciar-se através da existência de serviços e infraestruturas que privilegiam certificações e selos de qualidade de gestão e ambiental.

ii) Atividades:

- Reforçar e adaptar o programa *initiative.pt 2.0* às necessidades do destino Algarve;
- Apoiar a valorização turística de infraestruturas, equipamentos e espaço público que enriqueçam a experiência do turista;
- Lançar mecanismos e instrumentos específicos para a consolidação da estrutura financeira das empresas;



- Lançar programas de formação para recursos humanos no ativo e desempregados;
- Criar calendário temático das atividades e eventos de animação turística;
- Montar um plano de comunicação e relações públicas para revitalização do destino;
- Reforçar a promoção e comercialização do Algarve, incluindo a contratação de equipas comerciais nos principais mercados emissores;
- Criar a opção de reserva no portal do destino;
- Criar o *Algarve Sports & Convention Bureau*;
- Dar, no âmbito do desenvolvimento da matriz de produtos par o destino, especial atenção à promoção do turismo residencial e à estruturação do turismo de saúde.

f) *Desenvolver destinos turísticos sustentáveis:*

i) **Fundamento:** A sustentabilidade deve constituir a base das políticas públicas à escala nacional, regional e local, orientadas para um desenvolvimento de longo prazo, gerador de riqueza e emprego, alicerçado nos valores e tradições locais, contribuindo para a preservação e conservação dos recursos naturais. A capacidade do turismo de afirmar-se como veículo de melhoria da qualidade de vida das populações e de redução das assimetrias regionais constitui prioridade das políticas públicas de turismo e a assunção de que os espaços rurais naturais de qualidade e as atividades a eles ligadas são fatores essenciais para a diferenciação e qualificação de diferentes sectores de oferta turística e para a atenuação da forte sazonalidade da oferta e da procura atual.

ii) **Atividades:**

- Contribuir para a avaliação do impacto e identificação de medidas corretivas, face às apreensões de natureza geofísica de longo prazo que interferem com o desenvolvimento da atividade ou que são condicionadas por ela (zonas balneares, dinâmica da orla costeira, regime hidrológico, disponibilidade de água potável, etc.);



- Implementar planos regionais de desenvolvimento turístico que garantam uma abordagem e visão de longo prazo e a participação ativa das comunidades locais e agentes públicos e privados, assim como a articulação do turismo com as estratégias de base regional, incluindo os sistemas de financiamento que as suportam;
- Desenvolver fileiras de produtos turísticos que potenciem os valores, as práticas tradicionais e os recursos locais e contribuam para a redução da sazonalidade;
- Capacitar os fornecedores de produtos e serviços turísticos para a sustentabilidade, estimulando a cooperação entre as partes interessadas e a diversidade de oferta;
- Estimular a aplicação de boas práticas ambientais e de responsabilidade social por parte dos fornecedores de produtos e serviços turísticos;
- Preservar e potenciar o património natural e cultural;
- Desenvolver instrumentos de avaliação de impactos da atividade turística, incorporando-os no processo de planeamento.

g) Promover a implementação de sistemas de qualidade no sector do turismo:

i) Fundamento: O desenvolvimento e implementação de um programa de qualidade para o turismo é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços na generalidade dos subsectores da atividade, para a maior eficiência da gestão das empresas e para o posicionamento de Portugal como destino de qualidade. Neste contexto, haverá que aprofundar o trabalho desenvolvido, alargando os produtos turísticos cobertos por normas de qualidade, aumentando o número de empresas certificadas e monitorizando os resultados da sua aplicação em termos de penetração no mercado e impacto na qualidade do serviço;

ii) Atividades:

- Dinamizar os processos de criação de normas de qualidade em curso para os produtos turísticos, alinhadas com as normas ISO e inseridas nas dinâmicas da União Europeia;
- Dinamizar os processos de certificação de gestão sustentável, designadamente



das atividades nos espaços naturais, e a rede de empresas de certificação;

- Dinamizar uma rede de empresas de certificação, divulgando-a junto das empresas do sector;
- Desenvolver ações de sensibilização e divulgação sobre a qualidade no turismo em todo o território nacional;
- Desenvolver instrumentos de monitorização do progresso em matéria de implementação de sistemas de qualidade, bem como os resultados associados a esse processo, em termos do desempenho interno das empresas e do nível da satisfação dos seus clientes.

h) Tornar Portugal num destino acessível para todos

- i) **Fundamento:** O turismo é um bem social que deve estar ao alcance de todos os cidadãos, sem que nenhum grupo da população seja excluído. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2010, o turismo representou um volume de 935 milhões de pessoas - dados que permitem estimar que o número de turistas no segmento do turismo acessível terá sido de 65 a 75 milhões (se considerarmos que deste total se estima que 7 a 8% correspondem a turistas com alguma limitação). Tendo em conta que estes turistas tendem a viajar acompanhados, o número pode aumentar significativamente. A European Network for Accessible Tourism estima que atualmente existam cerca de 127 milhões de europeus com alguma necessidade específica durante a sua viagem.

Atualmente, o turismo ainda não é uma atividade acessível a todos os cidadãos, com especial ênfase nas pessoas com mobilidade condicionada por deficiências de natureza motora, visual, auditiva, intelectual e outras. O desaparecimento desses impedimentos induzirá ao incremento das deslocações e a uma maior exigência na prestação de serviços turísticos. Esta realidade, conjugada com a existência de infraestruturas, equipamentos e serviços acessíveis, fará com que pessoas com mobilidade condicionada se tornem potenciais clientes, constituindo um fator de desenvolvimento económico.

- ii) **Atividades:**



- Fomentar a implementação de programas integrados de desenvolvimento de destinos turísticos acessíveis (espaços públicos, equipamentos culturais e de lazer, praias, transportes, atendimento, etc.);
- Fomentar a criação de condições para o acolhimento de turistas com mobilidade reduzida nas infraestruturas e serviços turísticos (alojamento, animação turística e restauração);
- Desenvolver ações de formação e sensibilização para o acolhimento de turistas com mobilidade reduzida junto dos agentes turísticos e municípios;
- Assegurar a prestação da informação sobre a acessibilidade das infraestruturas e serviços turísticos na comunicação promocional dos destinos.

i) Promover a simplificação de processos e a redução de custos de contexto:

i) Fundamento: Com vista a garantir critérios de concorrência e melhorar a competitividade das empresas, recomenda-se a continuação do esforço desenvolvido nesta matéria, e conferir ainda maior ênfase, à desmaterialização de procedimentos de forma a obter ganhos de celeridade dos processos e à simplificação de procedimentos, nomeadamente através de redução de etapas, de mecanismos de reconhecimento automático e mecanismos de controlo *a posteriori* em matéria de licenciamento.

ii) Atividades:

- Institucionalizar um mecanismo de consulta e análise prévia de intenções de investimento;
- Promover a reflexão com a área de ordenamento do território, no sentido de simplificar o processo de licenciamento dos empreendimentos turísticos;
- Consagrar em termos legais um prazo máximo para a execução dos projetos incluídos em planos de pormenor ou planos de urbanização;
- Rever a legislação da Declaração de Interesse para o Turismo, a fim de obter ganhos de celeridade e agilizar a sua atribuição;
- Promover a integração da Declaração de Interesse para o Turismo no balcão único eletrónico de serviços.



5. Programa de *Capacitação Financeira e Modernização*

Pretende-se capacitar e modernizar as empresas para o exercício da atividade turística, através dos seguintes projetos:

a) Consolidar a estrutura financeira das empresas:

i) **Fundamento:** A estrutura financeira das empresas caracteriza-se, regra geral, por um insuficiente nível de capitais próprios e por um elevado nível de endividamento, resultado, não só de uma cultura pouco orientada para a captação de novos investidores e para a cooperação entre empresas, mas também de um período (relativamente recente) em que o acesso ao financiamento bancário se caracterizava pela facilidade e baixos custos. A conjuntura económica e financeira fez realçar a “histórica” inadequação da estrutura financeira das empresas do sector, que as encontrou descapitalizadas para fazer face às novas exigências, fechadas na sua base acionista e a libertar meios que, podendo até traduzir uma exploração operacional positiva, não são suficientes, em muitas situações, para fazer face aos serviços de dívida assumidos. A adequação da estrutura financeira das empresas constitui, assim, um fator crítico, não apenas para o reforço da competitividade das empresas, mas sobretudo, e nas atuais circunstâncias, um pressuposto fundamental para a sua própria sobrevivência e dos postos de trabalho que neste momento asseguram.

ii) Atividades:

- Desenvolver mecanismos e instrumentos que promovam a capitalização das empresas, seja através do instrumento capital de risco ou da captação de novos investidores;
- Desenvolver mecanismos e instrumentos que promovam a reestruturação dos serviços de dívida das empresas viáveis, seja através de programas de carência de amortizações, ou do alargamento dos prazos de amortização ou de operações de fundo de investimento imobiliário;
- Desenvolver mecanismos e instrumentos que permitam o acesso das empresas a apoio de tesouraria que assente na utilização de ativos;
- Desenvolver mecanismos e instrumentos que promovam a cooperação entre



empresas, no sentido de lhes dar massa crítica, através de processos de fusão e concentração, assentes sobretudo em mecanismos de capital de risco.

b) Qualificar as empresas por via da modernização:

- i) Fundamento: A intervenção ao nível da redução de custos de exploração, do reforço da estrutura que permita uma melhor abordagem aos mercados e a qualificação da gestão da empresa, constituem pressupostos fundamentais para a competitividade das empresas do sector do turismo. Neste contexto, revela-se particularmente crítica a intervenção ao nível da eficiência energética, da gestão racional do uso da água, da economia digital e da internacionalização.

Pretende-se que as empresas adquiram uma maior capacidade de gestão, desenvolvam ações que permitam a redução dos custos energéticos e do uso da água e que aumentem as suas vendas em resultado do melhor aproveitamento da economia digital e das ações de promoção internacional.

ii) Atividades:

- Desenvolver estudos de caso que permitam quantificar o valor acrescentado do investimento nos fatores dinâmicos de competitividade apontados;
- Desenvolver ações de sensibilização para as empresas sobre a importância da atuação ao nível dos fatores dinâmicos de competitividade;
- Desenvolver iniciativas que promovam a capacitação das empresas para os novos desafios da gestão;
- Desenvolver iniciativas com as associações empresariais do sector que permitam concretizar projetos conjuntos de empresas;
- Sistematizar um quadro de apoio financeiro ao desenvolvimento de ações ao nível dos fatores dinâmicos de competitividade indicados;
- Monitorizar os resultados obtidos face aos objetivos pretendidos.

c) Valorizar a oferta turística:

- i) Fundamento: A qualidade da oferta turística constitui um elemento decisivo para a



satisfação dos turistas e a valorização internacional do turismo em Portugal. Neste sentido, não é possível assegurar a competitividade das empresas e do destino sem que se garanta uma oferta de qualidade, diversificada e diferenciada, assente no património cultural e natural, assim como no aproveitamento dos recursos endógenos distintivos. Um programa de valorização da oferta turística permite sistematizar e priorizar a atuação, seja no contexto do desenvolvimento de oferta por parte das empresas, seja no contexto do desenvolvimento de infraestruturas ou outros investimentos que permitam melhorar a sua envolvente de atuação, reforçando a competitividade do destino Portugal e, em consequência, das próprias empresas do sector.

ii) Atividades:

- Consensualizar a priorização da atuação ao nível do investimento na valorização da oferta turística nacional;
- Sistematizar um quadro de instrumentos de apoio financeiro ao desenvolvimento dos investimentos subjacentes às prioridades de valorização da oferta;
- Desenvolver ações de sensibilização junto das empresas e demais agentes do sector quanto ao quadro de prioridades de atuação para a valorização da oferta;
- Monitorizar os resultados obtidos face aos objetivos fixados.

6. Programa de *Qualificação e Emprego*

Pretende-se qualificar os profissionais de turismo para a excelência do serviço e da gestão, através dos seguintes projetos:

a) Organizar a educação e a formação para o sector do turismo:

- i) Fundamento:* É fundamental articular os planos de formação, a nível nacional e regional, para uma melhor organização da oferta formativa entre os agentes nacionais e os operadores regionais e por forma a otimizar os recursos e a evitar excessos ou défices de formação nas diferentes regiões do país. É também importante o desenvolvimento de estudos de diagnóstico e prospetivos sobre a evolução das qualificações do sector. A multiplicidade de cursos com designações e



curricula semelhantes mas com saídas profissionais e níveis de equivalências diversos (para o mesmo curso/profissão) carece de organização. Assim, existe a necessidade de criar referenciais agregadores da oferta formativa do sector, organizados por segmentos de atividade, que contribuam para uma melhor racionalização de recursos.

ii) Atividades:

- Organizar os referenciais de oferta formativa e saídas profissionais do sector;
- Estruturar a oferta formativa atual em articulação com referenciais de formação;
- Reorganizar a oferta formativa da rede de escolas de hotelaria e turismo por segmentos de especialização;
- Criar um fórum para articular os projetos técnico-pedagógicos das entidades com competências formativas na área do turismo;
- Desenvolver novas ofertas formativas (atendendo às necessidades emergentes) com base em referenciais de formação;
- Realizar um estudo de diagnóstico sobre a evolução das qualificações do sector.

b) *Desenvolver as profissões estratégicas para o turismo:*

- i) **Fundamento:** Existe um conjunto de profissões que pela sua importância para o sector devem ser consideradas estratégicas e em que a qualificação dos profissionais, quer ao nível técnico, quer ao nível comportamental, deve ser exemplar. Por outro lado, há necessidades emergentes que revelam novas funções que têm de ser bem enquadradas e desenvolvidas pelo contributo decisivo para o crescimento do turismo. É também importante qualificar profissionais para segmentos de mercado especiais como seniores, portadores de deficiência ou mobilidade reduzida (turismo inclusivo).

Estudos realizados recentemente identificam várias profissões ou funções estratégicas no sector do turismo. Reconhecemos uma seleção das mesmas: 1) técnicos de desenvolvimento da oferta turística; 2) especialistas em *marketing*, distribuição e vendas (incluindo novos canais); 3) cozinheiros, técnicos de cozinha/pastelaria; 4) especialistas no atendimento e serviço ao turista, incluindo



restauração e bebidas; 5) técnicos de manutenção e operação de infraestruturas e equipamentos turísticos; 6) especialistas em gestão e maximização de proveitos (*revenue e yield management*); 7) técnicos de qualidade, ambiente e sustentabilidade no turismo; 8) gestores e guias de turismo de natureza e de circuitos turísticos para espaços naturais; e 9) gestores (chefias intermédias e de topo).

ii) Atividades:

- Lançar ações de formação (formação contínua) e cursos específicos (formação inicial) nas áreas críticas para o desenvolvimento das profissões estratégicas do turismo;
- Envolver todas as entidades que formam nas áreas de turismo em Portugal;
- Realizar uma conferência nacional sobre profissões estratégicas e formação necessária às mesmas.

c) *Proporcionar uma base de formação comum e transversal para os profissionais do turismo:*

i) *Fundamento:* Para que a experiência do turista que visita Portugal seja homogénea na qualidade é necessário alinhar o desempenho dos profissionais que atuam no sector assegurando a existência de competências base essenciais. O emprego no sector do turismo é dominado por (i) profissionais não formados em turismo e por (ii) um conjunto de profissões de forte cariz técnico. A formação existente está particularmente direcionada para a vertente especializada, descurando outras competências fundamentais.

Entende-se que a elevação do nível de qualificações dos profissionais do sector deverá ter por base um conjunto de competências essenciais que assegurará o desenvolvimento de conhecimento fundamental para a boa relação com o turista em domínios como o acolhimento, o atendimento, o serviço, a história, a geografia, a arte/cultura, a gastronomia e a língua inglesa e alemã.

ii) *Atividade:*

- Lançar um programa de formação específico para empregados do sector que não



têm qualquer formação nas áreas do turismo.

d) Qualificar outros profissionais para o turismo e a interação com o turista:

i) **Fundamento:** O momento económico e social que Portugal atravessa, com níveis de desemprego elevados, justifica que exista uma preocupação grande para a requalificação de profissionais de outros sectores para integrarem uma atividade estratégica para o país como é o turismo. Por outro lado, a interação com o turista não está circunscrita às profissões do turismo: é transversal à população e a um conjunto alargado de profissionais que devem ser competentes e empáticos nessa relação, como por exemplo taxistas, polícias, lojistas, bilheteiros de espetáculos, entre outros, com especial enfoque nas zonas frequentadas pelos turistas. A formação destes agentes é fundamental para potenciar a satisfação do turista.

ii) **Atividades:**

- Articular com parceiros a (i) identificação de desempregados para integrar funções específicas; a (ii) formação profissional a esses desempregados; e a sua (iii) integração no mercado de trabalho na função identificada;
- Lançar ações de formação específicas de curta duração para a população e profissionais não diretamente empregados no sector do turismo.

e) Promover o emprego jovem no sector do turismo:

i) **Fundamento:** A captação de jovens para trabalharem no sector do turismo é uma prioridade. Nesta atividade em constante evolução, com uma forte dimensão internacional e em que a criatividade e o empreendedorismo são críticos para o desenvolvimento, é fundamental o rejuvenescimento dos recursos humanos. A integração de jovens qualificados para trabalharem no turismo em conjunto com os atuais profissionais do sector, pode contribuir para uma cadeia de valor mais sustentável e uma experiência turística melhor, desde a captação à fidelização e recomendação.

ii) **Atividades:**

- Dinamizar e promover para o turismo programas multisectoriais de apoio ao



emprego e ao empreendedorismo jovem;

- Acentuar a oferta de formação inicial de jovens em hotelaria e turismo, com enfoque especial no empreendedorismo e nos domínios do serviço ao turista;
- Lançar uma campanha de dinamização do emprego jovem no turismo, valorizando as profissões do sector.

f) Disseminar o conhecimento sobre as novas tendências e a inovação no sector:

i) **Fundamento:** É necessário intervir no sentido de melhorar o conhecimento no sector, aumentando a capacidade de atualização dos seus profissionais e a sua sensibilização para inovar nos produtos e serviços disponibilizados. É importante chamar a Portugal o conhecimento sobre a inovação, introdução de novas práticas, dinâmicas e processos desenvolvidos a nível global. Para tal, deve procurar-se a participação de entidades, nomeadamente as que operam a nível da educação, inovação e desenvolvimento e que lideram internacionalmente o conhecimento sobre estas temáticas. Fomentar o desenvolvimento da liderança dos gestores e do empreendedorismo como alavancas da economia nacional e do turismo em particular.

ii) Atividades:

- Montar uma rede de partilha e intercâmbio de informação e boas práticas do estado da arte nas várias áreas do turismo a nível mundial;
- Realizar uma sessão anual (com *workshops* e conferência), com o envolvimento de entidades e personalidades de reconhecido mérito e a participação de empresários e gestores;
- Promover os temas relacionados com o desenvolvimento de capacidades de liderança e empreendedorismo nos cursos de formação inicial e contínua na área do turismo.



7. Programa de *Plataformas e Canais de Distribuição*

Novas formas de apresentar o produto, contactar e dialogar com o cliente, através dos seguintes projetos:

a) Criar referencial para representação das empresas na Internet:

- i) **Fundamento:** A presença das empresas na Internet requer o desenvolvimento de conteúdos e a apresentação de serviços de modo a maximizar a visibilidade e a capacidade de interação com o cliente final e com intermediários. As empresas, especialmente as PME, têm hoje uma presença limitada no seu alcance e capacidade para se articular com outros serviços no destino ou na distribuição. Melhorar esta presença significa dispor de um referencial que identifique claramente a informação e os serviços a disponibilizar num formato que facilite a interoperabilidade no contexto das redes digitais e o seu relacionamento com o cliente.

Ainda que o mercado de tecnologias forneça serviços parcelares que respondem a estas necessidades, verifica-se a inexistência de integração das várias componentes de gestão e de linhas de orientação para a satisfação de requisitos mínimos de eficiência na Internet, sendo importante mobilizar as empresas e os fornecedores de tecnologia para a criação de um modelo global de informação e serviços para a representação das empresas na Internet e a definição de modelos de interoperabilidade que facilitem a sua integração e o seu alinhamento com iniciativas internacionais de standardização (Open Travel Alliance, TOURISMLink, etc.).

ii) Atividades:

- Promover um estudo sobre a eficiência da presença na Internet das empresas turísticas em Portugal;
- Criar um grupo de colaboração com todas as partes interessadas para a criação e gestão de um referencial de presença na Internet e para a promoção da interoperabilidade;
- Promover uma campanha de sensibilização junto das PME para os requisitos de uma presença eficiente na Internet.



b) Preparar as empresas para as redes digitais:

- i) **Fundamento:** A intensificação do uso da tecnologia teve um efeito paradoxal na atividade turística: se por um lado tornou o alcance da oferta muito maior (multiplicação de canais de comunicação e distribuição), criou também uma enorme complexidade de gestão do relacionamento com os clientes e intermediários. Universalizar o acesso à tecnologia e suportar a competitividade implica atuar ao nível dos destinos por forma a facilitar os contextos diferenciadores da sua oferta, reforçar a cooperação na partilha de investimentos e custos, promover as competências e apoiar o desenvolvimento tecnológico de vanguarda.

As plataformas tecnológicas que suportam a gestão e promoção do destino devem criar condições para: (i) dar visibilidade às empresas facilitando a comercialização da sua oferta (canal direto ou através de intermediários); (ii) facilitar a integração de serviços de vários fornecedores criando propostas de consumo mais integradas; (iii) facilitar o acesso das empresas à tecnologia, especialmente das PME, promovendo o acesso à utilização de ferramentas partilhadas de gestão, marketing, inteligência de negócio *business intelligence*, gestão de conteúdos, etc..

ii) **Atividades:**

- Identificar e analisar as plataformas de destino existentes e o seu desempenho e extensão funcional;
- Desenvolver componentes de serviços colaborativos necessários ao cumprimento das novas necessidades das empresas;
- Certificar plataformas de destino (disponibilização dos serviços mínimos às empresas).

8. Programa de *Inteligência de Mercado e I&DT*

Procurar novos clientes ou necessidades não servidas e novos parceiros, através dos seguintes projetos:



a) Aprofundar o conhecimento de mercado:

i) Fundamento: A concorrência crescente na atividade turística requer das empresas uma maior capacidade de observação dos mercados - conhecimento profundo da estrutura e comportamento da procura, das estruturas de distribuição e dos seus agentes, dos média tradicionais e das redes digitais relevantes, da oferta de destinos concorrentes, etc. A identificação de comportamentos, segmentação fina, antecipação de tendências, análise de concorrência, são atividades onerosas e difíceis de estruturar, sendo importante ganhar escala para assegurar um adequado conhecimento dos mercados e apoiar as empresas na utilização destes recursos para a definição do seu posicionamento e da sua atuação tática, articulando a aquisição/recolha de informação e a sua difusão seletiva (segmento/produto).

ii) Atividades:

- Elaborar e consensualizar um quadro de prioridades que suporte os programas de desenvolvimento de produtos e destinos da estratégia nacional de turismo e identificar pacotes de informação segmentados a recolher e prospetar;
- Identificar agentes relevantes nos mercados internacionais para a recolha e análise da informação local;
- Criar uma plataforma para viabilizar a cooperação no acesso à informação crítica de mercado, estabelecendo condições de associação de entidades e empresas na encomenda e acesso aos dados.

b) Dinamizar projetos de I&DT com incidência no Turismo:

i) Fundamento: A crescente competitividade no mercado favorece a introdução de tecnologias inovadoras que facilitem a diferenciação e reduzam os custos de operação das empresas. A identificação de novas tecnologias ou a adaptação de tecnologias recentes a este propósito pode contribuir para novas vantagens de mercado. O desenvolvimento do diálogo entre os centros de investigação e as empresas poderá conduzir à emergência de projetos de I&DT aplicados que tragam vantagem ao sector do turismo e contribuam, simultaneamente, para o reforço e internacionalização de um *cluster* tecnológico sectorial.



Uma abordagem estruturada ao I&DT para o turismo contribuirá para a mobilização de recursos de apoio nacional e internacional (UE) à investigação em favor de projetos com incidência no sector.

ii) Atividades:

- Dinamizar uma plataforma de discussão e de promoção das iniciativas em torno dos temas e prioridades de I&DT nas áreas das TIC's e eficiência ambiental;
- Formalizar o processo de adesão à rede (instituições, empresas e especialistas);
- Identificar projetos específicos de I&DT;
- Explorar oportunidades de cooperação e financiamento internacional;
- Incluir o domínio na agenda de cooperação internacional.

CAPÍTULO V

Monitorização do PENT

O PENT deverá ter uma estrutura própria para o acompanhamento da sua implementação e mobilização do sector. A estrutura pode dividir-se em três áreas principais:

1. O Comité Diretivo, no qual a Secretaria de Estado do Turismo, a Confederação do Turismo Português e o Turismo de Portugal acompanham o processo de implementação das soluções apresentadas pelos vários intervenientes (incluindo as relacionadas com ajustamento de objetivos a novos contextos) e se relacionam com entidades externas. No quadro da gestão do PENT deverá ser realizada uma reunião semestral;
2. A Gestão de Programas, no qual parceiros e os responsáveis de cada projeto monitorizam o seu desenvolvimento e os adequam ao contexto de forma sistemática. No quadro da gestão do PENT deverão ser realizadas reuniões bimestrais;
3. A Coordenação dos Projetos, no qual o responsável de cada projeto acompanha a sua execução, faz o relatório periódico dos resultados e se relaciona com as regiões e outras partes interessadas envolvidas à medida das necessidades. No quadro da gestão do PENT deverão ser realizadas reuniões mensais.

Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego
Rua da Horta Seca, n° 15
1200-221 Lisboa, PORTUGAL
TEL + 351 21 324 54 00 FAX + 351 21 324 54 40
EMAIL gmee@mee.gov.pt
www.portugal.gov.pt