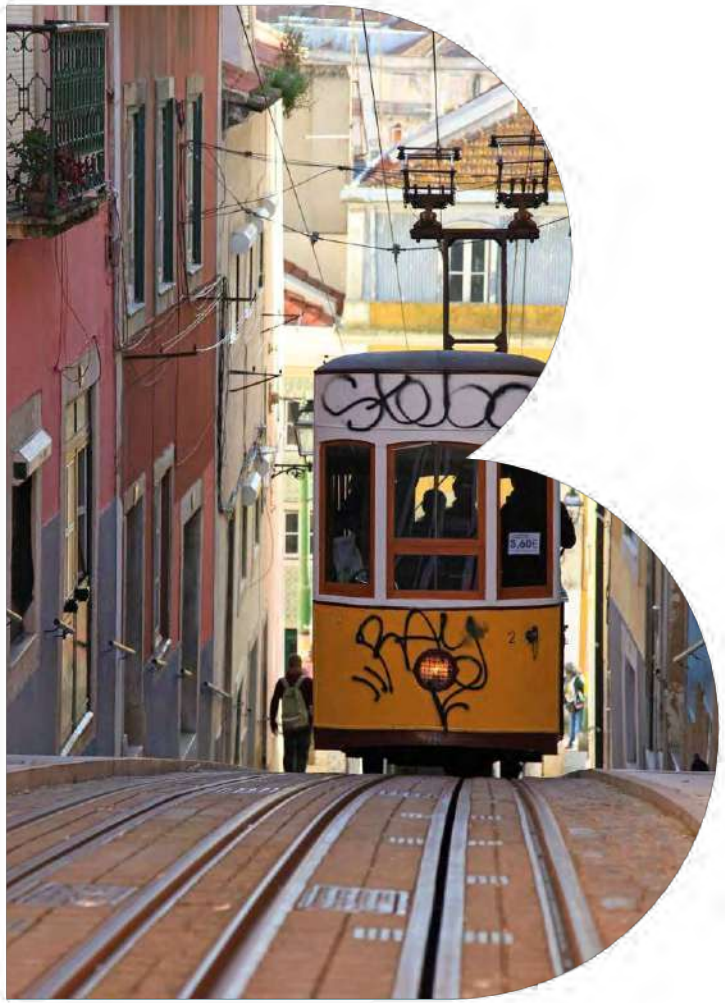
Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024

Relatório final



Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Turismo de Lisboa

Lisboa, 4 de Dezembro de 2019

Nota introdutória

O projecto teve como principal objectivo elaborar um Plano Estratégico para a Região de Lisboa para o horizonte de 2020-2024, atendendo, em particular, à evolução do contexto internacional e do Destino nos últimos anos e, ao mesmo tempo, promovendo uma auscultação alargada com entidades públicas e privadas

- Múltiplas reuniões com entidades de referência do sector do Turismo
- Reuniões com as Câmaras Municipais da Região

Realça-se a forte participação de todas as entidades envolvidas, tendo permitido um bom entendimento dos desafios do sector e a reflexão sobre o desenvolvimento de soluções futuras

O Plano Estratégico aplica-se ao desenvolvimento turístico da Região de Lisboa, não tendo como objectivo integrar no seu conteúdo os planos individuais dos vários Municípios da Região

Fonte: Roland Berger

O trabalho de avaliação contou com o forte envolvimento das CM's da Região e das principais entidades ligadas ao Turismo

Principais actividades desenvolvidas

Reuniões com entidades de referência

> Realização de 16 reuniões com 26 participantes de entidades de referência da Região:

– Reuniões com a ATL/ ERT-RL
  - Vítor Costa e Luis Paixão Martins
  - José Luís Arnaut
  - Paula Oliveira
  - André Barata Moura e Jorge Humberto
  - Alexandra Baltazar
  - Miguel Gonzaga

– Reuniões com outras Entidades
  - ANA – Francisco Pitta (CMO)
  - AHP – 4 participantes
  - AHRESP – José Manuel Esteves (Director Geral)
  - Baía Tejo – José Saraiva (Administrador)
  - CIM Oeste – 2 participantes
  - Secretaria de Estado e Turismo de Portugal – 4 participantes
  - Autoridade Metropolitana de Lisboa – 2 participantes
  - CML (Mobilidade e Segurança) – 3 participantes
  - CCL – Maria João Rocha de Matos (Directora Geral)
  - APAVT – 1 participante

Reuniões com Câmaras Municipais

> Realização de 13 reuniões com 31 participantes das Câmaras Municipais da Região:

– Câmara Municipal de Lisboa – 5 participantes
– Câmara Municipal de Cascais – 1 participante
– Câmara Municipal de Sintra – 4 participantes
– Câmara Municipal de Oeiras – 3 participantes
– Câmara Municipal de Mafra – 2 participantes
– Câmara Municipal de Loures – 3 participantes
– Câmara Municipal de V.F de Xira – 3 participantes
– Câmara Municipal de Alcochete – 1 participante
– Câmara Municipal do Barreiro – 2 participantes
– Câmara Municipal de Setúbal – 1 participante
– Câmara Municipal de Palmela – 2 participantes
– Câmara Municipal de Sesimbra – (via reunião com a ERT-RL)
– Câmara Municipal de Odivelas – 4 participantes

Fonte: Roland Berger

Ao longo do projecto, realizaram-se diversas reuniões e *workshops* temáticos de forma a reunir perspectivas de diferentes *stakeholders*

Reuniões individuais e workshops temáticos

Workshops temáticos

> Recolha de informação dos diferentes *stakeholders* ao longo da cadeia de valor do sector do turismo
> Discussão de temas estratégicos específicos com *focal points* em cada um dos subsectores

Reuniões individuais

> Discussões *deep-dive* com especialistas e *stakeholders* relevantes nos sectores de interesse
> Recolha de informação e alinhamento de temas estratégicos relativos aos subsectores de actividade

I. Natureza

II. Vinho

III. Tejo

IV. Compras

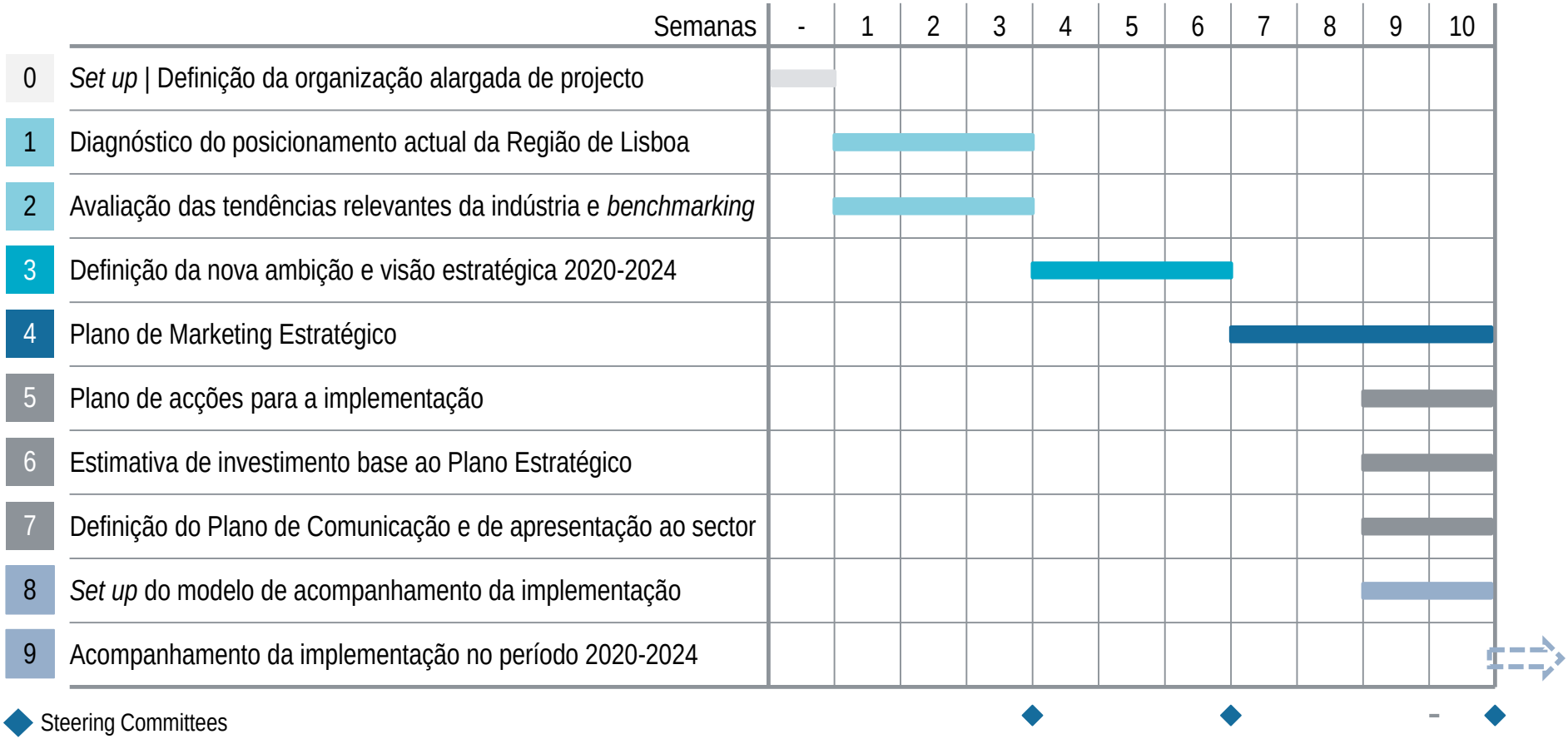
V. Cruzeiros

Workshops temáticos realizados Reuniões individuais realizadas

Fonte: Roland Berger

O projecto foi desenvolvido de acordo com o plano de actividades estabelecido

Estrutura do projecto



Fonte: Roland Berger

O novo Plano Estratégico deverá ser alvo de um conjunto de acções de comunicação em linha com as orientações da ERT-RL e da ATL

Bases para o plano de comunicação e apresentação ao sector

A actualizar

Acção	Conteúdo	Preparação	Execução	Data
Apresentação preliminar à Secretária de Estado do Turismo	> Envio do documento para comentários antes da apresentação > Envio do documento integral fechado na véspera	Roland Berger	Presidente ERT-RL	26 Novembro
Apresentação à Direcção do ATL	> Apresentação sintética (30 min) e perguntas e respostas (30 min) antecedida de envio do documento integral no dia 26 Novembro	Roland Berger	*Steering* Co. entre a RB e ATL	28 Novembro
Apresentação à Comissão executiva da ERT-RL	> Apresentação sintética (30 min) e Perguntas e Respostas (30 min) antecedida de envio do documento integral no dia 26 Novembro	Roland Berger	*Steering* Co. entre a RB e ATL	5 Dezembro
Sessão de apresentação pública	> Apresentação de sumário executivo do documento seguido de perguntas e respostas	Roland Berger e Agência de Comunicação	*Steering* Co. entre a RB e ATL	A agendar (Janeiro 2020)
Programa de divulgação nos meios de comunicação	> A definir	Roland Berger e Agência de Comunicação	*Steering* Co. entre a RB e ATL	A definir
Publicação no site da ERT-RL e ATL, e distribuição física	> Disponibilização da versão integral do plano estratégico em formato digital no site e em formato impresso	ATL e ERT-RL	Agência de Comunicação	A definir
Sessão de apresentação a *stakeholders* seleccionados	> Sessão de apresentação e esclarecimento com entidades selecionadas pela sua importância e relevo no setor	A definir	A definir	A definir

A desenvolver com apoio de Agência de Comunicação sob *briefing* da Rolang Berger

Conteúdo

Página

A. Tendências relevantes da indústria na perspectiva da Região 8

B. Avaliação do desempenho turístico da Região de Lisboa 42

C. Conceito estratégico para o Destino Lisboa 2020-2024 148

D. Programa de acções 164

E. Nota final 219

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.

A. Tendências relevantes da indústria na perspectiva da Região

Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Turismo de Lisboa

A

O crescimento global do Turismo assenta em ofertas cada vez mais atractivas em resposta a uma procura mais complexa e exigente

Tendências relevantes seleccionadas na perspectiva do Destino Lisboa

1. Crescente globalização do Turismo traz novas oportunidades ao Destino Lisboa – reforço de mercados tradicionais e emergência de novos, maior frequência de viagens, maior importância da experiência e *value for money*

2. Profunda evolução dos padrões de procura em termos de perfil, tipo de estadia, motivações e sustentabilidade – conhecimento da procura e capacidade de responder criativamente às suas expectativas tornam-se determinantes

3. Dinâmica da oferta de alojamento em cidade associada à crescente segmentação motivacional e importância dos canais online – aumento da diversidade de escolha de alojamento em posicionamento qualidade/ custo e acesso online

4. Criticidade da acessibilidade via aérea em destinos de *City/ Short Break* – importância crescente da oferta *low cost*, mais rotas directas e capacidade de resposta das infraestruturas aeroportuárias, a par de emergência de *flight shame* como potencial atrito

5. Foco em produtos *Short Break* e MI a par do enriquecimento e personalização da oferta global – a crescente sofisticação da procura tem estimulado a ampliação da oferta de produtos turísticos e o reforço da promoção do destino com ferramentas digitais

6. Sensibilidade crescente para a capacidade de gestão harmoniosa de fluxos turísticos e harmonia com residentes – face a casos de grande impacto, cresce a consciência da necessidade de gestão preventiva para assegurar qualidade do Destino

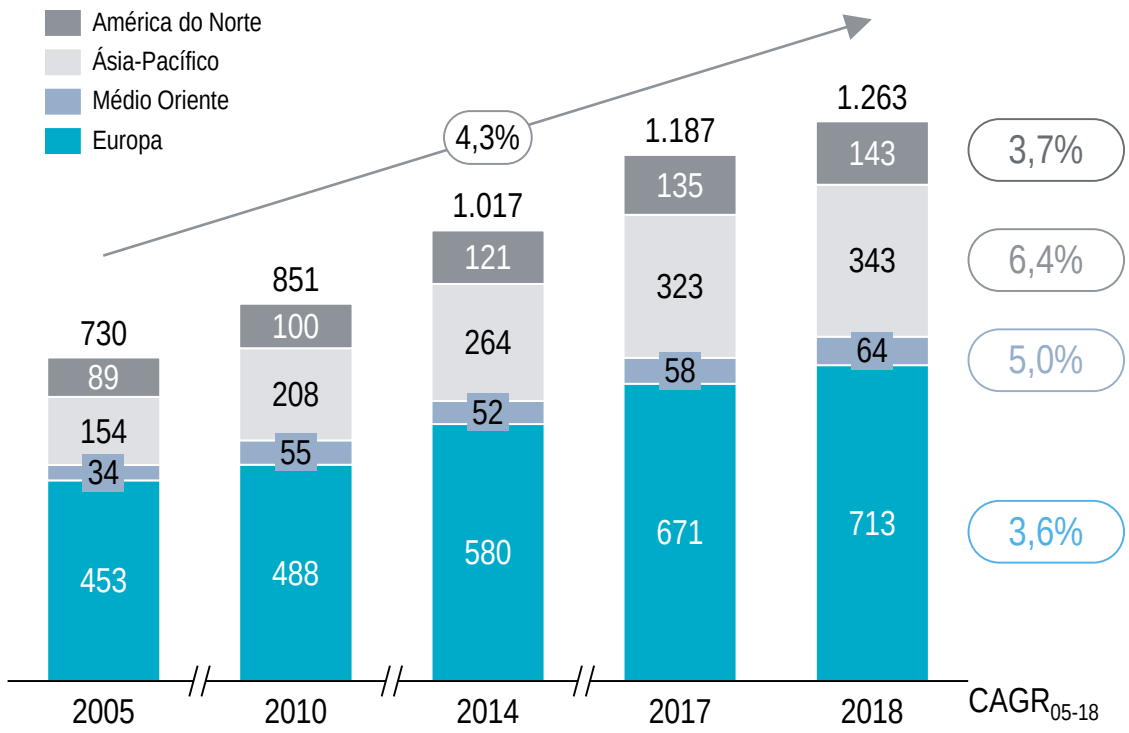
7. Turismo como prioridade crescente de desenvolvimento económico sustentável de países e regiões – concertação de esforços públicos e privados na competitividade turística e investimento crescente acarreta maior concorrência entre destinos

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

O Turismo tem vivido um período de forte crescimento – Europa responsável por mais de 50% das chegadas a nível mundial

Crescimento do Turismo por regiões destino a nível mundial

Chegadas de turistas internacionais a nível mundial [milhões]



Comentários

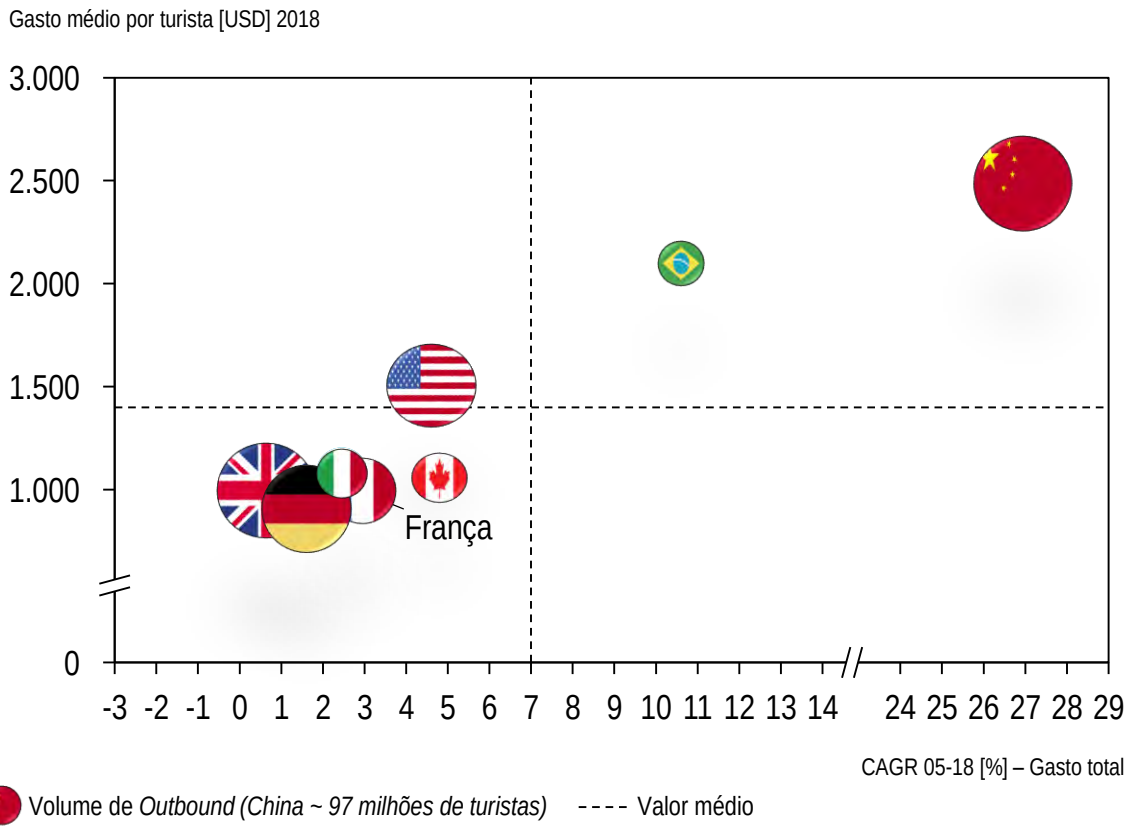
- O sector mundial do Turismo vive um período de forte crescimento, em parte impulsionado pela mudança no estilo de vida das populações e pelo maior rendimento disponível
- Em termos de crescimento de visitantes, houve uma mudança clara do Norte para o Sul e do Ocidente para o Oriente, motivado pela expansão rápida da classe média asiática
- Aspiração pela diversidade de experiências implica mais viagens com estadias mais curtas, onde acessibilidade e diferenciação jogam um papel cada vez mais importante

Fonte: WTTC, Statista, World Bank, Roland Berger

Importância crescente de mercados emissores não-europeus a nível mundial, aportando um gasto médio superior

Evolução da procura turística em mercados emissores seleccionados

Gasto médio por mercado emissor



Comentários

A China tem uma dimensão de mercado emissor próxima dos EUA e Alemanha – no entanto, os mercados asiáticos tendem para um crescimento mais rápido face ao aumento da classe média e do segmento de *Millennials*

O turista chinês, norte americano e brasileiro tem um perfil de consumo bastante acima dos restantes mercados chave

O crescimento das economias emergentes em geral vai continuar a provocar um rebalanceamento do *mix* de mercados emissores

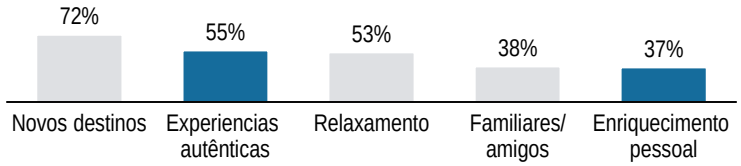
Fonte: WTTC, Euromonitor, Roland Berger

Impulsionada pelas novas gerações, a procura por experiências únicas e autênticas é cada vez mais chave na selecção do destino

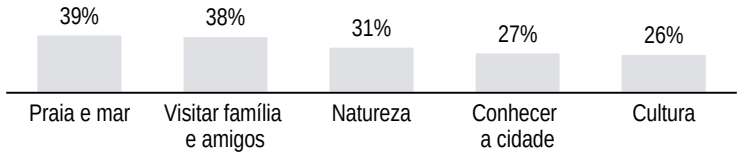
Aumento da procura de ofertas turísticas integradas em termos de experiências

Procura de experiências autênticas como principal motivação para **turistas com elevado poder de compra…**

Top 5 razões para viajar – Inquérito a turistas com poder de compra acima da média



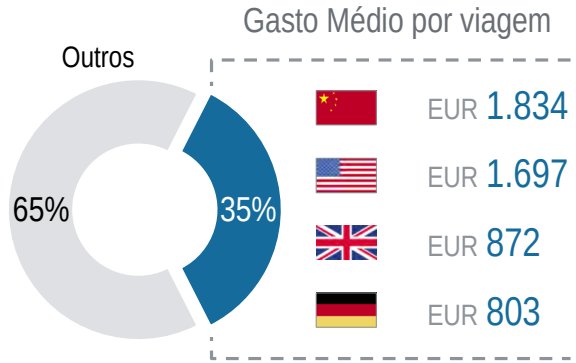
Top 5 razões para viajar – Inquérito ao turista tradicional

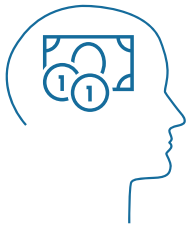


… e com a geração *Millennials* a representar uma parte significativa de viajantes com foco em experiências locais e únicas

Mais de 50% dos turistas *Millennials* afirmam que a principal razão das suas viagens é a descoberta e vivência de novas experiências

Mercados emissores de *Millennials*, 2017





35% dos *Millennials* correspondem a mercados emissores com elevado gasto médio por viagem

Fonte: Expedia, Virtuoso Luxe, *Press Clippings*, Roland Berger

Vários destinos posicionam-se no sentido de promover a sua identidade e diferenciação através de experiências únicas

Exemplos de ofertas turísticas com foco em experiências "proprietárias" ao Destino

Tour *highlands* – Escócia

Experiência da história *Jacobite* na Região da Escócia alavancada pelo passeio no "Hogwarts Express"

Moustache Guide – Ljubljana

Tour cultural pela cidade liderada por 3 homens locais (um arquitecto, um escritor e um pintor) que influenciaram a cultura e tradição de Ljubljana

Idade medieval – Dubrovnik

Experienciar a vivência medieval mediterrânea, através de turismo criado pelo interesse de *Game of Thrones*

Homeless experience – Praga

Tour pela cidade de Praga organizado pelos sem-abrigo que mostram o lado mais desfavorecido da cidade

Calçotada catalã – Barcelona

Experiência que consiste num Churrasco tipicamente catalão onde os turistas são convidados a desfiar os calçotes e a saboreá-los, num ambiente de celebração

Castelo de Drácula – Roménia

Organização de dormidas no castelo de Bran (Drácula), incorporado na experiencia dos costumes e tradições da Região da Transilvânia

Hotel de gelo – Suécia

Contacto com a geografia única das regiões montanhosas da Suécia através de uma noite hospedado no hotel de gelo que serviu gravações do filme da série *James Bond*

Aulas de cozinha Parisiense

Aulas de cozinha tradicional da Região, proporcionando também a experiência de compra de alimentos nos mercados locais

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

Está a assistir-se a uma profunda transformação no modelo da procura – em larga medida beneficiando destinos como Lisboa

Exemplo de tendências de evolução da procura turística de maior relevo

I. Aumento da importância do turismo na escala de necessidades

Viajar passou a ser uma prioridade para as pessoas sendo cada vez maior a percentagem que representam nos gastos em relação ao rendimento disponível

II. Um turista mais aberto, mais informado e mais exigente

A partilha de informação, proporcionada pela *sharing economy,* permite um maior conhecimento dos turistas em relação aos destinos – provocando uma selecção mais consciente e uma maior digitalização da experiência

III. Maior procura por experiência *short break*

Apesar do aumento do número de viagens por ano, a estadia média tem vindo a reduzir à medida que os turistas procuram soluções cada vez mais flexíveis em termos de calendário e preço

IV. Homogeneização etária e social de motivações sobrepõe-se à segmentação por mercado

Em resultado da globalização, a segmentação da procura por origem do turista passa a ter de ser complementada pela sua natureza socio-motivacional, face a crescente uniformização de preferências por "segmentos sociais"

V. Complexidade cada vez maior no leque de motivações

A par da fragmentação das motivações primárias de viagem, os critérios de selecção de um destino são potenciados pela importância das redes sociais, por exemplo, a *instagramabilidade* de um destino

VI. Emergência de preocupações com sustentabilidade

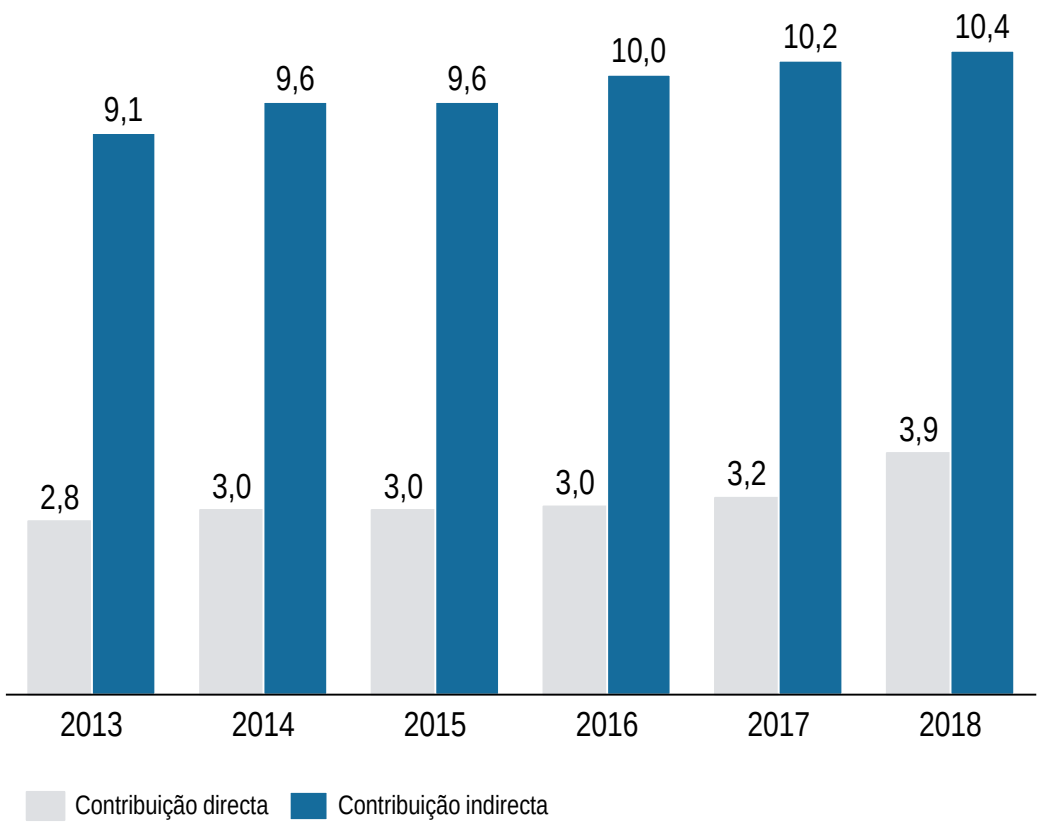
Aumento de consciência de sustentabilidade em termos ambientais e sociais na escolha de um destino e no modelo de tomada de decisão na programação da viagem, *flight shame* como novo paradigma do turista sustentável

Fonte: Roland Berger

O aumento da relevância do turismo no orçamento familiar tem um peso cada vez maior nos indicadores de consumo mundial

Evolução da despesa do consumidor em Turismo

Peso do gasto de turismo na economia mundial [%]



Comentários

O consumo de turismo das famílias ao redor do Globo tem crescido a taxas sistematicamente superiores à expansão do PIB

A conjunção positiva de níveis de emprego, rendimento, massa salarial, crédito e confiança fizeram a classe média emergente passar o turismo para topo das suas prioridades

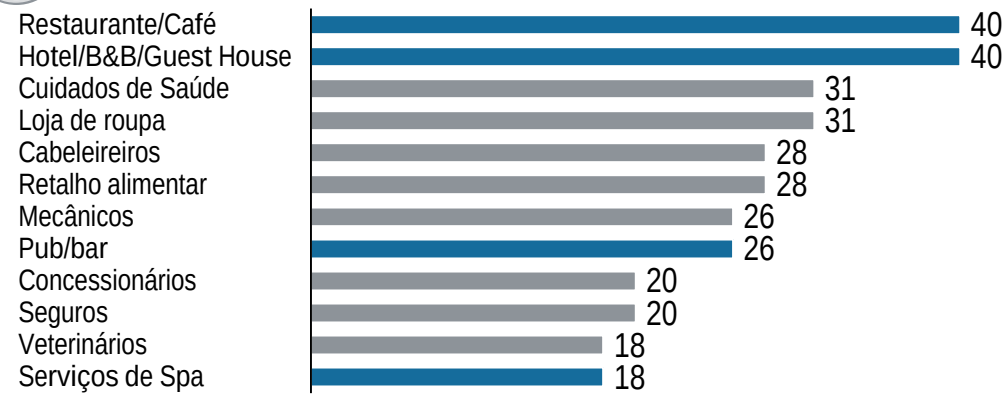
Turistas gastam cada vez mais, em média, durante as suas viagens, sendo uma tendência transversal a várias regiões do mundo

Fonte: World Bank, Euromonitor, Statista, Roland Berger

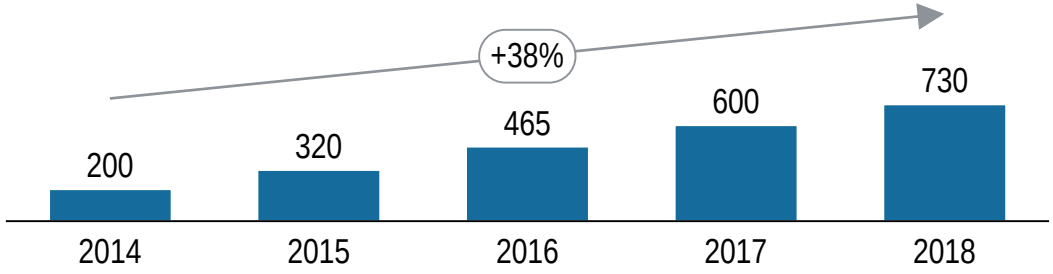
As redes sociais associadas a turismo assumem hoje um importante papel a influenciar as preferências e decisões dos consumidores

Aumento do acesso a informação turística via redes sociais

Ranking 2017 de consumo de *reviews* online EUA [%]



Reviews no TripAdvisor no mundo [m]



Comentários

Algumas das principais actividades da cadeia de valor o Turismo são as que mais escrutínio merecem por parte dos consumidores em termos de avaliações online

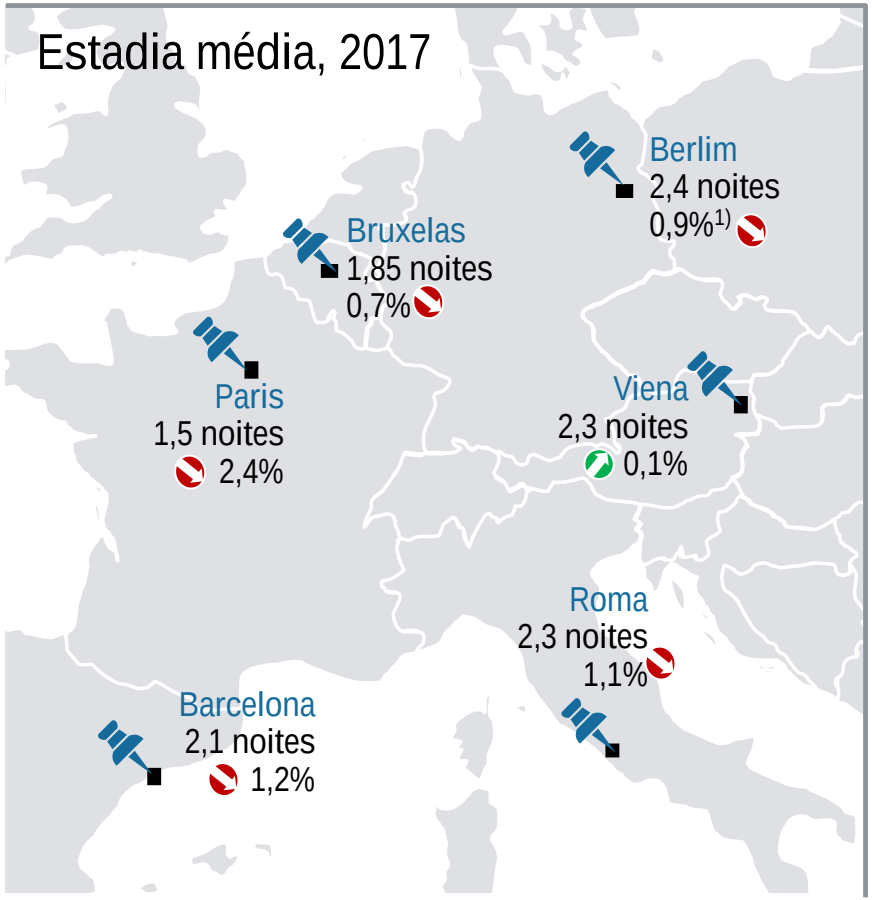
Existe uma crescente importância das comunidades *online* e redes sociais como fonte de informação e de influência na decisão – aplicações como o TripAdvisor e Instagram assumem uma relevância marcante

Através das ferramentas *online* o *Digital word-of-mouth* (via *influencers*, *travel bloggers*, etc.) tornou-se um eixo fundamental na estratégia de comunicação de qualquer destino turístico

Fonte: TripAdvisor, Statista, Bright Local, Roland Berger

A duração média das estadias tem diminuído conforme aumenta a exigência de diversidade, flexibilidade de calendário e orçamento

Viagens de cada vez menor duração



CAGR 2013-2017, 1) CAGR 2015-2017

Nota: Estadia média apenas para turistas internacionais

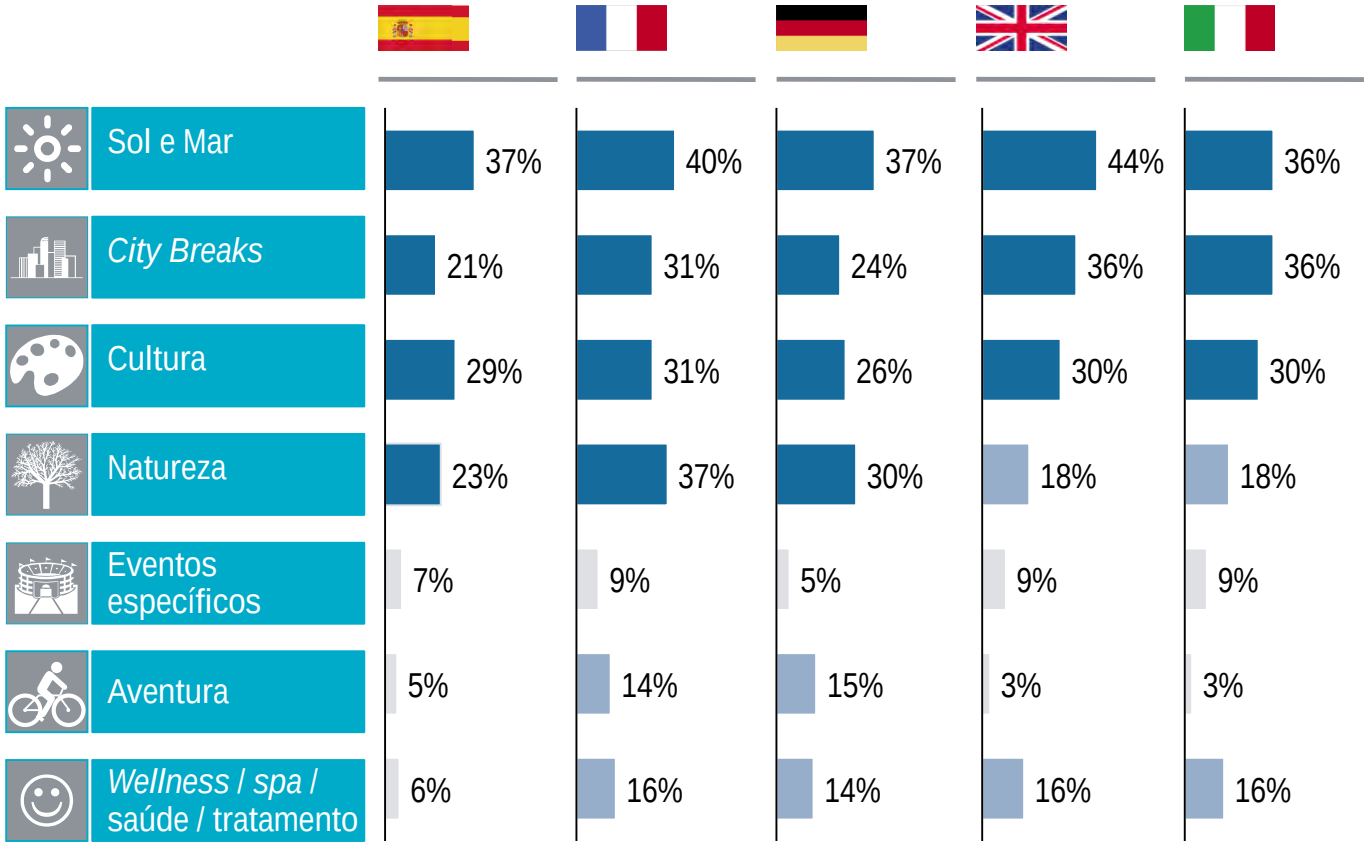
Fonte: Institutos de estatística Nacionais, *Press Clippings*, Roland Berger

Comentários

- Tendência de diminuição da estadia impulsionada pelo crescimento das rotas de pequeno curso (enfâse para as companhias *low cost*) e pelas plataformas de Alojamento Local
- A sensibilidade aos preços e a necessidade de flexibilidade em termos de calendário é um factor cada vez mais importante no processo de decisão do destino e duração da viagem
- Actualmente os turistas procuram cada vez mais experiências memoráveis, mas de pouca duração – foco na optimização do *Value for Money*

A globalização das características de segmentos socio-etários conduz a padrões motivacionais similares de mercado para mercado

Importância de motivações primárias nos principais mercados emissores europeus



Motivações com peso superior a 20%

Motivações com peso superior a 10%, mas inferior a 20%

Fonte: EC's Attitutdes of Europeans Towards Tourism 2016, Roland Berger

Comentários

> *City Breaks*, Cultura e Natureza predominam com pesos similares nos principais mercados emissores europeus

> Fazer férias de Aventura tem um peso relevante em mercados como a Alemanha e França

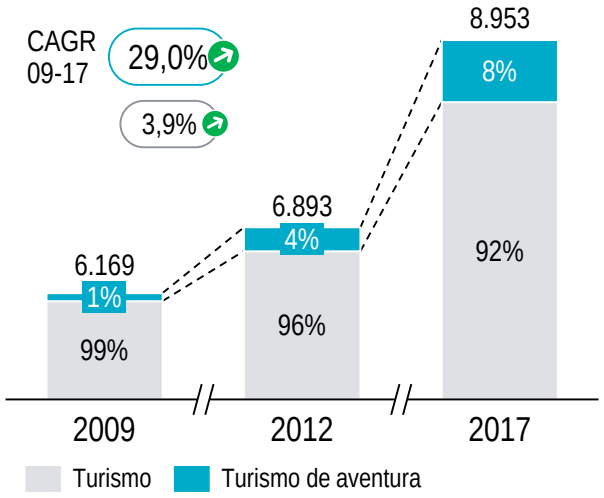
> A natureza das principais motivações favorece cada vez mais a atractividade de destinos que se possam posicionar como "*resorts*" integrados, como é o caso da Região de Lisboa

Exemplo: o Turismo de Aventura ganha cada vez mais relevância como motivação principal no contexto global

O aumento da procura por aventura e desconhecido

Turismo de Aventura
Segmento focado na prática de actividades de aventura de carácter recreativo e cultural inserido em ambiente de natureza

Valor de Mercado, [USD bn]



Turismo de Aventura tem vindo a afirmar-se como uma das principais tendências globais

Origem turistas aventura

Europa 41,9%

América do norte 15,5%

América do sul 40,3%

Apenas 2,3% dos turistas provenientes das restantes regiões do globo – Ásia, Oceânia, etc.

Idade média do turista

36
Turista de aventura

41
Turista tradicional

Característica do turista de aventura

57%

43%

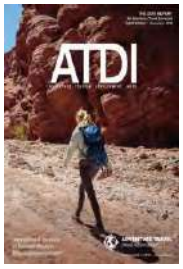
Género do turista

Fonte: Adventure Tourism Market Study, Roland Berger

Destaque crescente de países europeus como destinos de Aventura através de iniciativas focadas em segmentos específicos

A evolução da oferta de experiências de Turismo de Aventura

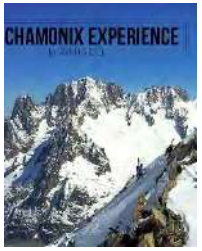
Top destinos com maior potencial – *Adventure Tourism Index*, 2018



	Países desenvolvidos	Países em desenvolvimento
#1		
#2		
#3		
#4		
#5		
#6		
#7		
#8		
#9		
#10		

70% dos países do ranking são Europeus, com as principais atracções de Aventura em redor de centros turísticos de relevância (e.g., áreas metropolitanas)

Exemplos de iniciativas



Cume de *Matterhorn*, Alpes Franceses

> Experiência única em que o turista é desafiado a subir a montanha *Matterhorn*, o maior pico da região dos Alpes

> Informações e detalhe de actividades (guias e itinerários) consolidados por agência dedicada à promoção da região de montanhosa de Chamonix

Grutas de gelo – Reykjavik, Islândia

> Roteiro turístico de aventura na região de Reykjavik, com passeio pelas grutas de gelo e escalada em terreno montanhoso

> Iniciativa promovida pelo governo da Islândia, que coordena a actividade com diversas agências turísticas locais

Tarifa *adventure* – Tarifa, Espanha

> Plataforma online desenvolvida pelo governo da região de Tarifa que permite turistas a marcação de mais de 40 actividades radicais

> Foco na pratica de kitesurf complementada com planos de 3 a 7 dias que incluem todas as necessidades (e.g., alojamento, transporte) assim como o equipamento necessário para a prática das diversas modalidades

Fonte: Chamonix Experience, GetYourGuide,, Adventure Tourism Development Index, Tarifaadventure.com, Roland Berger

Os critérios de selecção de um destino são potenciados pela importância das redes sociais, por exemplo, a *instagramabilidade*

Influência das redes sociais e da *instagramabilidade* na escolha de um destino

Visão dos *Millennials*

29%
Não visitariam um destino se não for possível publicar imagens do local da viagem

31%
Dão igual importância às imagens que publicam online e à viagem em si

42%
Reconhecem importância dos *influencers* nas decisões do dia-a-dia

48%
Baseiam a decisão de destino das próximas férias nas redes sociais

TrollTunga, Noruega

Escalada na região rochosa no sudoeste da Noruega, que termina com vista sobre o Rio Ringedalsvatnet

800 visitas (2010) → 800.000 visitas (2016)

Keukenhof, Holanda

Também conhecido como o Jardim da Europa, Keukenhof é o maior jardim de flores do mundo

800.000 visitas (2012) → 1.400.000 visitas (2018)

Horseshoe Bend, EUA

Parte do Rio Colorado, no Arizona, A Horsehoe Bend é conhecida curva do Rio em forma de ferradura

4.000 visitas (2015) → 2.200.000 visitas (2018)

Fonte: WeSwap, The Guardiian, ABC News, *Press Clippings*, Roland Berger

Nesse sentido, Destinos de cidade estão a adaptar a sua oferta turística e comunicação de forma a corresponder a esta tendência

Influência das redes sociais

Desenvolver novas atracções

- #dubaiframe
- Dubai, EAU
- January 2018
- +88,000 posts

- #goldenbridge
- Da Nang, Vietname
- Junho 2018
- +90,000 posts

- #thevessel
- Nova Iorque, EUA
- Março 2019
- +90,000 posts

Facilitar experiências nas redes sociais

Wellington – *100% Pure New Zealand*

A organização de turismo da Nova Zelândia comercializa cidades como Wellington com uma história de marca consistente e autêntica, partilhada em redes sociais com *influencers*

Bali – *Instagram tours*

Agências de viagem e operadores turísticos desenvolveram itinerários para os pontos turísticos mais "instagramáveis", de forma a satisfazer a procura dos turistas *millennials*

Wyoming – *Stop geotagging*

O *Jackson Hole Travel & Tourism board* procura promover a sustentabilidade do lago Delta, no Wyoming, EUA, através do controlo do *geotagging* nas redes sociais

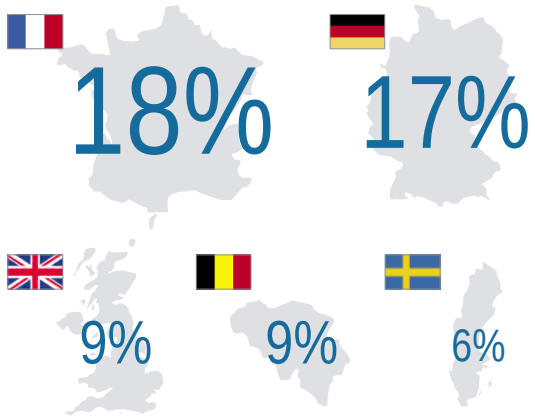
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

A procura por turismo sustentável e consciente relaciona-se com a actual mudança geracional, mas ainda é algo incipiente

Sensibilização crescente da procura à sustentabilidade de um destino

> Crescente popularidade de turismo sustentável pelo 3º ano consecutivo, com 73% dos turistas a valorizarem a prática de eco-turismo
>
> **Booking**

% de turistas que procuram turismo sustentável por nacionalidade



> 1 em cada 10 turistas europeus pratica turismo sustentável

Exemplo: o caso alemão
"Gap" entre as palavras e acções

Consumidores defendem uma postura *environmental friendly* e consciente...

+70%

Afirmam valorizar o carácter sustentável das suas viagens

... mas a maioria não reforça essas palavras com atitudes

7%

Teve efectivamente na sustentabilidade um critério de escolha no destino turístico

Já se assiste a uma mudança geracional que **inverte a tendência....**

80%

Procura futura por parte dos *Millennials*, Geração Z e X, cujo envolvimento com sustentabilidade é mais forte

... mas ainda existem barreiras que devem ser ultrapassadas

75%

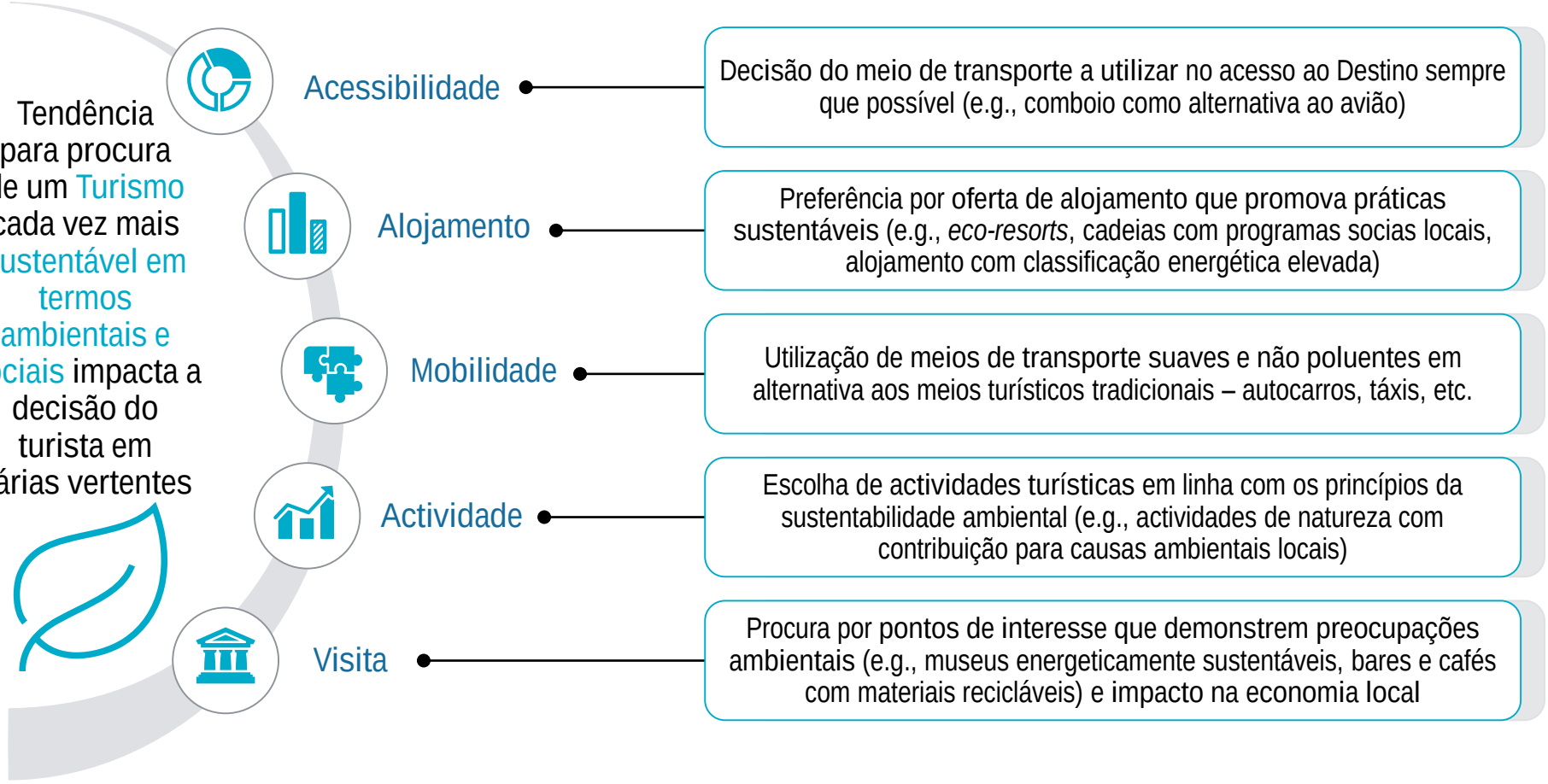
Turistas que acreditam que o preço de uma viagem com carácter sustentável é superior

Fonte: TUI, Futouris, Virtuoso, Roland Berger

Não obstante, começam a emergir sinais de preocupação ambiental ou social do turista que influem na sua tomada de decisão

Principais impactos da tendência de procura por turismo sustentável

Tendência para procura de um Turismo cada vez mais sustentável em termos ambientais e sociais impacta a decisão do turista em várias vertentes



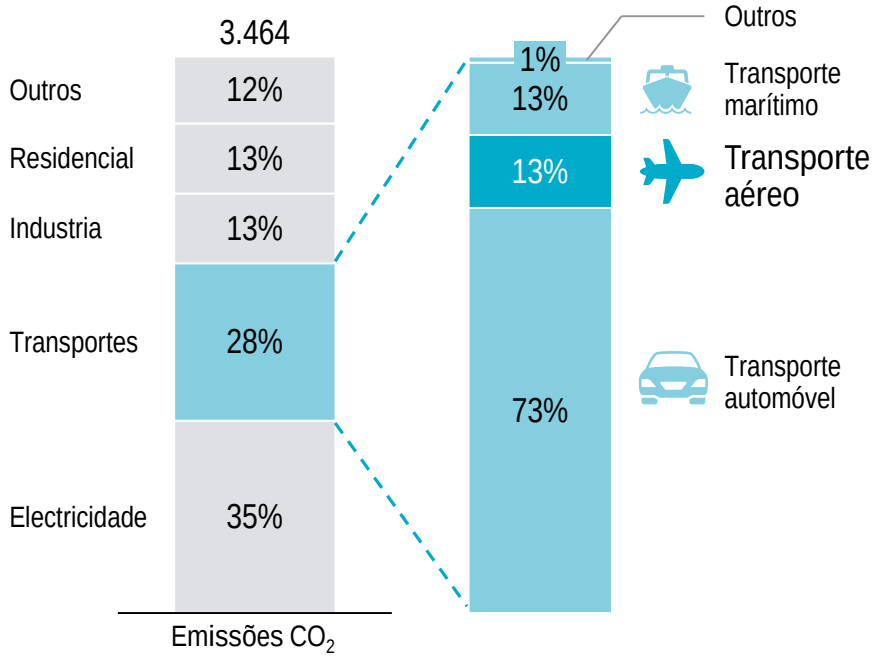
Fonte: Relatórios da Indústria, *Press Clippings*, Roland Berger

O exemplo de *flight shame* emerge como uma tendência que pode afectar destinos mais dependentes de transporte aéreo

Efeito "*flight shame*" no turismo

A aviação representa uma parte significativa do total de **emissões poluentes**…

Volume de emissões de CO_2 na Europa por sector emissor, [milhões de toneladas]



…**sendo cada vez mais reconhecido como meio de** transporte a evitar por passageiros mais *eco-conscious*

REUTERS®

Voos comerciais na europa representam cerca de 2% das emissões totais de CO_2, e mais de 10% das emissões dos transportes
Reuters, 2019

21% dos passageiros assumiram que reduziram o número de voos no último ano devido a preocupações ambientais, segundo um Survey do Banco UBS
BBC, 2019

BBC NEWS

REUTERS®

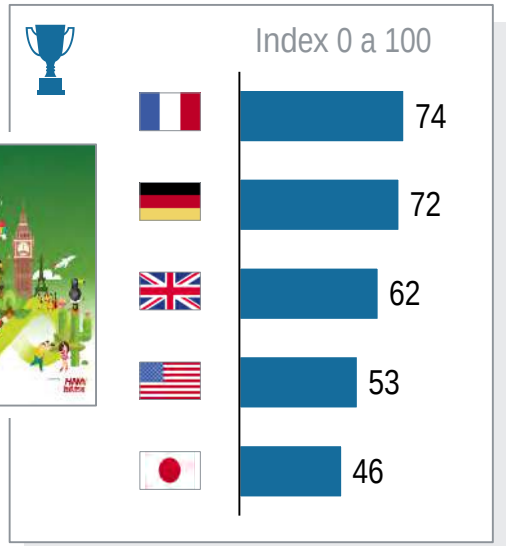
Algumas companhias aéreas, como a Scandinavian Airlines tiveram uma quebra de 2% no número de passageiros, fruto do movimento Flight shame Reuters, 2019

Fonte: IEA, EEA, *Press Clippings*, Roland Berger

Cidades europeias têm apostado em soluções que impactem a percepção do turista em relação à sustentabilidade da cidade

Dinâmicas realizadas para promover uma experiência turística sustentável

Top 5 nacionalidades do *Sustainable Tourism Index*, 2018



França e Alemanha como melhores práticas pela clareza e robustez dos seus planos de ação ao nível do turismo sustentável

Exemplos de iniciativas

Programas de investimento – Barcelona, Espanha

> Reinvestimento anual de 50% dos impostos cobrados aos turistas na cidade em projectos de sustentabilidade turística

> Foco na transformação sustentável de espaços públicos e zonas de maior densidade turística, melhorando a convivência com residentes

Mobilidade turística não poluente – Werfenweng, Áustria

> Cidade oferece acesso ao programa *gentle mobility,* incentivando turistas a não usar meios de transporte poluente durante as suas férias

> Durante a estadia os turistas têm direito a usar uma frota de veículos *climate-friendly,* sem que tenham de incorrer em qualquer custo

Atracção com foco na sustentabilidade – Copenhaga, Dinamarca

> Construção de uma incineradora – atracção turística pelas características arquitectónicas particulares – que providencia energia à cidade

> Estrutura emite sinais de fumo consoante o nível de poluição gerada, alertando turistas e residentes sobre o nível de sustentabilidade ecológica

Fonte: The Economist, Volund, Eco-Union, Austrian National Tourist Office, Alpine Pearls, Roland Berger

Forte dinâmica da oferta de alojamento associada à crescente segmentação motivacional e importância dos canais online

Exemplo de tendências no comportamento da oferta de alojamento

I. Maior peso do *online* e do móvel no processo de pesquisa, selecção, reserva e experiência

Reforço do peso da internet e dos dispositivos móveis na distribuição de viagens, quer ao nível da pesquisa de informação sobre destinos e ofertas de acomodação

II. Dinamização da oferta hoteleira

Aumento do número total de quartos ao redor do mundo, mas surgimento de importantes tendências de personalização da oferta (através de uma diminuição do efeito de rede)

III. Forte crescimento de Alojamento Local

Crescimento acelerado de ofertas de hospedagem mais económicas, associadas a um conceito e público-alvo diferenciados e estimulados pela facilidade de acesso e escolha *online*

IV. Aumento acelerado do turismo *peer-to-peer*

Maior apetência para partilhar produtos e propriedades (i.e, apartamento, carro, bicicleta, equipamento de viagem) e habilidades (i.e., culinária e fotografia, conhecimento de uma cidade, lugares para ver)

V. Crescente desintermediação dos canais de venda

Crescente desintermediação dos canais de venda tradicionais pelos fornecedores de conteúdos e serviços (e.g., hotéis, companhias aéreas, GDS, consolidadores de conteúdos)

VI. Ajustamento da relação entre Operadores Turísticos e Agências de Viagens

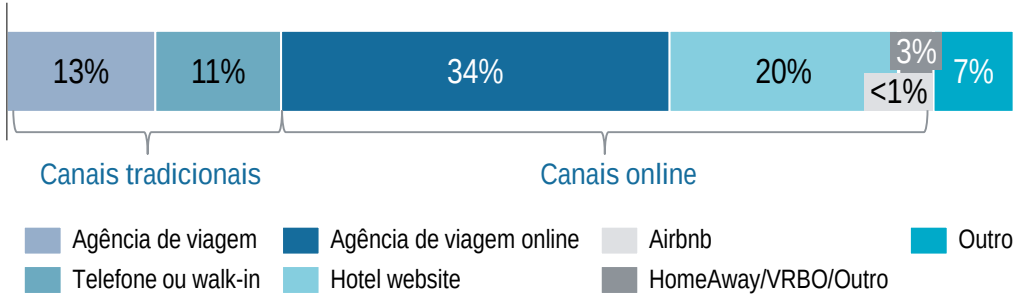
Tour Operators procuram aumentar o peso da distribuição própria de forma a manter comissões e controlar qualidade, com um impacto elevado ao nível da estrutura de remuneração (incentivo à fidelização)

Fonte: Relatórios de Indústria, Roland Berger

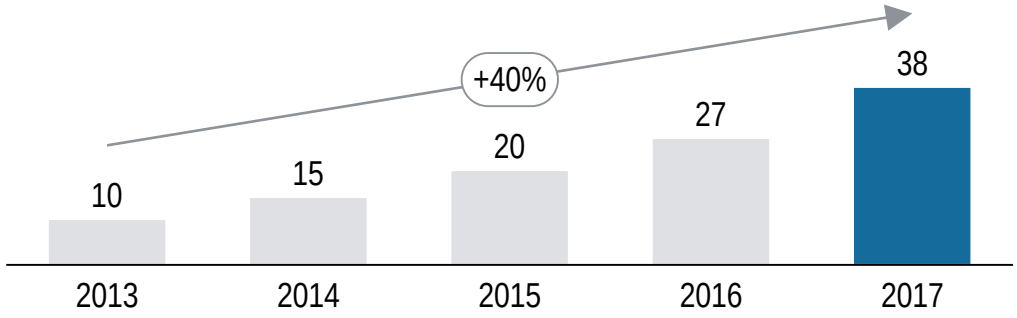
O canal digital assume um papel cada vez mais predominante nas fases de promoção, comparação e venda de ofertas turísticas

Importância de canais online e mobile no processo de reserva

Quota de reservas por canal nos EUA e na Europa, 2017 [%]



Reservas de viagens através do telemóvel na Europa [bn]



Comentários

Domínio do canal online
Hoje em dia cerca de 75% das reservas acontecem através do canal *online*, seja através do site do hotel, da agência de viagem online ou de plataformas tipo Airbnb

Canais tradicionais
Telefonar para o hotel ou usar a agência de viagem tradicional está a cair em desuso

Reservas via mobile
O crescimento do canal móvel em pesquisas e reservas surge estimulado por uma experiência optimizada e *real-time* com ofertas e promoções associadas

Fonte: Statista, Morgan Stanley, Roland Berger

A própria experiência é cada vez mais valorizada se for complementada por ferramentas tecnológicas

Importância de ferramentas digitais na experiência do turista

Top de países – Global Digital Traveler Surveys, 2018

Principais usos avaliados

- > *Reviews* online na marcação de viagens
- > Funcionalidade *voice search*
- > Evitar hotéis que cobrem pelo *wi-fi*
- > # de aplicações descarregadas durante a viagem
- > # de *reviews* feitas pós viagem

1º	India
	Indonésia
3º	Brasil
4º	China
	Nigéria
	EAU
	Turquia
	Arábia Saudita
	Colômbia
	México
	África do Sul
	Singapura
	Argentina
	Coreia do Sul
	Hong Kong
16º	EUA
17º	Rússia
18º	Itália
19º	Espanha
20º	França

Evolução do turismo tecnológico ao nível do uso de tecnologia no planeamento, *marcação* e uso durante a viagem – 2018

+45%
Usam aplicações em smartphones para marcar / reservar a totalidade ou parte das suas viagens

+50%
Usam ferramentas de voz, seja para reserva do alojamento, seja durante a estadia no destino

~90%
Têm apps que usam no destino, com mapas e informação sobre actividades locais

+67%
Consideram que *boarding passes* digitais tornam as viagens mais acessível e descomplicadas

Exemplo: o caso chinês
A importância da constante conectividade

> Uso de plataforma tecnológicas (WeChat) que integram diversas funcionalidades (pagamentos, redes sociais, alojamento, transporte etc.) disponíveis em território chinês

> Em viagem no estrangeiro, turista chinês obrigado a utilizar diversas aplicações / plataformas que permitam manter o mesmo nível de serviço que obtém no seu País, provocando alguma confusão

Fonte: Travelport, Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Roland Berger

Nesse sentido, os países europeus têm primado por soluções que proporcionem experiências personalizadas por via digital/*smart*

Tecnologia e acessibilidade

Finalistas da European Capital of Smart Tourism, 2019

EUROPEAN CAPITAL OF SMART TOURISM

Finalistas

- Lyon
- Helsínquia
- Bruxelas
- Nantes
- Málaga
- Liubliana
- Palma de M^ca
- Poznan
- Valencia
- Tallinn

> Lista de finalistas dominada por cidades espanholas

> Helsínquia e Lyon foram, em conjunto, nomeados como 2019 European Capital of Smart Tourism

Exemplos de iniciativas

Plataforma para turistas Chineses – Helsínquia, Finlândia

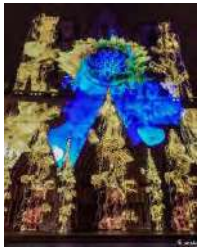
> Lançamento de uma aplicação para smartphones com diversas recomendações e planos de viagem na cidade visando o turista chinês

> Foco na combinação de recomendações personalizadas, planeamento ao nível da mobilidade e opções de compras de diversos serviços turísticos

Guia turístico *smart* – Liubliana, Eslovénia

> App móvel que funciona como upgrade à experiência clássica de guias turísticos áudio, recorrendo à geo-localização do turista

> A app sinaliza as atracções próximas por toda a cidade, indicando a melhor forma do turista se dirigir às atracções e outras informações relevantes



Tecnologia para promoção do património – Lyon, França

> Festival anual que promove o património da cidade de Lyon, bem como os seus principais monumentos através de um espectáculo que combina 40 pontos de atracção com tecnologia de ponta (vídeos, lasers e LEDs)

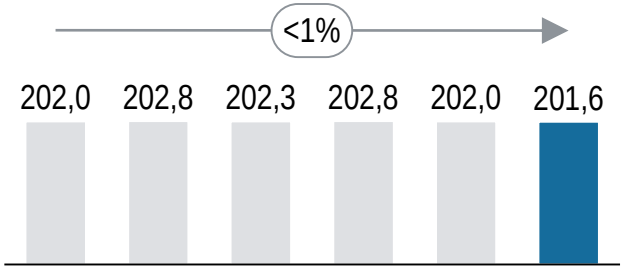
> Foco na sustentabilidade tecnológica, com destaque para a energia consumida durante o espectáculo – não mais que uma habitação *standard*

Fonte: European Capital of Smart Tourism, Helsinki Marketing, Whim, Nexto, Roland Berger

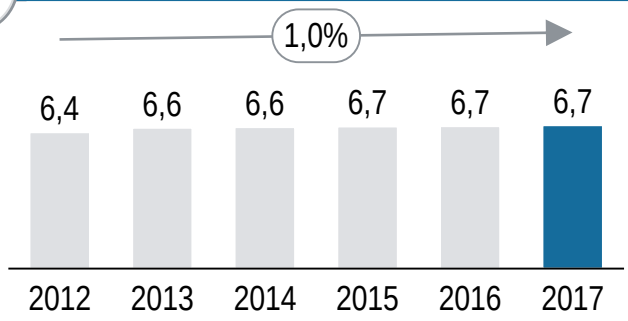
A oferta hoteleira não conseguiu acompanhar em volume o crescimento acelerado da procura, mas tornou-se mais sofisticada

Evolução da oferta hoteleira na Europa

Hotéis na UE ['000]



Quartos de hotel na UE [m]



Comentários

Oferta hoteleira estagnada

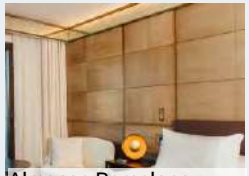
Nos últimos anos a oferta hoteleira tradicional tem vindo a estagnar em consequência de um desenvolvimento rápido de ofertas de alojamento alternativas

Hotéis boutique

Novos segmentos de luxo têm vindo a florescer, nomeadamente os hotéis boutique, com uma proposta de valor assente na sua modernidade para *affluent travelers e* experiências mais personalizadas

Exemplos

BLESS Madrid


Almanac Barcelona

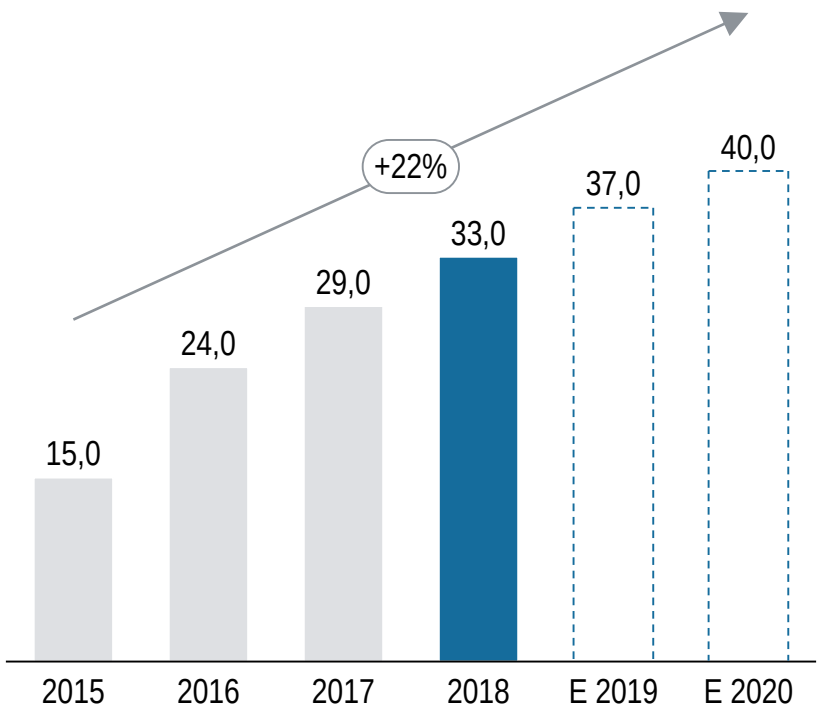
Ham Yard Hotel London

Fonte: Eurostat, Statista, Roland Berger

Esse crescimento foi absorvido maioritariamente pela oferta de Alojamento Local – forte crescimento com tendência para se manter

Desenvolvimento do Alojamento Local

de utilizadores Airbnb Europa e EUA [m]



Comentários

Canais online e móvel

O crescimento do Alojamento Local não pode ser dissociado do fenómeno de surgimento de novos intermediários digitais

Solução mais económica

Os turista preferem estadias em Alojamento Local por, em regra, serem menos dispendiosas tendo em consideração a localização destes alojamentos e experiência única oferecida

Exemplos

Fonte: Statista, Morgan Stanley, Roland Berger

O dinamismo do transporte aéreo, estimulado pelas companhias *low cost*, tem sido um motor chave de crescimento do Turismo

Exemplo de tendências em Acessibilidade e Transporte Aéreo

I. Crescimento do número de rotas

Crescimento acelerado do número de voos e rotas internacionais nas mais variadas áreas do globo, potenciando o crescimento da actividade turística e o acesso de novos mercados a novos destinos

II. Aumento da liberdade de circulação de pessoas

O total de acordos de entrada livre (*free* visa) no mundo tem aumentado substancialmente nos últimos anos, gerando novas oportunidades (aumentando o potencial de turistas) e desafios (abertura destinos concorrentes)

III. Maior acessibilidade via redução do preço das passagens aéreas

O aumento da eficiência, o *insourcing* da distribuição, crescimento das companhias *low cost* (alavancado pelo efeito *unbundling*) e aumento de competitividade são factores que pressionam em baixa o preço médio das viagens

IV. Aumento da segurança no sector da aviação

O decréscimo de sinistros no sector da aviação tem aumentado a confiança dos viajantes, diminuindo a resistência de novos viajantes a utilizar este meio de transporte e conduzindo à sua massificação

V. *Direct Marketing*

As companhias aéreas estão a aprofundar a relação digital com o cliente, o que tem impactos significativos na promoção de potenciais ofertas turísticas e contribui ainda mais para o aumento do número de viagens por turista

VI. Desenvolvimento de infraestruturas aeroportuárias

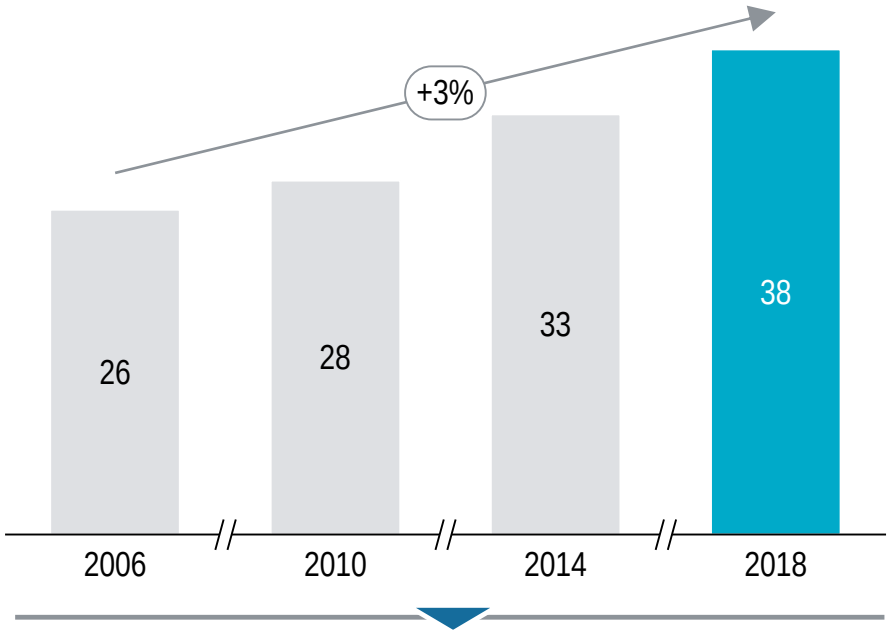
Crescente preocupação de entidades governamentais e companhias aéreas com a disponibilidade de capacidade aeroportuária, conscientes da sua criticidade desenvolvimento sustentável de um destino turístico

Fonte: Roland Berger

O crescimento do número de voos resulta de um aumento da competitividade das companhias aéreas assentes no modelo *low cost*

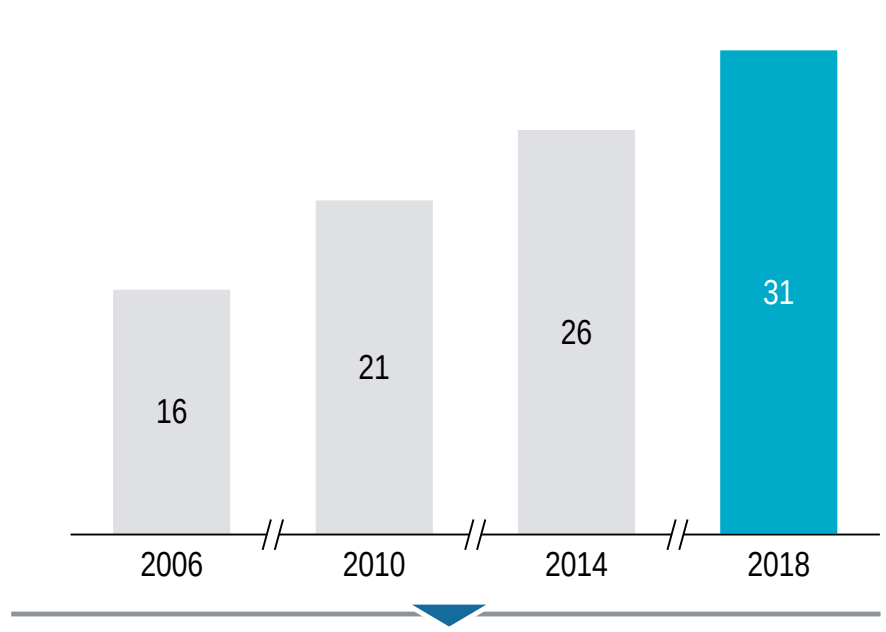
Indicadores seleccionados de evolução do transporte aéreo

Voos operados mundialmente [m]



Novas rotas aéreas e o aumento frequência de voos operados espelha um aumento substancial da procura de voos a nível mundial

Quota de mercado de companhias *low cost* [%]



O rápido crescimento das companhias *low cost* aumenta a acessibilidade a transporte aéreo ao mesmo tempo que pressiona em baixa o preço médio das viagens

Fonte: Statista, Roland Berger

A sofisticação da procura tem estimulado os destinos de cidade a enriquecer a oferta e reforçar imagem de excelência e individualidade

Exemplo de tendências no enriquecimento da experiência turística em destinos de cidade

I. Investimento crescente na redução de sazonalidade
Aumento da taxa de ocupação média acompanhado por uma diminuição da sazonalidade da procura em cidades com um investimento maior e contínuo por parte dos diferentes *stakeholders* para minimizar este efeito

II. Maior incorporação de inovação e tecnologia na experiência do turista
Utilização maciça de ferramentas *online* para facilitar e enriquecer o contacto do turista com o destino, introdução de facilidades de conveniência de fácil acesso (e.g., mobilidade) e elementos de inovação absoluta no destino

III. Aposta cada vez maior no segmento MI
Cada vez maior coordenação de esforços, comunicação e investimento com vista ao desenvolvimento do segmento MI face ao elevado gasto médio diário associado

IV. Crescimento do esforço promocional através de um leque cada vez maior de canais
Dinamização promocional através de operadores turísticos e companhias áreas e exploração de novos formatos de comunicação, nomeadamente, através de influenciadores chave e redes sociais

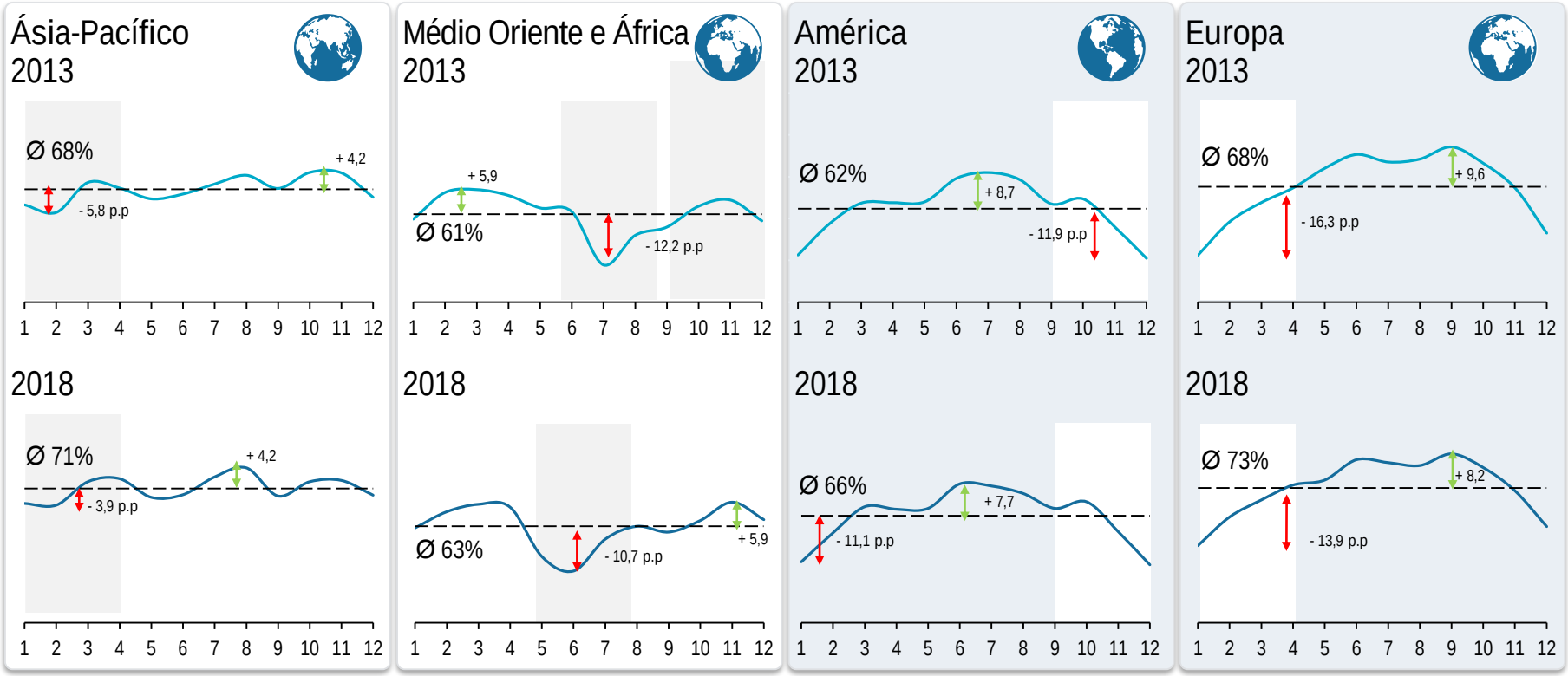
V. Aumento do espaço de influência das principais marcas destino – de cidade a Região
Alargamento progressivo do efeito da marca destino a áreas cada vez maiores, englobando novas zonas com o objetivo de enriquecer a proposta de valor e criar novos patamares de crescimento de forma sustentável

VI. Aposta em ganho de notoriedade através de "atestados" de excelência do destino
Denominações oficiais e prémios atribuídos, nomeadamente, "Património Unesco", "Sete Maravilhas do Mundo Moderno" ou "World Travel Awards" reforçam a qualidade do destino e o interesse potencial de *first time visitors*

Fonte: Relatórios de Indústria, Roland Berger

Enquanto que a taxa média de ocupação hoteleira aumentou globalmente, a sazonalidade e a sua evolução varia entre regiões

Sazonalidade da procura turística



Aumento da taxa média de ocupação e sazonalidade nas regiões destino indicadas

Redução da sazonalidade devido a maior investimento dos destinos para atenuar este efeito

Taxa de ocupação 2013 — Taxa de ocupação 2018 ---- Média aritmética

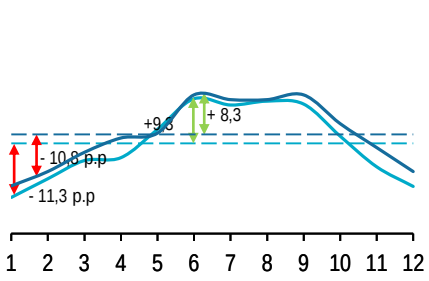
Fonte: Statista, Roland Berger

Destaque para alguns países europeus que conseguiram reduzir a sazonalidade na procura turística ao longo do ano

Benchmark de medidas para redução da Sazonalidade turística

França

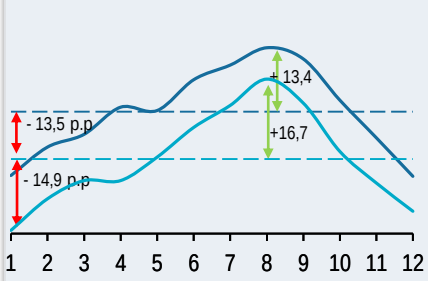
Plano Estratégico de Paris



- Promoção internacional de eventos locais com elevado potencial turístico –e.g., *Nuit Blanche, Journées du patrimoine*
- Coordenação institucional para a organização e angariação de grandes eventos para a cidade de Paris
- Modernização das infraestruturas de suporte a congressos sendo um sector que representa mais de € 5 bn e 80.000 trabalhos – Paris considerada líder na organização de congressos estando top 1 do ranking ICCA em 2018 em número de congressos

Espanha

Plano Estratégico de Barcelona



- Criação de novos produtos turísticos com enfâse em eventos específicos da cidade de Barcelona – eventos culturais e desportivos – garantindo uma diversificação da proposta de valor da cidade em termos de produto e temporal
- Alavancagem e dinamização do sector de congressos e eventos com a criação de espaços de partilha de conhecimento e criação de sinergias entre *stakeholders* – Barcelona foi top 4 em número de congressos decorridos em 2018, ranking ICCA

Taxa de ocupação 2013 — Taxa de ocupação 2018

Fonte: Eurostat, Planos Estratégicos Regiões, Roland Berger

A crescente digitalização da experiência turística está a conduzir ao surgimento de factores de diferenciação entre destinos turísticos

Digitalização da experiência turística

Não exaustivo

Planeamento

> Ferramentas de planeamento de viagem: transporte até ao destino, alojamento e itinerário ideal

Exemplo

– O Google Trips agrega a informação de comportamentos, voos e hotéis marcados do utilizador de forma a criar um roteiro personalizado para a viagem

Mobilidade

> Interligação das diversas formas de mobilidade na cidade de forma agregada e simples

Exemplo

– A Wanderu agrega informação de autocarros, comboios e outros meios de transporte de forma eficiente

Actividades

> Maximização da experiência, quer seja em termos de atracções turísticas, recomendações de actividades

Exemplo

– O *Geocaching* cria uma experiência de *gamification* e conquista de objectivos

Connect with people

> Encontros para partilha de experiências e conhecimento com locais ou turistas

Exemplo

– A MeetUp conecta turistas ou locais de acordo com os seus interesses

A eliminação das taxas de *roaming* a nível europeu veio reforçar o estímulo ao acesso a meios digitais **(Apps, redes sociais, …) durante a estadia do turista num destino e, consequentemente, dar maior** importância a esses meios no fortalecimento da qualidade da experiência do turista

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

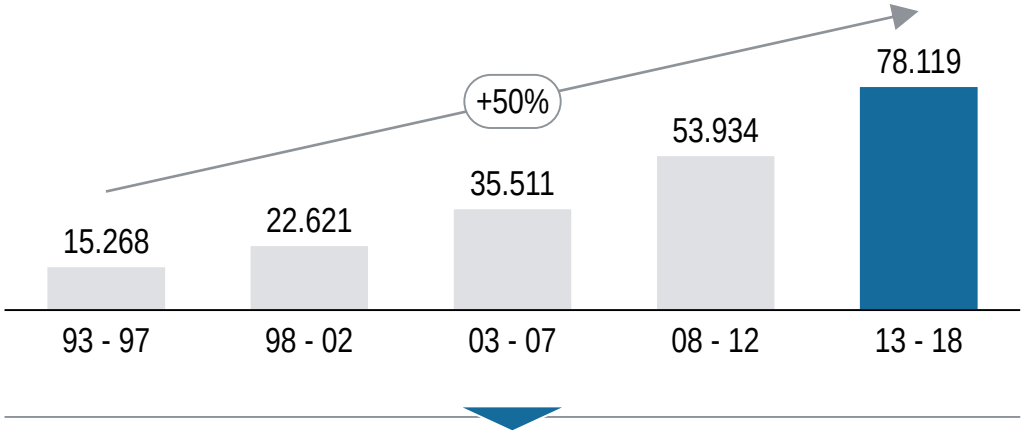
No segmento MI[1)] existe uma evolução relevante na procura e no mix das cidades com mais congressos organizados

Foco no desenvolvimento da oferta no segmento MI

Número convenções – top 8 cidades

1993 – 1997			2013 – 2018		
Paris	299	=	Paris	1.291	=
Viena	231	=	Viena	1.122	=
Copenhaga	222	–	Berlim	1.107	↑
Budapeste	220	–	Londres	1.095	↑
Amesterdão	190	–	Barcelona	1.081	↑
Barcelona	189	↑	Madrid	947	+
Londres	176	↑	Singapura	940	+
Berlim	169	↑	Lisboa	844	+

Evolução do número de congressos [mundo]



> O número total de congressos realizados tem vindo a aumentar substancialmente, sendo que o número de participantes por congresso tem reduzido – oferta mais diversificada

> O top 8 mundial continua a ser dominado por cidades europeias, mas houve uma alteração significativa no *mix* de cidades com maior número de eventos

> Existe uma aposta cada vez maior dos destinos neste segmento também como forma de mitigar o efeito de sazonalidade

1) MI- Meetings Industry, cobrindo todas as componentes da designação tradicional MICE

Fonte: ICCA, Roland Berger

Sensibilidade crescente para a necessidade de gestão preventiva de fluxos turísticos para sustentar o Turismo e a sua relação com residentes

Exemplos de impacto de deficiente gestão de procura em cidades europeias

> Protestos em Maiorca e San Sebastián, onde está prevista uma marcha anti-turismo durante um grande festival da cultura basca
> The Guardian, 2017

> A turismofobia tomou conta de várias cidades europeias, com protestos e medidas tomadas em Veneza, Roma, Amsterdão, Florença, Berlim, (…) contra a invasão de visitantes
> The Guardian, 2018

> Os venezianos realizaram vários protestos nos últimos anos contra o turismo que, segundo eles, prejudicou a sua qualidade de vida, o meio ambiente e afastou moradores The Guardian, 2019

City of Amsterdam

2017: Amesterdão anunciou a proibição da abertura de novas lojas orientadas exclusivamente a turistas no centro histórico da cidade

Ajuntament de Palma

2017: Maiorca anuncia planos para intensificar aumento da taxa de turismo durante a época alta, como esforço de controlar fluxos turísticos

Ajuntament de Barcelona

2017: Barcelona analisa a estuda lei para controlar fluxos turísticos através da limitação de construção de novos hotéis e emissão de novas licenças de AL

2019: Veneza proíbe cruzeiros de grandes dimensões de atracarem no centro e abertura de novos restaurantes *fast-food* no centro da cidade

Turistička zajednica grada Dubrovnika
Dubrovnik Tourist Board

2017: Dubrovnik limita o número de turistas permitidos no centro histórico e implementa medidas de controlo de fluxos de cruzeiristas

Fonte: Ajuntament de Barcelona, I am Amsterdam, Aujuntament de Palma, Venice Council, Dubrovnik Tourist Board, *Press Clippings*, Roland Berger

O Turismo tem-se assumido como uma prioridade crescente de desenvolvimento económico sustentável

Tendências no desenvolvimento económico sustentável

Fonte: Relatórios de Indústria, Roland Berger

B. Avaliação do desempenho turístico da Região de Lisboa

Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Turismo de Lisboa

Nos últimos anos, o desempenho do Turismo da Região foi excelente – o novo Plano Estratégico deve sustentar e reforçar esse desempenho

Estrutura do diagnóstico

1 Aspectos positivos

- O Turismo na Região de Lisboa registou um desempenho de excelência nos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas definidas no Plano 2015-2019
- A crescente notoriedade e qualidade da oferta tem funcionado como um ciclo virtuoso para a proposta de valor de Lisboa

2 Desafios a endereçar

- De forma a construir um plano que promova um crescimento sustentável, é necessário endereçar um conjunto de desafios internos e externos
- Vários factores ao nível da procura, oferta e de infraestruturas competem para garantir essa sustentabilidade

3 Perspectiva territorial

- É importante entender as vocações e diferentes estágios de desenvolvimento que são sentidos pelos diferentes componentes do Destino
- O desenvolvimento do Destino tem igualmente de atender às oportunidades e desafios específicos que se colocam nessas componentes do Destino

Fonte: Roland Berger

Nos últimos anos, o desempenho do Turismo da Região foi excelente – o novo plano estratégico deve sustentar e reforçar esse desempenho

Estrutura do diagnóstico – Aspectos positivos

1 Aspectos positivos

- O Turismo na Região de Lisboa registou um desempenho de excelência nos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas definidas no Plano 2015-2019
- A crescente notoriedade e qualidade da oferta tem funcionado como um ciclo virtuoso para a proposta de valor de Lisboa

2 Desafios a endereçar

- De forma a construir um plano que promova um crescimento sustentável, é necessário endereçar um conjunto de desafios internos e externos
- Vários factores ao nível da procura, oferta e de infraestruturas competem para garantir essa sustentabilidade

3 Perspectiva territorial

- É importante entender as vocações e diferentes estágios de desenvolvimento que são sentidos pelos diferentes componentes do Destino
- O desenvolvimento do Destino tem igualmente de atender às oportunidades e desafios específicos que se colocam nessas componentes do Destino

Fonte: Roland Berger

Lisboa apresentou um desempenho notável ao longo dos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas do Plano 2015-2019

Avaliação do desempenho turístico do Destino – aspectos positivos seleccionados

I	A concretização precoce das principais métricas estabelecidas no Plano 2015-2019 reflecte o excelente desempenho do Destino nos últimos anos
II	Forte crescimento de procura, com o Destino a assumir-se como um motor cada vez mais importante do Turismo a nível nacional
III	Do lado da oferta, o crescimento passa em larga medida pela extraordinária dinâmica do alojamento local que registou um crescimento médio anual superior a 85% e que resulta já num parque de quartos superior à hotelaria
IV	Forte desempenho em todos os mercados alvo com destaque para origens fora da Europa (Brasil, Estados Unidos, etc.), o que testemunha o crescente alcance mundial do Destino e da marca Lisboa
V	A expressiva redução da sazonalidade e o crescente grau de satisfação do turista com a sua experiência no Destino reflectem uma proposta de valor cada vez mais distintiva e competitiva
VI	Denota-se o crescimento de novas motivações **–** oportunidade para fortalecer o leque de produtos do Destino Lisboa
VII	Lisboa apresentou uma evolução positiva no perfil de turista médio que visita o Destino, na medida em que os perfis que mais cresceram (e.g. Grupos de amigos adultos) tendem a gastar mais e a ficar mais tempo no Destino
VIII	A crescente notoriedade e qualidade da proposta de valor de Lisboa reflecte-se em factores que alimentam ainda mais a procura (por exemplo, prémios internacionais de grande relevo e mobilização de líderes de opinião)

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

A concretização precoce das principais métricas do Plano 2015-2019 reflecte o excelente desempenho da Região nos últimos anos

Objectivos estratégicos 2015-2019

Visão *outside-in*

Objectivos 2015-2019

1	Aumentar receitas de turismo em 5% ao ano	○ ○ ●
2	Atingir 10 M de dormidas de turistas estrangeiros 2019 (2017 >13M)	○ ○ ●
3	Alcançar receitas globais do turismo de 800 M€[1)]	○ ○ ●
4	Melhoria da satisfação dos visitantes em 2 p.p.	○ ○ ●
5	Aumento da notoriedade de Lisboa nos mercados emissores	○ ○ ●

Plano estratégico ambicioso que colocou o turismo como a actividade económica e social predominante de Lisboa

1) De acordo com as receitas globais da hotelaria
Fonte: Plano Estratégico do Turismo, Roland Berger

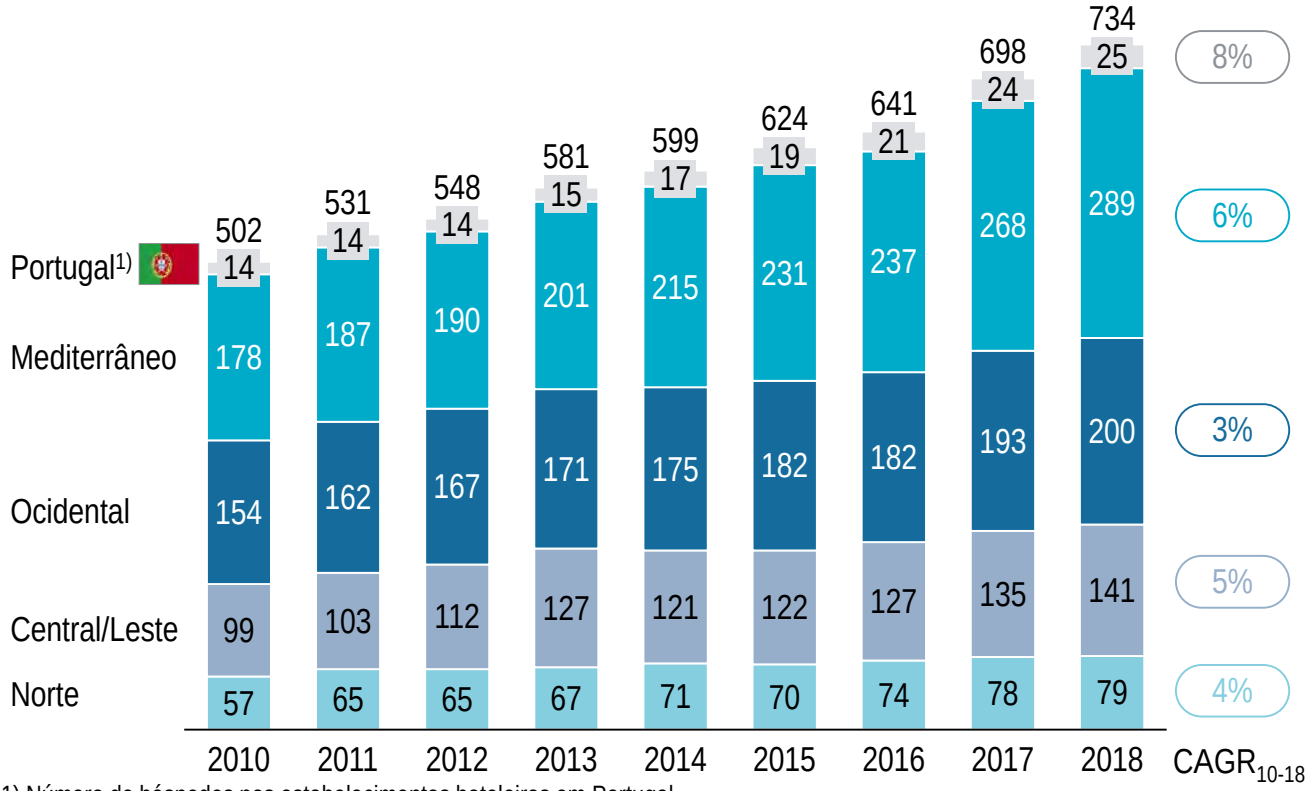
● Em linha com planeado ● Atrasos pontuais ● Atrasado

Ao longo dos últimos anos, Portugal evidenciou níveis de crescimento apreciáveis no contexto europeu

Evolução da procura de destinos europeus

Não-exaustivo

Número de chegadas de turistas na Europa, 2010-2018 [m]



1) Número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal

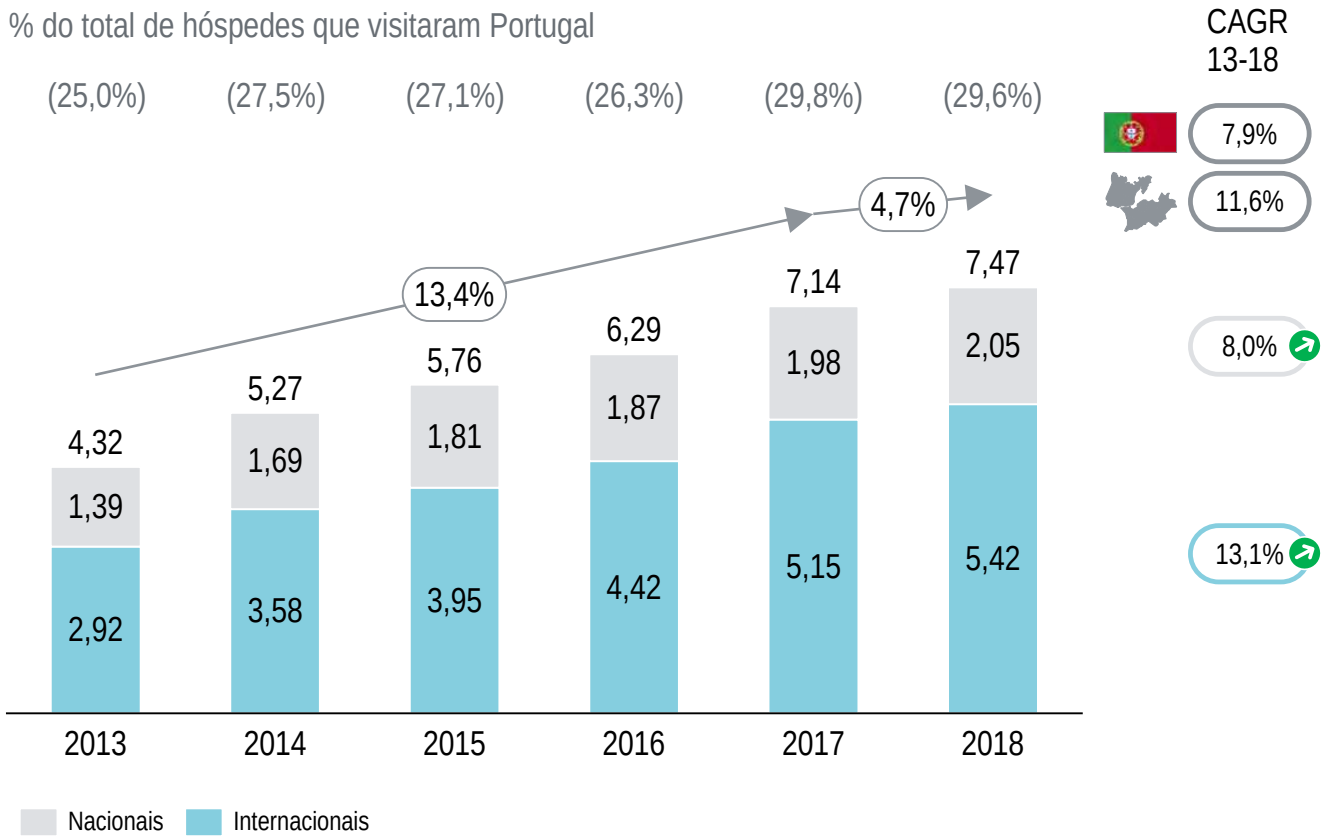
- Na Europa, a maioria das regiões apresentou um crescimento robusto ao longo deste período, reflectindo o aumento da procura intra-regional
- A região do Mediterrâneo foi a que mais contribuiu para o crescimento do turismo a nível Europeu, ainda assim Portugal conseguiu um aumento acima de mercados vizinhos

Fonte: Statista, INE, Roland Berger

O Destino Lisboa constitui o principal motor de crescimento da procura turística de Portugal a nível internacional

Evolução do turismo na Região de Lisboa

Hóspedes na Região de Lisboa [milhões]



Comentários

> A Região de Lisboa recebe já ~30% dos hóspedes totais do País

> Desde 2017 verifica-se um abrandamento do crescimento de hóspedes, com 4,7% em 2018 face a 13,4% desde 2013

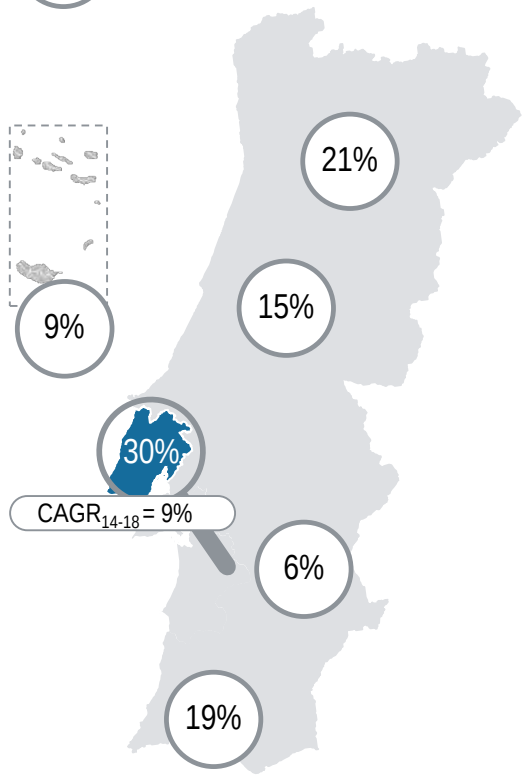
> O forte aumento de carga no Destino colocado por uma taxa de crescimento tão expressiva ao longo de um período sucessivo de 5 anos coloca necessariamente desafios para o futuro

Fonte: INE, Roland Berger

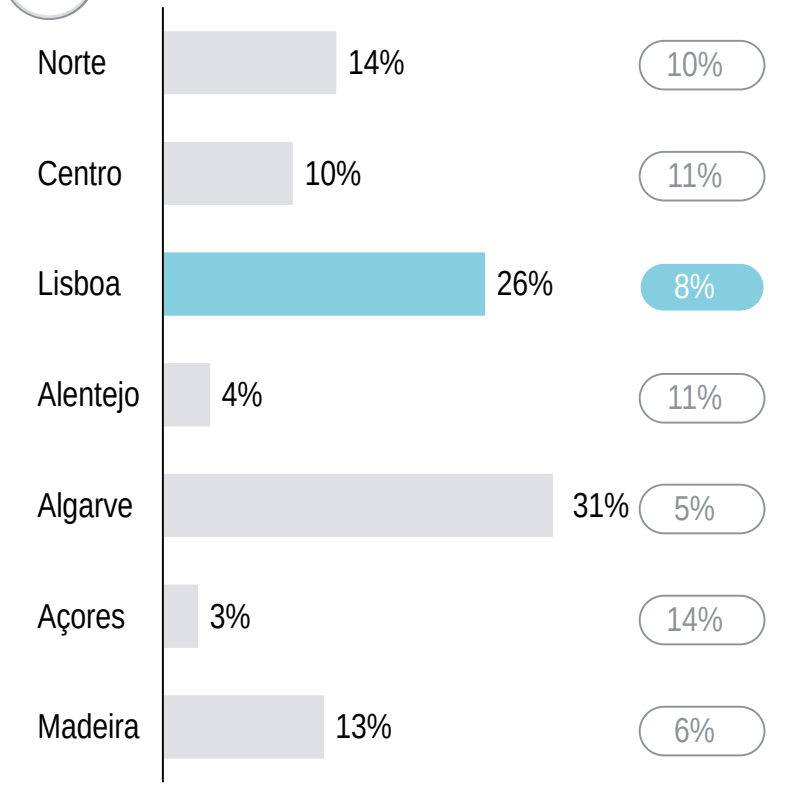
Lisboa é actualmente o Destino com maior número de turistas a nível nacional e aproxima-se do Algarve em termos de dormidas

Distribuição da procura turística e dormidas por região em Portugal

Turistas, 2018 [%]



Dormidas, 2018 [%]



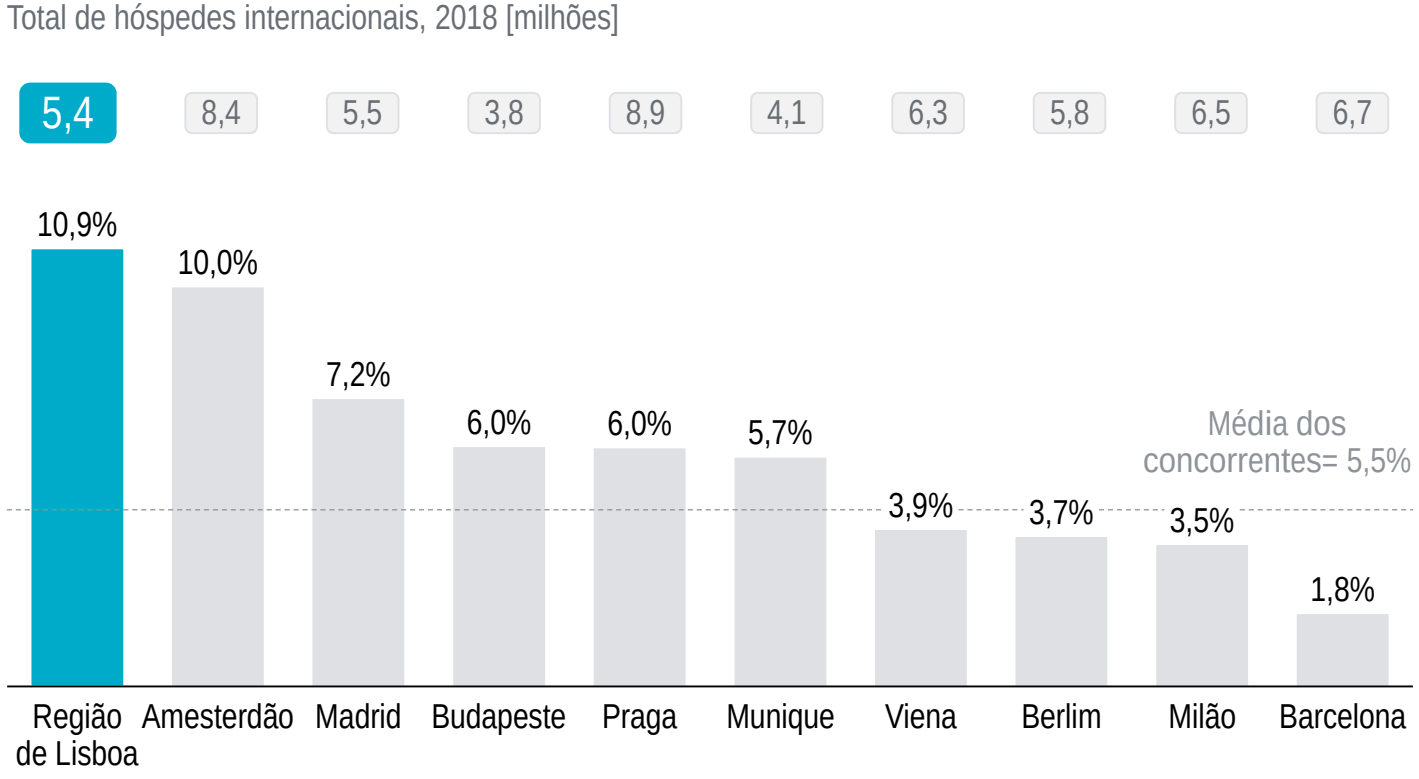
- O Algarve é a região do país com o maior número de dormidas porque o turismo de Sol e Mar está associado a estadias mais longas
- As regiões mais urbanas, normalmente destinos de *city breaks*, têm menor peso nas dormidas por região do que em termos de número de turistas

Nota: Os dados apresentados consideram informação de hospedes referente à Área Metropolitana de Lisboa
Fonte: INE, Roland Berger

No contexto dos Destinos de cidade europeus, o crescimento de Lisboa é ainda mais expressivo

Evolução do turismo no Destino Lisboa vs. cidades seleccionadas

Evolução do número de hóspedes internacionais em destinos seleccionadas [CAGR 14-18]



Comentários

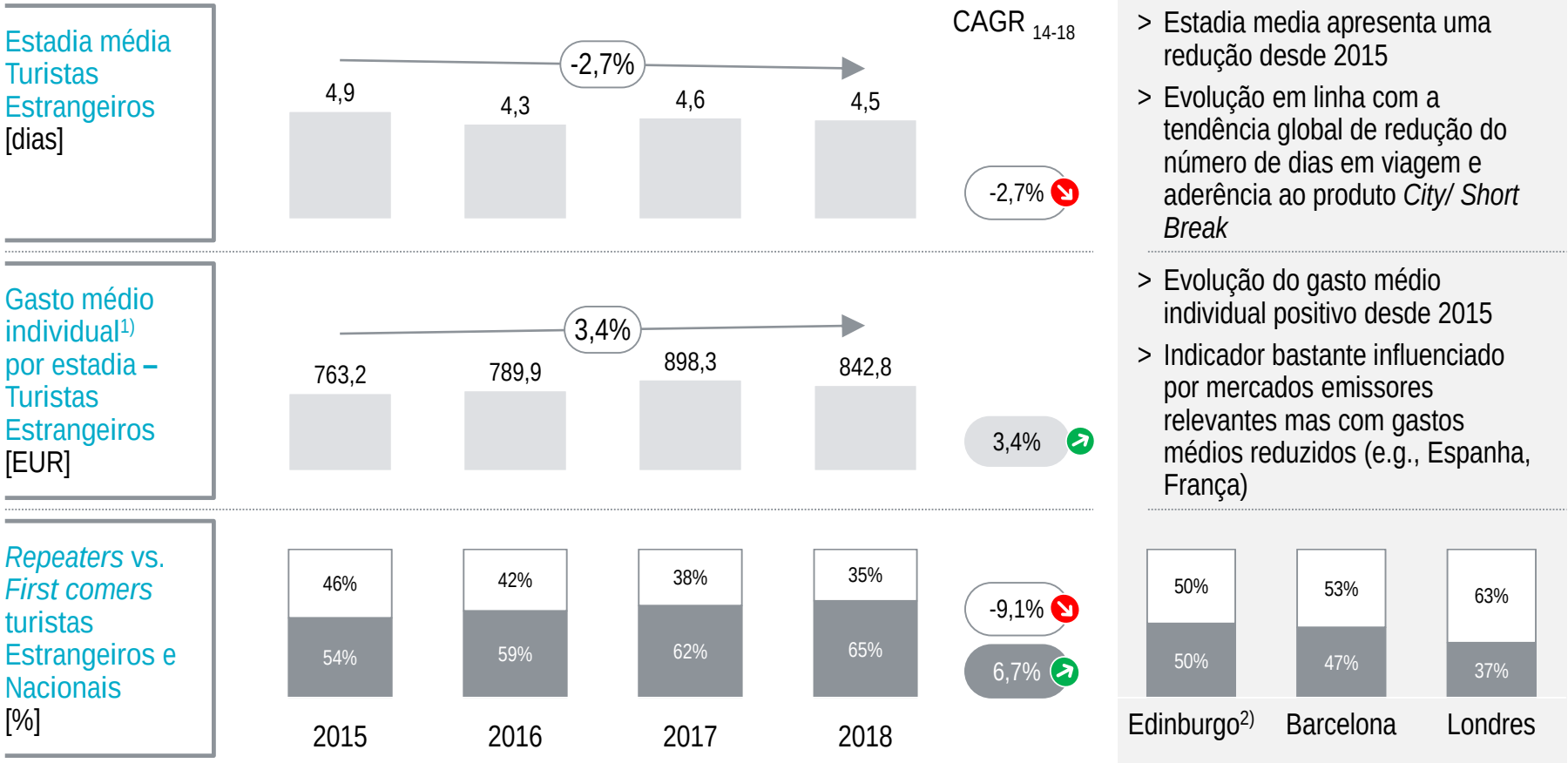
> Lisboa destaca-se face a outros destinos concorrentes com mais do dobro do ritmo médio de crescimento no últimos anos

> Este desempenho deve-se a uma variedade de factores intrínsecos à proposta de valor de Lisboa e reforçada por fenómenos geradores de imagem de insegurança em vários destinos de cidade europeus

Fonte: INE, Euromonitor, Roland Berger

A rapidez do crescimento de Lisboa acelerou a atracção de novos turistas ("*first comers*") e reflectiu-se num aumento do gasto médio

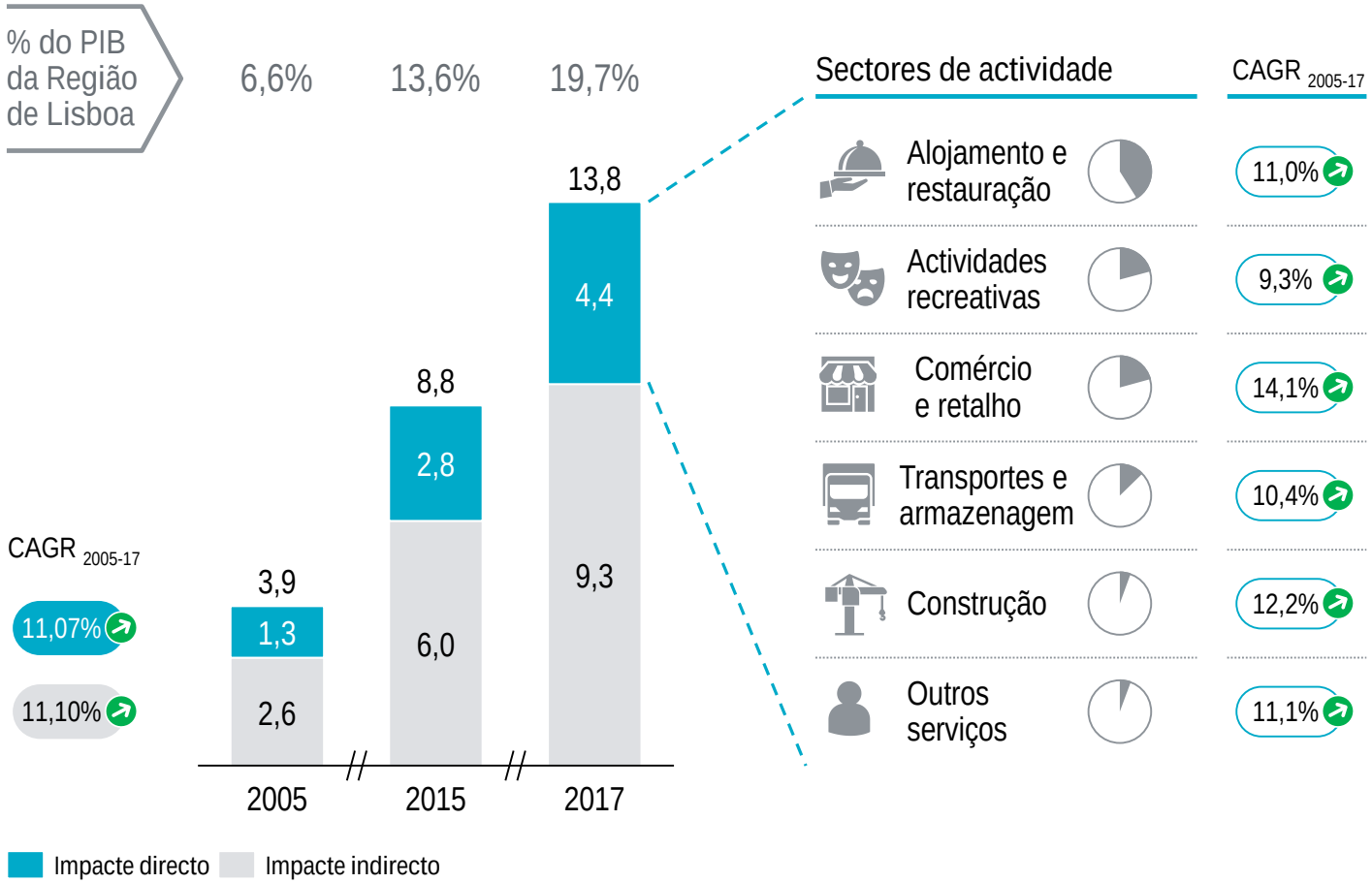
Principais indicadores do turismo na Região de Lisboa



1) Não inclui transporte; 2) 2015
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

O expressivo crescimento do Turismo tornou-o um contribuinte decisivo da economia da Região, com forte expressão transversal

Geração de riqueza atribuída à actividade turística na Região de Lisboa [EUR bn]



1) Estimativa Roland Berger
Fonte: WTTC, Observatório do Turismo de Lisboa, INE, Roland Berger

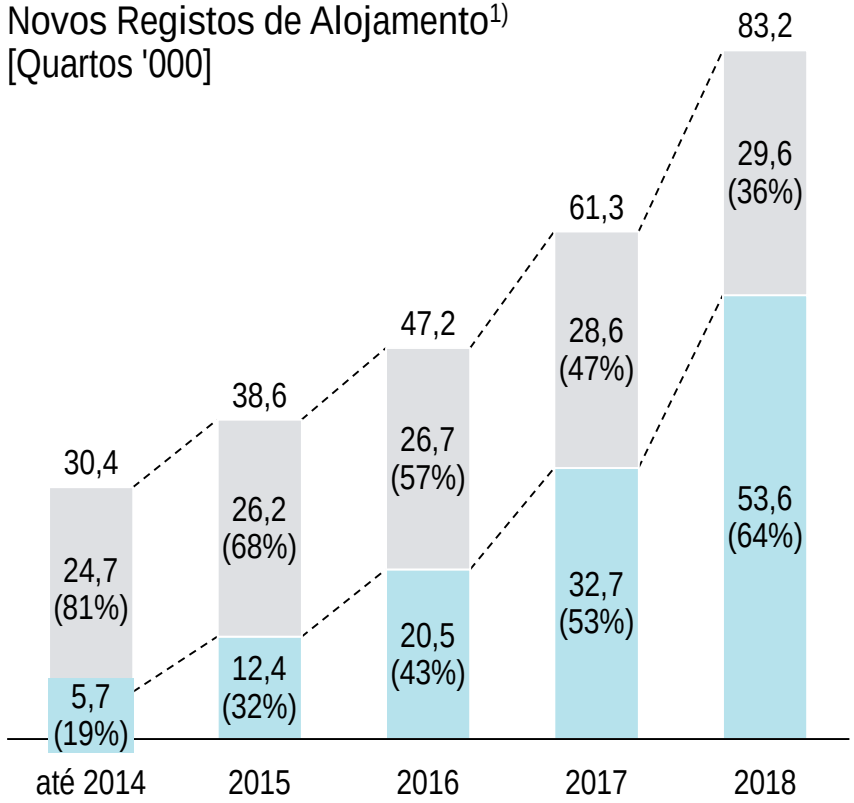
Comentários

- Região de Lisboa gerou em 2017 cerca de EUR 70 bn de PIB – mais de 35% do total nacional
- O turismo apresenta-se como um dos grandes responsáveis pela significativa geração de valor da Região, contribuindo com quase 20% do total
- A elevada influência da actividade turística em todos sectores da sociedade na Região é reflectida no peso do impacte indirecto do total de riqueza gerado (~70%)

No geral, o crescimento da procura foi suportado principalmente pelo aumento significativo da oferta de AL

Evolução do alojamento turístico na Região de Lisboa

Evolução do Acumulado de Novos Registos de Alojamento[1)] [Quartos '000]



Hotelaria[2)]

4,5%

$CAGR_{14-18}$

Alojamento Local[3)]

73,0%

$CAGR_{14-18}$

> Hotelaria como principal tipologia responsável pelo crescimento da oferta de empreendimentos turísticos (+85% do total de novos registos de ET

> Elevada concentração na cidade de Lisboa – novos registos prevêem o foco na cidade nos próximos anos

> Crescimento do Alojamento Local permitiu acomodar o crescimento da procura na Região

> Alojamento local hoje já representa mais de 60% do total de quartos que a Região oferece como alojamento

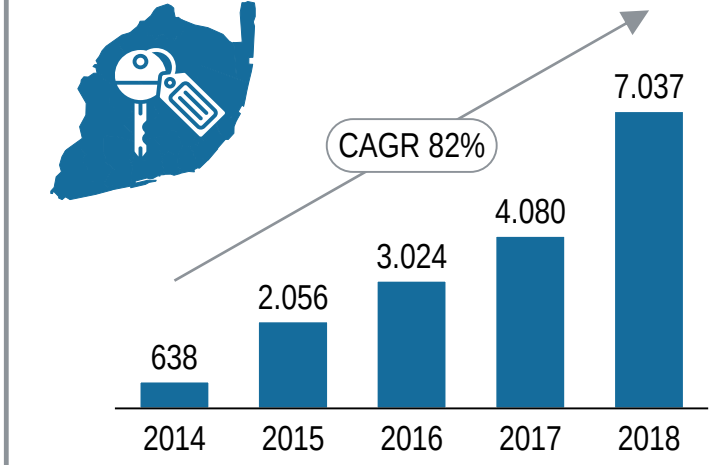
1) Metodologia em linha com o estudo de impacte macroeconómico do Turismo na cidade e na Região de Lisboa em 2017
2) Hotelaria inclui Hoteis, Hoteis rurais e Hoteis-apartamento
3) Alojamento local refere-se ao número de registos RNAL
Fonte: RNET, RNAL, Roland Berger

Esse aumento foi generalizado com particular concentração na cidade de Lisboa, sobretudo no centro histórico

Alojamento Local na Região de Lisboa, 2018

Concentração geográfica do Alojamento Local [Região]

Novos Registos de Alojamento Local [#]



Novos registos na cidade de Lisboa [% da Região]

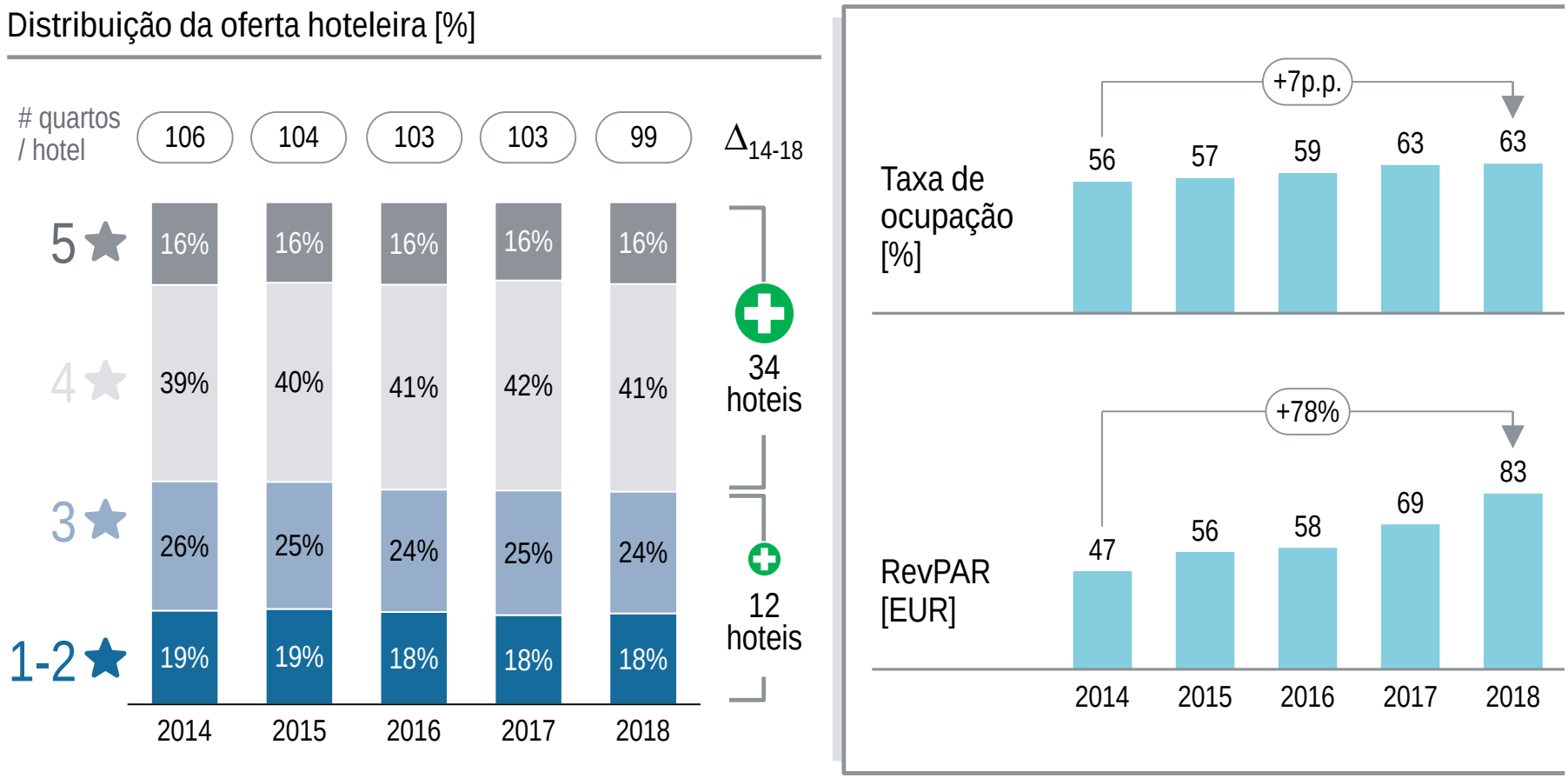
77% 75% 79% 72% 74%

Crescimento exponencial de novos registos na Região – Lisboa responsável por mais de 72% dos novos registos anuais desde 2014

Fonte: INE, RNAL, Roland Berger

Significativa melhoria de desempenho do parque hoteleiro, com aumentos expressivos do RevPAR e da taxa de ocupação

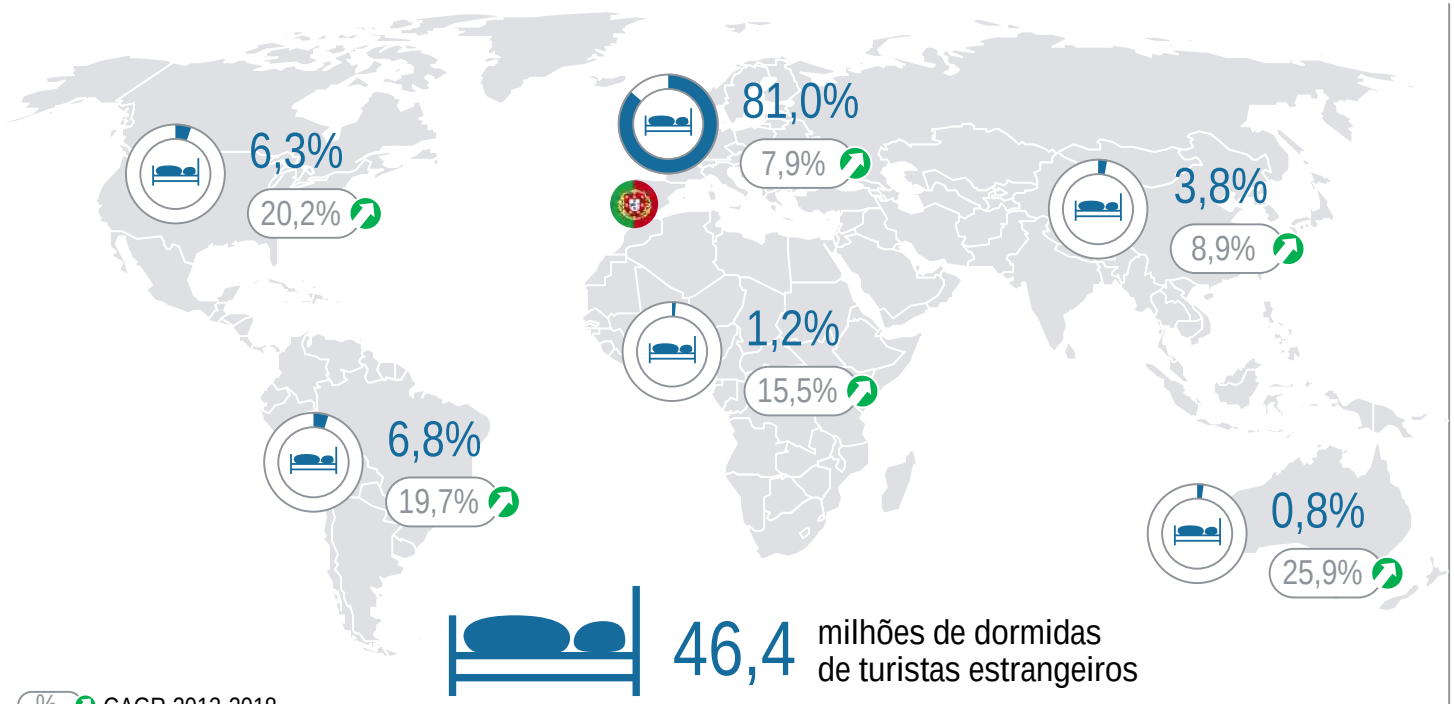
Evolução dos estabelecimentos hoteleiros[1)] na Região de Lisboa, 2018



1) Exclui pensões, estalagens, pousadas, motéis e apartamentos turísticos
Fonte: INE, STR, ATL, Roland Berger

Turista europeu predomina na procura por Portugal, embora o continente americano tenha vindo a ganhar relevância

Dormidas em Portugal por regiões de mercados emissores, 2018



Comentários

> 14,9 milhões de turistas internacionais visitaram Portugal em 2018 reflectindo-se em 46,4 milhões de dormidas

> A Região de Lisboa foi a mais visitada, com um total de 5,2 milhões de turistas internacionais (34,9%)

> Em relação a dormidas de estrangeiros, a Região de Lisboa totalizou 13,6 milhões (29,6%) em 2018

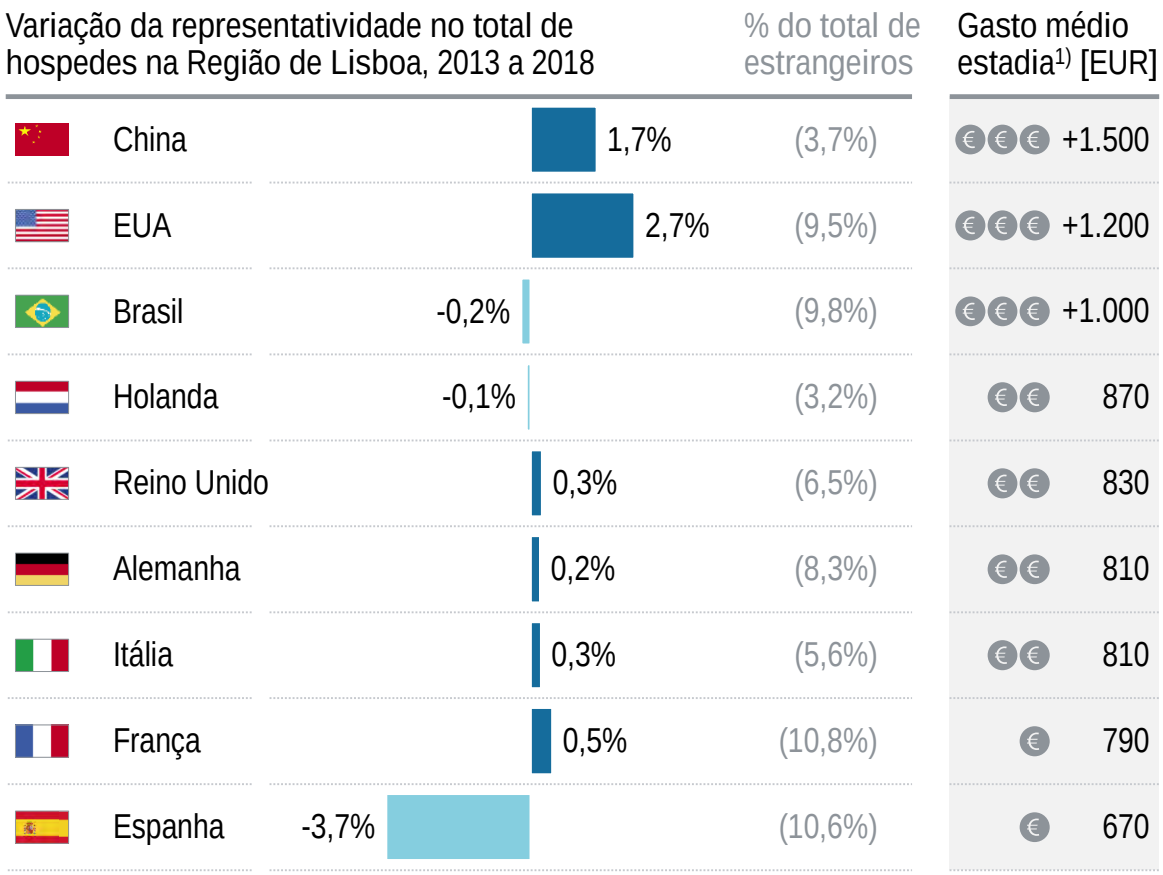
> Europa responsável por mais de 80% das dormidas de estrangeiros em Portugal

> Mercados não-europeus com crescimento significativo desde 2013

Fonte: INE, Roland Berger

A evolução do *mix* dos principais mercados emissores contribuiu para o aumento do gasto médio por turista que visita o Destino Lisboa

Evolução do *mix* dos principais mercados emissores, 2018



1) Gasto médio por estadia 2018 sem incluir transporte

Comentários

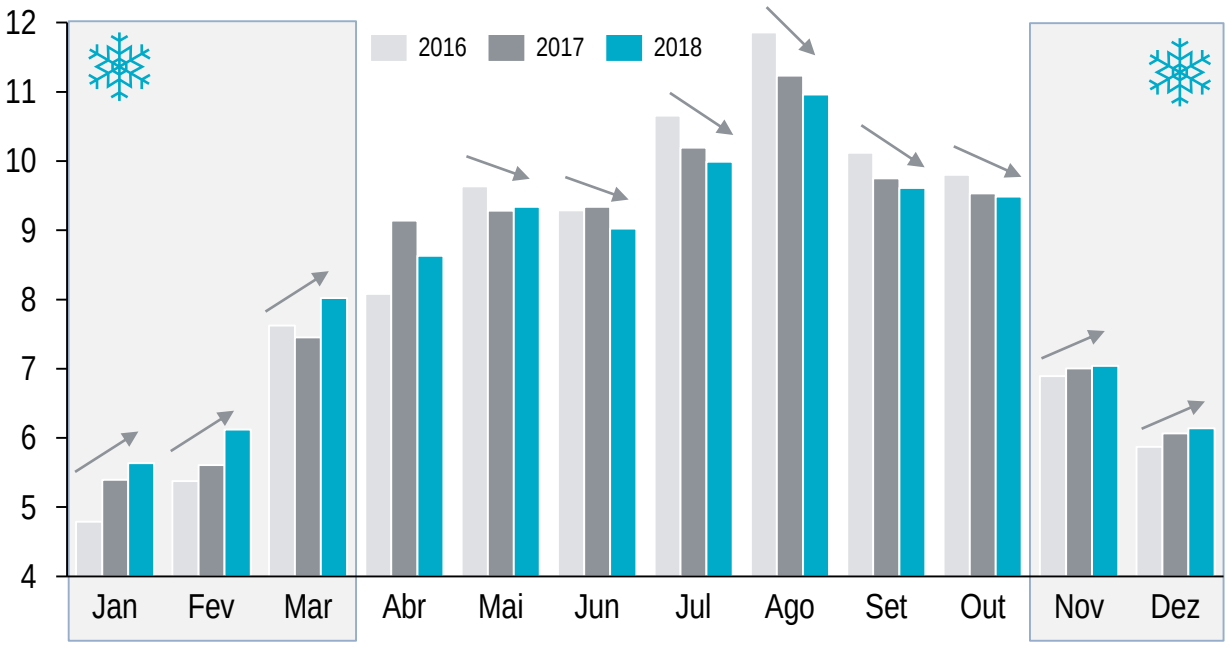
- Variação do *mix* de nacionalidades desde 2013 com foco no aumento de nacionalidades com elevado gasto médio (China e EUA)
- Crescimento do mercado dos EUA directamente ligado à abertura de novas rotas directas para Lisboa
- Gasto médio do turista chinês alavancado pelo foco em compras de produtos de luxo
- O gasto médio individual por estadia dos estrangeiros provenientes nas principais nacionalidades tem vindo a aumentar – aproximadamente 900 euros em 2014 para 986 em 2018
- Apesar da evolução do *mix* de turistas na Região parecer alinhada com o *target* de turista, mas gastador, o peso desses mercados (e.g., China) apresenta potencial de aumento significativo

Fonte: INE, Observatório do Turismo de Lisboa, Global Blue, *Press clippings* Roland Berger

O crescimento da procura de Lisboa trouxe uma redução da sazonalidade, reflexo da atracção pelo clima e produtos menos sazonais

Evolução da sazonalidade na Região de Lisboa, 2016 a 2018

Sazonalidade das dormidas na Região de Lisboa [%]



Produtos alinhados com as vocações naturais da Região tem contribuindo para uma redução significativa da sazonalidade

Exemplo de produtos que contribuem para a redução da sazonalidade

MI

Organização de eventos corporativos ao longo de todo o ano

Eventos

Organização de eventos desportivos e culturais em períodos de menor procura

Golfe

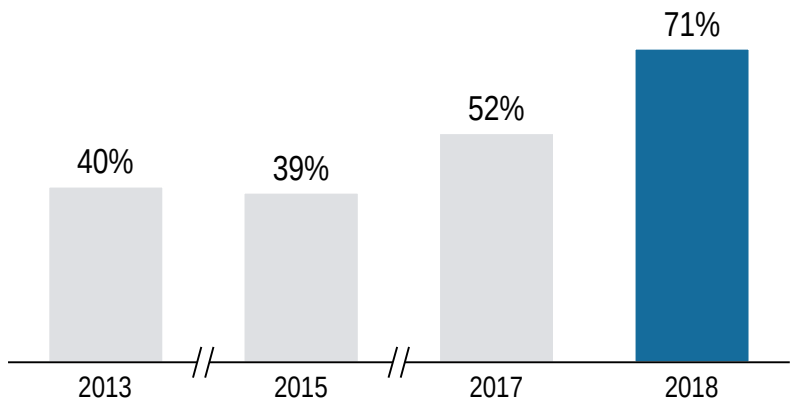
Modalidade praticável durante todo o ano, mas com maior incidência em *"shoulder season"*

Fonte: INE , Roland Berger

O crescimento do grau de satisfação do turista com a sua experiência foi notável e transversal a diferentes segmentos

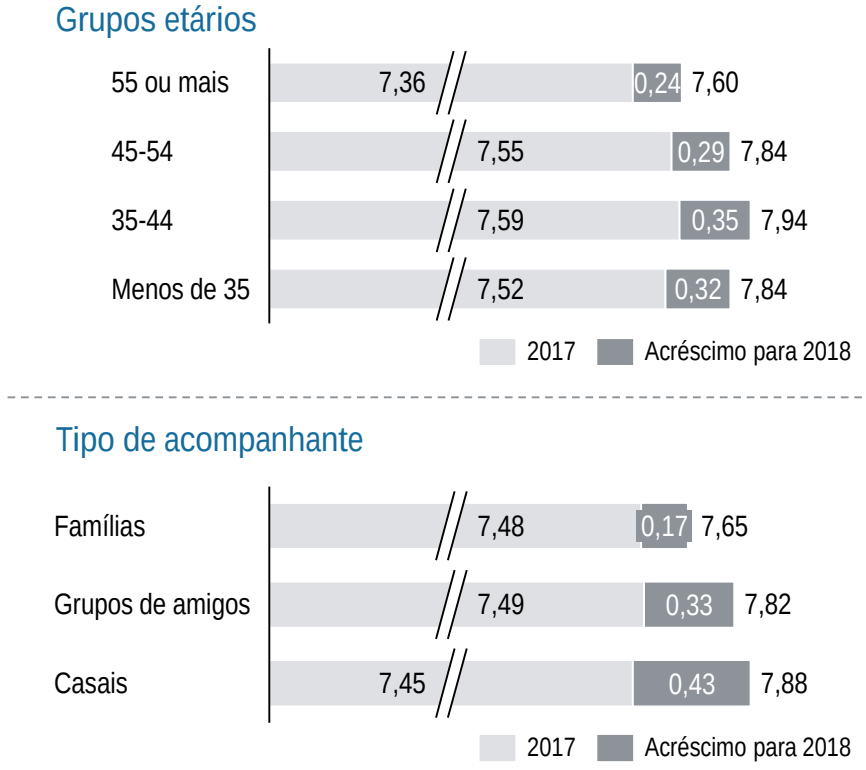
Avaliação do níveis de satisfação do turista em Lisboa

Satisfação global [% respostas igual ou > 8]



A satisfação global dos turistas melhorou significativamente nos últimos anos, com mais de 71% dos inquiridos a avaliarem a estadia com uma nota 8 ou superior

Avaliação média por segmentos (nota 1 a 10)

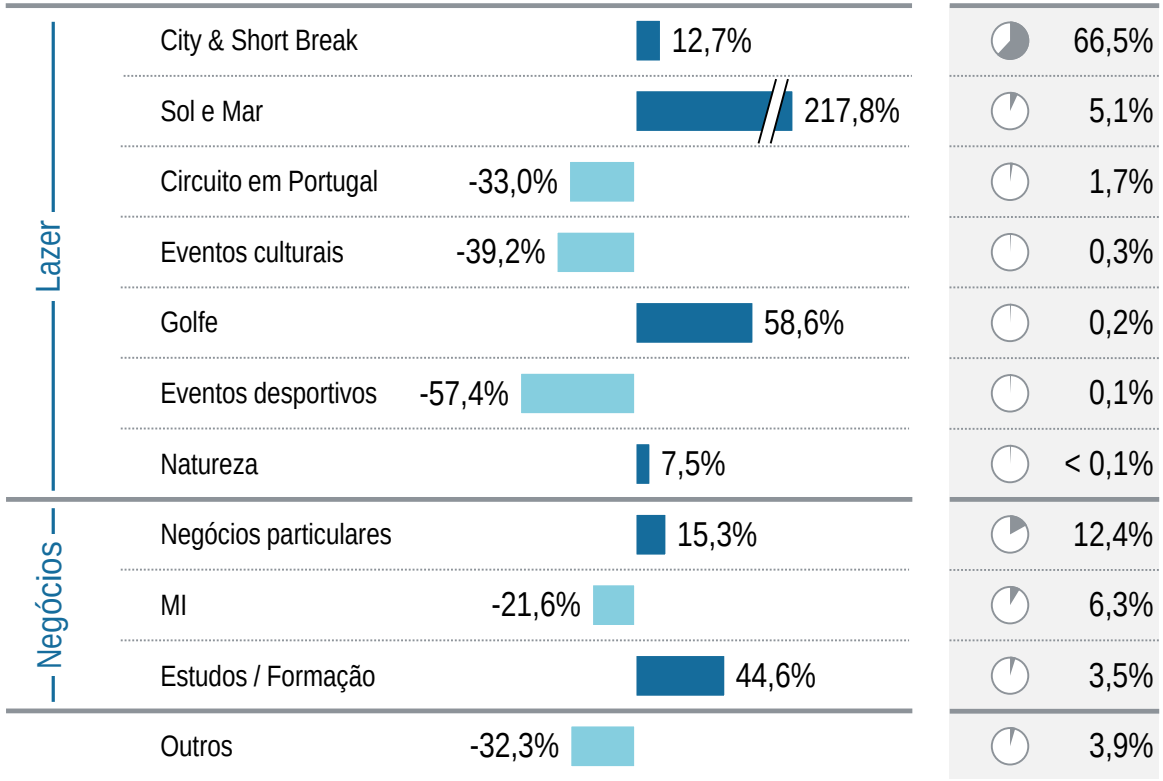


Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

City/ Short Break continua a ser a principal motivação da procura – Sol e Mar (incluindo Surf) e Golfe são os produtos que mais crescem

Evolução do *mix* de produtos procurados pelo turista em Lisboa

Crescimento médio anual do total de turistas na Região de Lisboa, 2014 a 2018



% Turistas da Região
66,5%
5,1%
1,7%
0,3%
0,2%
0,1%
< 0,1%
12,4%
6,3%
3,5%
3,9%

Comentários

> Elevada representatividade do produto *City/ Short Break* , cada vez a motivação mais importante do Destino

> Reconhecimento de Lisboa como "*World's Best City & Short Break*" pelo 3º ano consecutivo também como um dos principais factores responsável pelo peso da categoria

> Destaque para o crescimento dos produtos Sol e Mar e Golfe, a demonstrar uma importância crescente na motivação da procura de Lisboa

> Variação negativa do segmento MI explica-se pela descida abrupta como motivação entre 2014 e 2015, tendo aumentado ligeiramente novamente em 2016 e 2017

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, ICCA, World Travel Awards, Roland Berger

O Surf tem sido cada vez mais impulsionador do Turismo Sol e Mar na Região – o Golfe ganha destaque em linha com o contexto nacional

Contexto dos produtos Surf e Golfe em Lisboa

Surf

Ericeira
34 no ranking dos 50 melhores *spots* de surf da CNN

→ Costa marítima Portuguesa, desde o Algarve até Peniche, reconhecida como das melhores do mundo em diversos rankings do sector

Reserva mundial de Surf em 2011

Ondas recordistas na Nazaré – região adjacente a Lisboa

→ Estatuto distintivo e diferenciador, através da atribuição do título de reserva mundial de Surf e uma das maior onda surfada no mundo

Golfe

Portugal
World's Best Golf Destination desde 2014

→ Reconhecimento de Portugal como destino de excelência para a prática de Golfe, estando novamente nomeado para o prémio em 2019

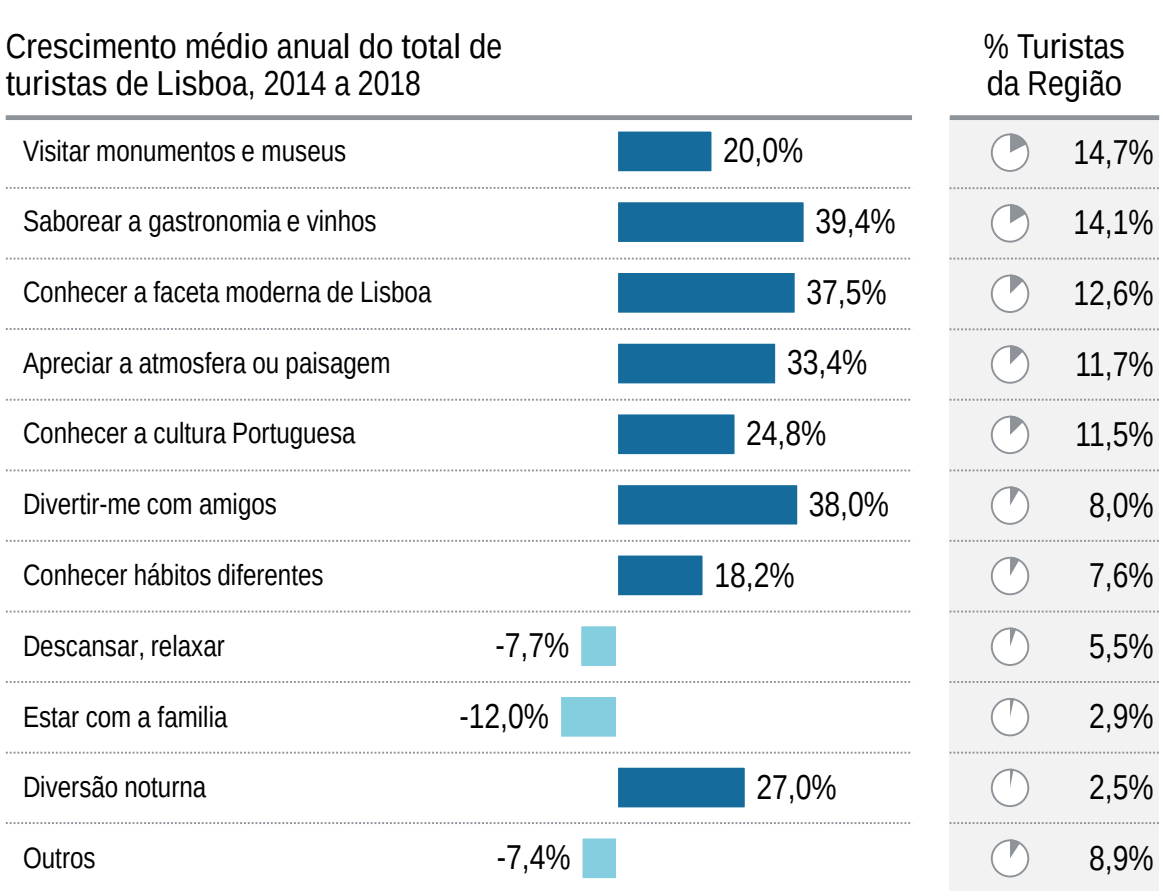
3 campos nacionais no top 20 Europeu – 1 da Região de Lisboa

→ Qualidade de campos reconhecida internacionalmente, com presença em rankings Europeus da modalidade

Fonte: World Golf Awards, Visit Portugal, FPG, CNN, *Press clippings,* Roland Berger

A multiplicidade de actividades escolhidas pelo turista ao visitar Lisboa é um factor de vantagem competitiva de grande valor

Evolução de qualificadores desejados pelo turista



Comentários

> Amplitude da gama de "qualificadores" marca a diversidade e riqueza de oportunidades oferecidas pelo Destino

> Destaque de Gastronomia e Vinhos em linha com o valor intrínseco, a riqueza e a notoriedade distintivas desta componente da oferta do Destino

> Descoberta da "faceta moderna" de Lisboa reflecte a qualidade do esforço promocional

> Destaque para a procura de qualificadores associados com ofertas culturais e paisagistas

> Qualificadores tradicionalmente relacionados com produtos faixas etárias mais velhas (e.g., Descansar, relaxar e estar com a família) com variação negativa desde 2014 – Lisboa é um Destino dinâmico, "*exciting*"

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press Clippings,* Roland Berger

Os Grupos de Amigos estabeleceram-se como a principal tipologia de turistas de lazer da Região, com largo espectro etário

Mix de tipo de acompanhantes de turistas na Região de Lisboa

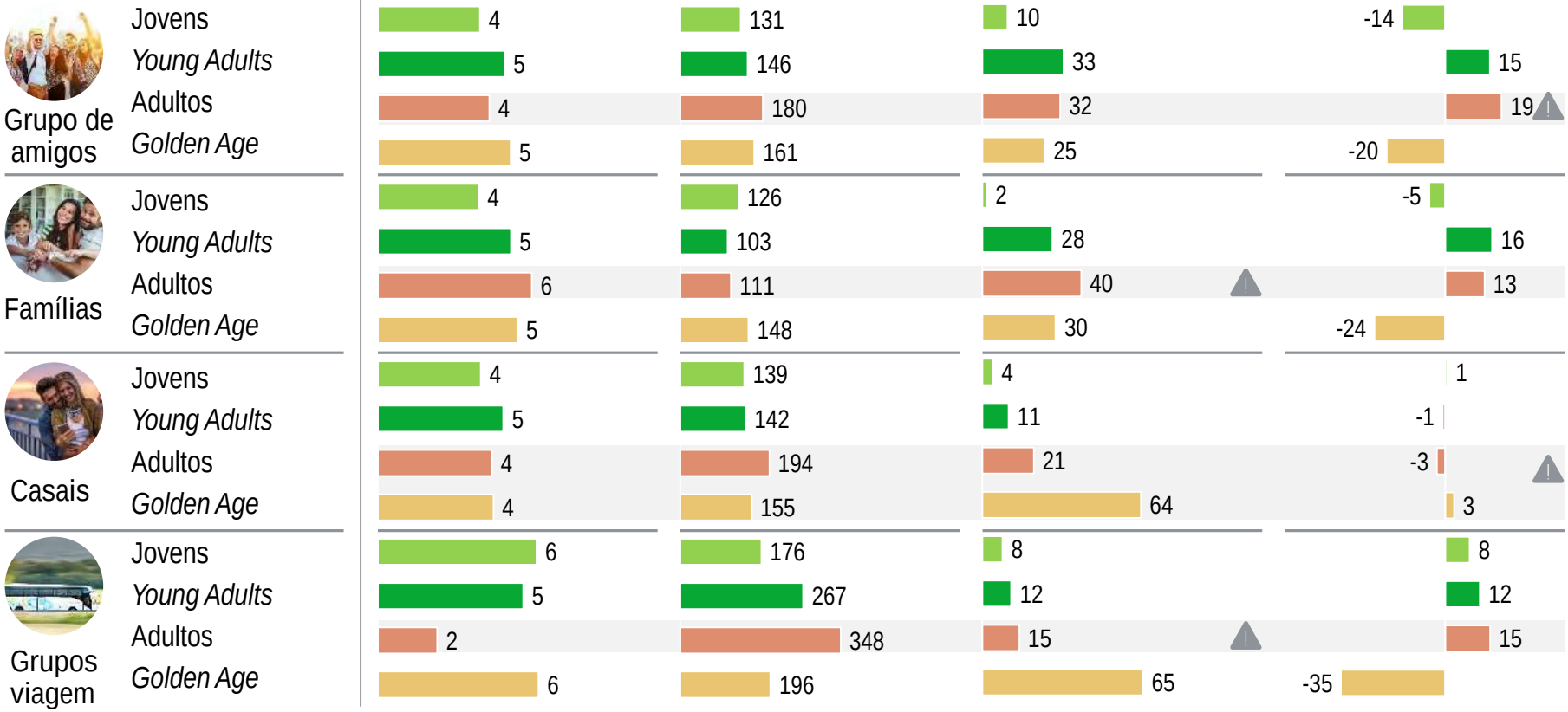
Tipologia de acompanhantes	% Turistas , 2018	Crescimento anual, 2014 a 2018	Perfil etário, 2018 [%]
Grupo de amigos Visitantes à Região com a companhia de amigos	30,1%	19,0%	11 29 27 23 8 2
Famílias Visitantes à Região acompanhados de familiares e/ou crianças	22,7%	2,6%	1 21 29 26 17 7
Casais Visitantes à Região com companheiro	22,5%	-9,2%	2 9 21 44 20 4
Individuais Visitantes à Região sem companhia em negócios principalmente	16,4%	-5,5%	7 24 33 28 5 2
Com colegas Visitantes à Região com colegas de trabalho em negócios	6,3%	-9,3%	2 28 38 29 3 0
Grupo de viagem Visitantes à Região em grupos de viagem organizados	2,0%	7,5%	1 1 7 41 29 22
			18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 + de 65

Jovens | *Young adults* | Adultos | Golden age

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press clippings*, Roland Berger

Esta variação foi positiva para o Destino, na medida em que o maior crescimento se deu em perfis com gasto médio superior

Perfis de turistas na Região de Lisboa[1] – Segmentos Lazer, 2018



1) Amostra de entrevistas elegíveis para análise de gastos mensais, turistas estrangeiros e nacionais; 2) Gasto médio por dia e por pessoa

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press clippings*, Roland Berger

A enorme notoriedade e exposição que Lisboa sentiu nos últimos anos reflecte igualmente o sucesso da estratégia promocional

Exemplo de iniciativas de promoção internacional da Região de Lisboa

Feira *World Travel Market*, 2019

- > Promoção alavancada em Polos mais desenvolvidos ou produtos – e.g., promoção da Região através do Golfe na feira IGTM
- > Foco na promoção dos produtos Golfe, turismo náutico e hotelaria icónica nos Polos de Lisboa, Cascais e Sintra

Programa TAP *Stopover*

- > Programa da TAP orientado a atrair turistas para Lisboa
- > Oferta de descontos a turistas em escala em Lisboa – foco no produto *City/ Short Break*

Revistas internacionais

- > Artigos em múltiplas revistas internacionais de renome
- > Destaque para experiência e vivência de visitantes na cidade de Lisboa

Lisboa, Cascais e Sintra como centro de promoção **internacional da Região…**

… com os restantes Concelhos a terem dificuldade na captação de atenção mediática e exposição

Fonte: World Travel Market, TAP, *Press Clippings*, Roland Berger

O fortalecimento da proposta de valor apresenta importantes factores estruturais com forte potencial de alavancagem futuro

Exemplo de factores estruturais da proposta de valor: *Smart City* e eventos internacionais

Smart city

- Desenvolvimento de soluções alternativas à mobilidade urbana assente na optimização de deslocações
- Dinamização da rede de suporte à mobilidade eléctrica e ofertas sustentáveis

- Associações e programas – incubadoras e aceleradoras de startups – que oferecem apoio personalizado e soluções inovadoras com enfoque em novas tecnologias

- Espaços de *coworking* dedicados à partilha de ideias e criatividade num contexto empreendedor de baixo custo
- Projecção internacional das universidades como centro de partilha de conhecimento entre várias nacionalidades

Eventos internacionais

- Concertos de cantores reconhecidos mundialmente, em festivais e espectáculos musicais com forte mediatismo internacional

- Organização de eventos desportivos de circuitos e campeonatos internacionais de diversas modalidades

- Realização de feiras e convenções relacionadas com tecnologia, empreendedorismo, educação e negócios

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

O novo plano pretende orientar o crescimento do turismo da Região para um modelo sustentável, endereçando desafios internos e externos

Estrutura do diagnóstico – Desafios a endereçar

1 Aspectos positivos

- O Turismo na Região de Lisboa registou um desempenho de excelência nos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas definidas no Plano 2015-2019
- A crescente notoriedade e qualidade da oferta tem funcionado como um ciclo virtuoso para a proposta de valor de Lisboa

2 Desafios a endereçar

- De forma a construir um plano que promova um crescimento sustentável, é necessário endereçar um conjunto de desafios internos e externos
- Vários factores ao nível da procura, oferta e de infraestruturas competem para garantir essa sustentabilidade

3 Perspectiva territorial

- É importante entender as vocações e diferentes estágios de desenvolvimento que são sentidos pelos diferentes componentes do Destino
- O desenvolvimento do Destino tem igualmente de atender às oportunidades e desafios específicos que se colocam nessas componentes do Destino

Fonte: Roland Berger

No médio longo prazo, o reforço sustentável do desempenho da Região levanta desafios que o novo Plano Estratégico tem de endereçar

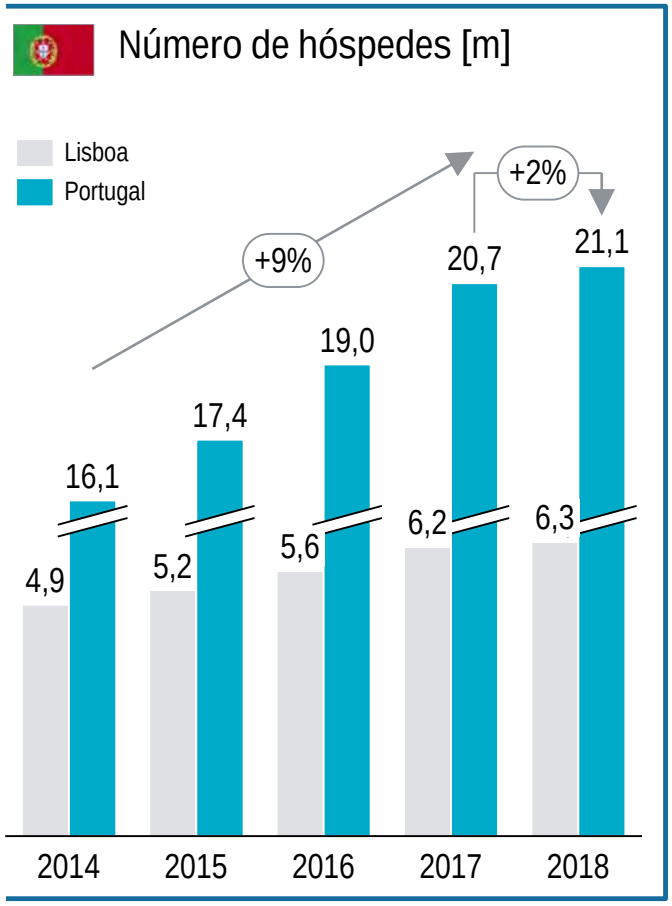
Avaliação do desempenho turístico da Região – desafios seleccionados a endereçar

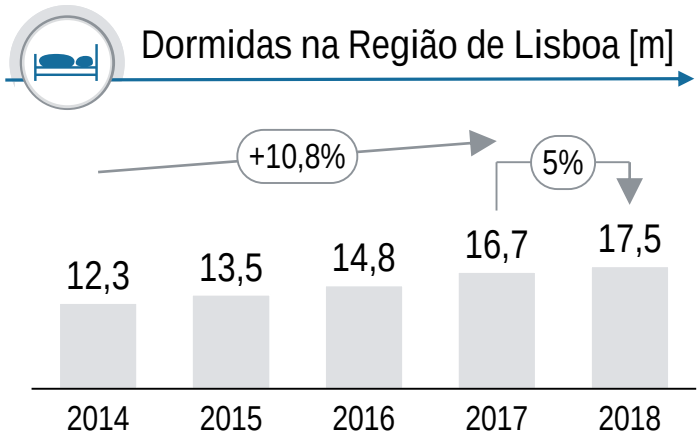
I	Abrandamento do crescimento da procura desde 2017, à semelhança de outros destinos de Cidade europeus – emergência de "novos destinos" de Cidade na Europa e crescimento de alguns tradicionais abre o leque competitivo de Lisboa
II	O Aeroporto, meio de acesso predominante ao Destino, apresenta uma grave situação de congestionamento que impacta a experiência do Turista à chegada – novo aeroporto com entrada em operação prevista apenas em 2024
III	A mobilidade é um factor chave e apresenta desafios que impactam o Turismo sendo o acesso de forma fácil e cómoda a todo o Território a principal limitação – e.g., o Rio Tejo ainda é uma enorme barreira ao desenvolvimento da Margem Sul
IV	Evolução ainda pouco expressiva da oferta fora dos pontos tradicionais em termos de atracções e alojamento constitui-se como um factor limitador do desenvolvimento turístico global do Destino
V	Lisboa é já uma referência mundial no segmento MI mas carece de competitividade para eventos de grande dimensão e tem potencial para acelerar a atracção de eventos de alta notoriedade e/ou longa duração
VI	O novo Terminal de Cruzeiros permitiu o crescimento em número de passageiros – no entanto, importa endereçar questões relativas ao nível de valor acrescentado da actividade de cruzeiros e do seu impacto no funcionamento da cidade
VII	Potencial para reforço da qualificação do destino para capturar mais valor por turista sem perder a atractividade para segmentos mais *price sensitive*, e necessidade de garantir recursos qualificados face à tendência de crescimento do Destino

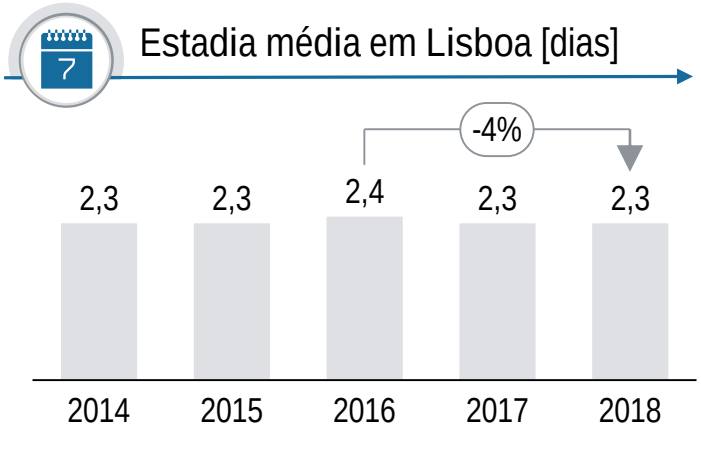
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

O ritmo de crescimento turístico mostra sinais de abrandamento em Portugal e na Região de Lisboa

Desaceleração da procura turística em Portugal e na Região de Lisboa







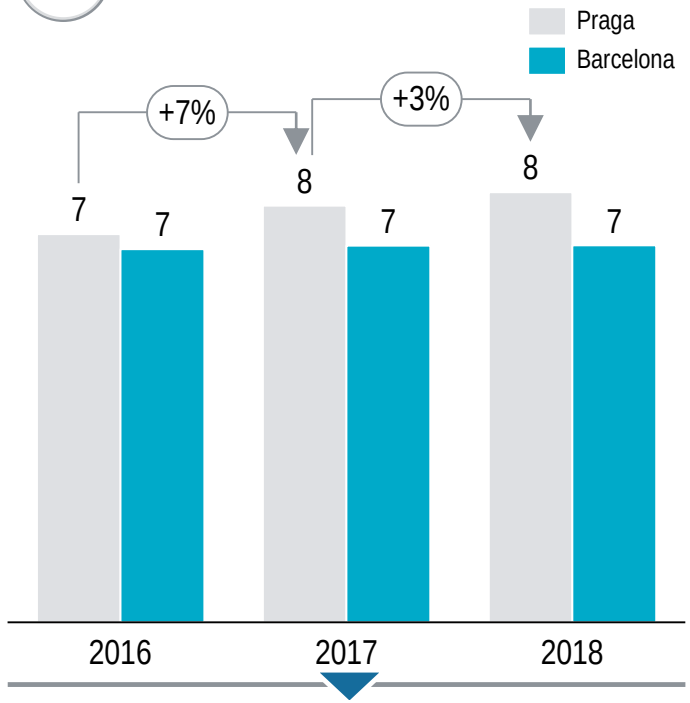
- Desaceleração da procura turística em Portugal e na Região de Lisboa no que respeita ao volume de fluxos turísticos
- Tendência de redução da estadia média em linha com as tendências globais do turismo
- Performance turística a nível Nacional e da Região de Lisboa como consequência do constrangimento aeroportuário

Fonte: INE, Roland Berger

O abrandamento da procura é comum a destinos de referência europeus – emergindo novos destinos com crescimento superior

Desaceleração da procura turística em cidades *benchmark*

Número de hóspedes [m]



Depois de uma evolução positiva em 2017, Barcelona e Praga também apresentam sinais de estagnação neste último ano

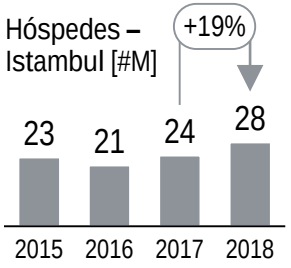
Observações

Dinamização de novos destinos *City Breaks*

Em 2018, cidades europeias como Zagreb e Bruxelas beneficiaram de um aumento da procura por destinos *city breaks* não-tradicionais, tendo apresentado taxas de crescimento acima dos 10%

Não abrandamento de alguns destinos clássicos

Apesar de partirem de uma base bastante elevada, Amesterdão e Munique continuam na senda do crescimento em volume, com um crescimento homólogo de 7% e 12 % de dormidas, respectivamente



Recuperação de mercados

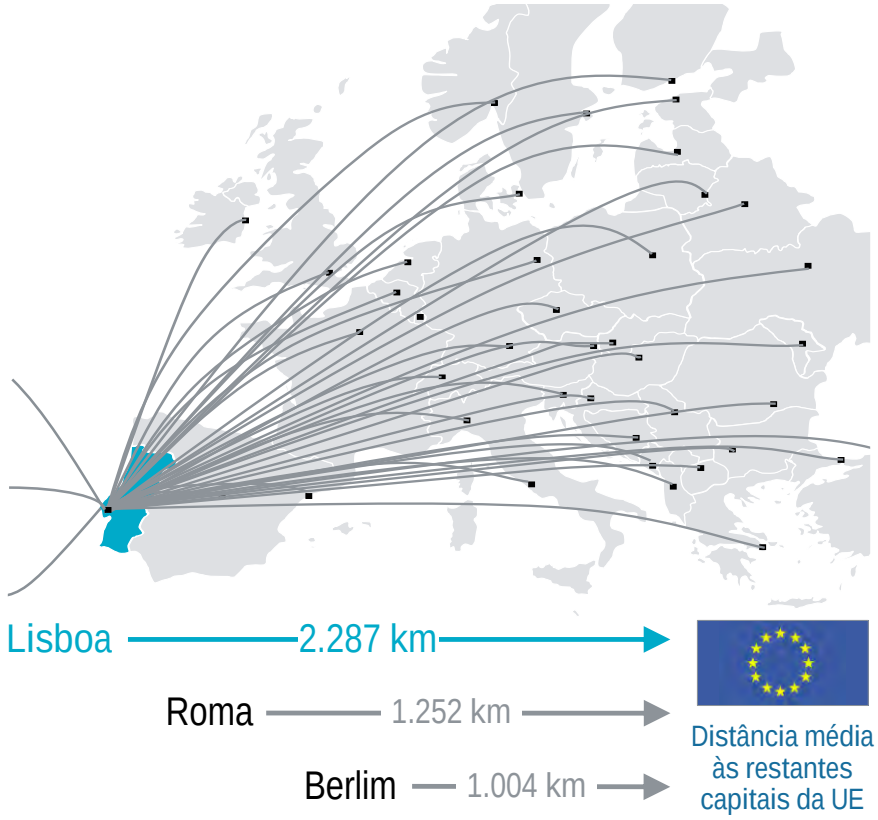
Com o acalmar da situação política e reforço da promoção da segurança em mercados emissores, o número de hóspedes em Istambul disparou 19% no último ano

Fonte Barcelona Turisme, Prague City Tourism, TurkStat, Observatório de Lisboa, Roland Berger

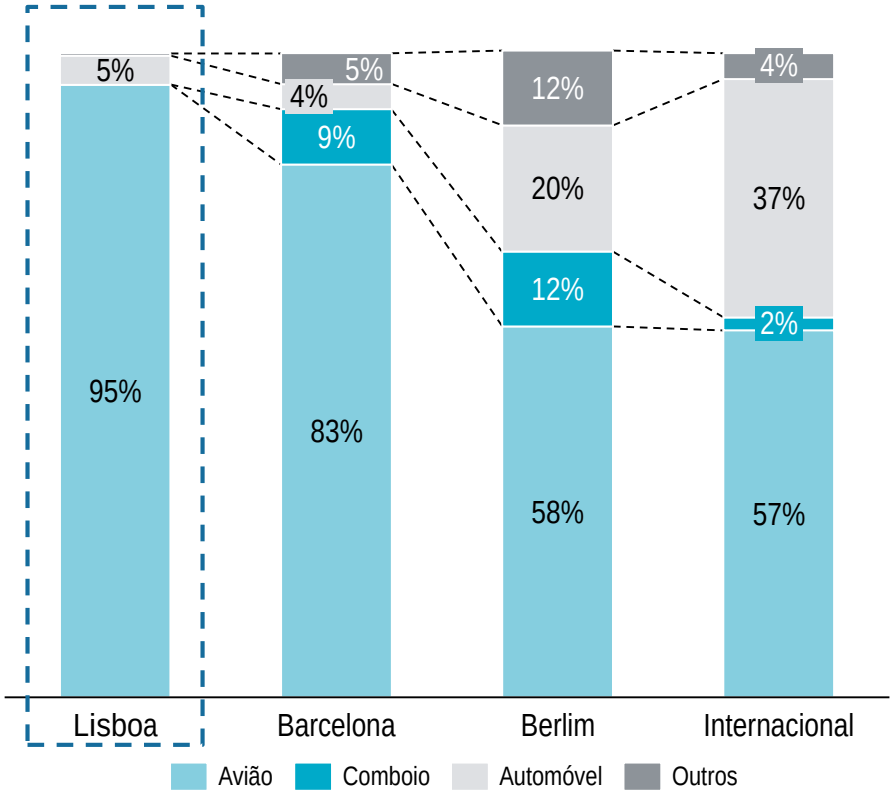
Lisboa é um destino periférico no contexto europeu, dependente do aeroporto para 95% das chegadas de turistas

Dependência do acesso aéreo da Região de Lisboa

Rotas aéreas do aeroporto de Lisboa [não exaustivo]



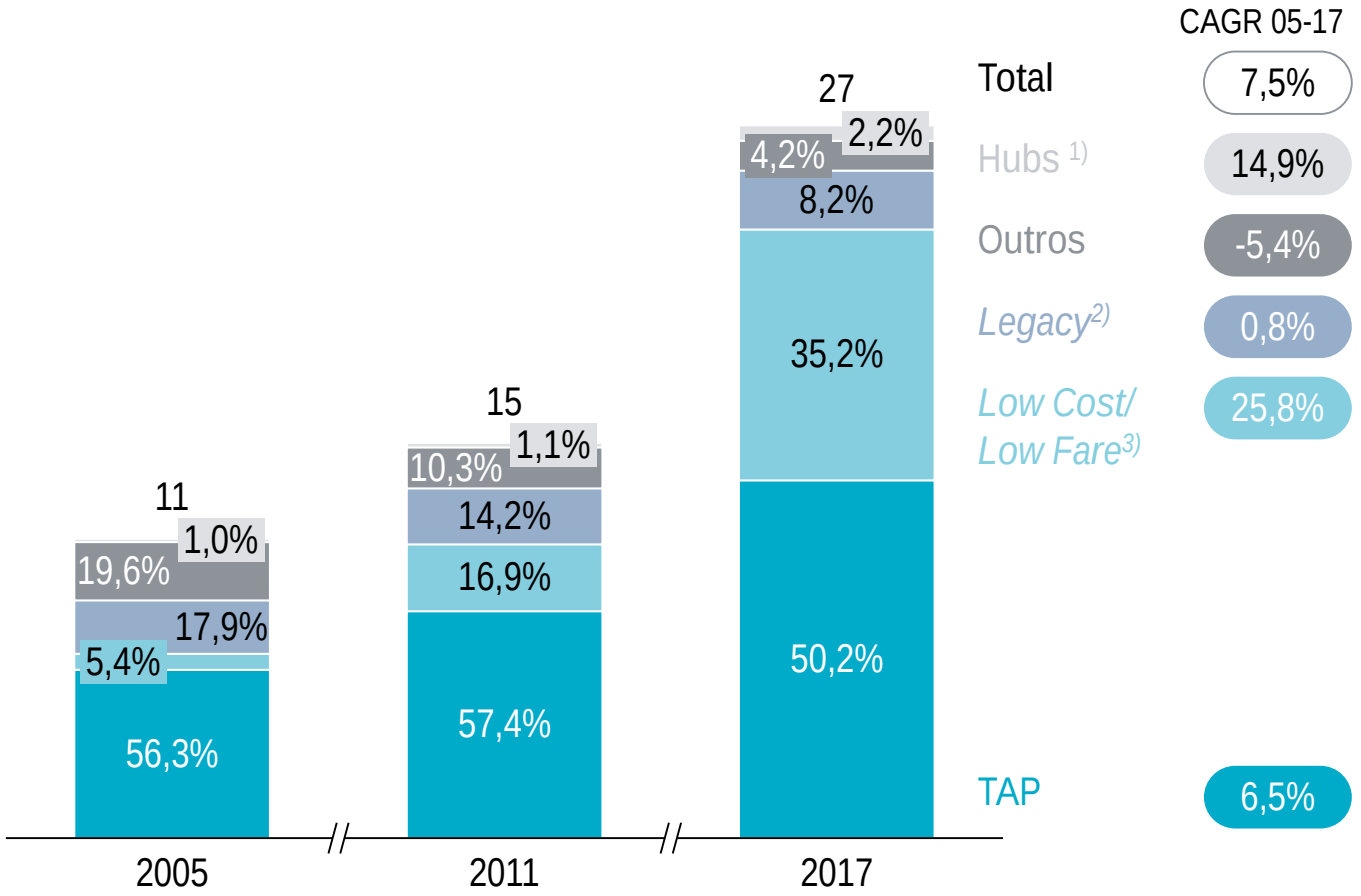
Distribuição de principais meios de acesso [%]



Fonte: ANA, Turismo de Lisboa, Turismo de Barcelona, Turismo de Berlim, UNWTO, Roland Berger

Crescimento do número de passageiros alavancado principalmente pelo crescimento acentuado das viagens *Low Cost* na Europa

Evolução PAX no Aeroporto Lisboa por tipologia de companhia aérea, 2005-2017 [m]



1) Fora da Europa – Emirates, Turkish, United, etc.; 2) Air France, Lufthansa, Iberia, British Airways, etc. 3) Easyjet, Ryanair, Wizz Air, Transavia, Vueling, etc.;

Fonte: ANAC, Roland Berger

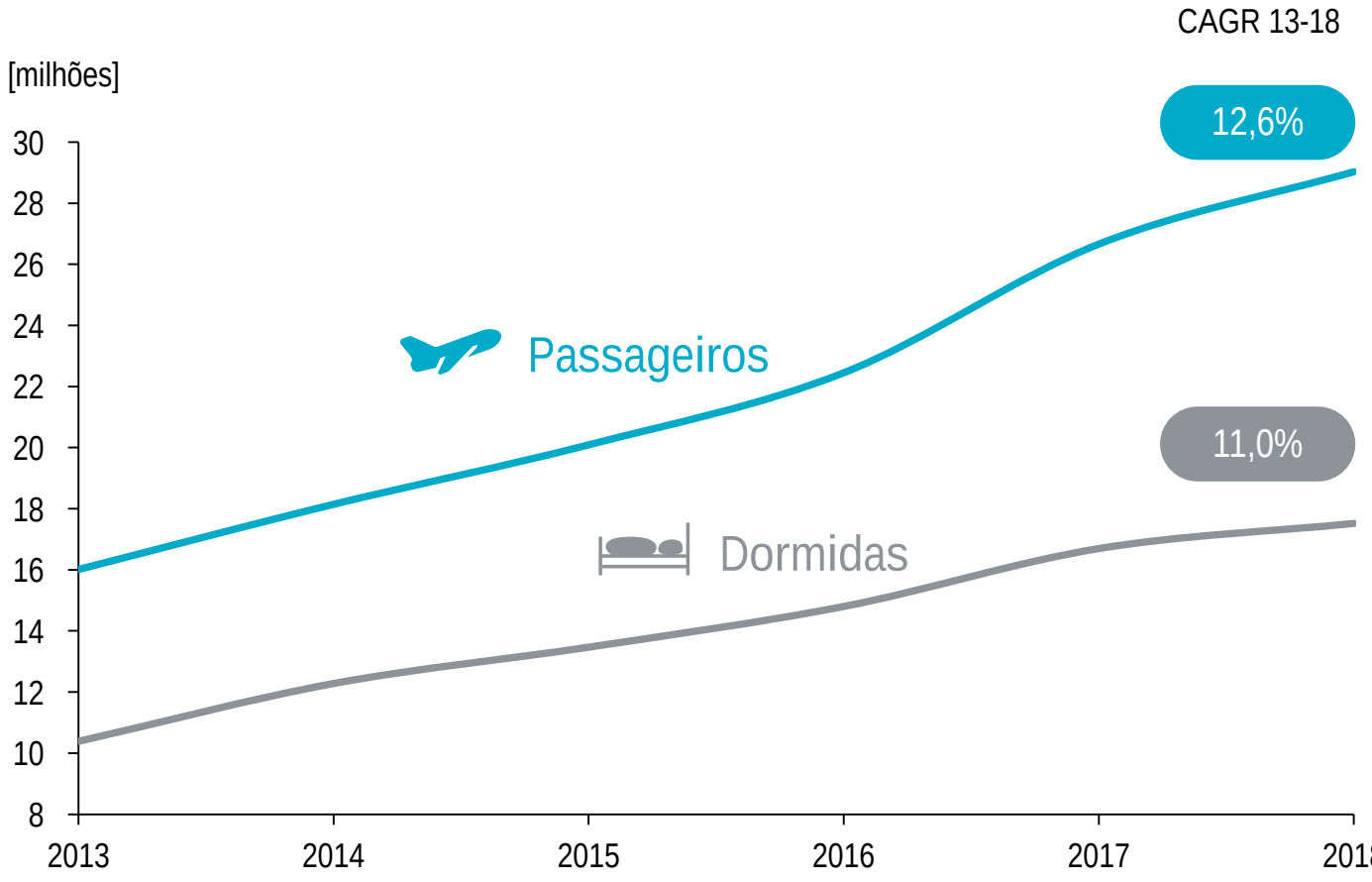
Comentários

> Numa primeira fase o crescimento de tráfego aéreo no Aeroporto de Lisboa foi alavancado principalmente pelo crescimento acentuado das companhias *Low Cost* na Europa, beneficiando Lisboa como destino *City Break*

> Em paralelo a Região de Lisboa tem beneficiado dos esforços da TAP e da sua estratégia de crescimento em novos mercados, nomeadamente Brasil, e desenvolvimento de rotas com *hubs* fora da Europa

A capacidade do Aeroporto de Lisboa em termos de passageiros condiciona o crescimento do turismo na Região de Lisboa

Evolução PAX no Aeroporto de Lisboa e dormidas na Região de Lisboa



Comentários

> Correlação positiva entre o número de passageiros do Aeroporto e o turismo da Região de Lisboa, dado que 90% das chegadas de turistas internacionais se realiza via acesso aéreo

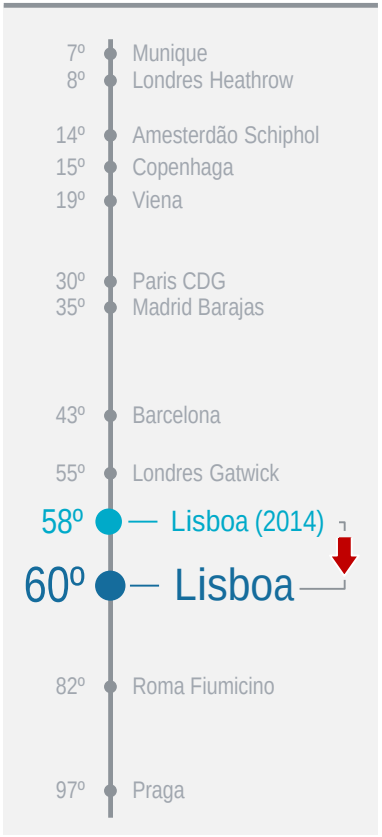
> Dependência do crescimento do turismo na Região de Lisboa de uma capacidade aeroportuária elevada, dependente da operacionalidade do novo aeroporto do Montijo

Fonte: ANA Vinci, INE, Roland Berger

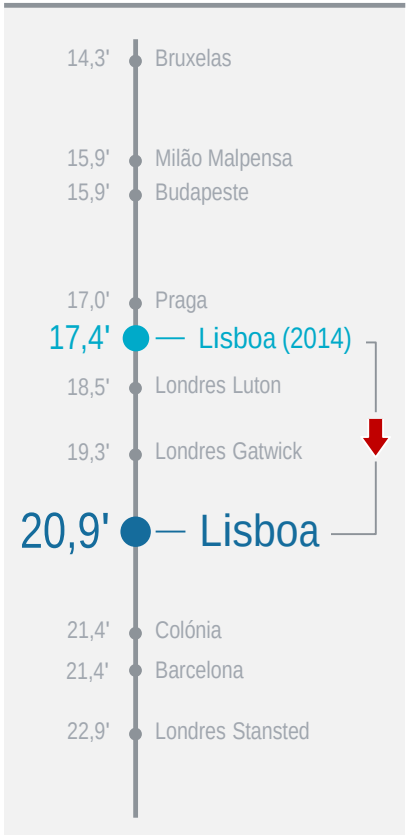
O Aeroporto constitui assim a primeira experiência do turista no Destino e os actuais constrangimentos geram um impacto negativo

Situação actual do aeroporto de Lisboa, 2014-2018

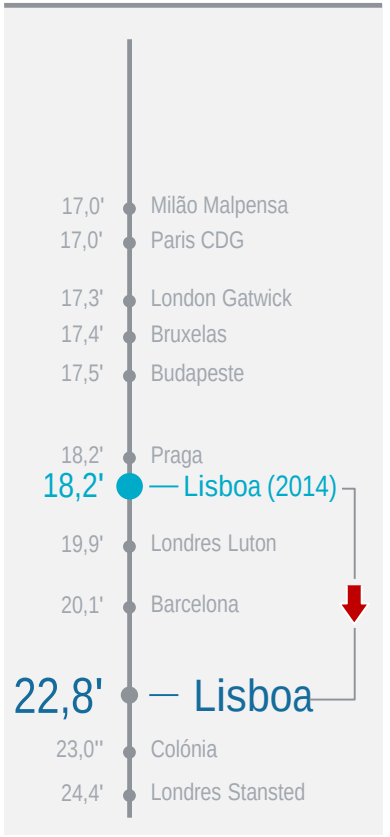
Best Airport for travelers



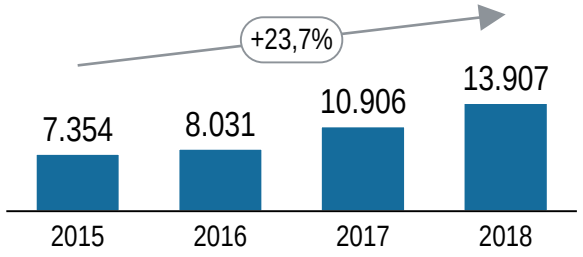
Atraso médio – chegadas



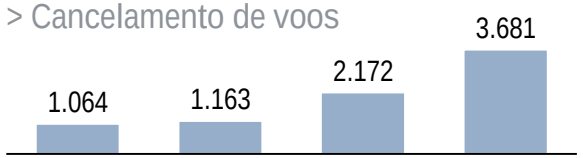
Atraso médio – Partidas



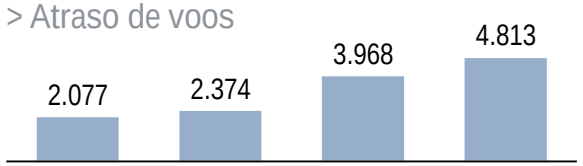
Reclamações ['000]



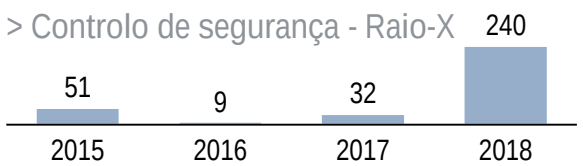
> Cancelamento de voos



> Atraso de voos



> Controlo de segurança - Raio-X



Fonte: Skytrax, Eurocontrol, ANAC, Press cliping, Roland Berger

Os constrangimentos surgem principalmente como resultado do elevado ritmo de crescimento – acima das previsões iniciais

Principais constrangimentos e limites de capacidade aeroportuária em Lisboa

Constrangimentos dos principais sistemas

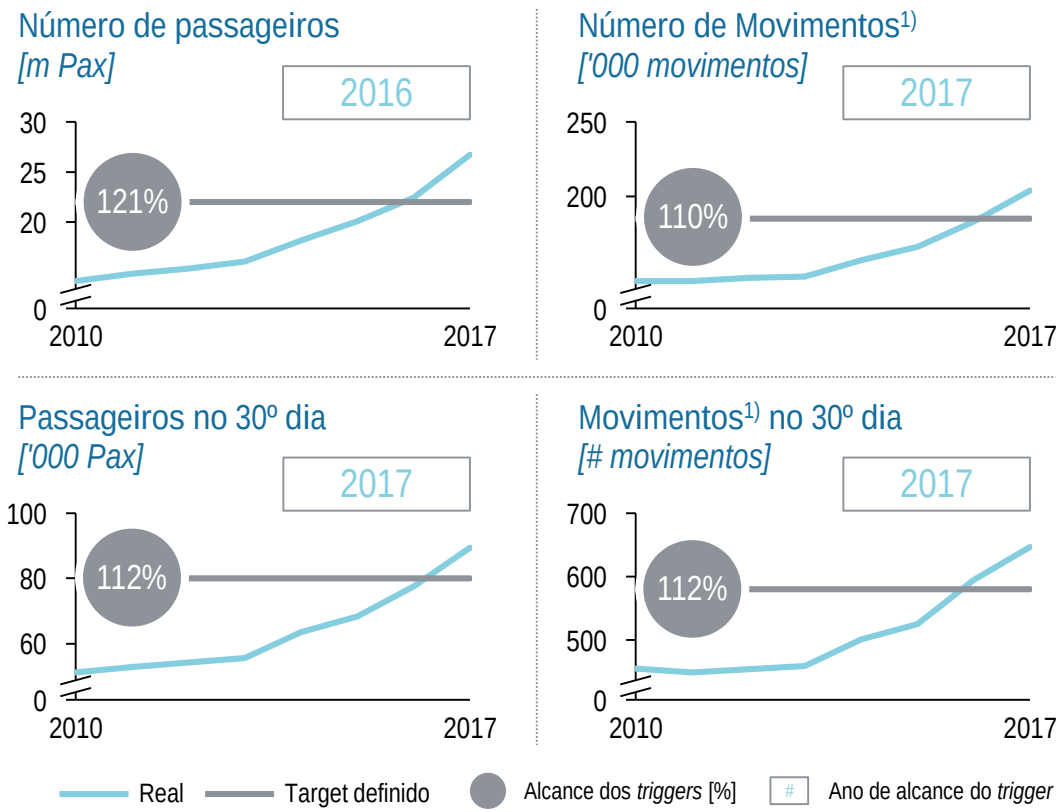
Espaço aéreo – Pista
O espaço aéreo e pista atingiram limite de capacidade declarada – crescimento histórico enfocado fora das horas de pico

Estacionamento
Estacionamento de aeronaves fortemente limitado, principalmente em contact stands

Terminal
Terminal com limitações no processamento de passageiros (SEF, Check-in, serviço de Tax refund) embora com planos de aumento de capacidade

Forte | Muito forte | Urgente

Crescimento da actividade aeroportuária e limites de capacidade



1) Movimentos de tráfego comercial
Fonte: ANAC, ANA Vinci, Roland Berger

O constrangimento da capacidade do aeroporto diminui a qualidade da experiência do viajante ao longo de todo o percurso aeroportuário

Problemas identificados e solução de melhoria da experiencia aeroportuária

Hotel

	Problemas identificados	Mitigadores em desenvolvimento (ANA)
Lado terra	> Estacionamento reduzido para o *rent-a-car* > Horário de Metro desadequado > Autocarros com má acessibilidade > Limitação de acesso e trânsito (2ª circular) > Entrega de bagagem demorada	> Aumento de estacionamento destinado ao *rent-a-car* (180 lugares até 2020 e novo parque até 2024) > Instalação de escorregas de bagagem que melhorem o serviço e aumentem a velocidade na entrega > Aumento do número de funcionários dedicados ao processo de entrega de bagagens
	> Controlo de passaporte demorado – efeito *bottleneck* ao longo de todo o processo aeroportuário	> Reforço dos meios do SEF (45 novos inspectores em 2019 e novos meios de controlo automático)
Lado ar	> Temperaturas elevadas durante tempos de espera que provocam elevado desconforto ao viajante	> Revisão do contrato do controlo de segurança, obrigando a uma melhoria dos níveis serviço
	> Más condições das instalações sanitárias > Capacidade reduzida do terminal de autocarros (Portway / Groundforce)	> Melhoria das casas de banho no aeroporto > Aumento do número de portas de embarque para melhorar o *Turnaround*

Avião

Experiência aeroportuária com impacto significativo na jornada do turista na Região

Fonte: Press clipping, Roland Berger

Medidas de aumento de capacidade no curto prazo apenas garantem crescimento residual – novo aeroporto do Montijo continua essencial

Factores para melhoria residual da capacidade aeroportuária no curto prazo

Melhoria da gestão de trafego aéreo[1)]

Adequação de equipamento e implementação de medidas de melhoria da utilização do trafego aéreo

Alargamento da área de estacionamento[1)]

Encerramento definitivo da pista 17/35 e criação de mais espaços de estacionamento de aeronaves

Maximização do horário disponível[1)]

Utilização de *slots* ainda por alocar – horários menos desejados ou sem consistência semanal

Aumento da capacidade das frotas aéreas

Utilização de aviões de maior capacidade, que permitam o transporte de mais passageiros

Apesar da capacidade máxima aeroportuária em Lisboa ter sido atingida, a ANA pretende implementar novas medidas que permitam:

- Optimizar a gestão aeroportuária
- Melhorar a infraestrutura e capacidade associada

Medidas adicionais não serão suficientes para responder ao aumento da procura

1) Em desenvolvimento pela ANA

Fonte: Press clipping, Roland Berger

A mobilidade é um factor chave, em particular para estimular o fácil acesso aos vários pontos de visitação do Destino

Conectividade entre Centralidades – constrangimentos na mobilidade regional

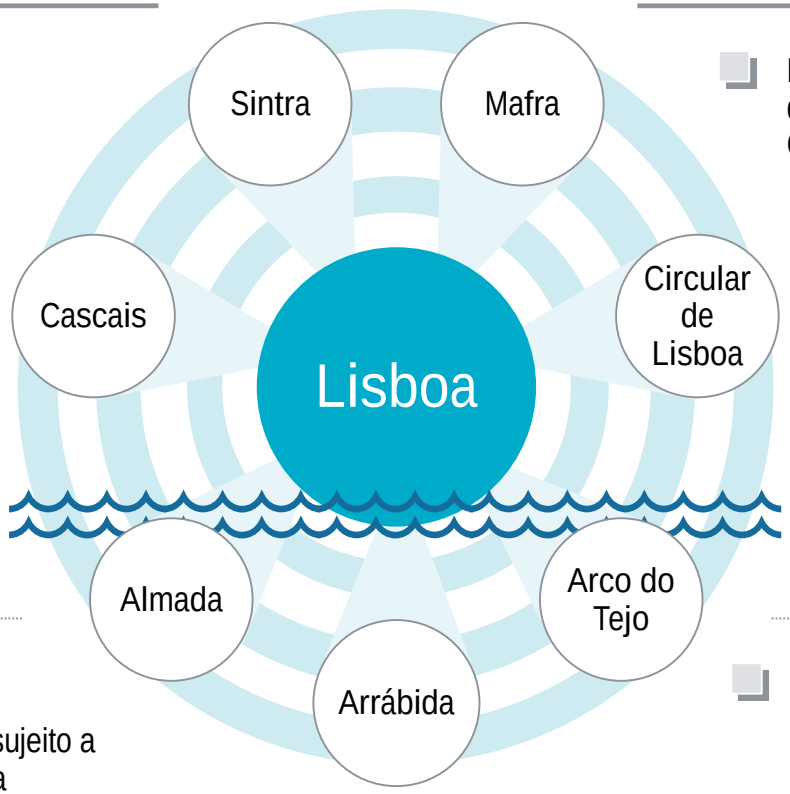
Principais transportes regionais

Comboio
Percepção de baixa qualidade, pouco polarizado e estrangulado pelo Rio Tejo

Metropolitano
Concentrado na cidade de Lisboa, servindo apenas Odivelas e Amadora

Transporte fluvial
Focado no transporte de massas entre margens do Rio Tejo – pouco explorado

Transporte rodoviário (carro e autocarro)
Modal com elevado alcance mas sujeito a constrangimentos da infraestrutura existente (e.g., trânsito em horas de ponta)



Principais obstáculos

- Rio Tejo como barreira física coloca desafios à mobilidade para os Concelhos da margem sul
- Extensão geográfica do território como factor limitador
- Reduzida colaboração na comunicação entre Concelhos e alinhamento estratégico
- Situação socioeconómica do país e da Região, limitando a capacidade de investimento em infraestrutura

Fonte: AML, *Press Clippings*, Roland Berger

O principal obstáculo para a mobilidade em Lisboa é o Rio Tejo, que "divide" o Destino em dois e limita a dinamização da Margem Sul

Travessia do Tejo – Problemas identificados

Transporte Fluvial

Número de rotas e circularidade

> Reduzido número de contacto entre margens (3 portos na margem norte e 6 na margem sul)
> À excepção da ligação Porto Brandão – Trafaria, o potencial de ligação a portos na mesma margem continua inexplorado

Qualidade da infraestrutura marítima

> Problemas com qualidade das embarcações já considerada na renovação da frotas esperada até 2021

Horários e frequência limitados

> Número de embarcações reduzidas para a procura levam a excesso de lotação e tempos de espera superiores a 30 min.
> Táxis fluviais escassos e de difícil disponibilidade

Rodo / ferroviário

Estrangulamento rodoviário e ferroviário nas duas travessias existentes

> Modal ferroviário limitado à travessia da Ponte 25 de Abril
> Congestionamento rodoviário devido a deslocações de residentes e acesso às praias da Costa da Caparica
> Potencial de melhoria através da construção de uma 3ª travessia que agregue transporte rodoviário e ferroviário

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

A Margem Norte também sofre de falta de qualidade de meios e serviços em termos de acessibilidade

Concelhos a norte do Rio Tejo – Problemas identificados

Transporte ferroviário

Horários limitados, atrasos e greves

> Linhas de comboios da Região de Lisboa com elevado número de supressão de comboios, atrasos devido a avarias (e.g., linha de Cascais) e serviços afectados devido a greves frequentes

Circularidade e alcance da rede

> Impossibilidade de utilização do transporte ferroviário como meio de circulação pela Região, com Lisboa a servir de *pivot* de linhas
> Alcance limitado, com Concelhos como Mafra excluídos das rotas

Promoção ao turista

> Reduzida promoção junto dos turistas (e.g., comunicação em hotéis, POIs), esclarecendo soluções de bilhetes e cobertura de rotas turísticas

Metro

Serviço e extensão da linha

> Reduzida extensão da linha de metro pela Região de Lisboa, com apenas os Concelhos de Lisboa, Amadora e Odivelas cobertos
> Serviço frequentemente afectado por atrasos/ greves, e elevada procura

Rodoviário

Promoção ao turista

> Transporte geralmente promovido por operadores privados
> Reduzida promoção de transporte público junto dos turistas (e.g., comunicação em hotéis, POIs), esclarecendo bilhetes e alcance

Auto-estrada/ via rápida — Linha férrea — Linha de metropolitano

Fonte: INE, CP, IMT, *Press Clippings*, Roland Berger

A situação actual cria dificuldades de circulação ao turista, em particular no acesso entre diferentes "Polos turísticos" do Destino

Principais meios de transporte na Região de Lisboa

não exaustivo

Rota	Meios disponíveis	Problemas identificados	Preço[1] [EUR]	Tempo[1] [min]	Queixas [#]
Lisboa ↔ Cascais		Atrasos e queixas sobre lotação, frotas antiquada, *last mile* complexo na chegada a Sintra	4,5	70 CP	1.485
Lisboa ↔ Sintra		Horários e informação em Português, muitos atrasos e sobrelotação, saída em Sintra não explícita	4,5	80 CP	1.485
Lisboa ↔ Mafra		Preço Uber/Táxi elevado e ~4h ida e volta em transportes públicos obriga ao aluguer de automóvel	7,8	120	31
Lisboa ↔ Almada		Horários e informação em português, saída apenas no Campo Grande com paragem pouco explícita	2,6	20	214
Lisboa ↔ Setúbal		Atrasos e greves frequentes, sensação de insegurança, problemas de manutenção da frota	9,0	100	190
Cascais ↔ Sintra		Greves e atrasos comuns, baixa qualidade de infraestrutura, insegurança nas estações	8,5	60	170
Cascais ↔ Mafra		Falta de manutenção, cancelamentos e falta de higiene, saída em Almada longe do centro (Cacilhas)	54,0[2]	60	31
Sintra ↔ Mafra		Infraestrutura antiquada, atrasos, cancelamentos, Bus expresso mais rápido (30min) mas apenas 1 por dia	8,0	100	139
Almada ↔ Setúbal		Sobrelotação e atrasos comuns, frota antiquada, Ferry não viável (+30 min e *last mile* de comboio necessário)	7,0	80	190

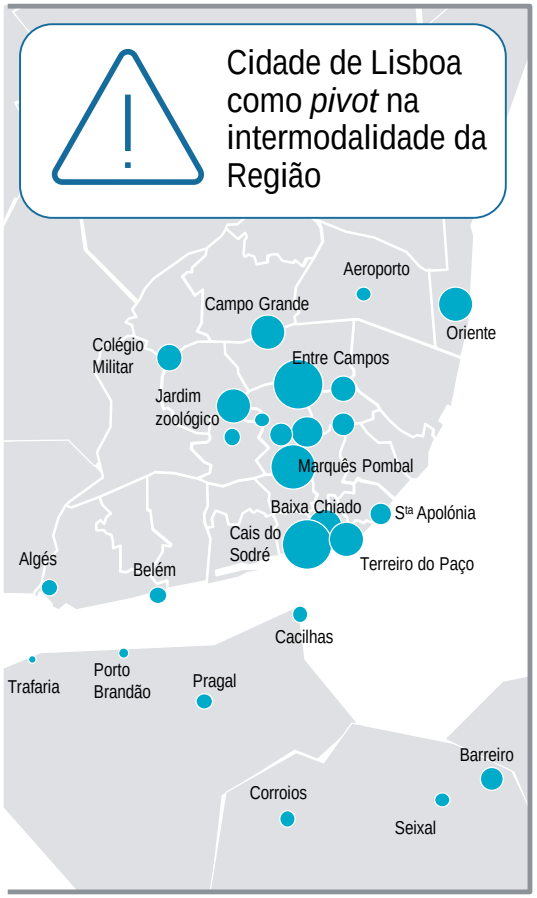
Comboio · Carro/Táxi · Autocarro · Barco · Meio de transporte mais adequado para o turista

1) Viagem ida-e-volta; 2) Valor de aluguer de automóvel

Fonte: Mafrense, Rome2Rio, Portal da Queixa, CP, Transtejo, Fertagus, ScottUrb, *Press Clippings,* Roland Berger

Denota-se também alguma carência na integração da actividade turística no modelo de mobilidade da Região

Integração da mobilidade e actividade turística na Região de Lisboa



Estação intermodal – tamanho ~50.000 passageiros diários

Principais desafios no modelo de mobilidade da Região para o turista

- Elevada concentração de interfaces modais em regiões específicas da cidade de Lisboa (e.g., Cais Sodré, Marquês de Pombal, Entre Campos)
- Limites de circularidade pela Região – cidade de Lisboa como pivot na interface de diferentes modos de transporte
- Complexidade na obtenção de bilhetes e para os diferentes modos de transporte (e.g., Bus, metro, comboio)
- Integração de actividades turísticas da Região e utilização da rede de transportes (e.g., descontos, bilhete integrado)

Cartão agregador de acesso a modais e atracções turísticas com validade de 1 a 3 dias

Desafios Lisboa Card

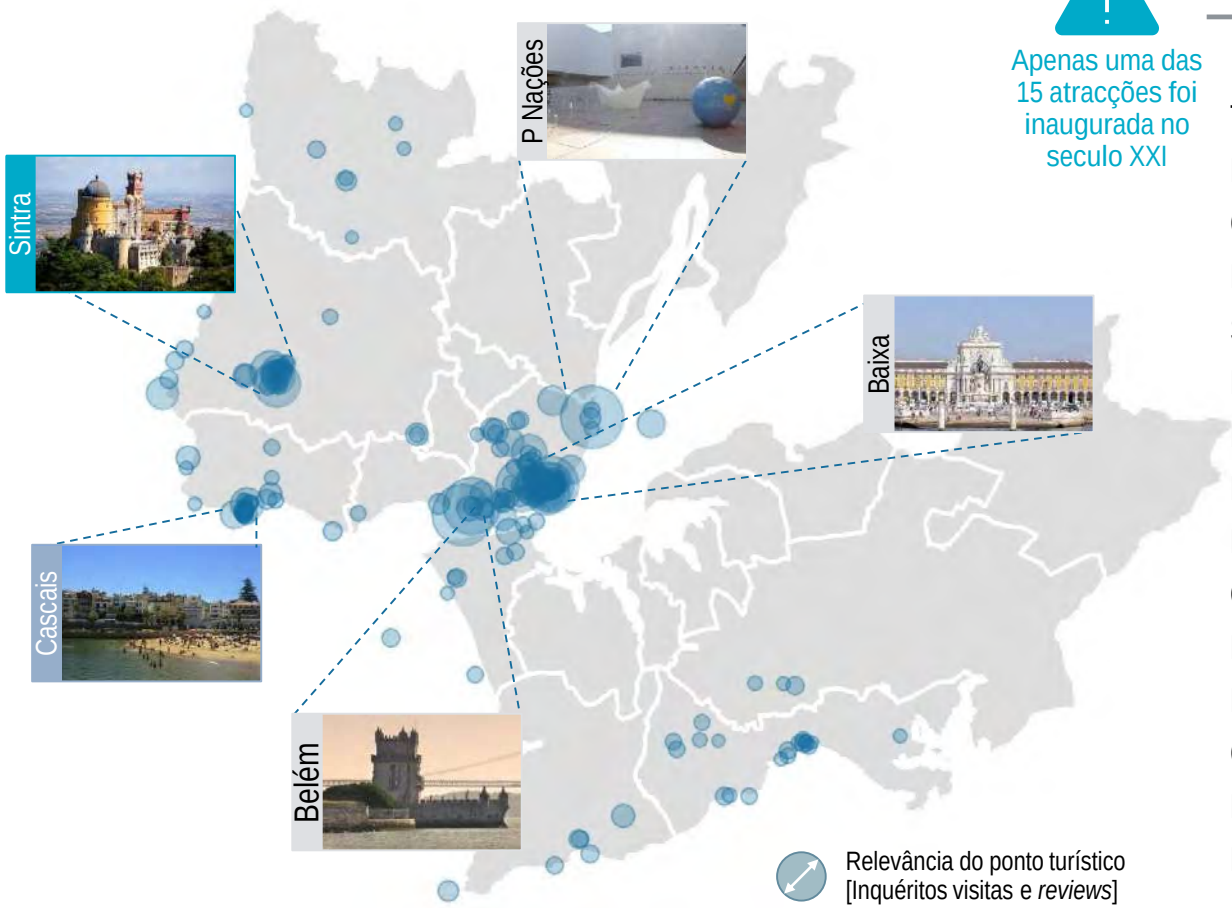
- Alargar acesso à oferta turística
- Intensificar promoção
- Aumentar pontos de venda ao turista

Ainda assim, o Lisboa Card apresenta-se como primeiro passo na resposta aos desafios na integração da mobilidade na actividade turística

Fonte: AML, LisboaCard, *Press Clippings*, Roland Berger

O fluxo turístico evidencia um elevado grau de concentração geográfica e reduzido desenvolvimento de novas atracções principais

Concentração dos principais pontos de interesse turístico, 2018



Apenas uma das 15 atracções foi inaugurada no seculo XXI

Visitas de turistas da Região [%]

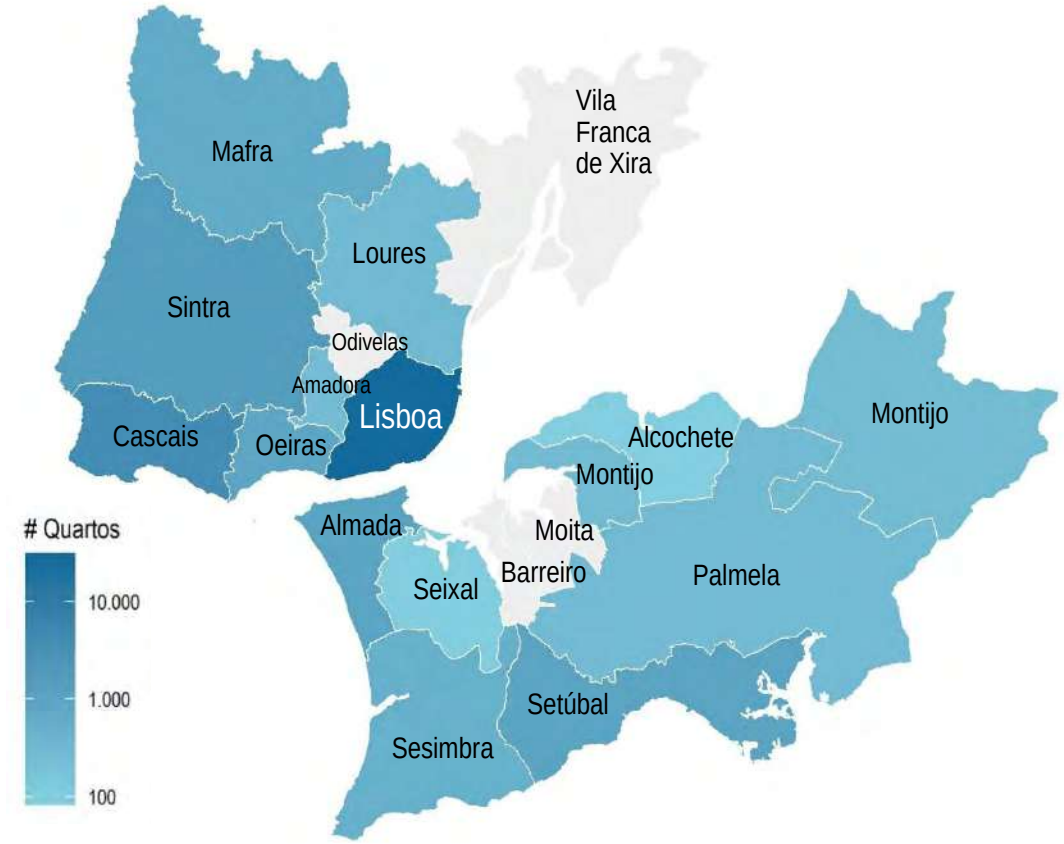
		Δp.p. 14-18
Torre Belém	86%	-1,1%
Descobrimentos	80%	17,2%
CC Belém	65%	42,9%
Mst. Jerónimos	62%	-10,4%
Sé de Lisboa	59%	22,0%
Pav. Conhecimento	57%	33,6%
Museu do Chiado	48%	39,6%
Museu Gulbenkian	47%	31,8%
Palácio Pena	46%	16,7%
Oceanário	42%	1,5%
Museu Design	40%	36,9%
Museu Arte Antiga	39%	28,8%
Castelo São Jorge	39%	-24,5%
Palácio Queluz	37%	21,8%
Museu Coches	36%	25,9%

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Tripadvisor, Roland Berger

A cidade de Lisboa tem-se mantido como o grande foco da oferta de alojamento do Destino

Evolução do turismo na Região de Lisboa, 2018 – quartos do total de alojamento

Densidade de quartos na Região de Lisboa



Quartos por Concelho ['000]

$CAGR_{14-18}$

$\sum$ Região de Lisboa 37,9 mil

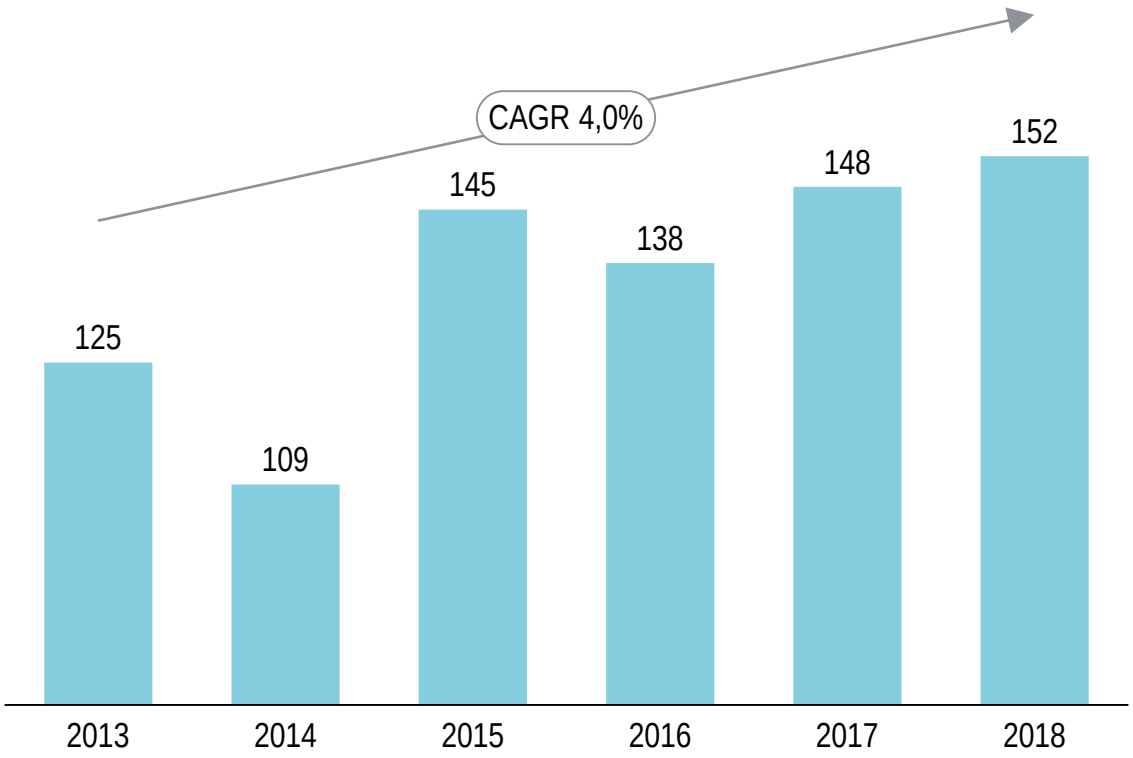
Lisboa	27,0	(71,0%)	6,9%
Cascais	3,8	(10,0%)	1,5%
Sintra	1,6	(4,0%)	10,9%
Almada	1,0	(3,0%)	5,8%
Setúbal	1,0	(3,0%)	1,5%
Oeiras	0,9	(2,0%)	-2,2%
Mafra	0,7	(2,0%)	13,7%
Sesimbra	0,5	(1,0%)	-0,5%
Loures	0,3	(1,0%)	0,4%
Palmela	0,3	(1,0%)	-17,8%
Outros	0,9	(2,0%)	5,1%

Fonte: INE, Roland Berger

Lisboa é cada vez mais um cidade de referência no segmento mundial de MI, com a cidade a acolher mais de 150 congressos em 2018

Evolução do número de congressos na Região de Lisboa, 2013-2018

Ranking mundial de Lisboa e evolução do número de congressos [#]



Comentários

> Lisboa mantém um papel de destaque no segmento MI posicionando-se no topo de rankings do sector em 2018:
  – 6ª cidade a nível mundial com maior número de congressos

> Os congressos cresceram a um CAGR de 4% desde 2013, o que reflecte a aposta da cidade no segmento MI

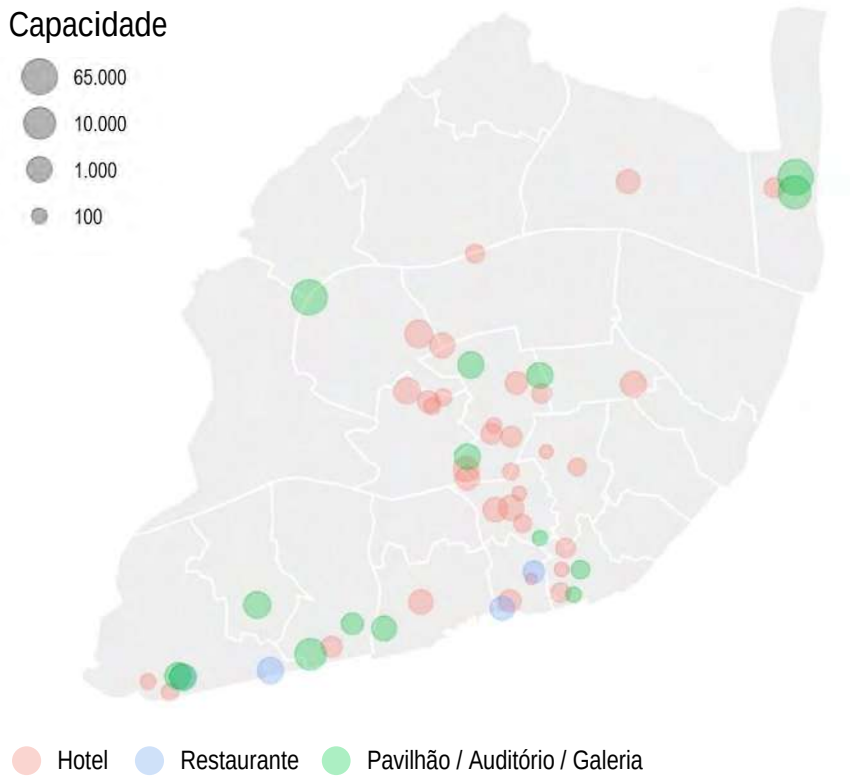
> O reconhecimento internacional da cidade de Lisboa como destino de negócios é um dos factores que mais têm impulsionado o aumento do número de eventos na Região

Fonte: ICCA, Turismo de Lisboa, Roland Berger

Lisboa continua a carecer de infraestrutura com capacidade para receber grandes congressos

Infraestrutura para o segmento MI na Região de Lisboa, 2018

Localização das principais infraestruturas para segmento MI na Região de Lisboa



Percepção e experiencia do turista

> Percepção positiva dos utilizadores de principais espaços, demonstrando elevada probabilidade de regresso

> Combinação entre oferta de restauração e valorização da gastronomia com elevado potencial

Problemas identificados

> Concentração da infraestrutura no Marquês de Pombal e Avenida da Liberdade

> Oferta limitada de espaços funcionais de grande capacidade

Desafios futuros

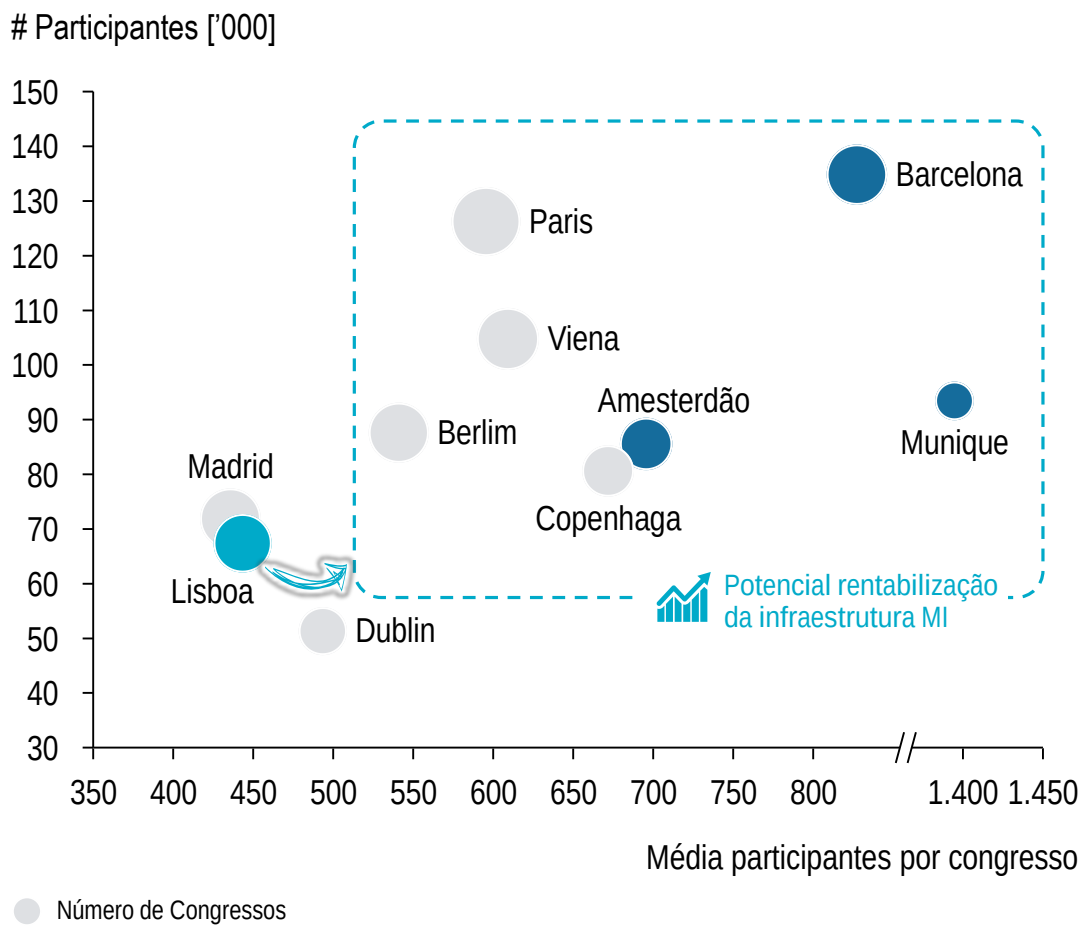
> Utilização de infraestrutura pouco funcional e difícil acesso (e.g., Centro de Congresso de Lisboa)

> Desenvolvimento de infraestrutura orientada a maiores eventos (capacidade superior a 10 mil pessoas), permitindo uma oferta competitiva de Lisboa neste segmento

Fonte: Meetings in Portugal, Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

A limitação de Lisboa em grandes eventos MI agravou-se ao longo dos últimos anos, em particular face a Barcelona

Benchmark europeu da actividade MI, 2018



Barcelona

Desenvolvimento de um novo polo de congressos (Gran Via) permite aumento decisivo na competitividade em MI

Gran Via contém 8 pavilhões para actividades MI – expansão até 2024

Munique

Desenvolvimento de parcerias com a indústria na Região e aposta na recriação de experiências tradicionais locais

German Experience para grupo asiático de +2700 participantes MI

Amesterdão

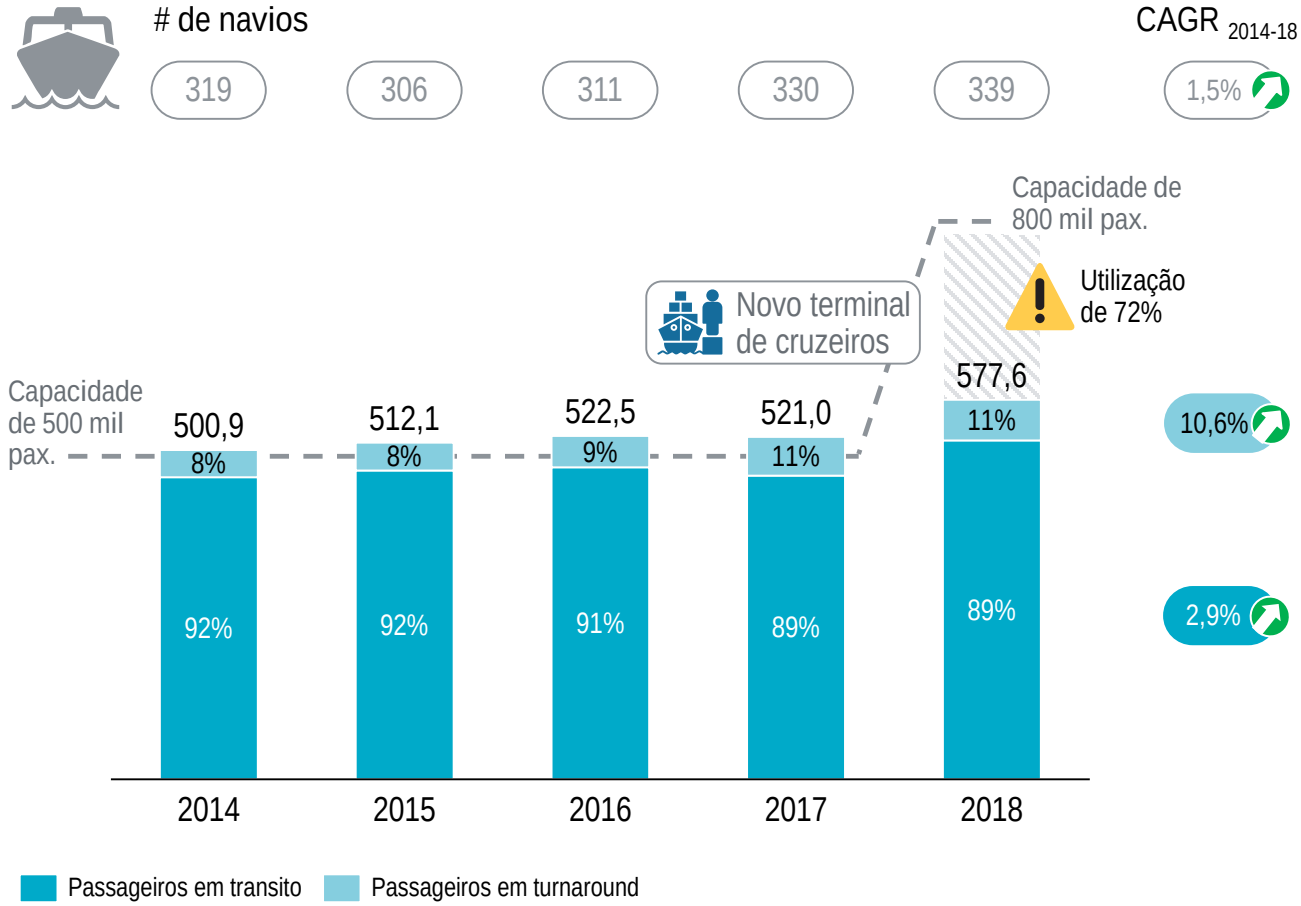
Investimento em conectividade digital, garantindo infraestrutura de vanguarda para o segmento MI

AMS-IX – 3º maior ponto de permutação de informação digital no mundo

Fonte: ICCA, *Press Clippings*, Roland Berger

O novo terminal de cruzeiros permitiu aumentar a actividade em 2018 e abrir espaço para desenvolvimento futuro – taxa de utilização a 72%

Tráfego de passageiros de cruzeiros em Lisboa ['000]



Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Porto de Lisboa, Roland Berger

Comentários

> Maior crescimento registado em *turnaround*, reflectindo a tentativa de estabelecer Lisboa como porto de renome no sector – embora ainda represente apenas 11% to total de pax

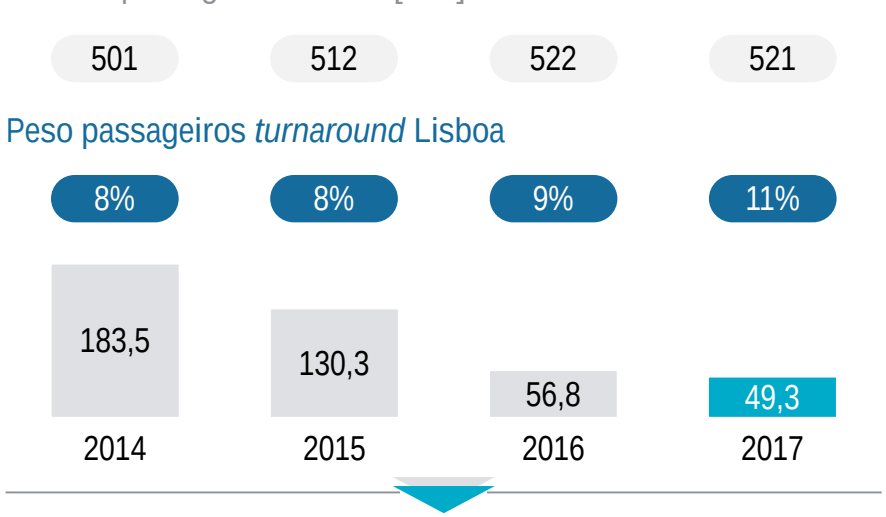
> 2018 com aumento anormal em passageiros, devido à difusão do porto de Lisboa em mercados internacionais

> Porto com capacidade de 800.000 passageiros por ano e utilização de 72% em 2018 – longe de atingir o seu potencial

Os passageiros de cruzeiros geram pouco valor ao Destino – o gasto médio individual é muito reduzido

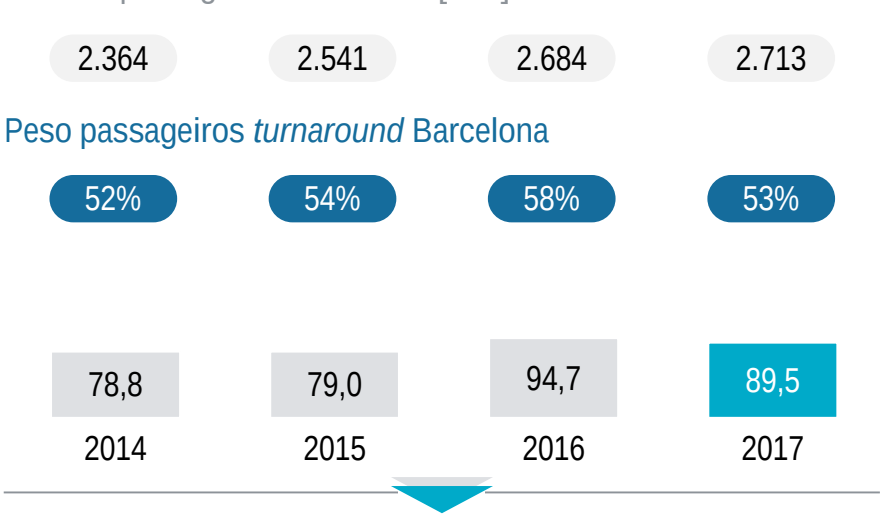
Indicadores de gasto médio do cruzeirista

Gasto médio cruzeiristas em Lisboa [EUR]



- Redução do gasto médio por turista devido ao aumento do número de visitantes repetentes (incentivo para não visitarem a cidade) e desenvolvimento da oferta a bordo
- Amostra de respostas para o valor do gasto médio dos cruzeiristas em 2018 não teve representatividade estatística

Gasto médio cruzeiristas em Barcelona[1)] [EUR]



- Passageiros excursionistas passam em média 4,3 horas na cidade, gastando em média EUR 57 – sendo de forma consistente o maior segmento de visitantes da cidade
- Passageiros *turnaround* em Barcelona têm um elevado peso no total de cruzeiristas, existindo um grupo relevante (em média 27%) que pernoita na cidade uma com estadia média de 2,8 noites

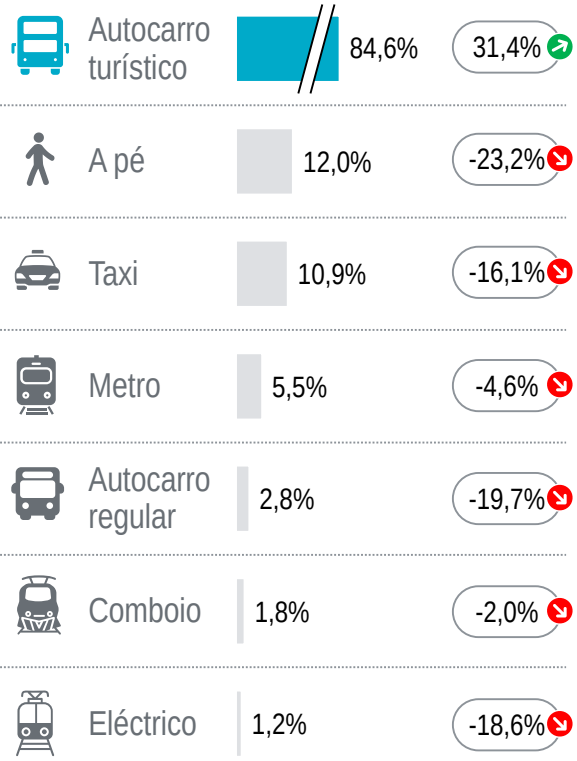
1) Estimativa Roland Berger calculada de acordo com valor gasto por cruzeiristas em trânsito e cruzeiristas *turnaround* que pernoitam
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Port of Barcelona, Relatórios de Indústria, *Press Clippings*, Roland Berger

A localização do terminal, os programas e os meios de transporte utilizados pelo cruzeirista constituem um factor de congestionamento

Principais locais de visita e modos de deslocação na Região, 2018

Lugares visitados em Lisboa por passageiros que viajam em cruzeiros, 2018

Meios de transporte utilizados por passageiros de cruzeiros, 2018



- Elevada concentração de visitas em poucos locais da cidade de Lisboa, Cascais e Sintra
- Autocarros turísticos principal meio de transporte – utilizado por 85% do total de turistas em 2018
- A compra de excursões no interior do cruzeiro é um dos principais factores que levam ao aumento desse meio de transporte (passando de 35% dos turistas em 2014 para 77% em 2018)

-% Variação p.p. 2014 - 2018

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

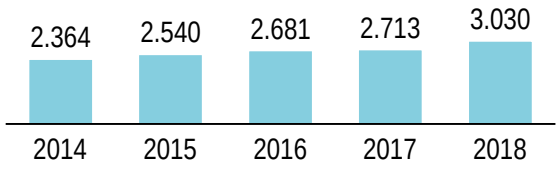
As principais cidades destino de cruzeiros na Europa estão a implementar medidas de gestão activa de fluxos de passageiros

Exemplos de iniciativas desenvolvidas em cidades destino de cruzeiro na Europa

Barcelona

Propostas de desenvolvimento de medidas de gestão de tráfego

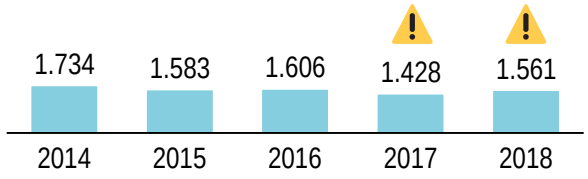
> Criação de uma equipa de investigação de soluções alternativas na melhor gestão de cruzeiros, focada na protecção ambiental
> Proposta de imposição de limites no número de navios e passageiros a ser aprovada pelo governo Espanhol



Veneza

Limites de volume em portos de cruzeiros no centro histórico da cidade

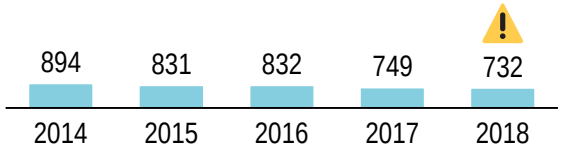
> Interdição de cruzeiros na lagoa histórica de Veneza, divergidos para portos locais
> Proposta de criação de medidas de controlo de fluxos que integrem os principais portos europeus imposta pela Autoridade portuária de Veneza



Dubrovnik

Protocolos com entidades operadoras e limitações no trafego de cruzeiros

> Protocolo assinado entre Dubrovnik e Associações de Cruzeiros, focado na optimização da gestão de fluxos turísticos
> Limitação de tráfego de cruzeiros para 1 a 2 por dia, com um máximo de 5.000 passageiros, como medida de protecção de património



A perda de atividade de cruzeiros devido a medidas de contenção dos impactos poderá ser mitigada através de uma estratégia sustentada na integração dos Concelhos costeiros da Região de Lisboa

passageiros cruzeiros ['000]

Fonte: Statista, *Press Clippings*, Roland Berger

O actividade de cruzeiros tem benefícios, mas requer soluções para mitigação dos seus impactos negativos

Percepção da actividade de cruzeiros no porto de Lisboa

Impacto da actividade na cidade

Estima-se que a actividade de cruzeiros impacte a economia positivamente, reflectindo-se numa maior probabilidade de regresso dos cruzeiristas ao Destino
[Diário de Notícias, 2017]

De acordo com a Federação Europeia dos Transportes e Ambiente, Lisboa é a sexta cidade europeia mais poluída pelos navios de cruzeiro
[Jornal Público, 2019]

O ruído foi referenciado pelos locais como um dos aspectos negativos dos cruzeiros
[Observatório Turismo, 2016]

Desenvolvimento da actividade de cruzeiros em Lisboa requer medidas que garantam:

- Contributo económico para a Região
- Gestão activa de fluxos e descentralização
- Protecção de património e promoção de sustentabilidade

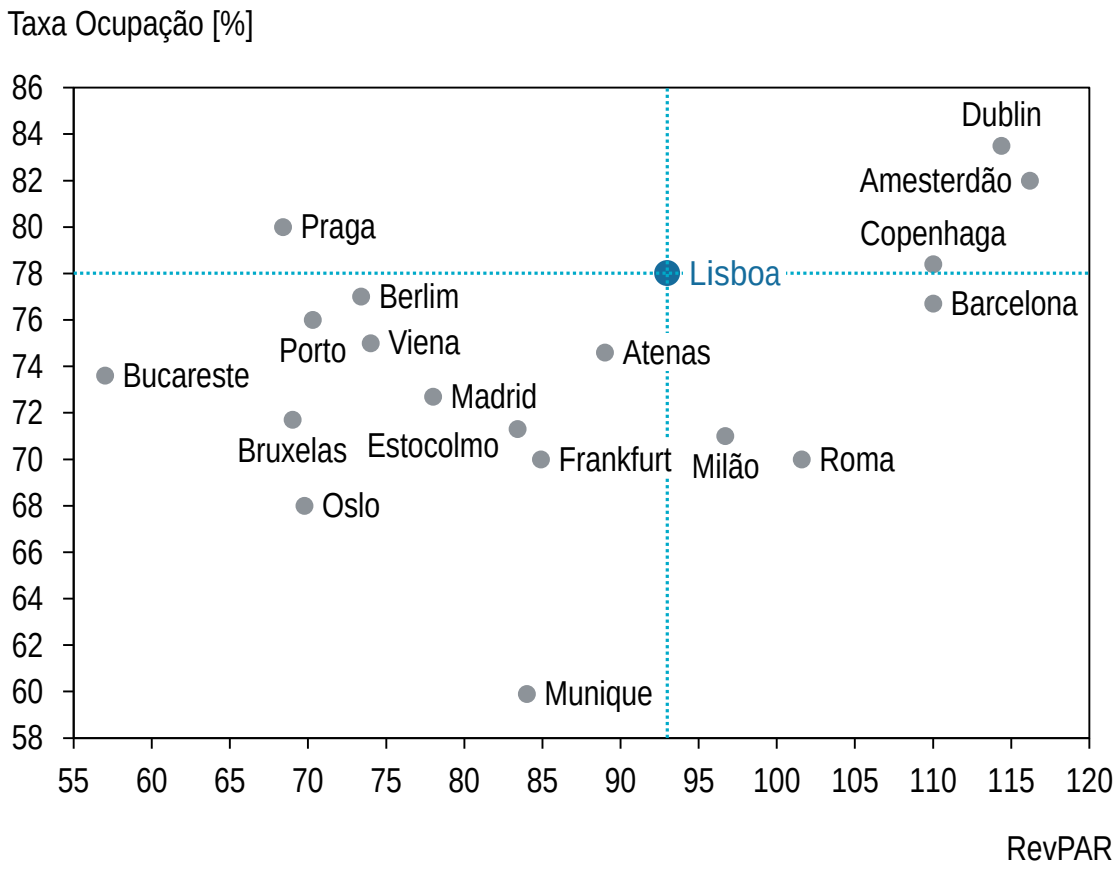
A minimização dos impactos pode passar por:

- Foco em navios de menor porte
- Foco em cadeias de cruzeiros de menor impacto ambiental
- Eventual desenvolvimento de pontos de acostagem complementares noutras zonas do Destino

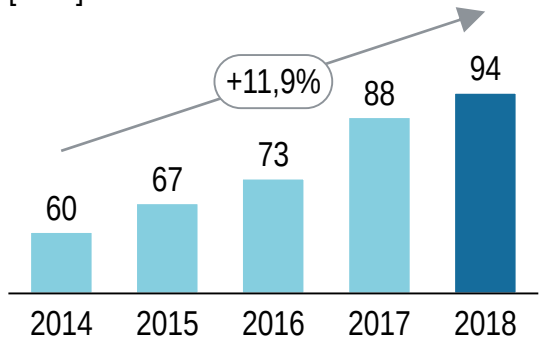
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

Já com elevada ocupação, a hotelaria da cidade tem potencial para aumento do RevPAR como o demonstra a evolução recente

Nível de utilização da oferta hoteleira em destinos de cidade europeus, 2018



RevPAR na cidade de Lisboa, 2014 – 18 [EUR]



- Crescimento RevPAR em Lisboa reflecte enfoque na sofisticação do sector hoteleiro dos últimos anos
- No entanto, ainda se encontra abaixo das principais cidades europeias
- A melhoria do valor do RevPAR passa por um *"shift"* no turista alvo, pela renovação da oferta na Região e, em particular pelo aumento da importância de MI – criticidade do novo Centro de Congressos para o efeito

Fonte: Statista, Relatórios da indústria, Roland Berger

Lisboa carece de uma oferta hoteleira *premium* que, à semelhança de outros destinos, potencie um superior grau de qualificação e imagem

Benchmark de oferta hoteleira no semento *luxury*

Não exaustivo

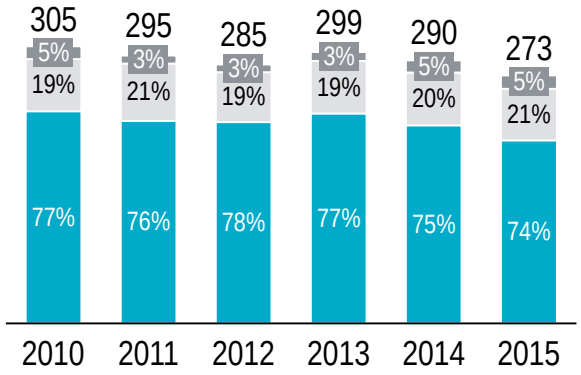
	Oferta hoteleira no segmento *luxury*	Comentários
Lisboa	Four Seasons; Autograph Collection Hotels; Falta oferta de renome internacional	> Lisboa com oferta mais reduzida comparativamente a destinos concorrentes – foco em cadeias nacionais
Barcelona	The Ritz-Carlton; Fairmont Hotels & Resorts; EDITION; W Hotels Worldwide; Nobu Hotel; Autograph Collection Hotels; Mandarin Oriental The Hotel Group	> Barcelona destaca-se pela atractividade de investimento (top 5 em 2017) – tendo em conta prime yields, dormidas, PIB, etc.
Veneza	Aman; Belmond; The Luxury Collection; St Regis; Kempinski Hoteliers Since 1897; Autograph Collection Hotels; Rosewood; JW Marriott	> Veneza em 2018 teve o valor investido por quarto de hotel mais elevado (≈ EUR 500k) – segue-se Milão (≈ EUR 245k)
Viena	The Ritz-Carlton; Mandarin Oriental The Hotel Group; The Luxury Collection; Kempinski Hoteliers Since 1897; Rosewood A Sense of Place; Park Hyatt	> Investimento em Viena impulsionado pelo aumento de dormidas em 2013 e por dinamização de infraestruturas turísticas
Madrid[1)]	Mandarin Oriental The Hotel Group; Four Seasons; Autograph Collection Hotels; Bless Collection Hotels	> Madrid absorveu 12% do investimento em hotelaria em localizações primárias – em linha com crescimento de turismo
Milão	Four Seasons; Mandarin Oriental The Hotel Group; The Luxury Collection; Park Hyatt; Autograph Collection Hotels	> Investimento em Itália concentra-se em Roma (40%) e Milão (17%) – interesse de investidores em destinos *resort*

1) Abertura prevista para final do ano de 2019
Fonte: Sites unidades hoteleiras, Relatórios de Indústria, *Press Clippings*, Roland Berger

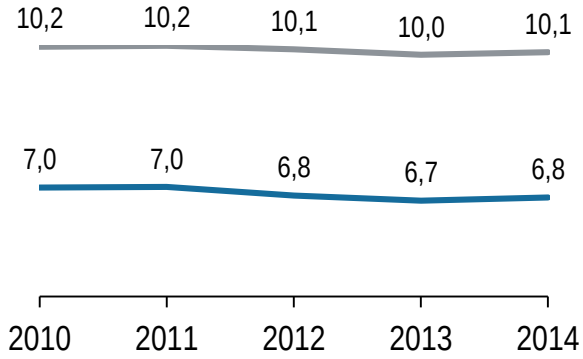
O factor RH tem uma importância decisiva no sucesso do Destino Lisboa e de Portugal, tratando-se de um desafio a endereçar a nível Nacional

O factor Recurso Humanos na Estratégia de Turismo de Portugal 2017 - 2027

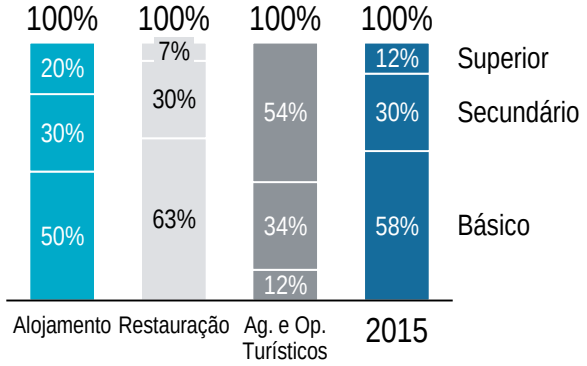
População empregada por sector ['000]



Rendimento anual [EUR '000]



Grau de habilitação para população empregada por sector [%]



Diagnóstico EN 27

> Falta de recursos qualificados face ao crescimento do sector de Turismo

> Baixo rendimento dos trabalhadores do sector

Orientações estratégicas EN 27

> Promoção, qualificação e valorização do emprego de forma a aumentar o rendimento dos profissionais do turismo

Objectivo EN27

> Duplicar o nível de habilitações de ensino secundário de 30% para 60% até 2027

> Os desafios de Recursos Humanos do sector estão endereçados pelo Turismo de Portugal no Plano de Estratégia de Turismo 2027, tratando-se de uma dimensão a endereçar à escala Nacional e não Regional

> Neste contexto, não obstante reconhecer a sua importância, o desenvolvimento de iniciativas na área de Recursos Humanos não se enquadra no âmbito do Plano Estratégico para a Região de Lisboa

Restauração | Alojamento | Agências e Operadores Turísticos | Total da economia | Alojamento, restauração e similares

Fonte: INE, Turismo de Portugal, Roland Berger

O Destino Lisboa concilia de forma harmoniosa as diferentes vocações e estágios de desenvolvimento das suas componentes

Estrutura do diagnóstico – Perspectiva territorial

1 Aspectos positivos

- O Turismo na Região de Lisboa registou um desempenho de excelência nos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas definidas no Plano 2015-2019
- A crescente notoriedade e qualidade da oferta tem funcionado como um ciclo virtuoso para a proposta de valor de Lisboa

2 Desafios a endereçar

- De forma a construir um plano que promova um crescimento sustentável, é necessário endereçar um conjunto de desafios internos e externos
- Vários factores ao nível da procura, oferta e de infraestruturas competem para garantir essa sustentabilidade

3 Perspectiva territorial

- É importante entender as vocações e diferentes estágios de desenvolvimento que são sentidos pelos diferentes componentes do Destino
- O desenvolvimento do Destino tem igualmente de atender às oportunidades e desafios específicos que se colocam nessas componentes do Destino

Fonte: Roland Berger

A diversidade do Destino Lisboa constitui uma factor de grande valor que deve continuar a ser trabalhado considerando as diversas especificidades

Aspectos complementares do Destino a destacar

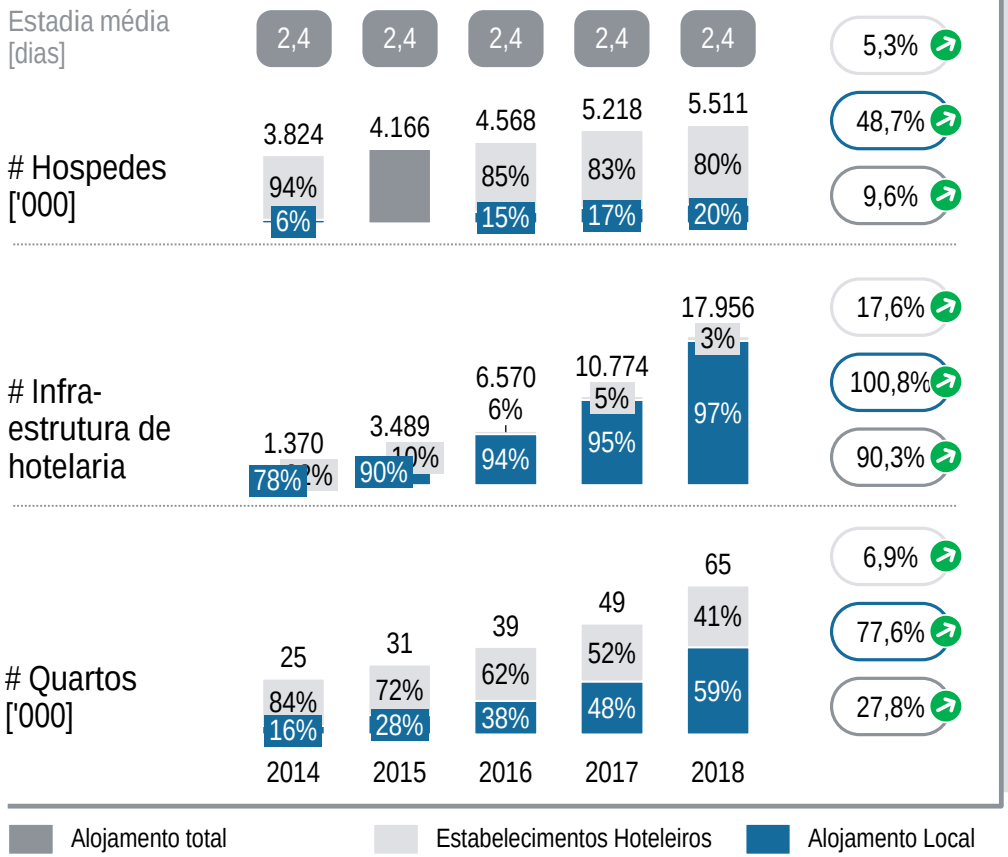
I	A cidade de Lisboa é o principal factor de atracção do Destino e está num patamar de desenvolvimento superior – questões como o controlo do AL, dos transportes turísticos e da qualidade urbana são prioritárias
II	Almada teve uma evolução significativa, assente na sua complementaridade à cidade de Lisboa através da frente ribeirinha (Trafaria/Cacilhas e Cristo Rei) e pela zona da Costa da Caparica – tendo potencial para crescer mais
III	Oeiras e Loures apresentam activos interessantes a serem potenciados (o Vinho, a Arte Urbana e a Náutica) e devem continuar a apostar no reforço de captação de dormidas
IV	Cascais reforçou o seu posicionamento internacional, sustentado pela aposta no desenvolvimento de uma oferta diferenciada com foco em luxo – a sustentação da imagem que conquistou será um desafio futuro
V	Sintra é uma peça chave do Destino e continua a crescer a ritmos elevados – sendo ainda um destino predominantemente de "*day visit*", a qualificação e desenvolvimento da hotelaria e restauração é prioritária
VI	Mafra tem dois centros de actividade turística importantes com situações distintas – a Ericeira é um caso de sucesso internacional enquanto que Mafra merece uma atenção forte para potenciar o novo estatuto UNESCO
VII	A Arrábida é um centro de atracção turística ainda em desenvolvimento e com elevado potencial por explorar – vocação de Natureza e Sol e Mar a potenciar, fortalecida com Enoturismo e a Gastronomia local
VIII	O território do Arco do Tejo encontra-se numa fase de desenvolvimento inicial, muito por conta da sua oferta turística de nicho – oportunidade para se potenciar e reposicionar com o novo aeroporto do Montijo

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

A cidade viu a sua procura crescer de forma notória suportada em particular pelo expressivo aumento da oferta de Alojamento Local

Indicadores de performance turística do Concelho de Lisboa

Indicadores de Performance



Comentários

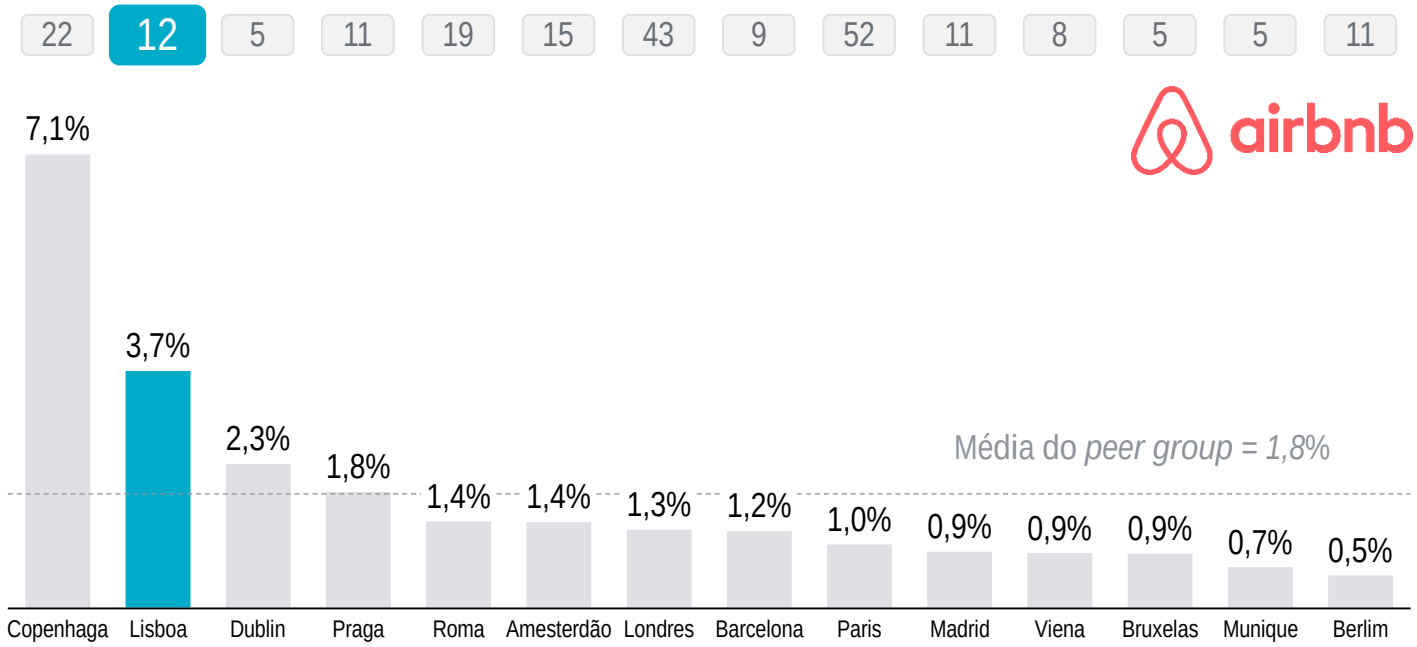
- O Concelho de Lisboa é a área turística que maior número de hospedes acolhe em toda a Região, contando com mais de 70% do total de hospedes que visitam na Região de Lisboa
- A forte presença de Alojamento Local em Lisboa deve-se ao número elevado de *Airbnbs* – Lisboa como capital Europeia com maior número de Alojamento Local por habitante
- Também o número de quartos de Alojamento Local reflecte o crescimento desta tipologia de alojamento na cidade, visto que em 2018 a oferta de quartos de Alojamento Local ultrapassou a oferta hoteleira

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

Como resultado, a penetração de modelos de AL como *Airbnb* assume níveis muito elevados no contexto europeu

Benchmark do peso da oferta de alojamentos *Airbnb* no parque habitacional

Concentração de alojamentos *Airbnb* no parque habitacional [%]



Comentários

> Lisboa é a segunda capital europeia de entre as seleccionadas com maior densidade de alojamentos listados na plataforma *Airbnb*

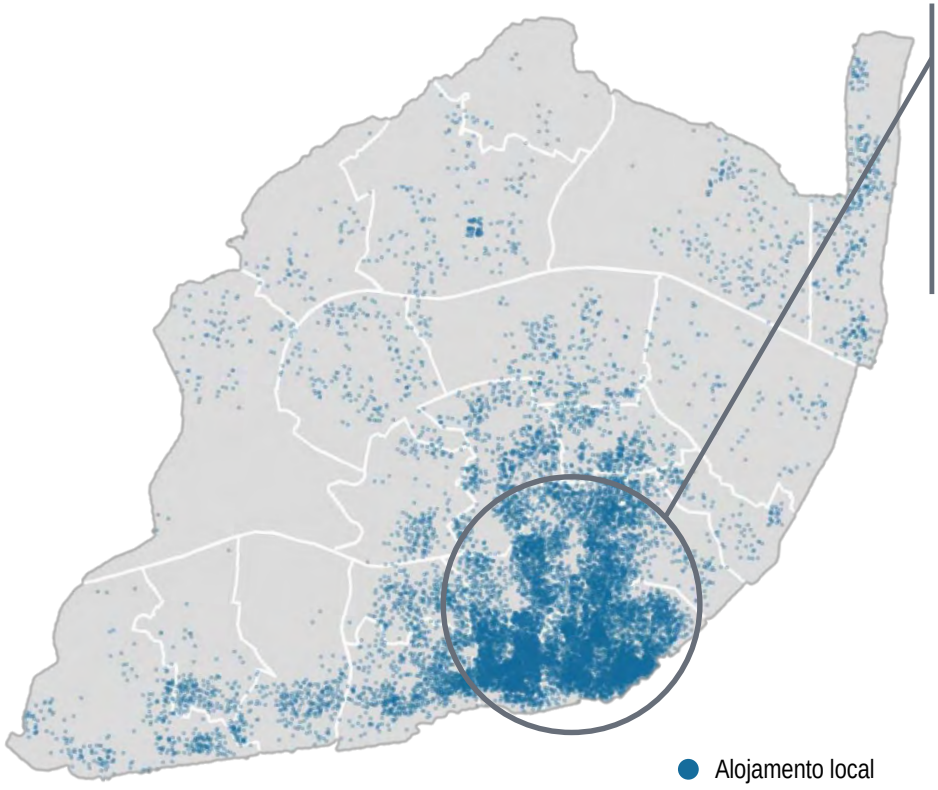
> A falta de regulação e o crescimento da popularidade de Lisboa como destino turístico são apontadas como as principais razões para esta realidade

Nota. Parque habitacional relativo aos últimos censos disponíveis de cada cidade
Fonte: *Inside Airbnb, World Cities Culture Forum, Press Clippings*, Roland Berger

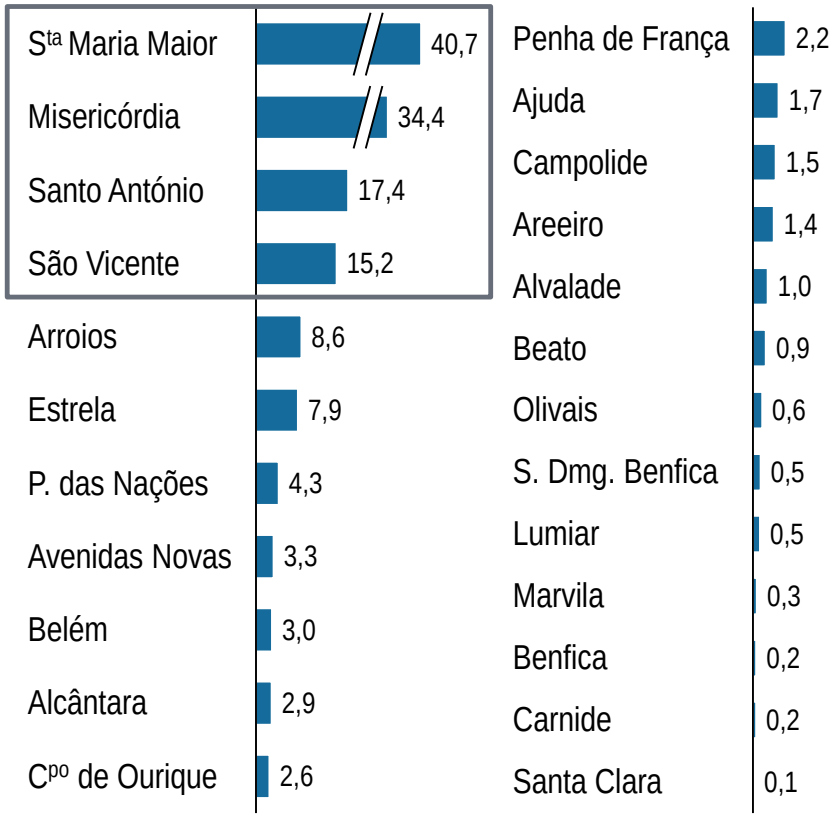
O factor de preocupação é a elevada concentração em freguesias e bairros históricos – chegando a atingir 40% do parque habitacional

Alojamento Local na cidade de Lisboa, 2018

Concentração geográfica do Alojamento Local [cidade]



Alojamento local / parque habitacional[1] [%]



1) Parque habitacional inclui alojamentos familiares e alojamentos coletivos
Fonte: TravelBI, Censos 2011, Roland Berger

Lisboa tem vindo a desenvolver medidas de controlo da oferta de Alojamento Local focadas no centro histórico da cidade

Problemas identificados e medidas adoptadas no Alojamento Local em Lisboa

Problemas identificados

Alojamento
> Aumento das rendas e diminuição da oferta
> Aumento do investimento para uso comercial

Vizinhança
> Ruído, trânsito e lixo
> Pressão turística e descaracterização dos bairros

Outros
> Aumento da insegurança
> Perda de mercado da indústria tradicional

AL Medidas implementadas à data (Outubro 2019)

Zona de contenção absoluta

> Zona de extrema concentração de Alojamento Local (considerado quando existe mais de 20% de AL[1)] no total de parque habitacional)
> Licenciamento de novos registos interdito, com a excepção na recuperação de edifícios considerados devolutos

Zona de contenção relativa

> Zona com concentração de AL[1)] entre 10% a 20% do total de parque habitacional)
> Licenciamento de novos registos dependente da recuperação de edifícios devolutos, ou sem contracto de arrendamento habitacional nos últimos 5 anos ou em mudança de uso de serviços e industrial para habitacional

Zona turística homogénea

1) Alojamento Local
Fonte: Câmara Municipal de Lisboa, BBC, Press Clippings, Roland Berger

O controlo de Alojamento Local tem sido muito comum na Europa, expresso através de uma larga gama de medidas

Modelo de medidas adoptadas em relação ao Alojamento Local

Tipologia de medidas identificadas

Restrições de propriedade e gestão
Medidas quantificáveis de imposição de limite no serviço de Alojamento Local (e.g., limitar o número de propriedades, número de dias/ hóspedes a arrendar, número de vezes propriedades podem ser arrendadas)

Restrições territoriais
Medidas de incentivo/ restrição do serviço de Alojamento Local associadas à localização na cidade (e.g., concentrar oferta a bairro/zona da cidade, limitar número de propriedades por bairro/zona da cidade)

Restrições qualitativas
Medidas de imposição de condições específicas aos proprietários do Alojamento Local (e.g., tipologia permitida – casa inteira, quarto, quarto partilhado, requisito de medidas de segurança específicas)

Exemplo de medidas	Frequência	Cidades
Limite na emissão de licenças Permite controlar o crescimento desregulado da oferta		BAR MAD BER AMS
Limite de dias de aluguer Cria incentivos à melhoria de qualidade para garantir viabilidade		AMS PAR LON
Exigência de acessos/ tipologia Permite controlar crescimento e reduzir volume de oferta		MAD BER
Segmentação por tipologia Permite a orientação de medidas e protege de segmentos de interesse		AMS
Proibição parcial de aluguer Elimina qualquer tipo de oferta		BER

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

Adequadamente regulado, o Alojamento Local tem um contributo forte no desenvolvimento do Destino como um todo integrado

Aspectos salientes de Alojamento Local no desenvolvimento do Destino Lisboa

Características do Alojamento Local

- Alojamento local como uma das principais opções de alojamento para os turistas nos últimos anos, a par de estabelecimentos hoteleiros tradicionais
- Flexibilidade na escolha e preferências dos utilizadores, com diversas tipologias de AL, e possibilidade de reserva de quartos ou habitações
- Possibilidade da gestão de AL poder ser feita por particulares ou empresas privadas que gerem marcas de AL (e.g., *Lisbon Best Apartments*)
- Reconhecimento internacional da qualidade da oferta na cidade, com os Hostels a contribuírem para uma procura mais jovem e diversificada

Hostels

Prémios internacionais de hostels, organizado por HostelWorld, com mais de 1,2 milhões de votos, em que 3 hostels de Lisboa fazem parte do top 10

Goodmorning Lisbon (3º) | Lostinn Lisbon (5º) | Home Lisbon (6º)

Qualidade elevada de oferta de Alojamento Local

Ampla gama de oferta de AL, na qual existem diversos grupos de gestão de apartamentos de elevada qualidade (e.g., *Lisbon Best Apartments*)

Chiado Square

Chiado Mercy

Marquês Best

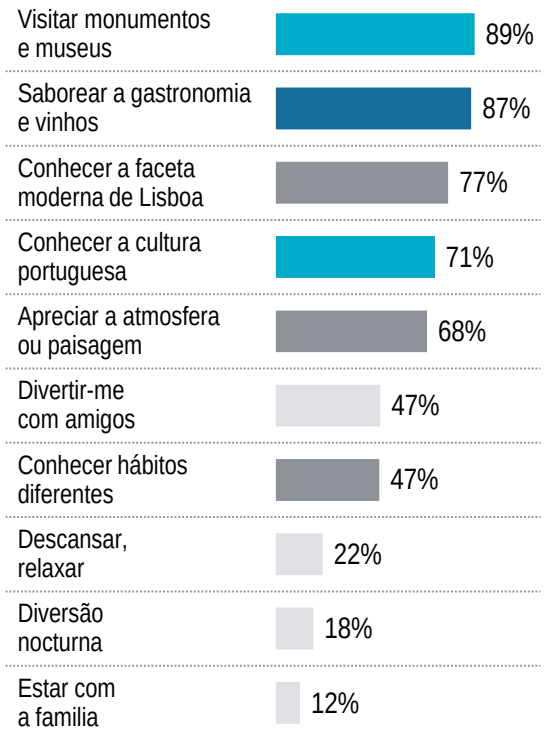
Oferta de AL na cidade de Lisboa essencial a garantir capacidade de alojamento turístico

Fonte: Press Clippings, Roland Berger

Tal como o Destino no seu todo, a cidade vive da riqueza dos qualificadores da sua oferta – alguns carecem de desenvolvimento e/ou preservação

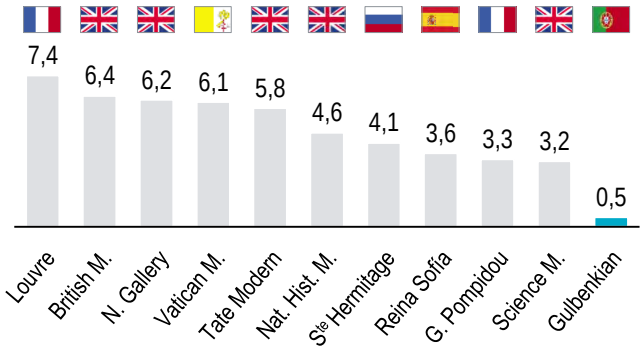
Principais qualificadores turísticos da cidade como *City/ Short Break*, 2018

Qualificadores mais importantes para turistas estrangeiros na cidade de Lisboa



Cultura

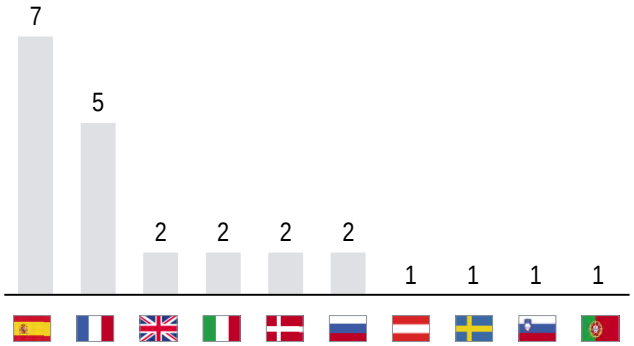
de visitas dos principais museus, 2017 [m]



Qualidade e procura por oferta cultural abaixo das principais cidades Benchmark e não orientada às massas

Restauração

restaurantes no *Top 50 World Best Restaurants*



Apesar de Lisboa já apresentar oferta de qualidade, existe potencial para aumentar o volume de oferta *high-end*

Cultura | Gastronomia | Autenticidade | Outros

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Worldatlas, World's 50 Best Restaurants, *Press Clippings*, Roland Berger

A oferta cultural clássica de Lisboa está aquém da importância do Destino e de outras componentes da oferta da cidade

Percepção e potencial de melhoria de eventos na cidade de Lisboa

Eventos musicais

+13 grupos musicais internacionais a esgotarem a capacidade da maior sala de espectáculos do país

Apesar do sucesso, lotação esgotada no 15 anos Rock in Rio obriga PSP a fechar recinto em Belém
Sic Notícias, 2018

Apesar de posicionamento internacional, existe potencial para atrair mais eventos para Lisboa

Eventos Desportivos

Final da Liga dos Campeões gerou o maior impacto económico, mais do que qualquer outro evento desportivo
Sic Notícias, 2014

Só em Lisboa foram gerados mais de 46,3 milhões de euros com a Final da Liga dos Campeões em 2014
IPAM, 2014

Apesar da realização de grandes eventos, a frequência na cidade de Lisboa é relativamente baixa

Eventos Culturais Clássicos

Embora Lisboa tenha muitos turistas, estes não visitam os museus
El País, 2019

Segundo a DGPC, em 2018 visitaram museus em Lisboa menos de meio milhão de turistas do que no ano anterior
Observador, 2019

Lisboa carece de dinamização da sua oferta cultural e colaboração com entidades de renome internacional

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

A gastronomia e restauração tiveram uma evolução fantástica – sendo cada vez mais um factor diferenciador na experiência do turista

Gastronomia e Restauração na cidade de Lisboa

A diversidade e características da gastronomia típica da cidade de Lisboa com elevado potencial…

Caldo verde

Açorda de marisco

Sardinhas assadas

Pataniscas de bacalhau

Cozido à Portuguesa

Arroz doce

Pastel de nata

… aliado a uma oferta de restauração cada vez mais específica e qualificada…

… que tende a ser reconhecida internacionalmente, afirmando-se como qualificador principal de Lisboa

#1	Copenhaga
#2	Paris
#3	Barcelona
#4	Londres
#5	Roma
#6	**Lisboa**
#7	Edimburgo
#8	Veneza
#9	Budapeste
#10	Reiquejavique
#11	Berlim
#12	Florença
#13	Amesterdão
#14	Dubrovnik
#15	Madrid

The Telegraph top cidades gastronómicas

> *An influential wave of young local chefs have remained loyal to the culture of the Portuguese table*

The Telegraph

Oferta de restauração e gastronomia típica (nota 8,8), como parâmetros de visita classificados acima da média (nota 8,6) no nível de satisfação do turista em 2018

Guia *Michelin* Estrela *Michelin*

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press Clippings*, Roland Berger

A autenticidade é um activo chave da cidade de Lisboa – a sua preservação é essencial para a harmonia entre turistas e residentes

Autenticidade da cidade de Lisboa e harmonia entre turistas e residentes

Factores de autenticidade da cidade de Lisboa

Luz da cidade

Cultura do Fado

O elétrico

Bairros da cidade

Colinas e miradoros

As Pessoas

Calçada e azulejos

Comércio tradicional

Antiguidade e história

Principais ameaças à sua preservação

Alojamento

Necessidade de preservação do quotidiano de bairros históricos da cidade face ao desenvolvimento de AL

Habitabilidade

Aumento de rendas em bairros históricos obriga a realocação de residentes e do comércio local

Qualidade urbana

Crescimento do turismo como gerador de lixo, ruído e poluição urbana

Congestionamento

Picos de procura turística em pontos específicos da cidade afectam o ambiente e danificam património

Simpatia e prestabilidade da população (nota 8,8) como parâmetros de visita classificados acima da média (nota 8,6) no nível de satisfação do turista em 2018

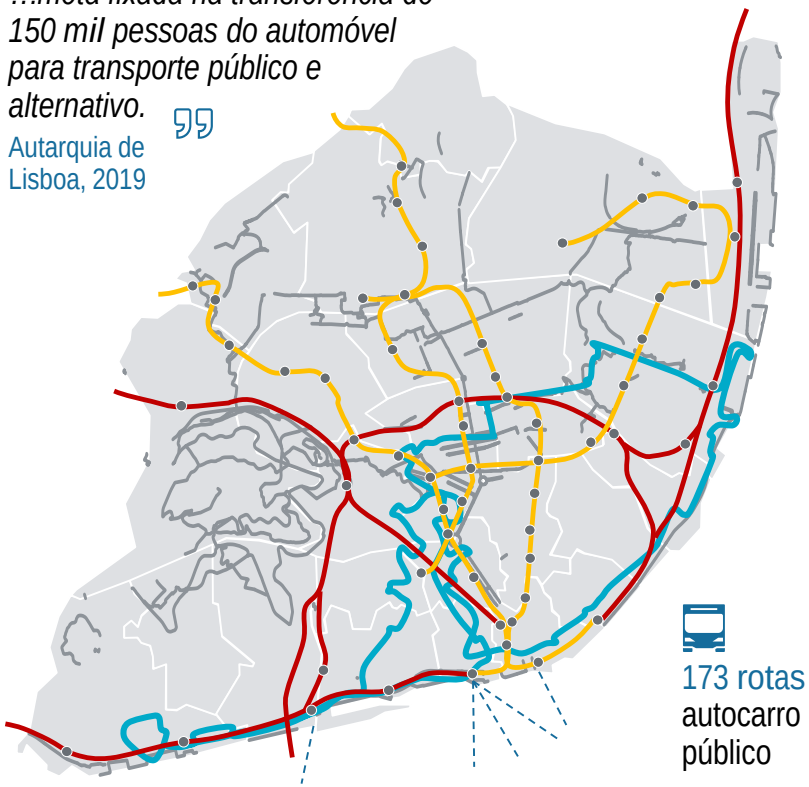
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Best guide, *Press Clippings*, Roland Berger

A mobilidade urbana tem um papel preponderante na qualidade da experiência do turista – a cidade de Lisboa apresenta desafios

Mobilidade na cidade de Lisboa – meios disponíveis e principais desafios

…meta fixada na transferência de 150 mil pessoas do automóvel para transporte público e alternativo.

Autarquia de Lisboa, 2019



Principais desafios da mobilidade na cidade de Lisboa

- Alcance reduzido da rede de transportes públicos, capilaridade limitada na malha urbana de Lisboa e integração modal com espaço para melhoria
- Níveis de confiança reduzidos nos serviços disponibilizados, como reflexo da actual capacidade e qualidade para os utentes
- Dificuldade na integração de modos de transporte alternativos (e.g., modos suaves) no meio urbano da cidade de Lisboa
- Transferência de utilizadores do automóvel particular para transportes públicos ou modos suaves, procurando uma sensibilização responsável do utilizador

Linha férrea | Linha de metropolitano | Rota Hop-on Hop-off | Ciclovias | Rota marítima | Estações

Fonte: Câmara Municipal de Lisboa – Move Lisboa, CP, IMT, *Press Clippings*, Roland Berger

A mobilidade urbana sofreu com o crescimento turístico – o transporte dedicado aos turista carece de regulamentação e fiscalização

Problemas de mobilidade urbana na cidade de Lisboa

Rede de transportes pouco integrada e otimizada

"Temos uma rede de transportes públicos que requer uma estratégia sustentada que que atenda às necessidades tanto de turistas como de residentes" *Publituris, 2017*

Incompatibilidade entre transporte turístico e a cidade

"Circulação rodoviária excessiva, emissão de gases poluentes, degradação de monumentos e impactos negativos na qualidade de vida dos moradores e experiencia do turista" *DN, 2019*

Falta de regulamentação para transportes turísticos

"De um dia para o outro, os *tuk-tuks* 'invadiram' as ruas de Lisboa (…) são criticados por congestionarem o trânsito e os locais de estacionamento" *Jornal i, 2018*

Ameaças à integração da mobilidade turística na cidade

- Congestionamento, barulho excessivo e poluição devido à falta de regulamentação de *Tuk-Tuks*
- Falta de espaço para estacionamento de *Hop-on hop-offs* nas zonas históricas da cidade
- Ocupação de passeios e jardins com trotinetes e bicicletas eléctricas, criando obstáculos à circulação

Impactos negativos

- Danifica a percepção e experiência do turista
- Amplifica a concentração de turistas em áreas reduzidas
- Perturba a harmonia entre turistas e residentes da cidade

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

Cidades concorrentes já integram os fluxos turísticos na elaboração dos seus planos de mobilidade – com foco na sustentabilidade

Benchmark europeu de planos urbanos de mobilidade

Barcelona

Plan de Mobilitat Urbana Barcelona

Plano sustentável de mobilidade partilhada – foco no transporte público

> Viabilização de diferentes modos de transporte públicos para vários tipos de percurso (e.g., limites na circulação rodoviária em centro histórico)
> Promoção do uso de transporte público, *carsharing* e benefícios à utilização de veículos eléctricos
> Regulamentação de mobilidade turística (e.g., áreas de estacionamento de autocarros turísticos em principais POIs

Berlim

Berlin Mobility Act

Plano de mobilidade sustentável urbana, com foco futurístico e ambiental

> Desenvolvimento legal que integre todos os veículos utentes da via pública (e.g., bicicletas, trotinetes, carros, Bus)
> Foco na pegada ambiental criada pela mobilidade urbana (e.g., promoção activa a veículos não combustíveis)
> Objectivo de tornar o trânsito automóvel de Berlim *climate-neutral* em 2050
> Foco na viabilidade e integração das medidas no futuro da mobilidade Europeia

Paris

Politique Parisienne de la Mobilité

Plano de mobilidade urbana focado no incentivo de deslocação pedonal

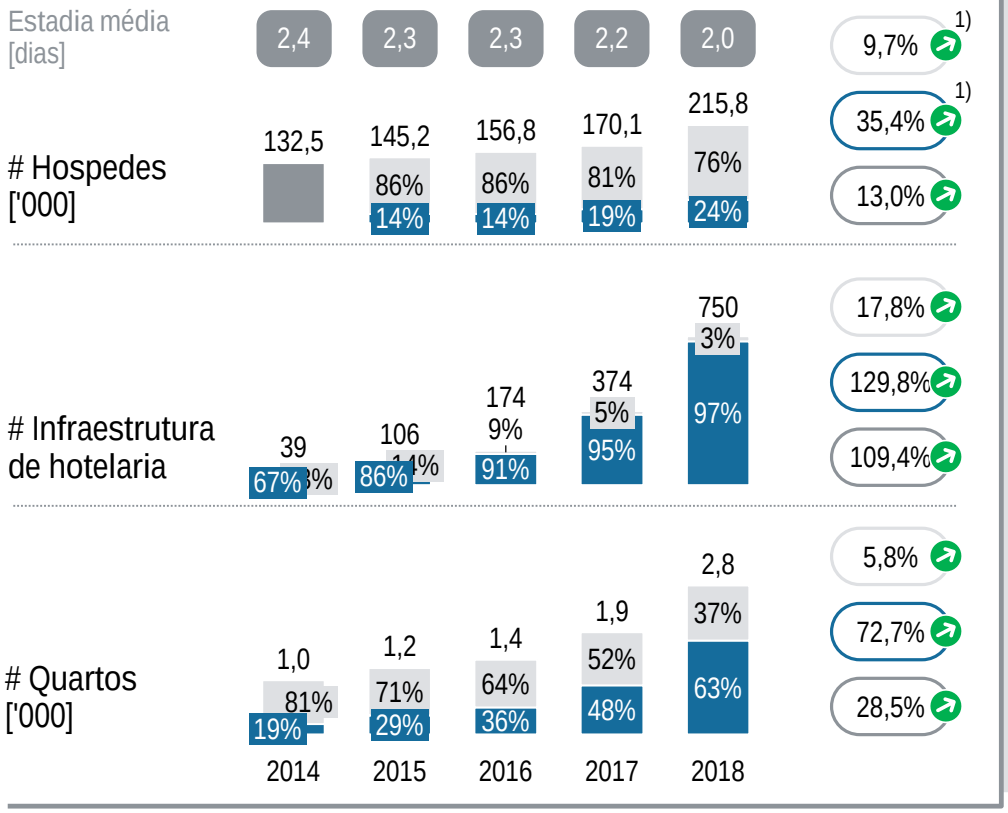
> Implementação do programa "Partilha de estrada" (e.g., adaptar ruas para inclusão de ciclovias)
> Utilizar o Rio como meio integrante de mobilidade, e não como obstáculo natural (e.g., transferir transporte de mercadorias do rodoviário para o marítimo)
> Redefinição da orientação pedestre, através de criação de rotas turísticas e fortalecendo a cultura de andar a pé

Fonte: Websites governamentais, Roland Berger

Almada é um concelho em ascensão – o forte desenvolvimento da sua oferta de Alojamento Local demonstra o potencial intrínseco

Indicadores de performance turística do Concelho de Almada

Indicadores de Performance



Comentários

- Apesar do esforço na requalificação da oferta turística no Concelho de Almada, o crescimento do número de visitantes apresenta valores mais moderados (comparados com Lisboa)
- A aposta do Concelho no desenvolvimento da infraestrutura hoteleira tem sido no Alojamento Local – +700 unidades em 2018 – registando um crescimento desde 2014 superior à maioria dos outros Concelhos da Região
- Em relação ao número de quartos disponível, o Concelhos de Almada apresenta um crescimento significativo no Alojamento Local desde 2014, ultrapassando o número de quartos em hotelaria tradicional em 2018

Alojamento total | Estabelecimentos Hoteleiros | Alojamento Local | 1) CAGR 2015 a 2017

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

A frente ribeirinha de Almada pode posicionar-se mais como complemento da cidade de Lisboa e potenciar o Rio Tejo na ligação

Posicionamento dos principais produtos turísticos de Almada (1/2)

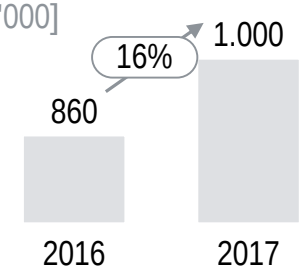
Atracções com potencial para aumentar a frequência **da visita a Almada …**

Cristo Rei

> Reconhecido como o melhor miradouro para a cidade de Lisboa

> Santuário e monumento apresentados como ex-líbris de Almada

Número de visitas ['000]



Cacilhas, Porto Brandão e Trafaria

> Ligação fluvial entre Lisboa e Almada

> Oferta gastronómica regional – peixe e marisco fresco

> Zona ribeirinha renovada

"*Apesar de todas as adversidades, Cacilhas tem potencial para ser a nova face de Almada, com vista sobre Lisboa*"

Idealista, 2019

! Aproximação das duas zonas ribeirinhas de Lisboa e Almada através de uma oferta mais intensa de usufruto turístico do Rio

Lisbon South Bay

Projecto de requalificação de 3 áreas ribeirinhas:

Cidade da Água Almada

> Construção de espaços culturais, marina, terminal fluvial, centro de congressos e alojamento

> Maior projecto de requalificação desde a Expo'98

Parque empresarial Barreiro

Parque empresarial Seixal

Fonte: Câmara Municipal de Almada, Lisboa South Bay, *Press Clippings*, Roland Berger

A costa ocidental de Almada oferece excelentes condições para complementar a oferta Sol e Mar da Região

Posicionamento dos principais produtos turísticos de Almada (2/2)

Não exaustivo

...como activos com potencial de capturar a estadia do turista na Região

Costa da Caparica

> Grande extensão de costa, aproximadamente 30 km de praia

> Oferta gastronómica à beira mar – infraestrutura de suporte às praias

> *Turismo em Lisboa ajudou a atrair visitantes e levou ao aumento da oferta hoteleira, em que se destacam os hostels*
>
> *DN, 2019*

Surf e Náutica

> Popularidade da prática de surf e outros desportos náuticos

> Elevado potencial para a dinamização do turismo náutico, com a realização de cruzeiros pela margem

! Maior qualificação da oferta hoteleira vai conduzir a maior capacidade de captar dormidas de turistas que visitam o Destino Lisboa

Costa de Caparica Programa Polis

Programa de requalificação urbana e ambiental da Costa da Caparica

Praias equipadas
> Acessos pedonais
> Lugares estacionamento
> Recuperação dunar

Praias urbanas
> Remodelação do paredão
> Obras de defesa costeira
> Relocalização apoios pesca

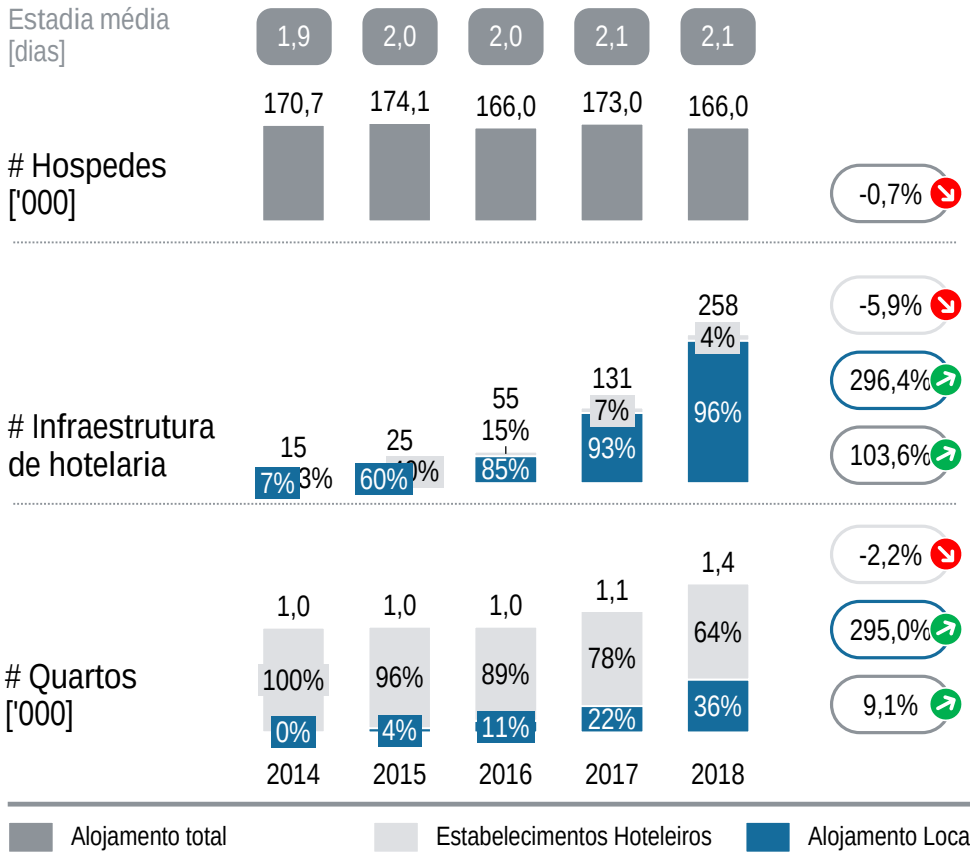
Praias de transição
> Relocalização apoios praia
> Remate urbano entre zonas urbanas e frente da praia

Fonte: Câmara Municipal de Almada, *Press Clippings*, Roland Berger

A evolução da oferta de Alojamento Local em Oeiras permitiu mitigar a estabilização da oferta hoteleira

Indicadores de performance turística do Concelho de Oeiras

Indicadores de Performance



Comentários

- O Concelho de Oeiras, pelas suas características geográficas, é considerado um Concelho de passagem, apresentando o único crescimento negativo de hóspedes que pernoitam da Região
- A evolução da infraestrutura hoteleira apresenta uma queda na hotelaria tradicional, assim como a maior taxa de crescimento da Região no Alojamento Local, embora apenas conte com ~250 unidades em 2018
- Apesar do número de quartos de hotelaria tradicional também apresentar uma evolução negativa, Oeiras apresenta um dos maiores pesos de quartos em ALs em termos de oferta hoteleira

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

Oeiras construiu uma posição central em Enoturismo como parte de rota integrada com Colares (Sintra) e Bucelas (Loures)

Produto Enoturismo no Concelho de Oeiras

Potencial do Enoturismo

- Qualidade reconhecida
- Tradição na produção vinícola
- Organização de eventos de referência
- Potencial de combinação com riqueza cultural e patrimonial do Concelho

Rotas dos Vinhos

Rota dos vinhos bucelas carcavelos e colares, com promoção de vinhos de referência produzidos em herdades do Concelho de Oeiras

Eventos de Enoturismo

"Há prova em Oeiras" – evento de referência na área da gastronomia e vinhos organizado nos jardins do palácio Marquês de Pombal

Reconhecimento nacional e internacional, 2018

Revista Paixão pelo Vinho
Villa Oeiras Colheita 2004

Wines of Portugal Challenge
Villa Oeiras Colheita 2004

Concurso Mundial de Bruxelas
Villa Oeiras Blend 15 anos Superior

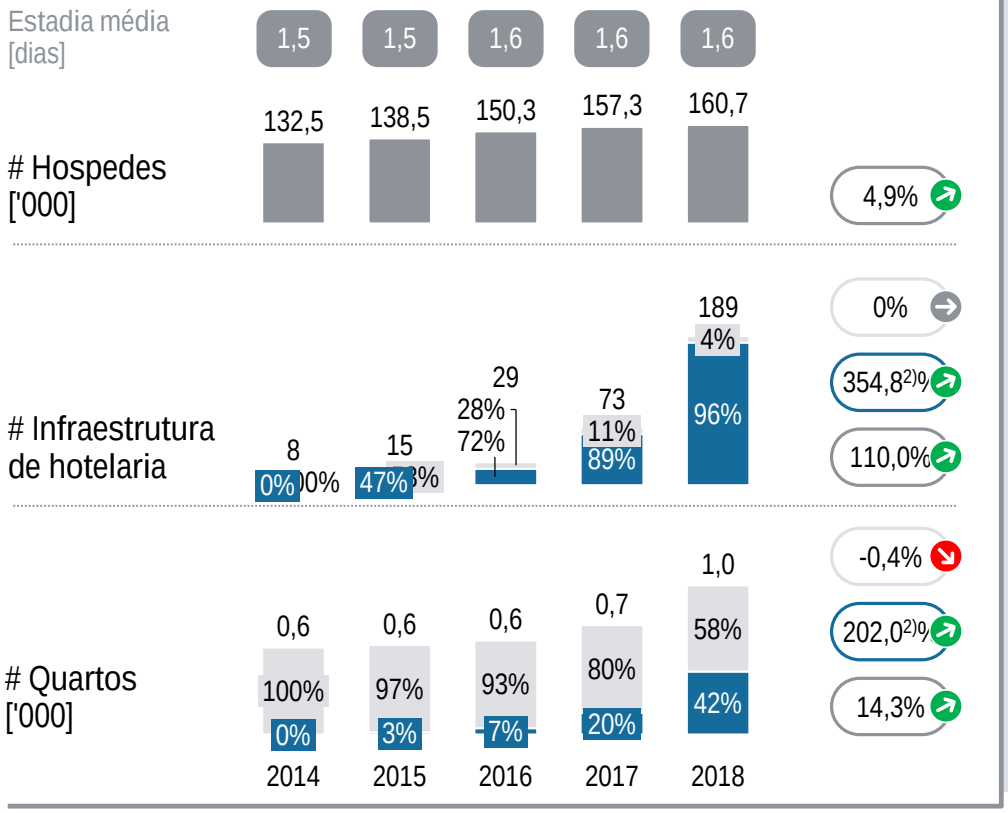
Concurso Selezione del Sindaco
Villa Oeiras Blend 15 anos Superior
Villa Oeiras Colheita 2004
Villa Oeiras Blend 7 anos

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras, *Press Clippings*, Roland Berger

Aumento de oferta AL em Loures, Amadora e Odivelas beneficia de proximidade e facilidade de acesso a Lisboa

Indicadores de performance turística dos Concelhos da Amadora, Odivelas e Loures

Indicadores de Performance[1)]



Comentários

- Os Concelhos da Amadora, Odivelas e Loures, pelas suas características geográficas, também são considerados Concelhos de passagem, representado pela menor estadia média de hóspedes da Região
- A evolução da infraestrutura de alojamento caracteriza-se por uma forte crescimento a nível de Alojamento Local – proximidade e facilidade de acesso a Lisboa como factor predominante
- Apesar do número de quartos de hotelaria tradicional apresentar uma evolução negativa, os Concelhos da Circular de Lisboa são dos que apresentam mais quartos disponíveis quando comparados com os de A.L.

Alojamento total | Estabelecimentos Hoteleiros | Alojamento Local

1) Sem dados para Odivelas

2) CAGR de 2015 a 2018

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

Loures destaca-se pela oferta de Vinho e pela sua instalação de arte urbana – é um caso interessante a ser trabalhado

Posicionamento dos principais produtos turísticos de Loures

Enoturismo

Promoção do Concelho de Loures através da combinação de provas de vinho, concertos, poesia, teatro, conversas e degustações

+11 eventos
culturais e gastronómicos dedicados ao Enoturismo em 2019

Rota única
na Região, partilhada pelos Concelhos de Oeiras, Sintra e Loures

Qualidade reconhecida
na compra da Quinta da Romeira pela Sogrape – maior Grupo Vinícola nacional

Arte urbana

Imagem de marca do Concelho de Loures, com forte correlação entre a promoção da cultura e da integração social

6 centros
de arte urbana no Concelho (Sacavém, Bobadela, Apelação, S. António Cavaleiros, Loures e Bucelas)

Quinta do Mocho
maior galeria de arte a céu aberto da Europa

84 artistas
11 nacionalidades
participaram na 4ª edição do festival de arte urbana do Concelho

Potencial para o Concelho de Loures

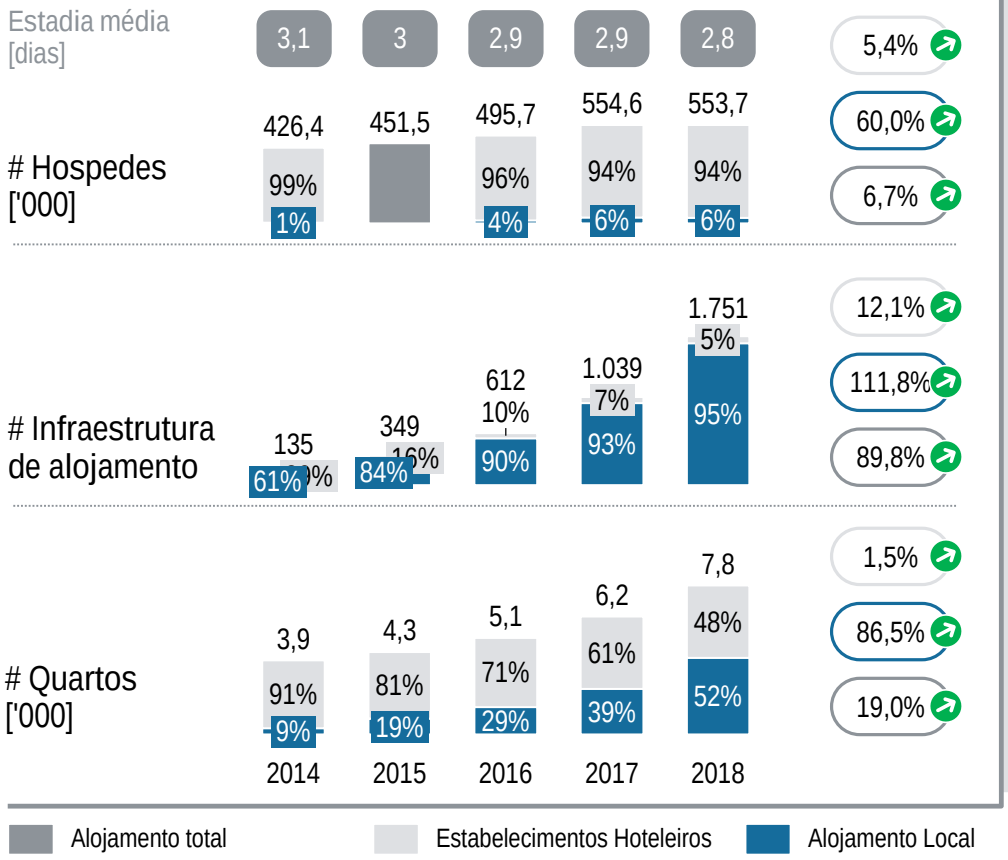
- Qualificação e promoção da oferta como complemento a Lisboa (arte urbana)
- Desenvolvimento de infraestrutura turística (e.g, turismo rural em zonas de Enoturismo)

Fonte: Câmara Municipal de Loures, *Press Clippings*, Roland Berger

Cascais apresenta uma oferta diferenciada expressa na elevada estadia média e na dimensão e qualidade do parque hoteleiro

Indicadores de performance turística do Concelho de Cascais

Indicadores de Performance



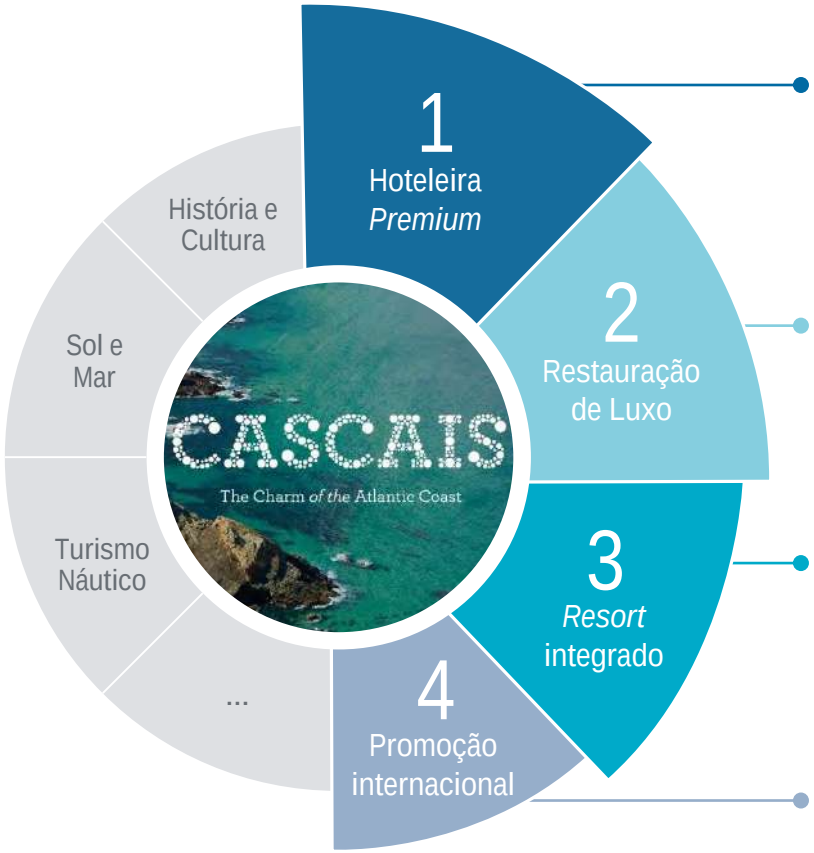
Comentários

- Cascais apresenta a estadia média mais elevada dos 18 Concelhos da Região de Lisboa – Concelho visto pelo turista como tendo marca própria
- O desenvolvimento da infraestrutura hoteleira no Concelho tem alavancado o seu posicionamento privilegiado no contexto turístico da Região, com o Alojamento local a crescer a um ritmo exponencial
- A evolução do número de quartos da tipologia de Alojamento Local apresenta uma taxa de crescimento mais moderada (quando comparada com a evolução da infraestrutura), indicando a aposta em alojamento de baixa capacidade

Fonte: INE, Roland Berger

O posicionamento internacional de Cascais tem sido sustentado pela aposta no desenvolvimento de uma oferta diferenciada

Oferta turística de Cascais



> Aposta na captação de uma oferta hoteleira de luxo (e.g., Intercontinental Estoril inaugurado em 2018, hotel de luxo de 5*)

> Reconhecimento internacional da qualidade

> Oferta de restauração de alta qualidade e variedade (e.g., estrelas Michelin)

> Foco em gastronomia portuguesa, com captação de chefs e *marcas* de elevada notoriedade

> Oferta turística completa e infraestrutura permitem independência turística de Lisboa

> Qualidade e diversidade dos produtos posicionam a oferta como *resort integrado*

> Investimento em promoção internacional através de feiras (e.g., ITB, ICCA e BTL)

> Promoção em mercados estratégicos (e.g., Alemão, Inglês), captando turistas *high-end*

Estrela Michelin, 2019

Fonte: Sites hoteleiros, Associação Turismo de Cascais, TripAdvisor, Roland Berger

A aposta na diferenciação e qualificação tem tido expressão numa oferta diversificada de produtos de notoriedade internacional

Elementos seleccionados da oferta turística de Cascais

MI

- Captação de eventos inovadores ou com elevada exposição mediática (WSA. ironman) posiciona Cascais como destino privilegiado de MI
- Presença da marca Cascais em feiras internacionais do segmento MI (e.g., feiras ICCA)
- Investimento em infraestruturas como aposta no reconhecimento internacional (e.g., certificação "Gold" da EarthCheck na sustentabilidade do CCE[1])

Investimento em infraestrutura e aposta na promoção internacional levou Cascais a ter maior poder de atracção de eventos e congressos MI

Golfe

- Aposta na construção e desenvolvimento de campos de golfe de excelência internacional (e.g., Oitavos Dunes)
- Organização de eventos nacionais e internacionais de relevo no segmento Golfe (e.g., GolfSixes)
- Novos hotéis e alojamento de luxo para acompanhar novo posicionamento de destino *premium* de golfe (e.g., Hotel Quinta da Marinha Resort)

Novos campos de golfe acoplado com nova oferta de luxo hoteleira possibilitou captação de torneios internacionais e de turistas *high-end*

Turismo residencial

- Campanha "*Living in Cascais*", que atrai turistas *high-end* dispostos a investir no turismo residencial
- Desenvolvimento e promoção de *real estate* de luxo (e.g., Bloom Quinta da Marinha)
- Promoção da marca Cascais como destino de turismo residencial em feiras internacionais (e.g., MIPIM Cannes)

Eventos para *showcase* de Cascais, condomínios de luxo e promoção, posicionaram Cascais como destino de excelência para turismo residencial

A continua qualificação de produtos turísticos no Concelho é essencial para exponenciar o potencial da marca Cascais, tornando-a cada vez mais uma referência no turismo *high-end*

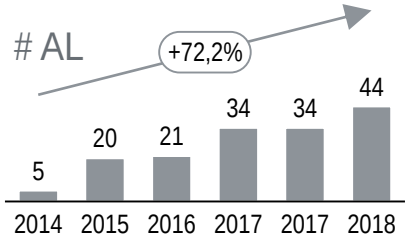
1) Centro de Congressos do Estoril
Fonte: VisitCascais, *Press Clippings*, Roland Berger

O desenvolvimento futuro de Cascais passa por reforçar o posicionamento diferenciado num contexto de excelência internacional

Oportunidades de desenvolvimento a explorar

Alojamento

Crescimento do AL deverá ser acompanhado para se manter, na medida do possível, alinhado com o posicionamento *premium* de Cascais



Mobilidade

Melhoria das condições de acesso ao Concelho (e.g., implementação de serviço primeira classe em comboios) e mobilidade interna (modos suaves)

Reclamações em relação ao nível de serviço e higiene na linha de Cascais

Shopping

Desenvolvimento de zonas de comércio *high-end,* eliminando a necessidade de recorrer a Lisboa (e.g., Avenida da Liberdade) para o efeito

Lojas no centro de Cascais com oferta limitada e pouca especialização

Cannes

Praias são geridas por hotéis de luxo, existindo a promoção de experiências *premium* – e.g., aluguer de carros *high-end*

Cannes ficou célebre pelo festival de Cinema, sendo agora palco de vários eventos – e.g., Cannes Lions, MIPIM (real estate)

Mónaco

Park-and-ride – incentivo ao turista a deixar o veículo à entrada do Principado e usar serviço *premium* de *car sharing*

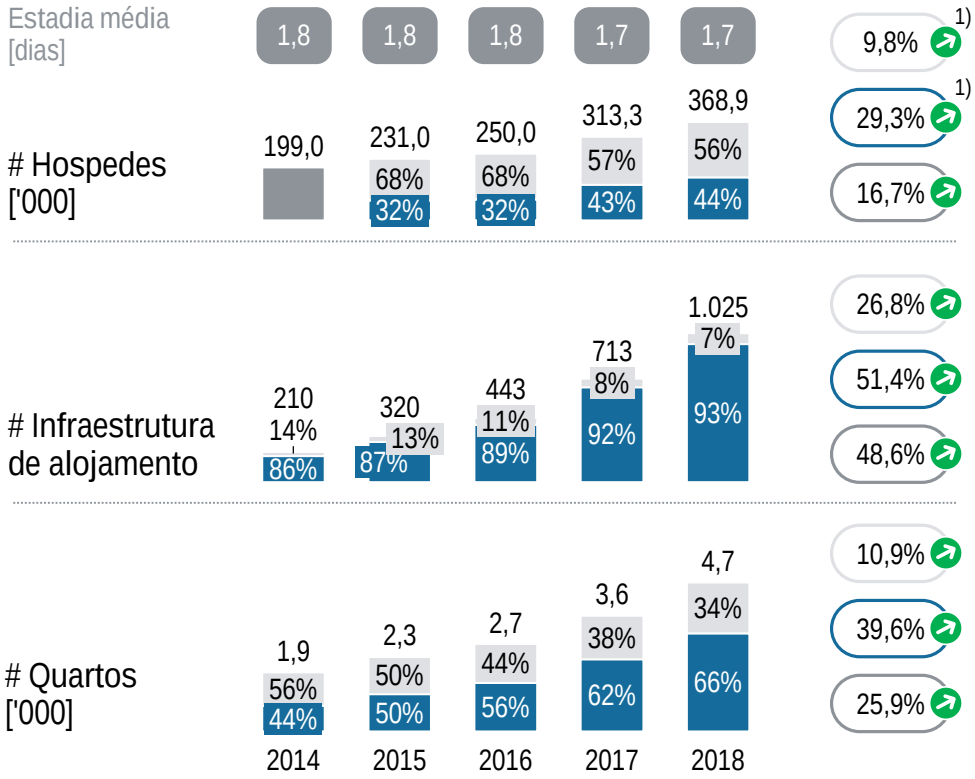
Restrições automóveis e investimento em ligações pedonais por todo o principado

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

A capacidade de atracção turística de Sintra tem levado a crescimento de alojamento e dormidas locais a ritmo moderado

Indicadores de performance turística do Concelho de Sintra

Indicadores de Performance



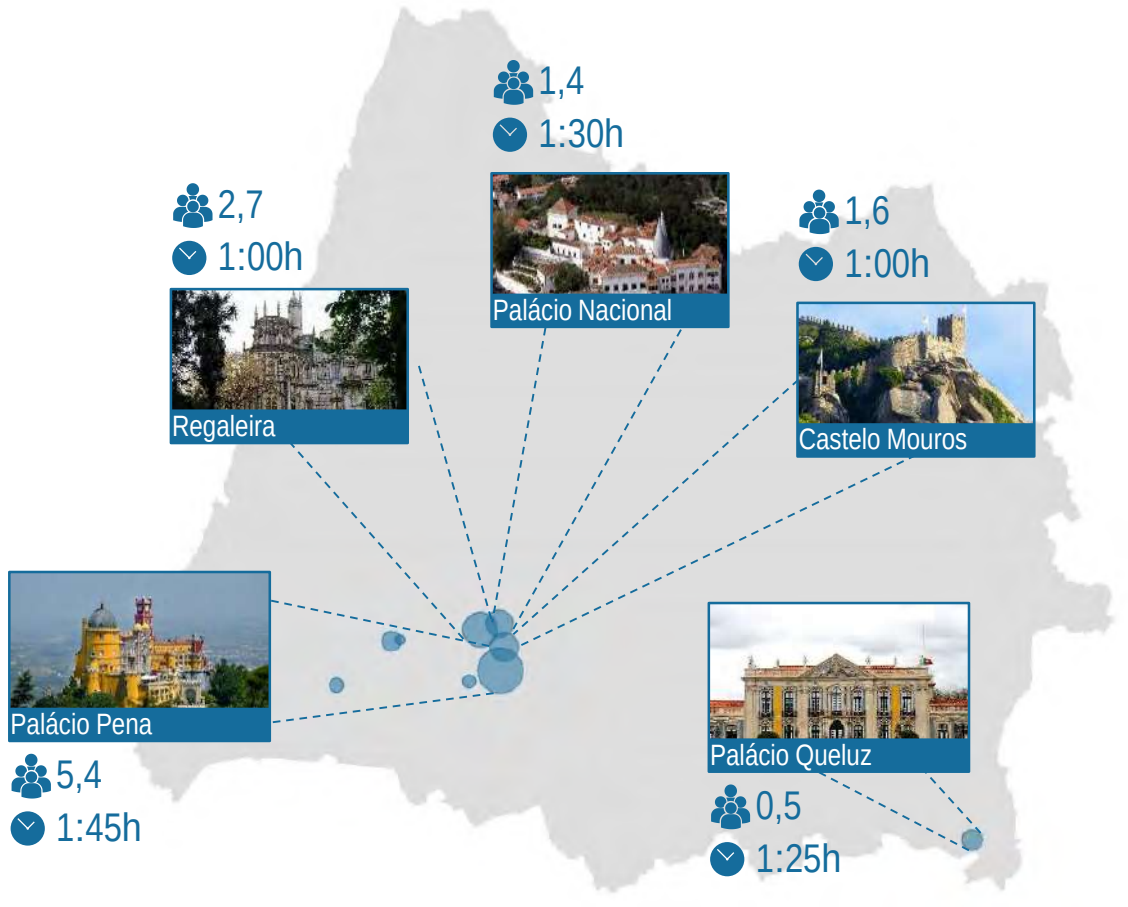
Comentários

- Apesar do considerável número de visitantes no Concelho de Sintra, a estadia média é reduzida – Sintra ainda vista como "*day visit*" pelos visitantes da Região, em que os estrangeiros passam em média 3h no Concelho
- O Concelho de Sintra apresenta um crescimento da infraestrutura hoteleira bastante moderado (comparativamente a outros Concelhos da Região)
- Em relação ao número de quartos, menos de 40% permanece da tipologia de hotelaria tradicional – desenvolvimento acelerado do Alojamento Local desde 2014, mas espectável abrandamento futuro devido a imposições de nova legislação para registos de AL

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

Forte crescimento da notoriedade de Sintra tem atraído sobretudo visitantes de curta duração – oportunidade para aumentar pernoita

Concentração de visitantes, 2018



Número de entradas diárias ['000] | Tempo médio de visita

Fonte: Parques de Sintra, *Google Analytics*, Portal de informação turística, *Press Clippings*, Roland Berger

> Centralização dos principais pontos de interesse na serra de Sintra e no centro da vila de Sintra

> Concentração dos visitantes em polos de atracção específicos durante janelas de tempo curtas – em média os visitantes ficam 3 horas no Concelho de Sintra

Ao mesmo tempo, existem activos no concelho que podem ter uma contribuição maior na experiência turística de Sintra

Oferta turística do Concelho de Sintra com potencial inexplorado – exemplos

Potencial turístico

Santuário da Peninha

- Localização de excelência no âmbito da Serra de Sintra – dos pontos acessíveis mais altos da Serra
- Forte ligação histórica e religiosa como potencial de exploração turística

Praia da Vigia

- Praia deserta e de uma beleza natural reconhecida pelos escassos visitantes
- Potencial para a exploração de segmentos nicho do produto Sol e Mar (e.g., surf e outros desportos náuticos)

Roteiro Cultural

- Elevada diversidade de oferta turística (património religioso, cultural, bairros tradicionais, etc.)
- Potencial oferta integrada abrangente a todo o Concelho – não só o centro da Vila de Sintra

Desafios a endereçar

- > Abertura do interior do Santuário ao público – actualmente, apenas os terraços e jardins são acessíveis para contemplação da vista
- > Difícil acesso ao local – caminhada de 4 horas desde a vila de Sintra – requer desenvolvimento de infraestrutura turística

- > Inexistência de infraestrutura no local para a exploração turística (e.g., acesso ao local via passadiço em mau estado de conservação)
- > Distância à Vila de Sintra significativa (+17km) obriga ao desenvolvimento de soluções de transporte alternativo

- > Nível de exploração dos diversos pontos de interesse desequilibrados – foco em POIs localizados na Vila e Castelo dos Mouros
- > Promoção da oferta como roteiro integrado – foco na geração de valor de novos activos e diminuição da concentração na Vila de Sintra

Fonte: Câmara Municipal de Sintra, Entrevistas conduzidas, *Press Clippings*, Roland Berger

Sintra é um bom exemplo no que toca a medidas para melhoria da acessibilidade e mobilidade para fazer face aos desafios de procura

Desenvolvimentos de infraestruturas de mobilidade em Sintra

Situação actual

- Restrições no acesso ferroviário com imobilizações do material circulante
- Preocupações em termos de segurança no acesso ferroviário – Linha de Sintra
- Congestionamento nos acessos rodoviários à vila de Sintra
- Dificuldade de mobilidade pedonal entre pontos de interesse fora do centro, agravada pela geografia de Sintra

Constrangimentos na acessibilidade a Sintra e mobilidade interna afectam a experiência do visitante

Iniciativas em curso e em avaliação

- Dinamização da linha de Sintra com a renovação do material circulante
- Construção de parques de estacionamento periféricos ao centro histórico
- Restrições à circulação de automóveis no centro da vila e na Serra de Sintra
- Regulamentação de tuk tuks, lançamento de rede de transportes eléctricos e promoção de meios mobilidade de proximidade

Foco de iniciativas na melhoria de acessos públicos e alternativas sustentáveis de mobilidade eléctrica

Principais objectivos

Qualificação
dos meios de transporte públicos de acesso ao Concelho

Diversificação
dos meios de transporte utilizados para deslocações no Concelho

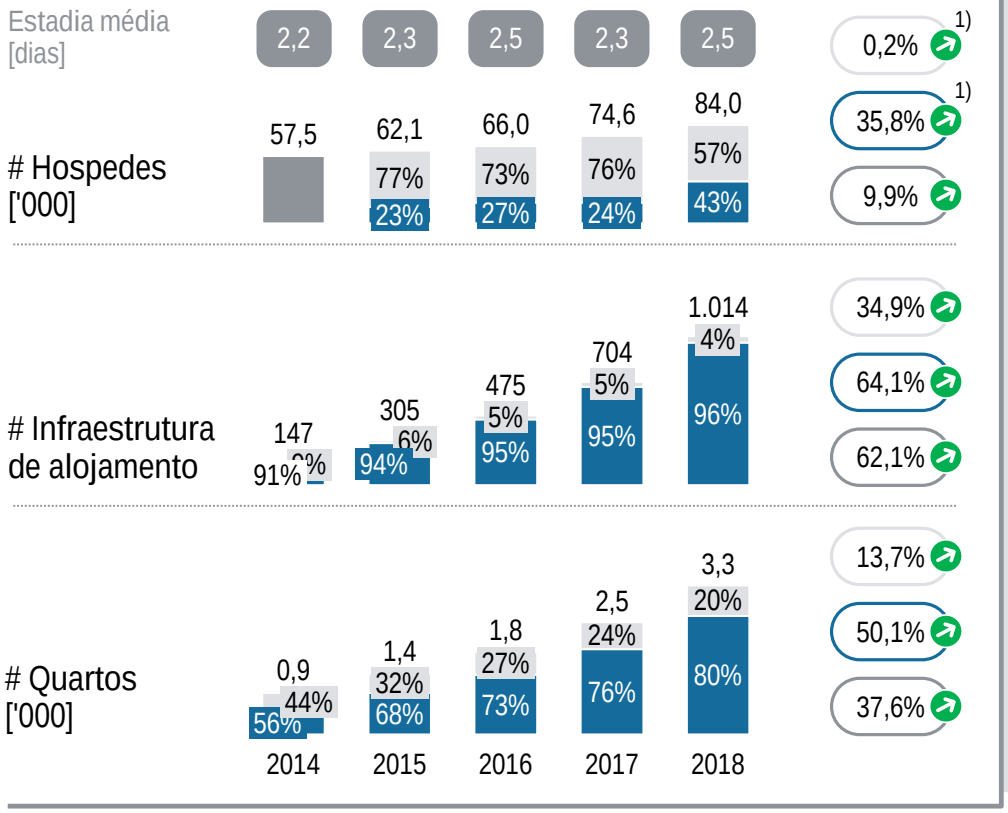
Promoção
de alternativas de transporte sustentáveis de forma a maximizar a cobertura de pontos de interesse no Concelho

Fonte: Entrevistas conduzidas, *Press Clippings*, Roland Berger

Mafra tem registado um desenvolvimento turístico moderado, mantendo-se como destino de *day-visit*

Indicadores de performance turística do Concelho de Mafra

Indicadores de Performance



Comentários

- Oferta turística dispersa e actual distanciamento do turismo da cidade de Lisboa como factores preponderantes para que o crescimento do número de hóspedes não seja significativo
- Apesar do crescimento exponencial do AL dos últimos anos – expectável que crescimento abrande em 2019 devido a futuras limitações na Ericeira – Mafra tem apostado em estabelecimento hoteleiros *premium* e boutique
- À semelhança do que acontece na cidade de Lisboa, o crescimento da infraestrutura hoteleira em Mafra reflecte a evolução do número de quartos disponíveis, sendo que o maior crescimento também tem vindo a recair sobre a tipologia de Alojamento Local

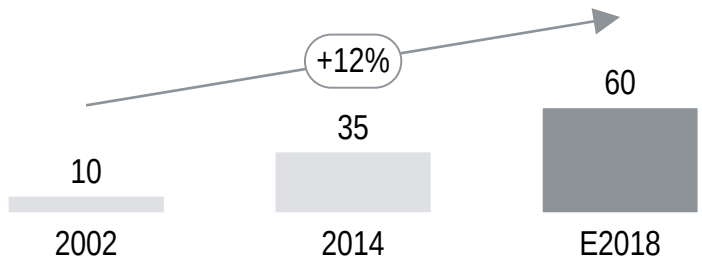
Alojamento total | Estabelecimentos Hoteleiros | Alojamento Local | 1) CAGR 2015 a 2017

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

A Ericeira destaca-se pela evolução exponencial do turismo associado ao Surf e desenvolvimento de infraestrutura

Posicionamento dos principais produtos turísticos de Mafra (1/2)

Evolução de praticantes de Surf no Mundo [m]



World Surf Ranking

1st	Hawaii
2nd	Jeffrey's Bay
…	
34th	Ericeira
…	
49th	Baja Malibu

Reservas mundiais

2010	Malibu
2011	Ericeira
…	
2017	Nossa
2018	Puerto Rico

Ericeira – Surf *resort*

- Desenvolvimento de infraestruturas de suporte em linha com aumento da procura – abertura de escolas de surf (26 escolas) e restauração
- Dinamização hoteleira de referência com destaque para modelo de *surfcamps* – oferta integrada de alojamento, escola de surf e actividades em parceria com operadores turísticos
- Estatuto de Reserva de Surf levou a um aumento exponencial dos visitantes ao Polo exigindo maior preocupação com a manutenção dos activos naturais
- Processo de licenciamento e fiscalização de escolas de surf descentralizado em várias entidades – FPS[1)], TP[2)], ASAE[3)], etc.

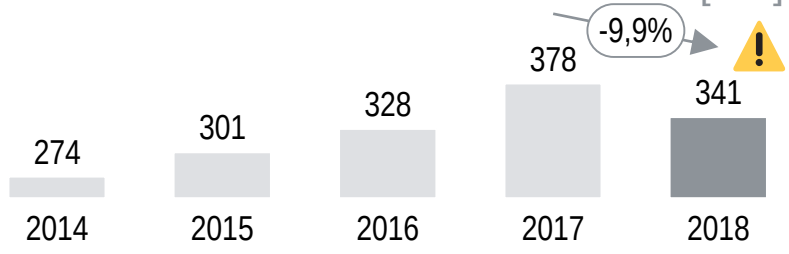
Desenvolvimento do surf levanta desafios na sustentabilidade da Ericeira como Surf *resort*

1) Federação Portuguesa de Surf, 2) Turismo de Portugal, 3) Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
Fonte: CNN, WSR, Câmara Municipal de Mafra, *Press Clippings*, Roland Berger

Palácio e Tapada de Mafra devem capitalizar na recente nomeação como património da UNESCO através da reabilitação das infraestruturas

Posicionamento dos principais produtos turísticos de Mafra (2/2)

Total de entradas no Palácio Nacional de Mafra ['000]



Rádio Renascença

"Os cerca de 100 sinos do Palácio de Mafra, que nos últimos meses foram apeados(…), começaram a voltar aos seus lugares de origem da torre norte, depois de restaurados."
RR, 2019

New in Town

"Fui à Tapada de Mafra e um passeio romântico transformou-se num pesadelo (…) Não me perdi nenhuma vez, mas senti que estava sempre perdida"
NIT, 2017

Palácio Nacional e Tapada de Mafra

- Desenvolvimento de ofertas turísticas associadas à proposta de valor de Mafra – e.g., mudança do museu da música para o PNM
- Desenvolvimento de circuitos internos, manutenção do património e renovação de infraestruturas carecem de maior investimento
- Complexidade elevada na gestão actual do Palácio Nacional de Mafra e Tapada de Mafra – entidades separadas responsáveis pela gestão do património
- Potencial para maior protagonismo no contexto da oferta global do Destino Lisboa

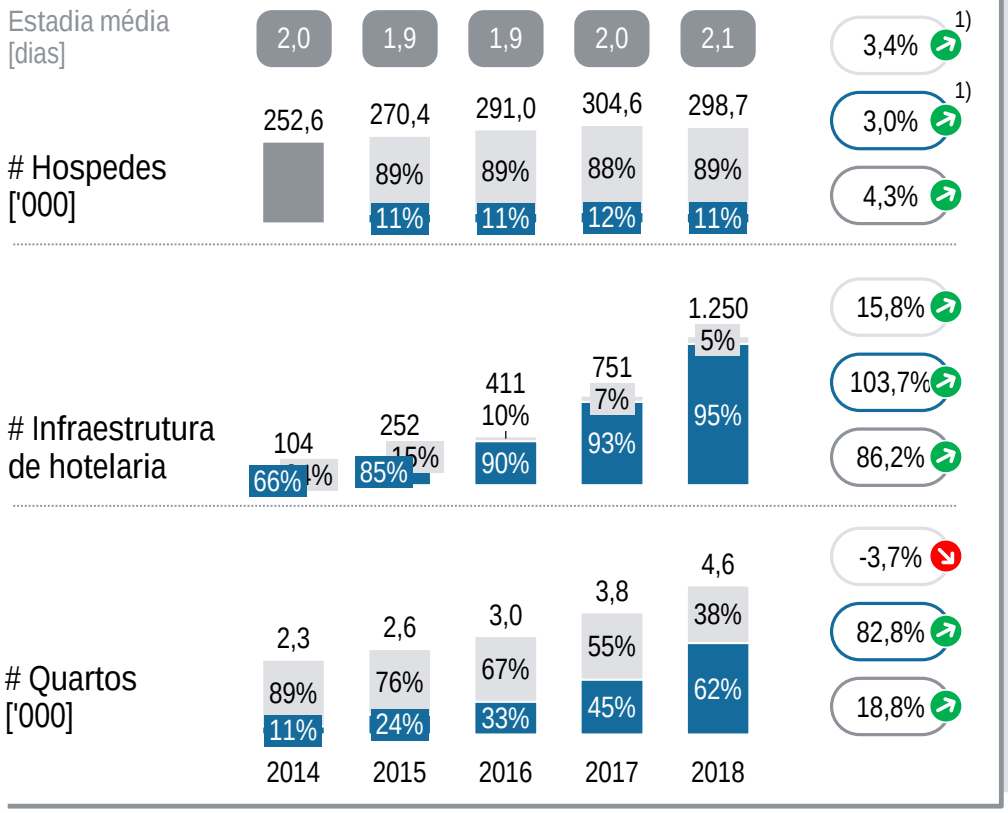
A nomeação de Património Mundial associado ao aumento de notoriedade do Palácio Nacional e Tapada potenciam investimentos na infraestrutura a nível hoteleiro e de oferta de MI

Fonte: Câmara Municipal de Mafra, DGPC, *Press Clippings*, Roland Berger

Acentuada evolução do parque de alojamento da Arrábida, sobretudo do Alojamento Local, potencia uma aceleração futura da procura

Indicadores de performance turística dos Concelhos da Arrábida

Indicadores de Performance



Comentários

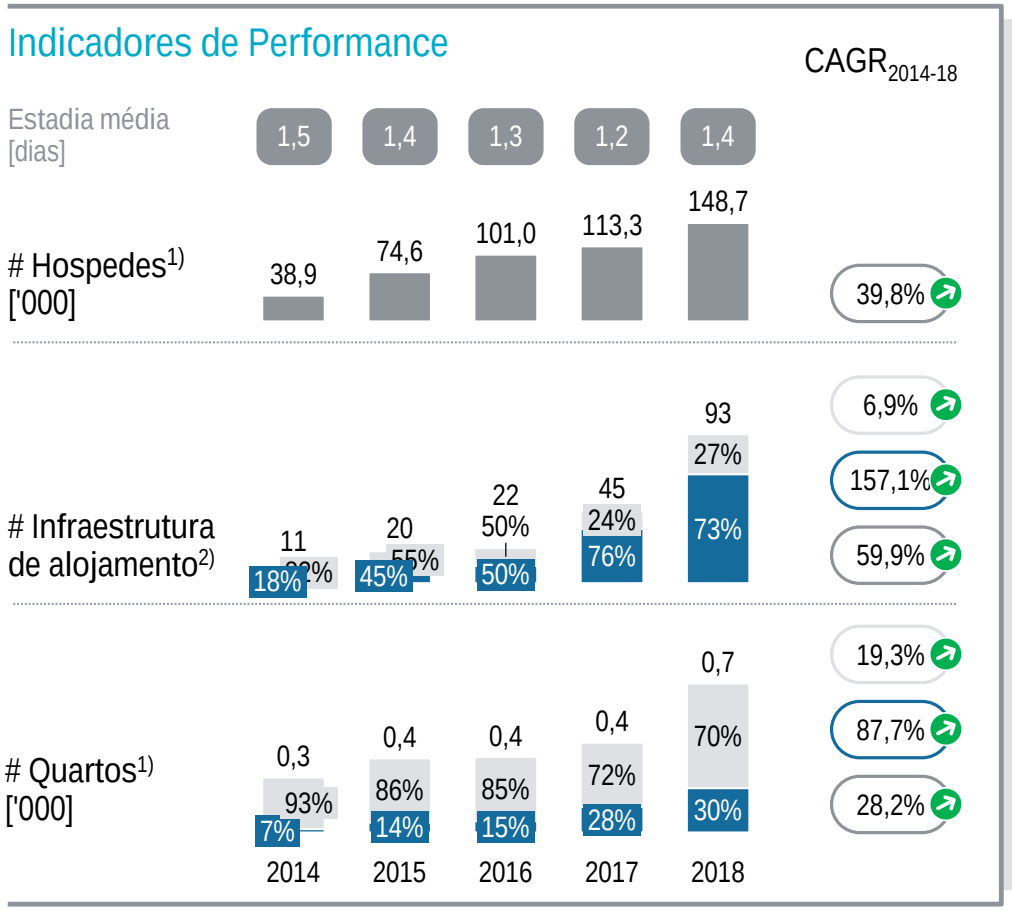
- Infraestrutura hoteleira ainda caracterizada por estabelecimentos concentrados no produto Sol e Mar com uma oferta pouco caracterizada e carecendo de maior grau de qualificação
- Crescimento da oferta de infraestrutura hoteleira da tipologia de Alojamento Local incentivado por programas de reabilitação urbana na Região (e.g., programa Revive)
- O produto turístico mais procurado nos Concelhos da Arrábida (Sol e Mar) tem sustentado o crescimento do número de quartos de Alojamento Local, permitindo maior flexibilidade para lidar com a natural sazonalidade da procura turística

Alojamento total | Estabelecimentos Hoteleiros | Alojamento Local | 1) CAGR 2015 a 2017

Fonte: INE, Roland Berger

Apesar do seu crescimento, o turismo no Arco do Tejo está ainda numa fase de desenvolvimento insipiente

Indicadores de performance turística dos Concelhos do Arco do Tejo



Comentários

- O crescimento do número de turistas nos Concelhos do Arco do Tejo tem sido o mais elevado de toda a Região de Lisboa – no entanto, em valor absoluto, estes apresentam os valores mais reduzidos
- O peso da infraestrutura hoteleira tradicional é ainda relevante (quando comparada com outros Concelhos da Região), apesar do crescimento exponencial do Alojamento local verificado nos Concelhos do Arco do Tejo
- O crescimento do número de quartos é ainda moderado face aos restantes Concelhos, sendo expectável que venha a aumentar significativamente com a abertura do novo aeroporto do Montijo

Alojamento total | Estabelecimentos Hoteleiros | Alojamento Local

1) Sem informação de Moita e Vila Franca de Xira; 2) Sem informação de Moita

Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

Os esforços de qualificação de centros urbanos e de desenvolvimento de produtos de nicho marcam o Arco do Tejo

Exemplos de casos de sucesso no turismo da Região do Arco do Tejo

EVOA – Vila Franca de Xira

Espaço destinado à visitação e observação de Aves, integrado na Companhia das Lezírias

- Localizado numa das 10 zonas húmidas mais importantes na Europa
- Organiza excursões guiadas de *birdwatching* e passeios em veículos eléctricos pela reserva
- Integra um centro interactivo auto-suficiente com exposições temáticas
- Mais de 28 mil visitas entre 2013 e 2018, com capacidade para 135 visitas por dia

Vila de Alcochete

Aposta da qualidade urbana e infraestrutura para captação de turismo para o Concelho de Alcochete

- Frente ribeirinha, preservação de património, planeamento urbano e mobilidade de qualidade
- Integração das tradições do Concelho na oferta turística (e.g., FestiSAL, festa do barrete verde)
- Aposta no desenvolvimento de oferta hoteleira – Alojamento Local e hotéis (e.g.,Praia do Sal)
- Inovação da infraestrutura do Concelho (e.g., rede *wifi* no centro histórico, serviço *bikesharing*)

Fonte: Entrevistas conduzidas, EVOA, RET, ICNF, *Press Clippings*, Roland Berger

O desenvolvimento do Arco do Tejo pode ser acelerado com acessibilidade a Lisboa, mobilidade turística no Tejo e novo aeroporto do Montijo

Desafios para o turismo no Arco do Tejo

Oferta turística de nicho

> Elevado potencial nos segmentos de gastronomia, vinhos, natureza e náutica
> Conciliação entre sustentabilidade dos ecossistemas e exploração da oferta

"Foco em valorizar os monumentos de interesse público e cultural de uma forma sustentável, nomeadamente para o turismo de natureza"

Diário de Notícias, 2018

Potencial da oferta existente inexplorado

> Diversidade de segmentos na oferta turística limitada
> Necessidade de foco de esforços em nichos de elevado potencial e aposta em oferta inexplorada

"O objectivo é diversificar as ofertas para tornar a região atractiva ao longo de todo o ano, não estando tão dependentes de segmentos nicho"

Diário de Notícias, 2016

Acessos limitados a partir de Lisboa

> Mobilidade entre margens do Rio Tejo – reduzidas ligações fluviais e estrangulamento dos acesso rodo e ferroviários

"Municípios do Arco do Tejo são muito próximos do ponto de vista geográficos, mas distantes devido ao recorte do Rio Tejo"

Diário de Notícias, 2018

Capacidade de alojamento reduzida

> Desenvolvimento da oferta hoteleira atrasada em relação aos Concelhos a norte do Rio Tejo
> Incapacidade de retenção de estadias

"Municípios do Arco do Tejo não o conseguem aproveitar turismo da Região por falta de infraestruturas básicas de alojamento"

Diário de Notícias, 2018

Fonte: Entrevistas conduzidas, *Press Clippings,* Roland Berger

C. Conceito estratégico para o Destino Lisboa 2020-2024

Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Turismo de Lisboa

Para atender à realidade do contexto interno e externo, o Plano Estratégico 2020-2024 deve assentar num conceito claro e sólido

Conceito estratégico para o horizonte 2020-2024

1	Aspectos chave do diagnóstico	Elementos de análise do contexto interno e externo que determinam as linhas mestras do Plano Estratégico
2	Missão e âmbito do Plano Estratégico	Rumo do desenvolvimento Turístico da Região de Lisboa e implicações em termos de âmbito das recomendações do Plano Estratégico
3	Produtos e Qualificadores	Identificação e caracterização dos Produtos e Qualificadores do Destino com base nos atributos da oferta e das características da procura para as motivações e mercados alvo
4	Mercados emissores e segmentos	Abordagem de mercados e segmentos alinhada com a imagem do Destino Lisboa e que maximize geração de valor de forma sustentada
5	Visão territorial do Destino	Modelo de organização do território do Destino proposto face à missão e ao âmbito do novo Plano Estratégico
6	Objectivos estratégicos	Quais as métricas chave segundo as quais se vai medir o sucesso do novo Plano e a sua evolução pretendida entre 2019 e 2024

Fonte: Roland Berger

O Turismo de Lisboa teve uma evolução notória nos últimos anos e tornou-se num elemento chave na geração de valor para a economia da Região

Avaliação do desempenho turístico de Lisboa: Principais conclusões

Aspectos positivos

- Notável desempenho do Destino Lisboa nos últimos anos, ultrapassando a maior parte das metas definidas no Plano 2015-2019
- Forte dinamismo da oferta em aspectos chave – requalificação urbana, alojamento local, restauração, etc.
- Crescente notoriedade e atractividade do Destino para uma gama cada vez mais alargada de mercados e motivações – "Lisboa está a ser descoberta"
- Turismo representa hoje 20% do PIB da Região

Desafios a endereçar

- Alto ritmo de crescimento coloca riscos à sustentabilidade do desempenho
- Limitação de acesso ao Destino nos próximos 4 a 5 anos – oportunidade para preparar um novo ciclo
- Mobilidade turística, qualificação da oferta, enriquecimento de conteúdos (mais valor por turista) e gestão activa do território como elementos chave para a sustentabilidade do Destino a médio e longo prazos
- Reforço da oferta/papel de equipamentos chave – Centro de Congressos, Terminal de Cruzeiros, etc.

Perspectiva territorial

- Centros de maior procura (centros *históricos)* a carecer de reforço de medidas de gestão de fluxos turísticos e de qualificação da oferta
- Potencial de acelerar o crescimento de várias zonas de forte vocação e notoriedade – e.g., Arrábida, Mafra
- Estimular zonas do território com potencial turístico a médio/ longo prazo – Loures, Alcochete, Seixal, etc.
- O Rio Tejo carece de um novo conceito que o torne um protagonista de relevo no Turismo da Região

Fonte: Roland Berger

O Plano Estratégico 2020-2024 deve focar-se na sustentabilidade do Destino e na preparação de um novo ciclo de crescimento

Missão do novo Plano Estratégico

Garantir a sustentabilidade do Destino em termos económicos, sociais e ambientais…	> Preservando o nível de sucesso e contributo económico alcançado > Eliminando potenciais factores de congestionamento e de atrito com a população residente > Introduzindo mecanismos de defesa da qualidade ambiental do território – trânsito, ruído, poluição, limpeza, infraestruturas (água, esgotos, etc.) e natureza (parques, praias, espaços verdes, etc.)
... e preparar um novo ciclo de crescimento após ampliação da capacidade aeroportuária	> Promovendo o aumento de qualificação de oferta para segmentos de maior gasto médio > Fortalecendo a competitividade e atractividade do Destino através do enriquecimento de conteúdos e introdução de novos equipamentos de elevado impacto turístico > Estimulando o desenvolvimento de novos pontos de atracção no território dotados de ofertas completas , distintivas e que proporcionem experiências turísticas memoráveis > Alargando o espectro de mercados e segmentos alvo > Intensificando o recurso a meios digitais em termos de promoção do Destino e de fortalecimento da qualidade da experiência do turista

Fonte: Roland Berger

O âmbito do Plano Estratégico torna-se inevitavelmente mais alargado e implica, consequentemente, uma gestão mais complexa

Âmbito do novo Plano Estratégico

O novo Plano Estratégico de Turismo de Lisboa não se deve limitar à definição dos elementos tradicionais do *marketing mix* turístico – tem de ser capaz de promover uma intervenção sobre condições de natureza estrutural do Destino e, consequentemente, envolver um largo leque de entidades responsáveis

Elementos do *marketing mix* do Destino

Enriquecer e qualificar a oferta

- > Modelo de produtos turísticos
- > Alojamento e restauração
- > Qualificadores
- > Equipamentos chave

Fortalecer o esforço de captação da procura

- > Mercados geográficos alvo
- > Segmentos e motivações alvo
- > Proposta de valor
- > Meios de promoção

Âmbito estrito de acção sob competência total das entidades gestoras do Turismo de Lisboa

"*Enablers*" da qualidade do Destino

Acessibilidade à Região

- > Sistema aeroportuário de excelência como principal meio de acesso ao Destino

Mobilidade intra-região

- > Infraestrutura e serviços de mobilidade para fácil acesso a todos os pontos do Destino

Qualidade do território

- > Condições ideais de usufruto do território por parte do turista e do residente local

Regulação e controlo

- > Reforço de regulamentação e fiscalização para garantia de condições de sustentabilidade

Condições indispensáveis às aspirações do Destino que exigem envolvimento activo de múltiplas entidades

Fonte: Roland Berger

A oferta do Destino centra-se num modelo distintivo de Produtos e Qualificadores, onde *City/ Short Break* assume um papel *umbrella*

Arquitectura de Produtos e Qualificadores do Destino Lisboa

MI

Produto focado na organização de Congressos e Convenções, eventos *Corporate*, Incentivos e outras iniciativas de raiz profissional

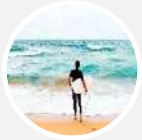
MI

City/ Short Break

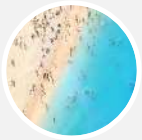
Motivação central da visita ao Destino Lisboa, assente nos seus atributos distintivos, na força dos seus qualificadores e na oportunidade de acesso fácil a um leque de produtos complementares de invulgar riqueza e diversidade para motivações mais específicas

Produtos complementares

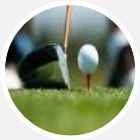
Elementos onde a oferta do Destino tem elevado nível de atractividade e competitividade para dar resposta a motivações mais específicas com expressão relevante nos mercados alvo e complementar "short break" e MI



Surf



Sol e Mar



Golfe

Natureza

Qualificadores

Elementos chave de conteúdo para a atractividade e riqueza da experiência turística do Destino, de carácter transversal a todo o território e a todas as motivações da procura

Gastronomia e Vinho

Compras

Cultura

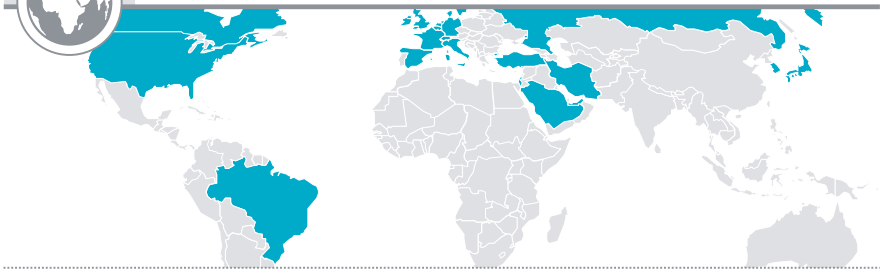
Eventos

Fonte: Roland Berger

A missão do novo Plano Estratégico exige uma estratégia de mercados clara para continuar a fortalecer o posicionamento do Destino Lisboa

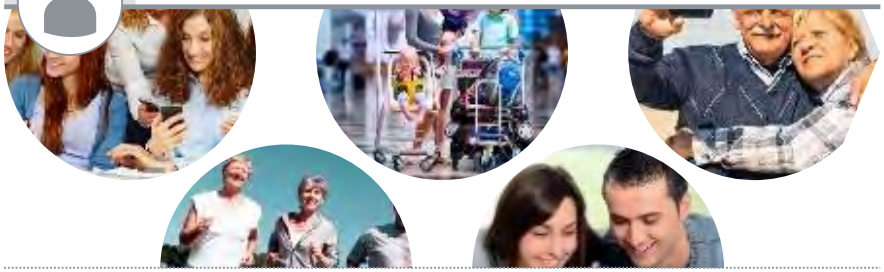
Abordagem a mercados emissores e segmentos

Mercados emissores



> Mercados atlânticos – EUA, Canadá e Brasil
> Mercados europeus – Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Suíça, Áustria, Espanha, BENELUX, França, Escandinávia e Itália
> Médio Oriente e Ásia – Rússia; Japão e Coreia do Sul; Turquia, EAU, Catar, Israel, Irão, Arábia Saudita

Segmentos



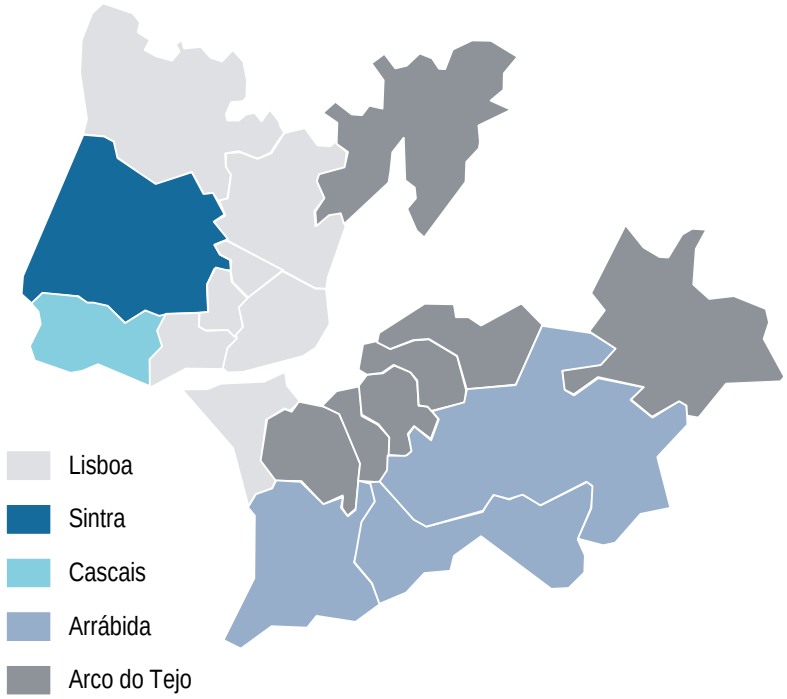
> Foco no turismo individual como meio de maximização do valor gerado para a Região
> Priorização de segmentos com motivações alinhadas com a oferta e vocações do Destino
> Selecção de segmentos com maior gasto médio durante a viagem e estadia média mais elevada

Maior abrangência de mercados geográficos e motivações alvo capturando as tendências de crescimento da procura

Fonte: Roland Berger

A organização territorial do Destino em centralidades tem tido um papel relevante no desenvolvimento turístico do Destino Lisboa

Organização territorial do Destino em centralidades e benefícios obtidos



> Facilitação da estratégia de desenvolvimento da oferta através de toda a Região

> Consciencialização de vocações turísticas específicas de diferentes partes do território

> Clarificação da contribuição de cada parte do território para a definição dos produtos turísticos do Destino

> Maior alinhamento de *stakeholders* públicos e privados em torno de uma perspectiva única de sistematização de produtos turísticos na Região

> Aceleração da aproximação entre o trabalho de desenvolvimento turístico conduzido por diferentes concelhos dentro de uma mesma centralidade (Lisboa, Arrábida, etc.)

… mas no actual contexto torna-se necessária uma visão territorial complementar, que reforce a coesão do Destino e oriente o desenvolvimento da oferta de uma forma mais granular

Fonte: Roland Berger

A estratégia de desenvolvimento de produtos no novo Plano assenta em dois conceitos complementares – Polos turísticos e produtos transversais

Novo modelo territorial para o desenvolvimento do Destino

Polos turísticos

> Zonas do território com vocação turística bem definida , materializada em produtos âncora e produtos complementares

> Um Polo representa uma "célula" do Destino Lisboa sobre a qual irão estar focados os esforços de desenvolvimento da oferta

> Um Polo pode ter diferentes níveis de desenvolvimento turístico :

- Consolidados – foco chave do Destino, com elevada procura e necessidade de preservação e/ou reforço de qualificação
- Em desenvolvimento – foco importante no Destino com potencial para aumentar o nível de procura no curto/médio prazo carecendo de reforço da oferta em certas dimensões
- A potenciar – foco em estado de desenvolvimento incipiente mas com vocação e condições estruturais para ser um foco importante a médio/longo prazo

> As fronteiras não têm de ser coincidentes com limites administrativos – obedecem a um racional de atractividade turística claro e consistente com as motivações de mercados e segmentos alvo do Destino Lisboa

Produtos transversais

> A diversidade do Destino Lisboa exprime-se ao longo do território em diferentes pontos que partilham capacidade de resposta a uma mesma motivação

> Face à natureza da procura e potencial do Destino, às vocações e às ofertas locais, identificam-se 5 produtos com massa crítica e de carácter transversal a todo o Destino:

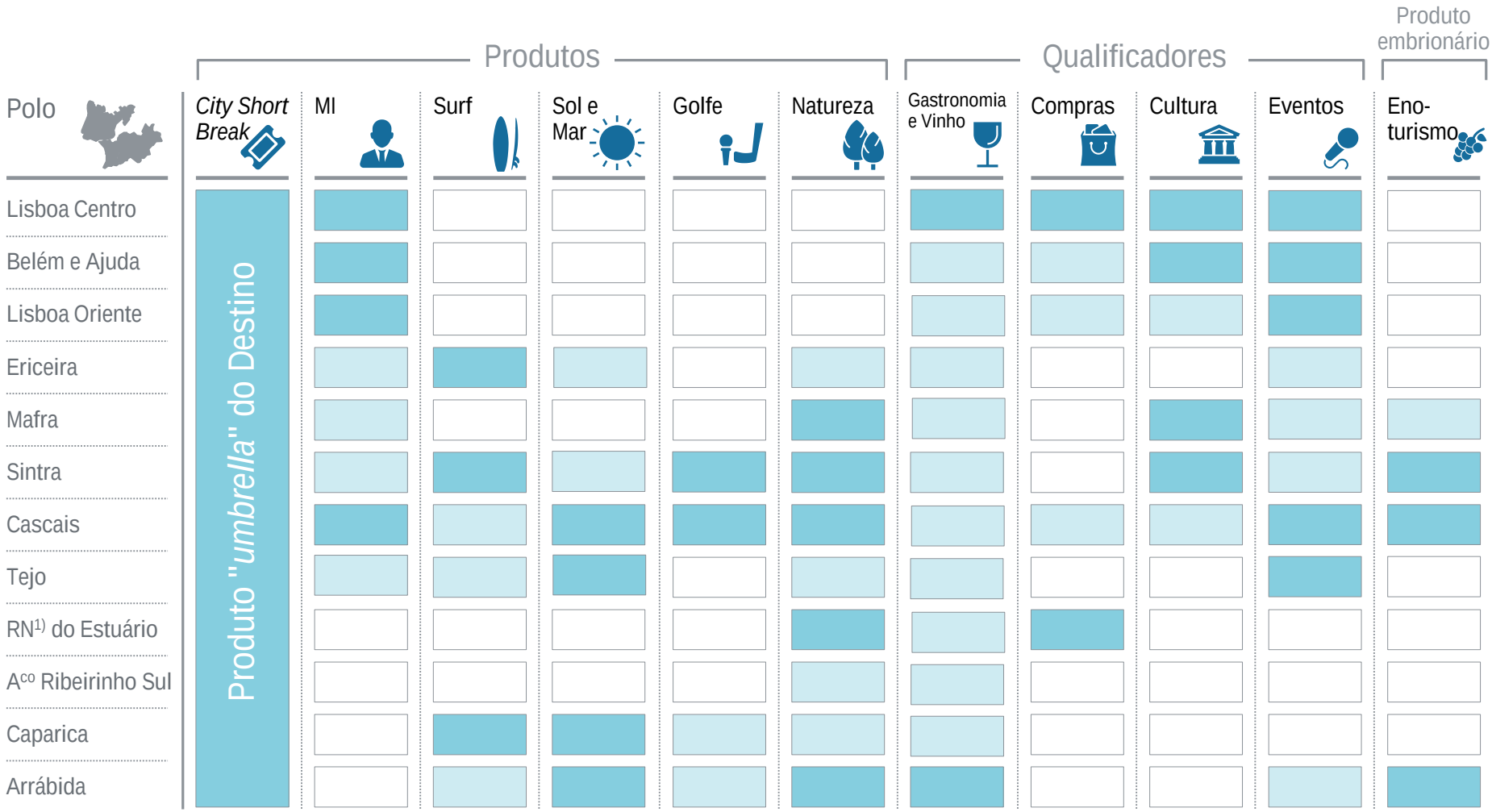
- MI
- Surf
- Sol e Mar
- Golfe
- Natureza

> Os produtos transversais reforçam a coesão do Destino Lisboa na medida em que uma mesma motivação turística pode ser servida por oferta espalhada por diferentes pontos do território

> Ao mesmo tempo, os produtos transversais são um factor de forte enriquecimento da atractividade do Destino, atendendo a que as ofertas de diferentes pontos se complementam entre si

Fonte: Roland Berger

A estratégia de produtos do Destino assenta na combinação do foco de desenvolvimento de cada Polo em termos de Produtos e Qualificadores



1) Reserva Natural
Fonte: Roland Berger

O produto *City Break* é materializado através de combinações das ofertas dos Polos e dos produtos transversais do Destino Lisboa

Contribuição de Polos e Produtos para a experiência turística

	… servem como motivação principal na visita…	**…contribuem para a riqueza da** experiência *City/* ***Short Break…***
Polos turísticos	> Cada Polo tem uma proposta de valor característica associada aos seus principais produtos – que podem servir como motivação principal a uma visita ao Destino Lisboa e devem ser desenvolvidos nesse sentido	> Os Polos turísticos proporcionam uma experiência *City/ Short Break* de elevada diversidade e maximizam a utilização do território do Destino e as suas diferentes valências turísticas
Produtos e Qualificadores	> O desenvolvimento de produtos com dimensão transversal também permite reforçar outras motivações principais da visita ao Destino e assim contribuir para menor sazonalidade e uma imagem de maior diversidade e oferta dinâmica	> O desenvolvimento de produtos transversais ao Destino é um esforço que impacta a experiência de uma visita em *City/ Short Break* – que por definição é caracterizada por um conjunto de experiências que podem incluir diferentes produtos turísticos

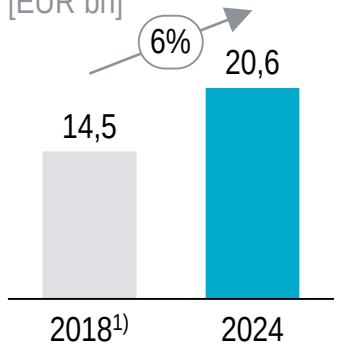
Fonte: Roland Berger

O novo conceito para a estratégia do Turismo da Região de Lisboa assenta no cumprimento de 5 principais objectivos estratégicos

Objectivos estratégicos da Região de Lisboa

i Contributo económico

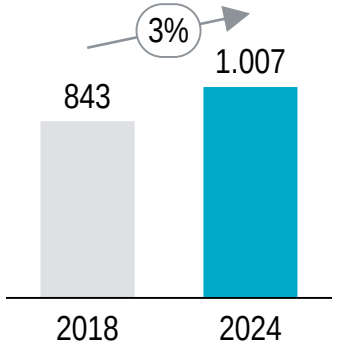
Riqueza gerada pelo turismo da Região [EUR bn]



Sustentar o contributo económico para a Região, privilegiando a qualidade da oferta

ii Qualidade da procura

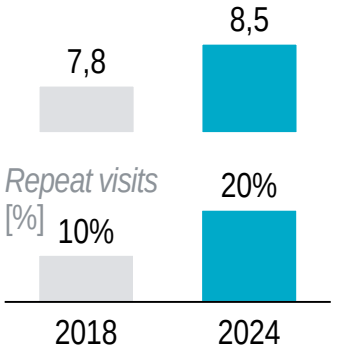
Gasto médio total por estadia [EUR]



Promover a qualidade da procura, ajustando o *mix* de mercado e segmentos de forma a aumentar o gasto médio

iii Qualidade da experiência

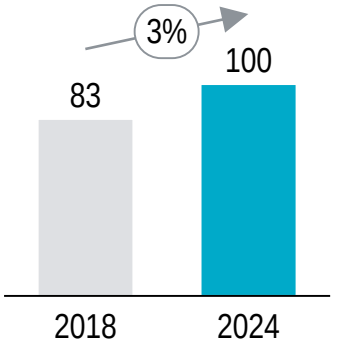
Avaliação da visita [nota 0 a 10]



Melhorar a qualidade da experiência – aumento da avaliação média da visita à Região e do volume de *repeat visits*

iv Desempenho da Hotelaria

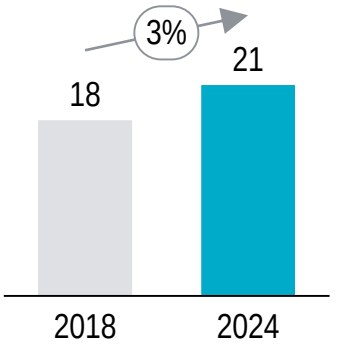
RevPAR [EUR]



Fortalecer a oferta, suportando uma aposta na qualidade que permita alcançar um maior valor de RevPAR

v Evolução da procura

Dormidas [m]



Manter trajectória de crescimento do Turismo na Região de Lisboa, assente no aumento sustentável do número de dormidas

CAGR 2015-2018	18,0%	3,4%	-	14,2%	9,2%

% CAGR 2018-2024 1) Estimativa Roland Berger

Fonte: WTTC, Observatório do Turismo de Lisboa, INE, Travel BI, Infogest, Global Blue, *Press Clippings*, Roland Berger

O sucesso do Plano será avaliado pela capacidade de execução de factores marcantes para o futuro do Destino a médio e longo prazo

Exemplo de concretizações chave no horizonte do Plano Estratégico

Não exaustivo

Transformar o Tejo num dos principais activos turísticos do Destino alavancando o seu forte potencial

Garantir a sustentabilidade da actividade de cruzeiros através de uma estratégia para maximização de valor e gestão de fluxos

Garantir a construção de um novo grande centro de congressos de alta capacidade ao mais alto nível internacional

Intensificar a regulação da actividade turística no Destino, garantindo a manutenção da qualidade do território

Foco no crescimento dos *Polos em desenvolvimento* com um ritmo acima da média do Destino Lisboa

Fonte: Roland Berger

D. Programa de acções

Para materializar o conceito e atingir os objectivos apresentados, propõem-se 8 linhas de orientação estratégicas

Linhas de orientação estratégicas (1/2)

I — Reforço das condições de acessibilidade de forma a proporcionar uma excelente experiência à chegada e garantir capacidade de crescimento no acesso ao Destino Lisboa – melhoria das condições do Aeroporto da Portela e optimização do desempenho do novo aeroporto do Montijo ao serviço do Turismo

II — Melhoria das condições de atractividade dos Polos de atracção turísitica do Destino Lisboa, em linha com a vocação turística de cada um e com os diferentes graus de desenvolvimento verificados entre diferentes Polos e mesmo dentro de cada um

III — Reforço da oferta através de Produtos e Qualificadores transversais a todo o Destino, que traduzam a diversidade e capacidade distintiva da Região em responder a diferentes motivações e que contribuam, em simultâneo, para a distribuição da procura e fortalecimento do Destino Lisboa como um todo

IV — Elevar a Inovação e digitalização como factores chave para a melhoria da experiência do turista (aumento de informação disponível à tomada de decisão em toda a sua jornada) e monitorização do desempenho do Destino por parte das entidades responsáveis

Fonte: Roland Berger

Para materializar o conceito e atingir os objectivos apresentados, propõem-se 8 linhas de orientação estratégicas

Linhas de orientação estratégicas (2/2)

V Adequação da estratégia de promoção aos objectivos de crescimento em qualidade e de projecção alargada dos atributos da Região, reforçando o foco nos mercados e segmentos de maior valor acrescentado e reforçando o uso de canais digitais

VI Desenvolvimento das condições de mobilidade intra-região e urbana de forma a garantir o acesso rápido e fácil a todo o território da Região, priorizando meios e tecnologias sustentáveis de modo a minimizar o impacto ambiental e social

VII Gestão activa da qualidade do território do Destino, garantindo a melhoria e/ou preservação das condições do seu usufruto na perspectiva do turista e ao mesmo tempo do residente local

VIII Garantia dos recursos financeiros e humanos e clarificação de responsabilidades das várias entidades envolvidas de forma a assegurar a eficaz execução das acções do plano estratégico

Fonte: Roland Berger

Sendo uma Região altamente dependente do acesso por via aérea, é fundamental promover a melhoria da experiência aeroportuária

Eixos de desenvolvimento – Acessibilidade

I **Reforço das condições de acessibilidade** de forma a proporcionar uma excelente experiência à chegada e garantir capacidade de crescimento no acesso ao Destino Lisboa – melhoria das condições do Aeroporto da Portela e optimização do desempenho do novo aeroporto do Montijo ao serviço do Turismo

Colaboração com a ANA no reforço das condições do Aeroporto da Portela de forma a fortalecer a experiência de chegada e partida:

1) Promover junto da ANA reuniões regulares para entendimento do desenvolvimento do Aeroporto e colaboração activa da ATL nesse processo
2) Identificar principais constrangimentos e avaliar as medidas operacionais previstas para ultrapassar os constrangimentos identificados
3) Garantir a monitorização regular do nível de serviço na perspectiva do turista, a eficácia das medidas implementadas e a eventual necessidade de medidas adicionais (com base em *surveys* realizados periodicamente no Aeroporto)

Compreensão do modelo operativo previsto para o novo aeroporto do Montijo, para desse modo:

1) Identificar medidas orientadas à melhoria de possíveis constrangimentos na experiência do Turista – e.g., experiência no Terminal, mobilidade entre terminais e acessibilidade a todo o Destino Lisboa
2) Sensibilizar entidades intervenientes para importância da resolução dos constrangimentos e implementação de medidas de melhoria nesse sentido
3) Garantir o apoio à experiência turística no novo aeroporto do Montijo (através de um Posto de Turismo e produtos para os turistas)

Com a entrada em funcionamento do novo aeroporto do Montijo, potenciar em termos de promoção internacional a nova realidade aeroportuária de Lisboa e assegurar o acompanhamento do desempenho do sistema, em particular o serviço prestado ao turista no Aeroporto de Lisboa e do Montijo – através da criação de um grupo de trabalho responsável por essa monitorização e controlo, com base na experiência obtida ao longo do período anterior

Fonte: Roland Berger

O reforço das condições de atractividade dos actuais Polos do Destino é fundamental para assegurar a sua qualificação

Desenvolvimento de Polos

II

Melhoria das condições de atractividade dos Polos de atracção turísitica do Destino Lisboa, em linha com a vocação turística de cada um e com os diferentes graus de desenvolvimento verificados entre diferentes Polos e mesmo dentro de cada um

! Acrescem às medidas apresentadas para cada Polo, as acções de gestão activa da qualidade do território apresentadas na linha de orientação estratégica VII

1) Reserva Natural
Fonte: Roland Berger