Roland Berger

# 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**

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas
Birds & Nature – Tours in Portugal, Spain & Beyond
vertente natural
HALIOTIS – Aventuras Submersas

**II. Vinho**

CVR LISBOA – Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa
Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal
AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – Instituição de Utilidade Pública

**III. Tejo**

Veltagus
cityrama
ollem turismo - fluvial
LISBOAT
Nosso Tejo

**IV. Compras**

Global Blue
amoreiras – alfacinhas do nosso coração
FREEPORT – Fashion Outlet
UACS

**V. Cruzeiros**

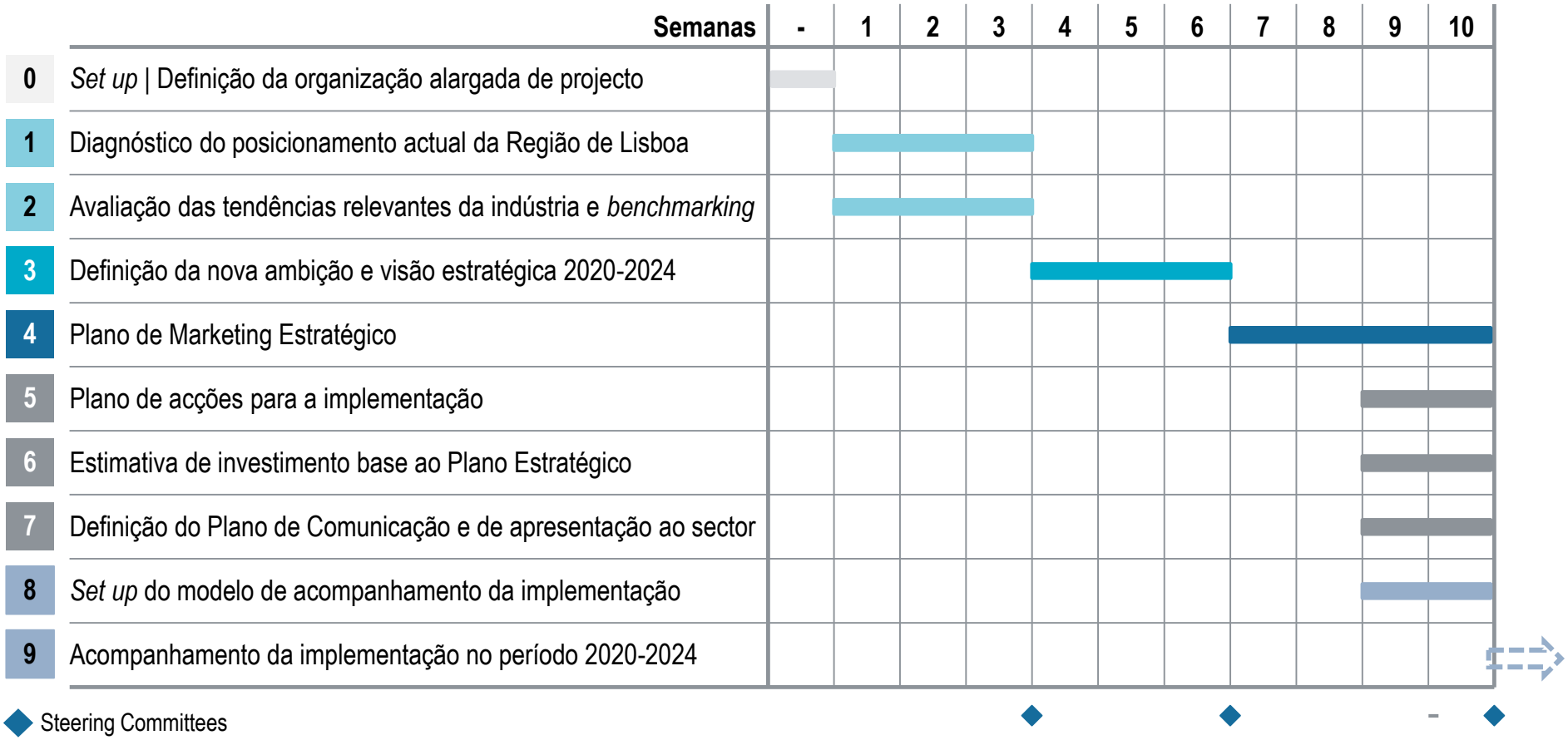
LISBON CRUISE PORT
Porto de Lisboa

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<br>> 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.

© Roland Berger

# A. Tendências relevantes da indústria na perspectiva da Região

Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Turismo de Lisboa

# 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

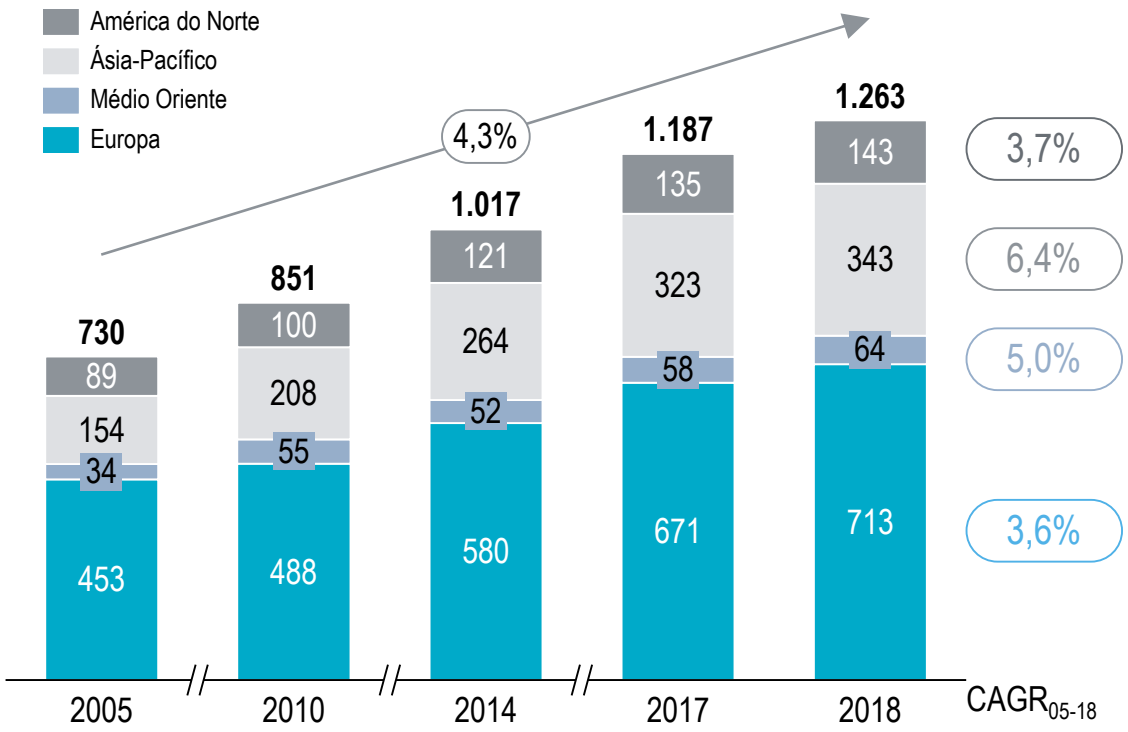
7. **Turismo como prioridade crescente de desenvolvimento económico sustentável de países e regiões** – concertação de esforços públicos e privados na competitividade turística e investimento crescente acarreta maior concorrência entre destinos

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**

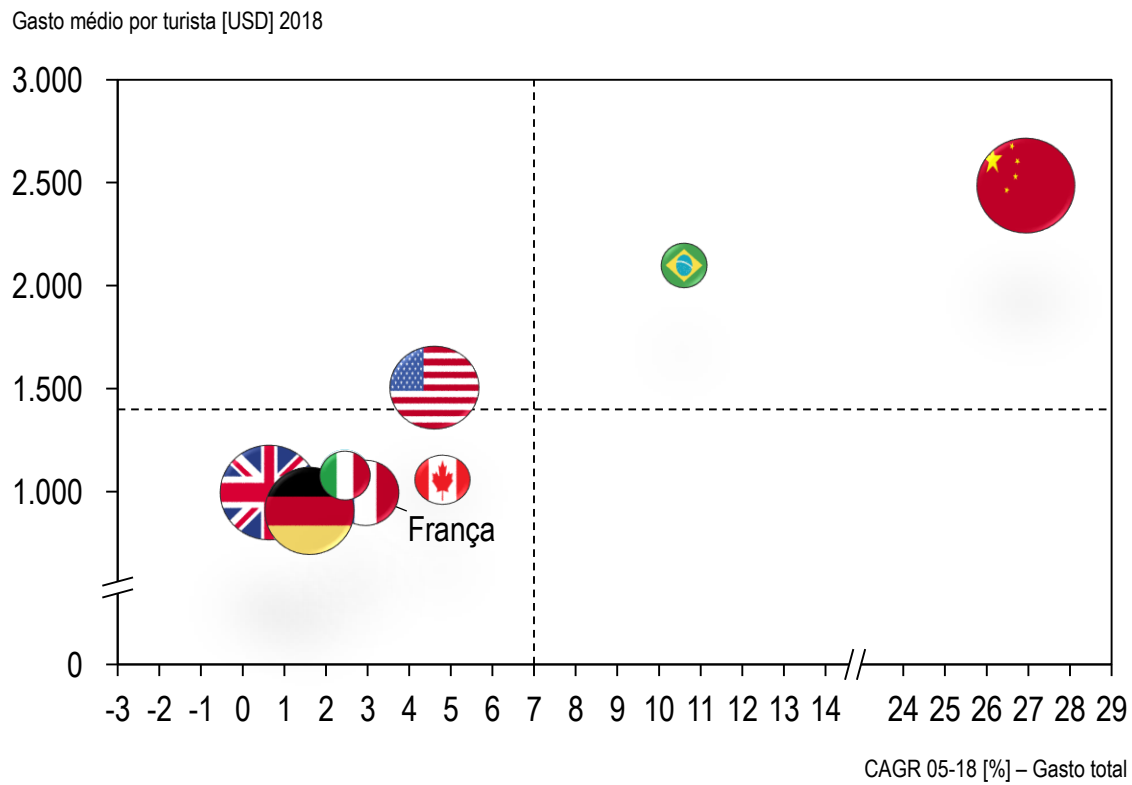
Aspiração pela diversidade de experiências implica **mais viagens com estadias mais curtas,** onde **acessibilidade e diferenciação** jogam um papel cada vez mais importante

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




Volume de *Outbound (China ~ 97 milhões de turistas)* ---- Valor médio

### 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**

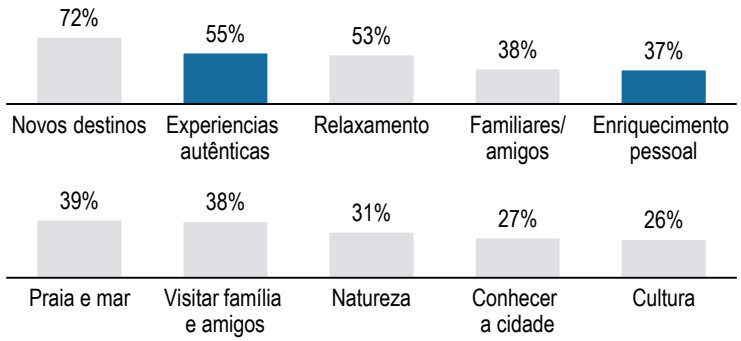
O crescimento das **economias emergentes em geral** vai continuar a provocar um **rebalanceamento do *mix* de mercados emissores**

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

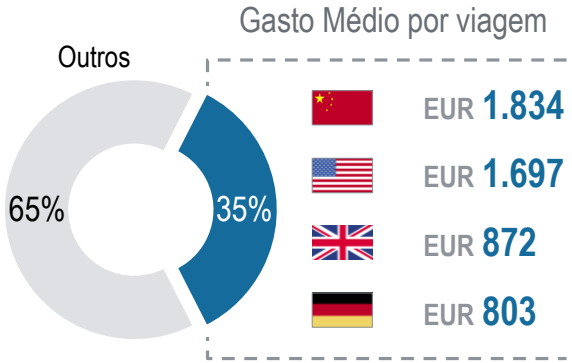
### Procura de experiências autênticas como principal motivação para turistas com elevado poder de compra…

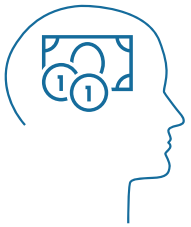



### … e com a geração *Millennials* a representar uma parte significativa de viajantes com foco em experiências locais e únicas

> 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

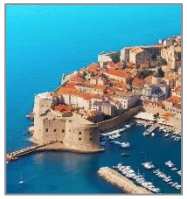
### Tour *highlands* – Escócia

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

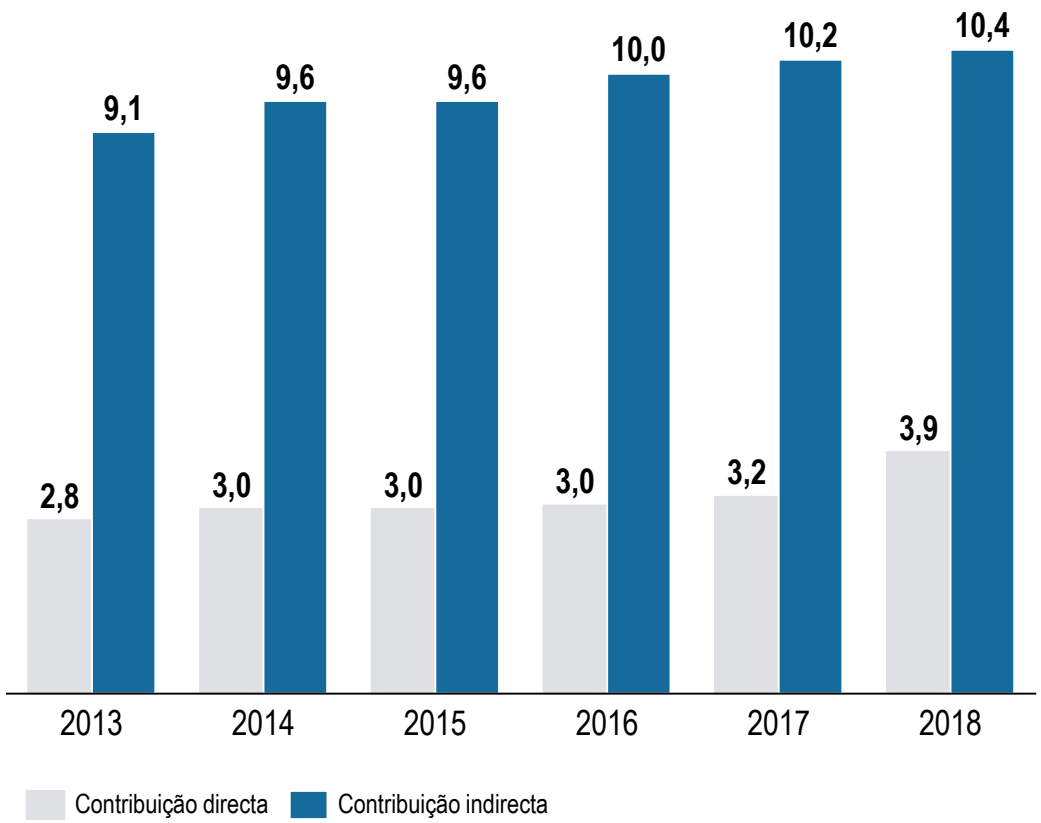
Aumento de consciência de sustentabilidade em termos ambientais e sociais na escolha de um destino e no modelo de tomada de decisão na programação da viagem, *flight shame* como novo paradigma do turista sustentável

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**

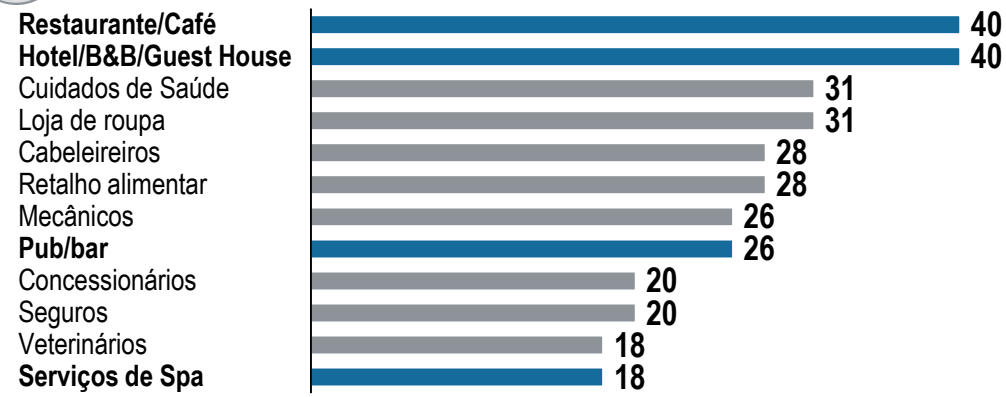
Turistas **gastam cada vez mais, em média,** durante as suas viagens, sendo uma tendência **transversal a várias regiões do mundo**

Fonte: World Bank, Euromonitor, Statista, Roland Berger

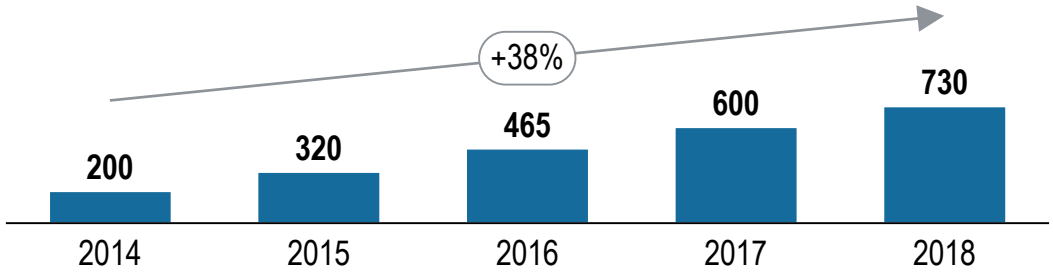
# As redes sociais associadas a turismo assumem hoje um importante papel a influenciar as preferências e decisões dos consumidores

## 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**

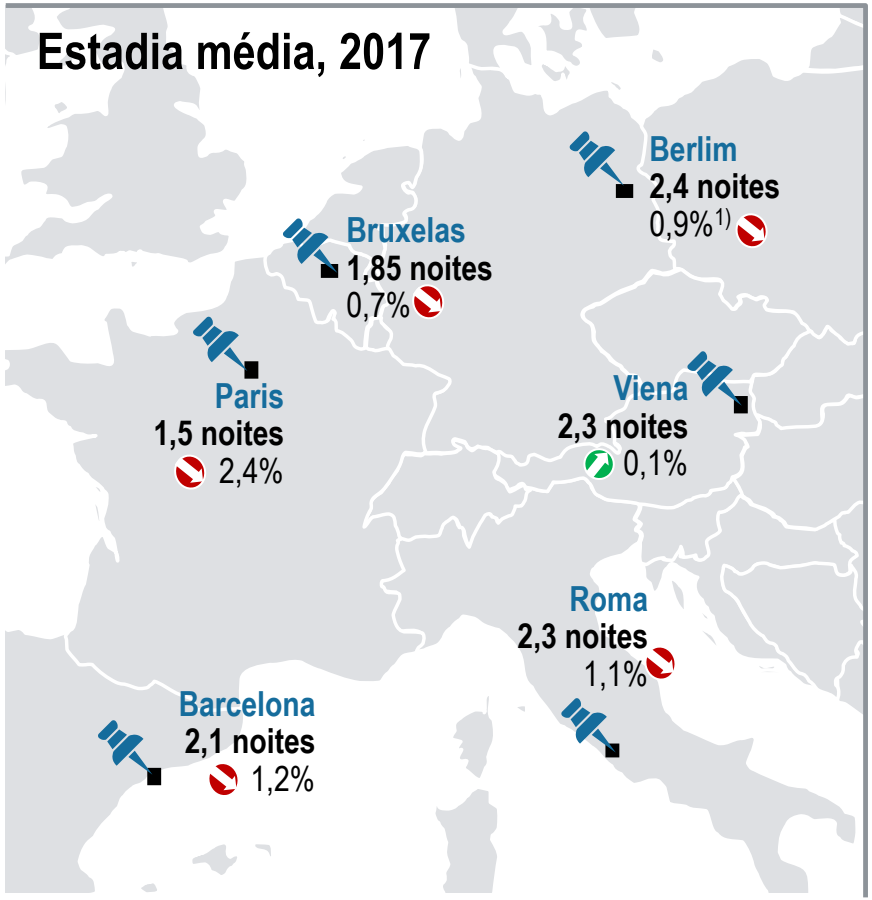
**Existe uma crescente importância das comunidades *online* e redes sociais** como fonte de informação e de influência na decisão – **aplicações como o TripAdvisor e Instagram assumem uma relevância marcante**

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

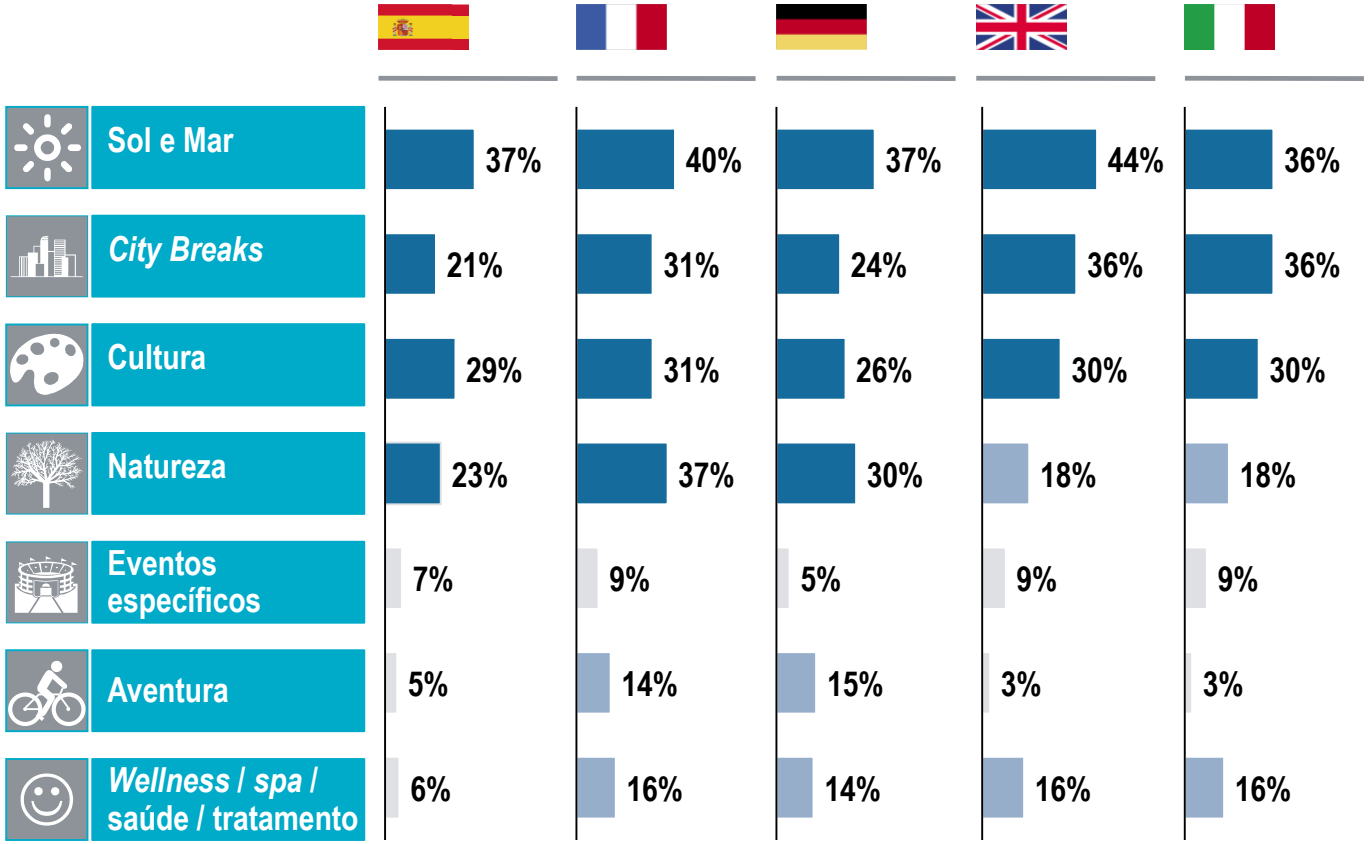
Tendência de diminuição da estadia **impulsionada pelo crescimento das rotas de pequeno curso** (enfâse para as companhias *low cost*) e pelas **plataformas de Alojamento Local**

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%

### 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**

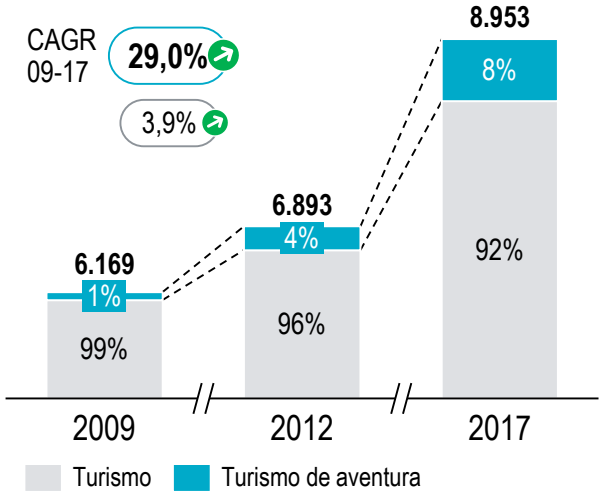
Fonte: EC's Attitutdes of Europeans Towards Tourism 2016, Roland Berger

# 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.

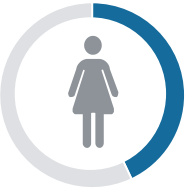
### Idade média do turista

36
Turista de aventura

41
Turista tradicional

### Característica do turista de aventura

57%



43%

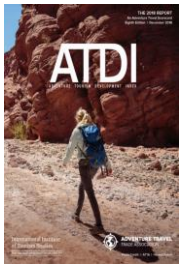
### Género do turista

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

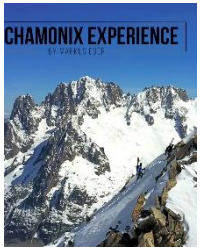
### Top destinos com maior potencial – *Adventure Tourism Index*, 2018




| | Países desenvolvidos | Países em desenvolvimento |
|---|---|---|
| #1 | Noruega | República Tcheca |
| #2 | Suíça | Israel |
| #3 | Alemanha | Estônia |
| #4 | Austrália | Eslováquia |
| #5 | Noruega | Polônia |
| #6 | Suécia | Chile |
| #7 | Canadá | Romênia |
| #8 | Finlândia | Bulgária |
| #9 | Reino Unido | Eslovênia |
| #10 | Austrália | Jordânia |

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

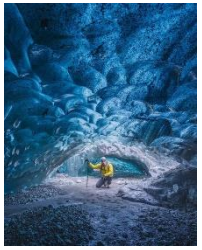
### Exemplos de iniciativas




#### 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

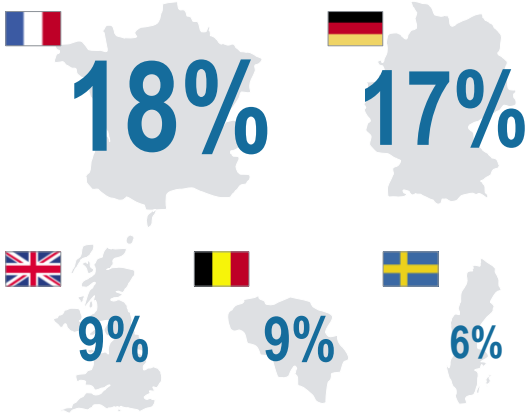
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

# 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**

| | |
|---|---|
| **Acessibilidade** | **Decisão do meio de transporte a utilizar** no acesso ao Destino sempre que possível (e.g., comboio como alternativa ao avião) |
| **Alojamento** | Preferência por **oferta de alojamento que promova práticas sustentáveis** (e.g., *eco-resorts*, cadeias com programas socias locais, alojamento com classificação energética elevada) |
| **Mobilidade** | Utilização de **meios de transporte suaves e não poluentes** em alternativa aos meios turísticos tradicionais – autocarros, táxis, etc. |
| **Actividade** | Escolha de **actividades turísticas** em linha com os princípios da sustentabilidade ambiental (e.g., actividades de natureza com contribuição para causas ambientais locais) |
| **Visita** | Procura por **pontos de interesse que demonstrem preocupações ambientais** (e.g., museus energeticamente sustentáveis, bares e cafés com materiais recicláveis) **e impacto na economia local** |

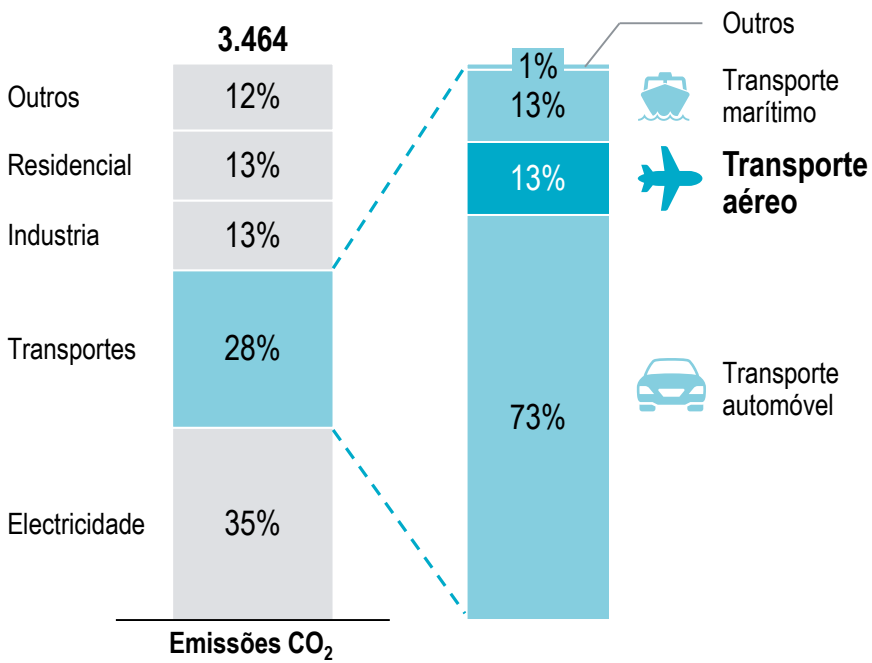
Fonte: Relatórios da Indústria, *Press Clippings*, Roland Berger

# 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

BBC NEWS

***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

REUTERS®

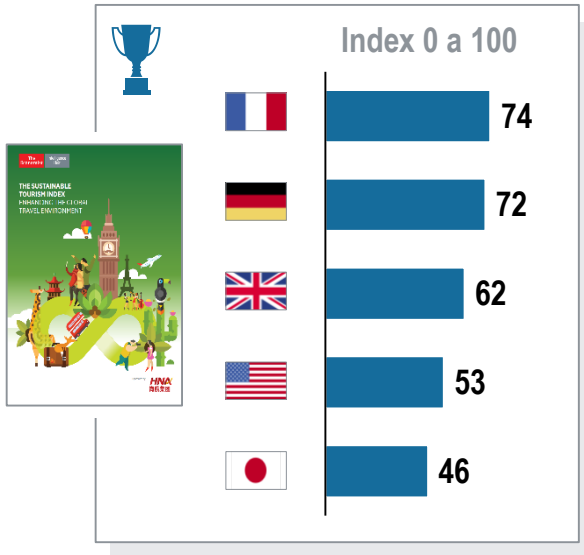
***Algumas companhias aéreas**, como a Scandinavian Airlines **tiveram uma quebra** de 2% **no número de passageiros**, fruto do movimento Flight shame* Reuters, 2019

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

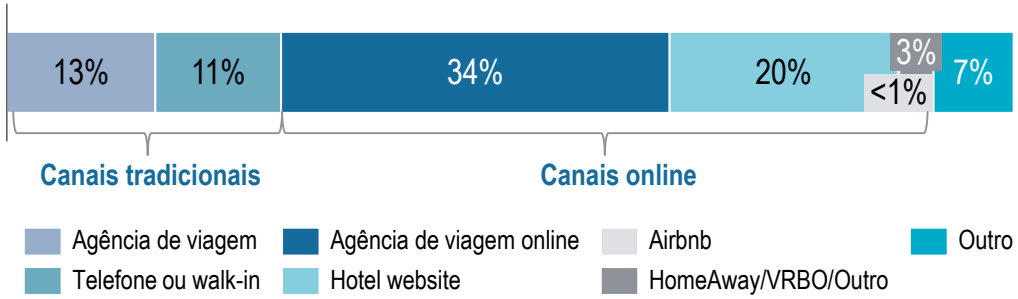
*Tour Operators* procuram aumentar o peso da distribuição própria de forma a manter comissões e controlar qualidade, com um impacto elevado ao nível da estrutura de remuneração (incentivo à fidelização)

Fonte: Relatórios de Indústria, Roland Berger

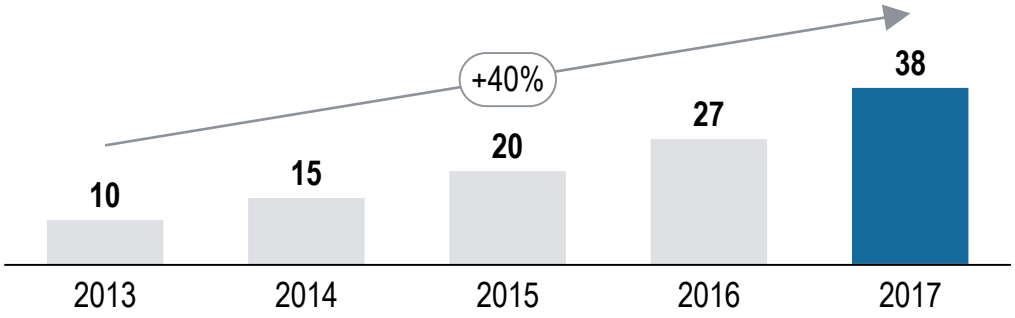
# O canal digital assume um papel cada vez mais predominante nas fases de promoção, comparação e venda de ofertas turísticas

## 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 Mca
- 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

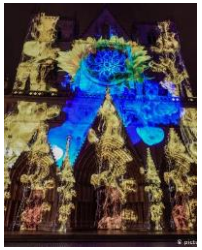
> Lançamento de uma aplicação para smartphones com diversas recomendações e planos de viagem na cidade visando o turista chinês

> 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)

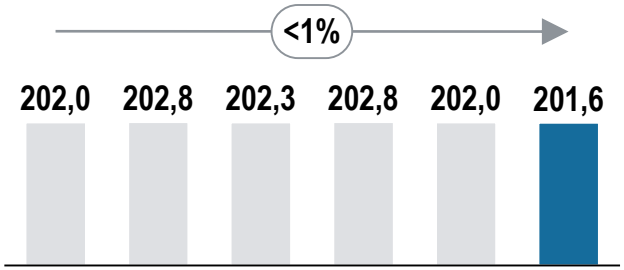
> Foco na sustentabilidade tecnológica, com destaque para a energia consumida durante o espectáculo – não mais que uma habitação *standard*

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

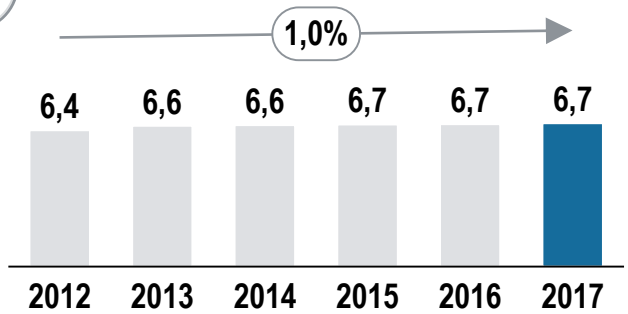
# A oferta hoteleira não conseguiu acompanhar em volume o crescimento acelerado da procura, mas tornou-se mais sofisticada

## 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

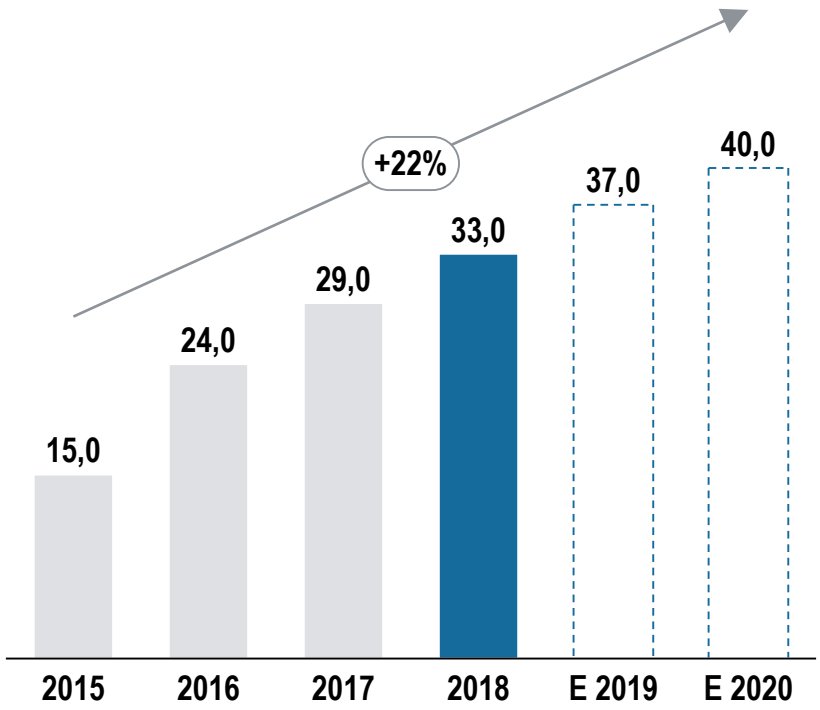
Ham Yard Hotel London

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

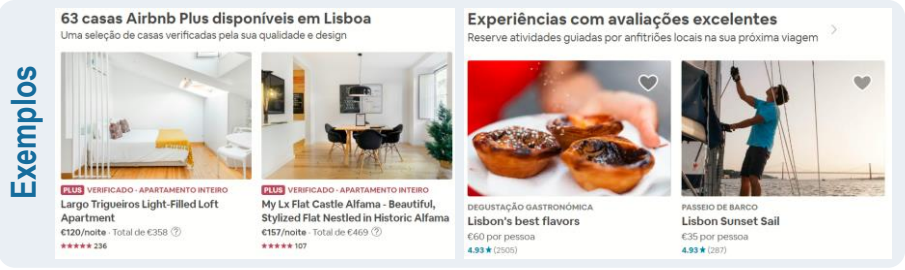
**Canais online e móvel**

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

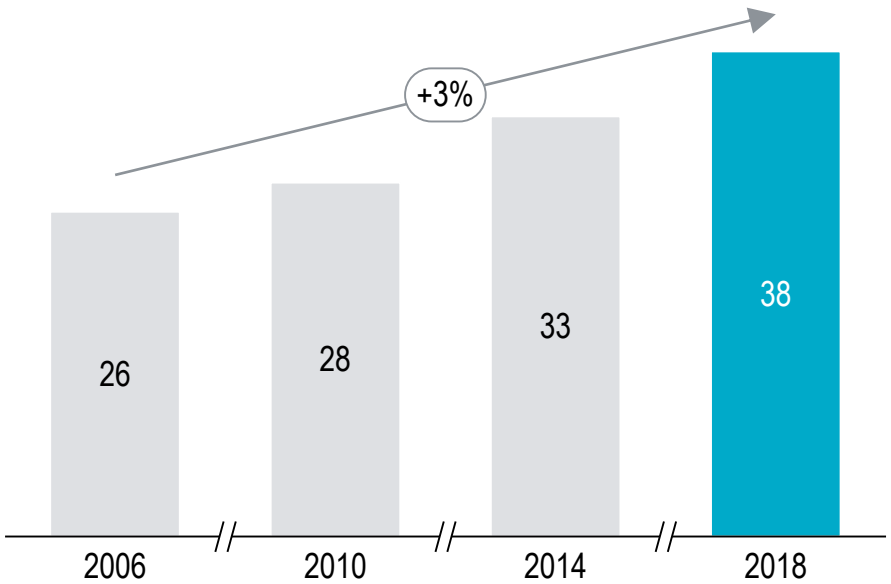
Crescente preocupação de entidades governamentais e companhias aéreas com a disponibilidade de capacidade aeroportuária, conscientes da sua criticidade desenvolvimento sustentável de um destino turístico

Fonte: Roland Berger

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

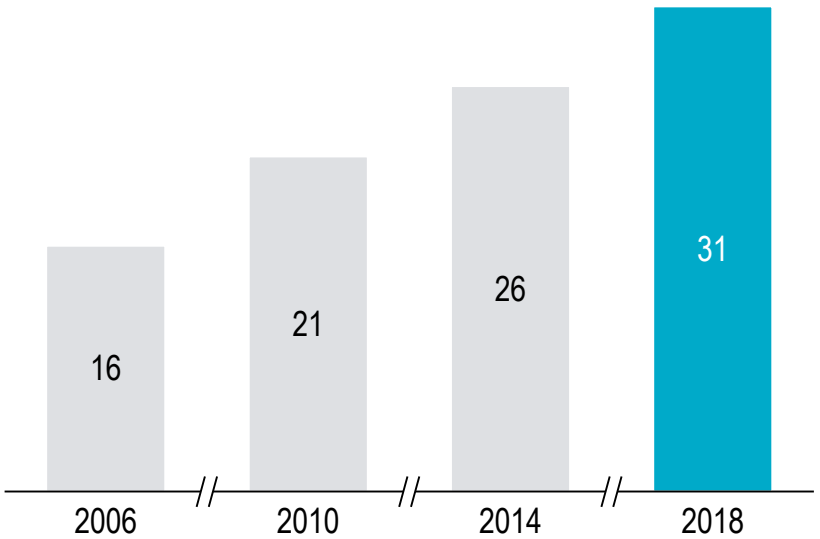
## Indicadores seleccionados de evolução do transporte aéreo

### 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

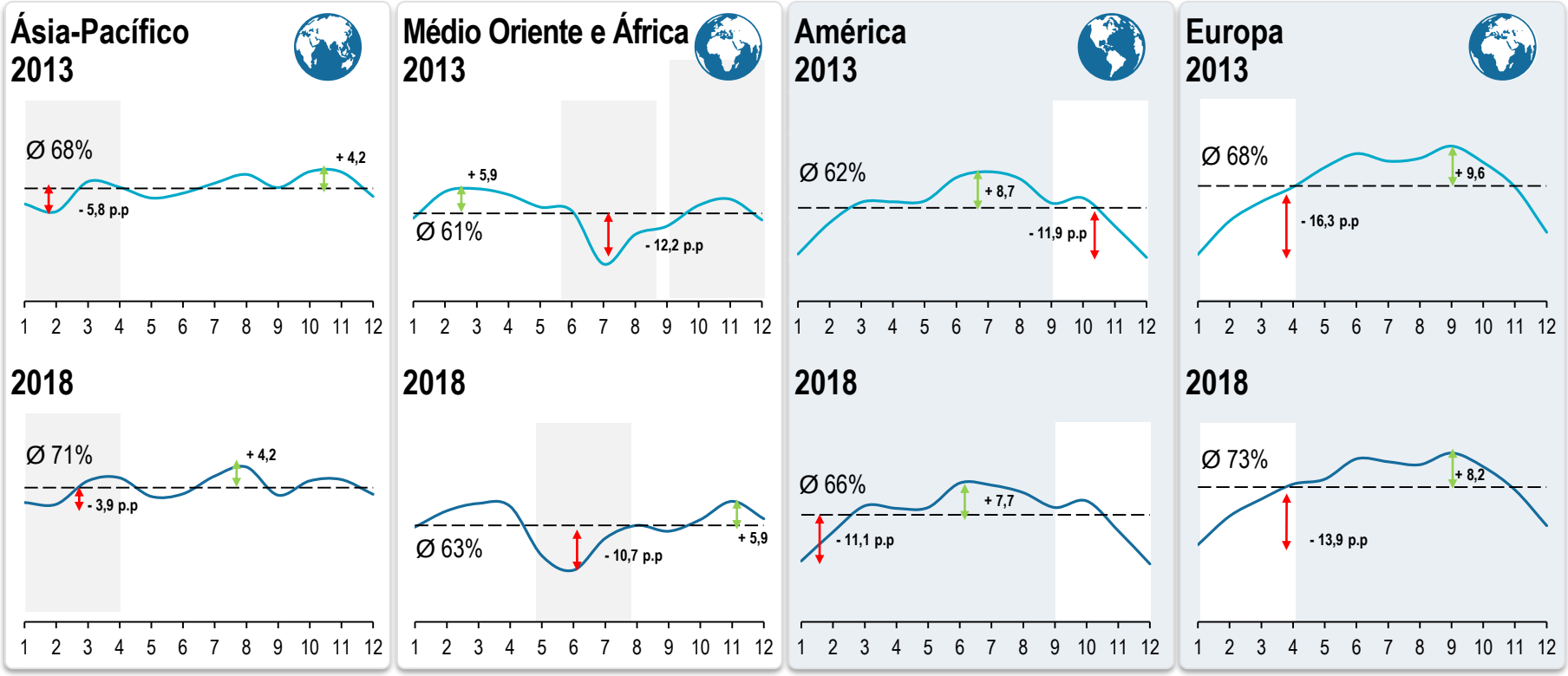
**V. Aumento do espaço de influência das principais marcas destino – de cidade a Região**
Alargamento progressivo do efeito da marca destino a áreas cada vez maiores, englobando novas zonas com o objetivo de enriquecer a proposta de valor e criar novos patamares de crescimento de forma sustentável

**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

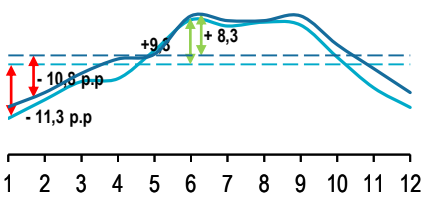
Fonte: Statista, Roland Berger

# 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

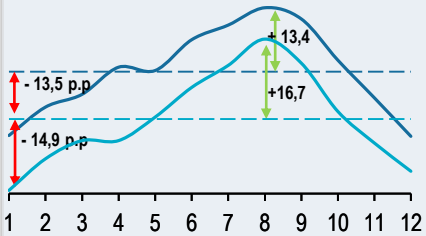
Plano Estratégico de **Paris**



- **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 Google Trips

### 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 wanderu

### 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 Meetup

**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

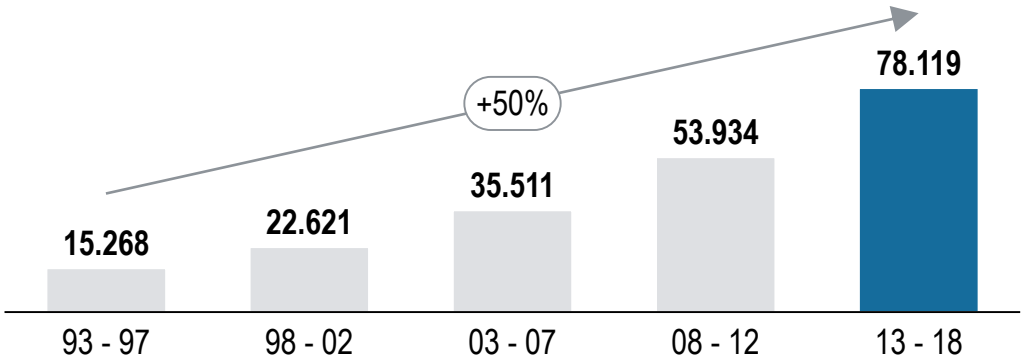
# No segmento MI[1)] existe uma evolução relevante na procura e no mix das cidades com mais congressos organizados

## 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

Roland Berger

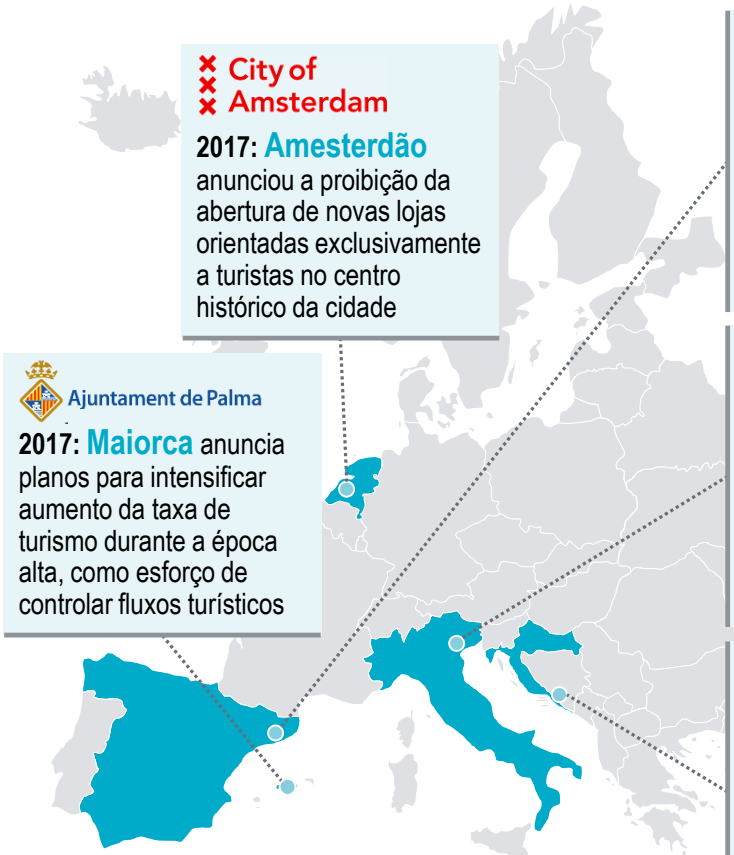
# Sensibilidade crescente para a necessidade de gestão preventiva de fluxos turísticos para sustentar o Turismo e a sua relação com residentes

## 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 de países e regiões

## Tendências no desenvolvimento económico sustentável

**Consciência da importância do turismo na economia e no emprego**

**Reconhecimento generalizado** do impacto da actividade turística na economia e peso crescente do sector na criação de emprego, conduzindo a uma maior profissionalização de destinos turísticos

**Qualificação de recursos humanos e estabilidade de emprego**

**Consciencialização da criticidade de meios de formação** para sustentar o crescente nível de exigência do turista e sustentabilidade do emprego (não sazonal) para atracção e retenção de profissionais

**Gestão proactiva da harmonia entre turistas e residentes locais em destinos urbanos**

**Regulação para harmonizar o fluxo de procura** turística (expresso no # de turistas presentes ou peso de alojamento turístico) a par de medidas mais estruturais como a promoção de novos polos de atracção no Destino

**Imagem ambiental do destino como factor de atractividade de importância crescente**

**Adequação de oferta de transporte** inter e intra-urbano, novos meios de mobilidade limpa e de alta conveniência, gestão de resíduos sólidos, redução de uso de plástico *one-way*, recurso crescente a energias renováveis, etc.

**Sensibilização crescente da procura à sustentabilidade de um destino e esforços associados**

**Comunicação assertiva de dinâmicas** realizadas e envolvência das comunidades na criação de uma experiência turística sustentável, em resposta à crescente importância atribuída pela procura à pegada de carbono do destino

**Ligação da indústria do turismo ao bem-estar da população**

**Integração de actividades e negócios turísticos** em políticas de desenvolvimento local e comunitário para uma contribuição positiva nas condições das comunidades envolventes

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

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

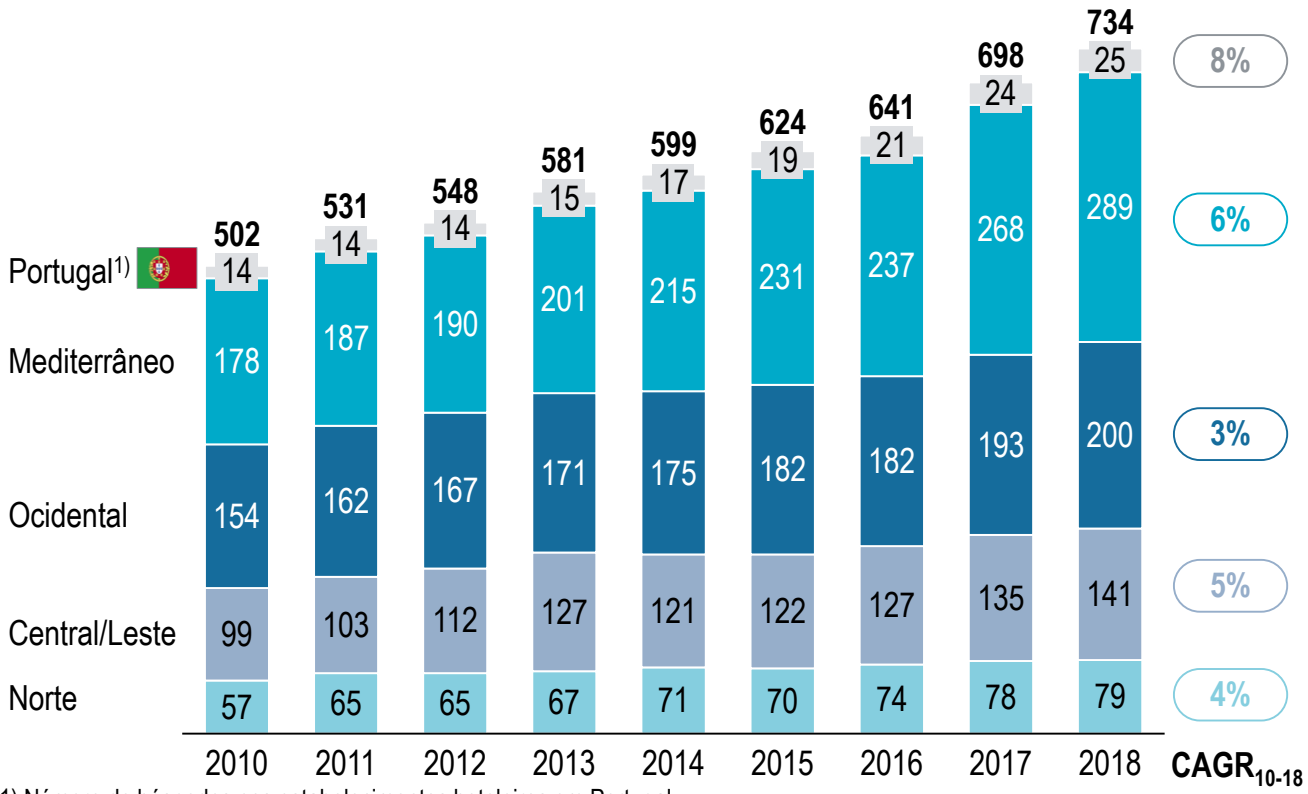
● Em linha com planeado ● Atrasos pontuais ● Atrasado

# 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**

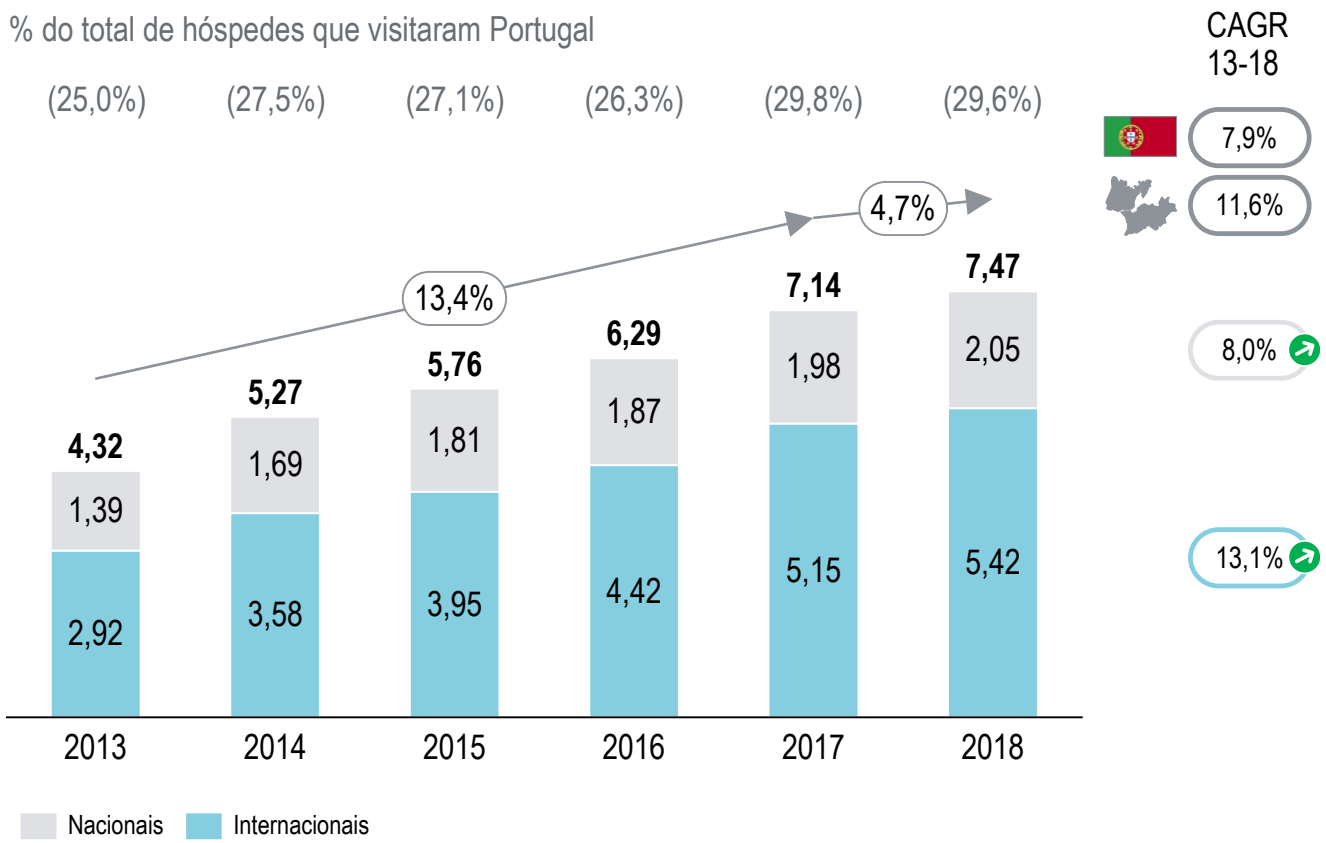
> A região do Mediterrâneo foi a que mais contribuiu para o crescimento do turismo a nível Europeu, ainda assim **Portugal conseguiu um aumento acima de mercados vizinhos**

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]




CAGR 13-18

7,9%

11,6%

8,0%

13,1%

### 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**

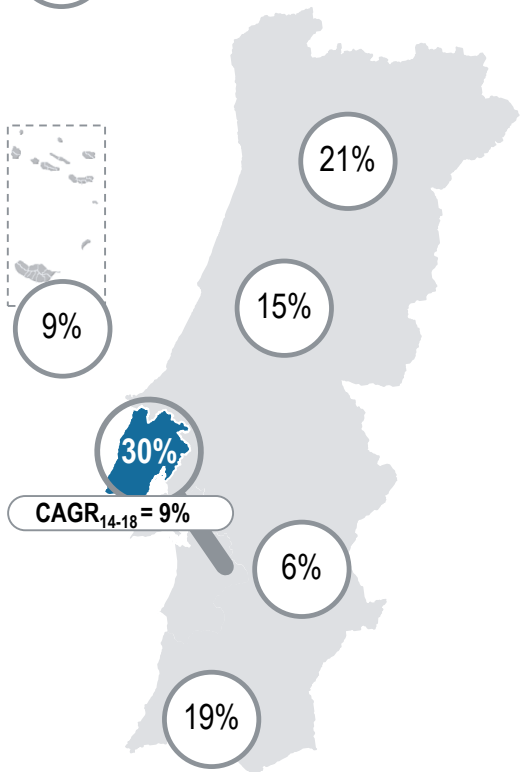
> **O forte aumento de carga no Destino** colocado por uma taxa de crescimento tão expressiva ao longo de um período sucessivo de 5 anos **coloca necessariamente desafios para o futuro**

Fonte: INE, Roland Berger

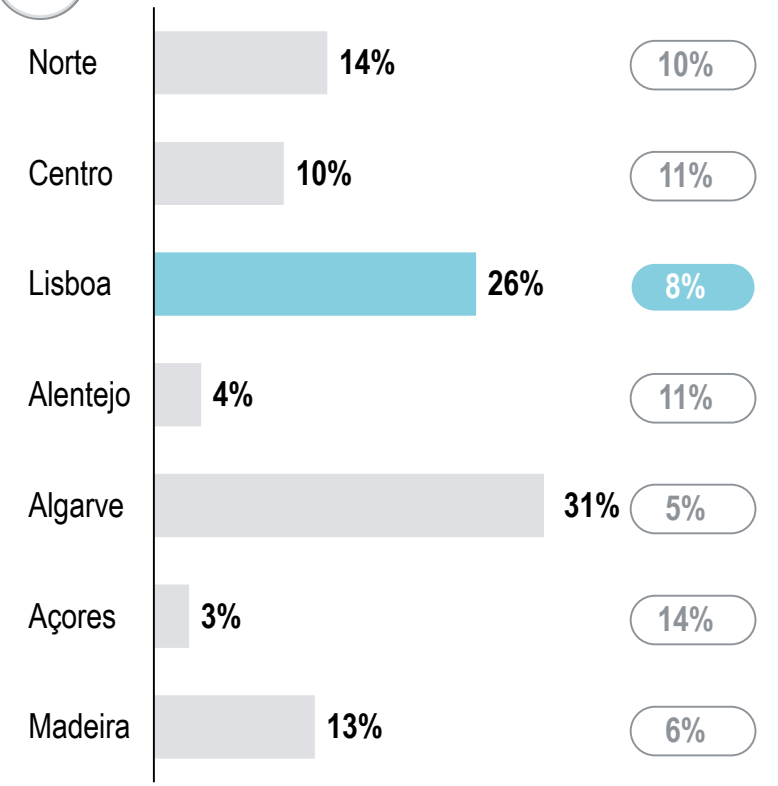
# Lisboa é actualmente o Destino com maior número de turistas a nível nacional e aproxima-se do Algarve em termos de dormidas

## 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

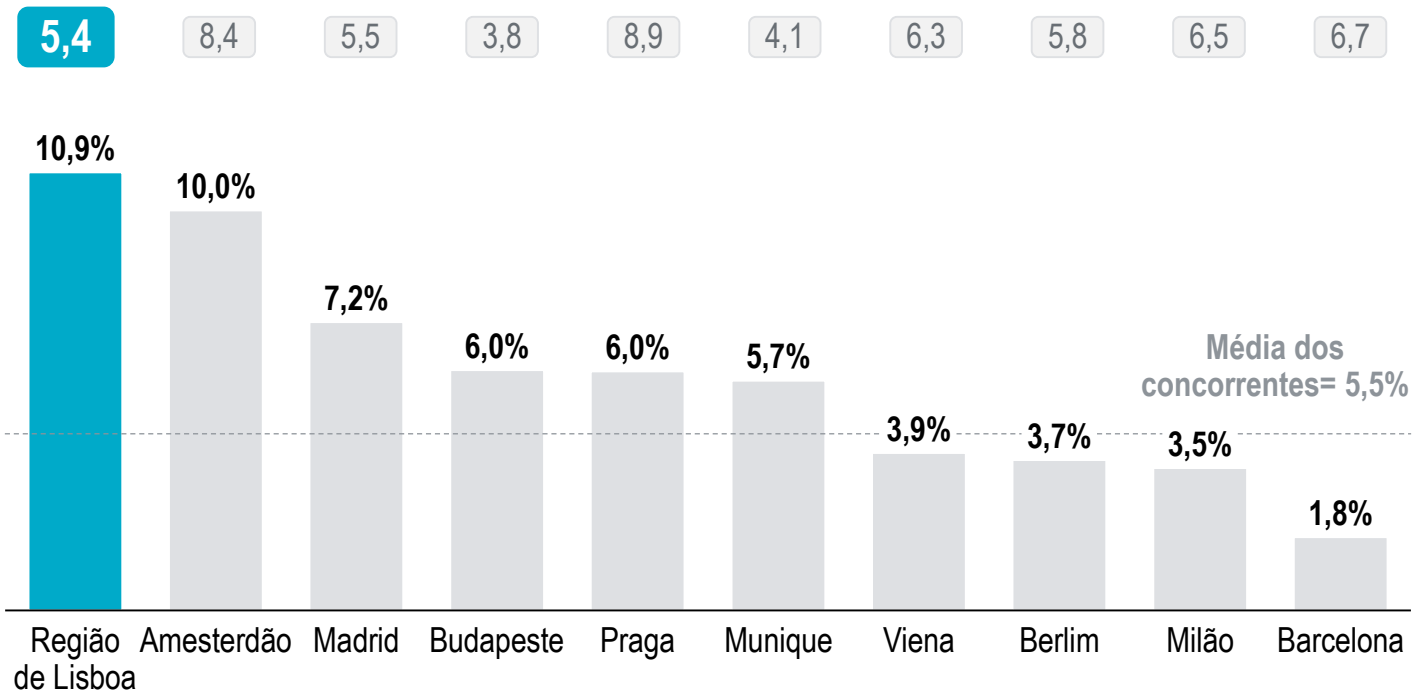
Nota: Os dados apresentados consideram informação de hospedes referente à Área Metropolitana de Lisboa
Fonte: INE, Roland Berger

# 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]

Total de hóspedes internacionais, 2018 [milhões]




### Comentários

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

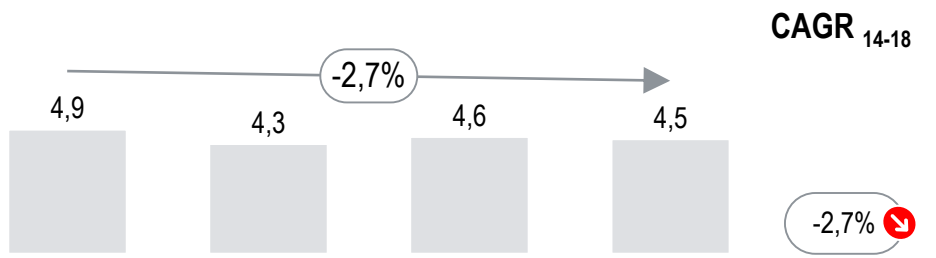
> Este desempenho deve-se a uma **variedade de factores intrínsecos à proposta de valor de Lisboa** e reforçada por fenómenos geradores de imagem de insegurança em vários destinos de cidade europeus

Fonte: INE, Euromonitor, Roland Berger

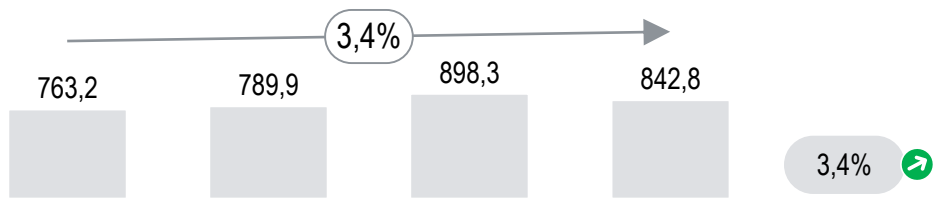
# A rapidez do crescimento de Lisboa acelerou a atracção de novos turistas ("*first comers*") e reflectiu-se num aumento do gasto médio

## Principais indicadores do turismo na Região de Lisboa

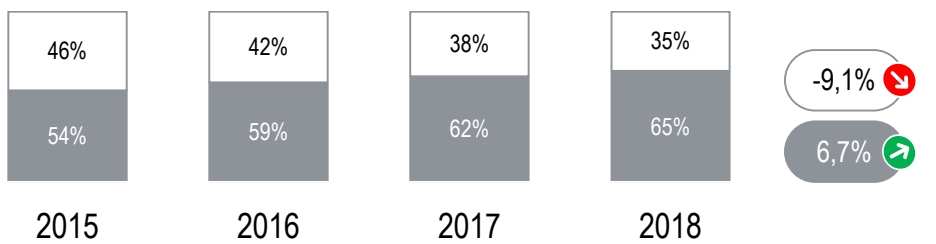
**Estadia média Turistas Estrangeiros** [dias]



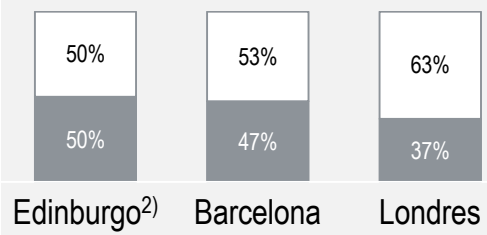

**Gasto médio individual[1] por estadia – Turistas Estrangeiros** [EUR]




***Repeaters* vs. *First comers* turistas Estrangeiros e Nacionais** [%]




- > Estadia media apresenta uma redução desde 2015
- > Evolução em linha com a tendência global de redução do número de dias em viagem e aderência ao produto *City/ Short Break*
- > Evolução do gasto médio individual positivo desde 2015
- > Indicador bastante influenciado por mercados emissores relevantes mas com gastos médios reduzidos (e.g., Espanha, França)

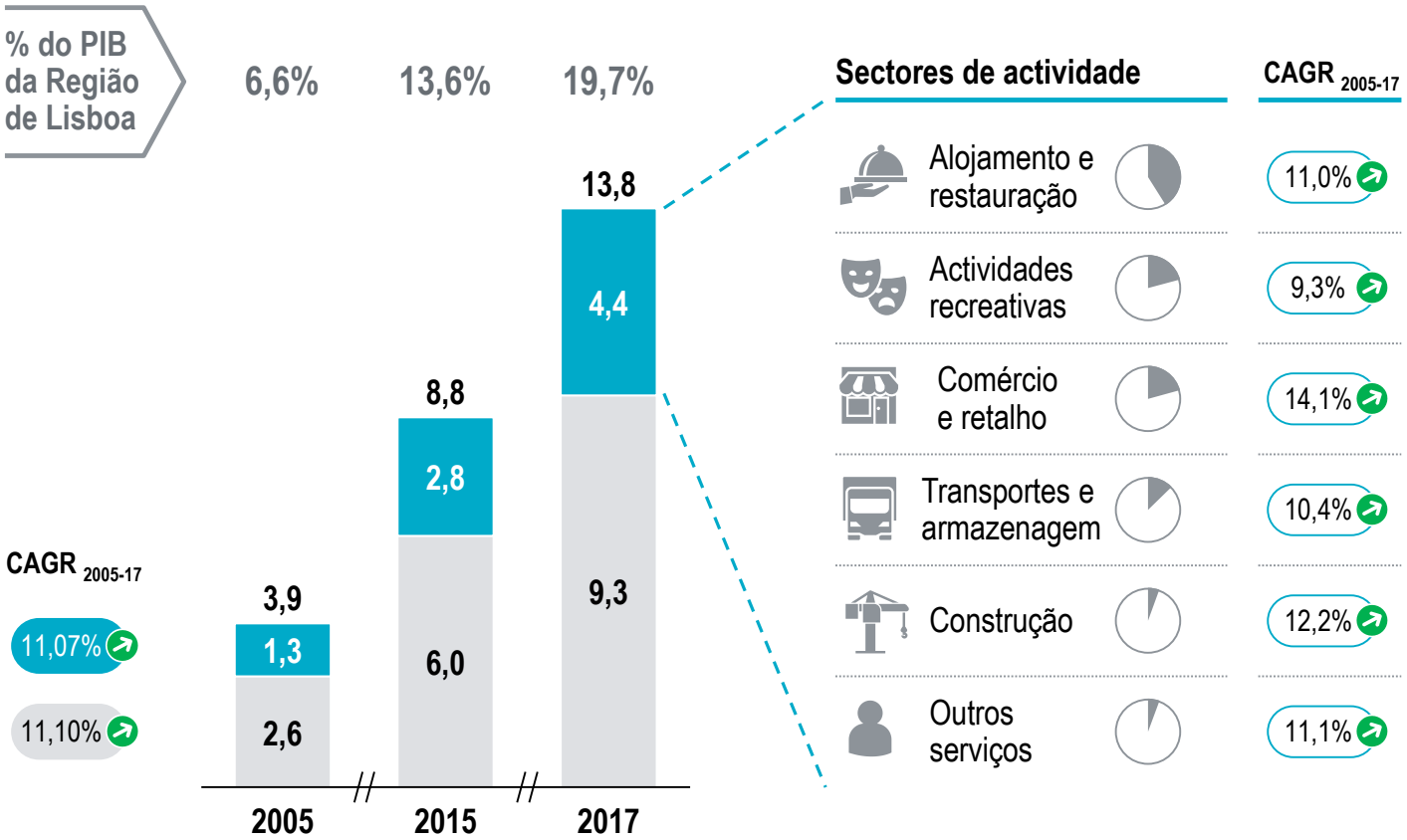



Estrangeiros | *First comers* | *Repeaters*

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]




Impacte directo  Impacte indirecto

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

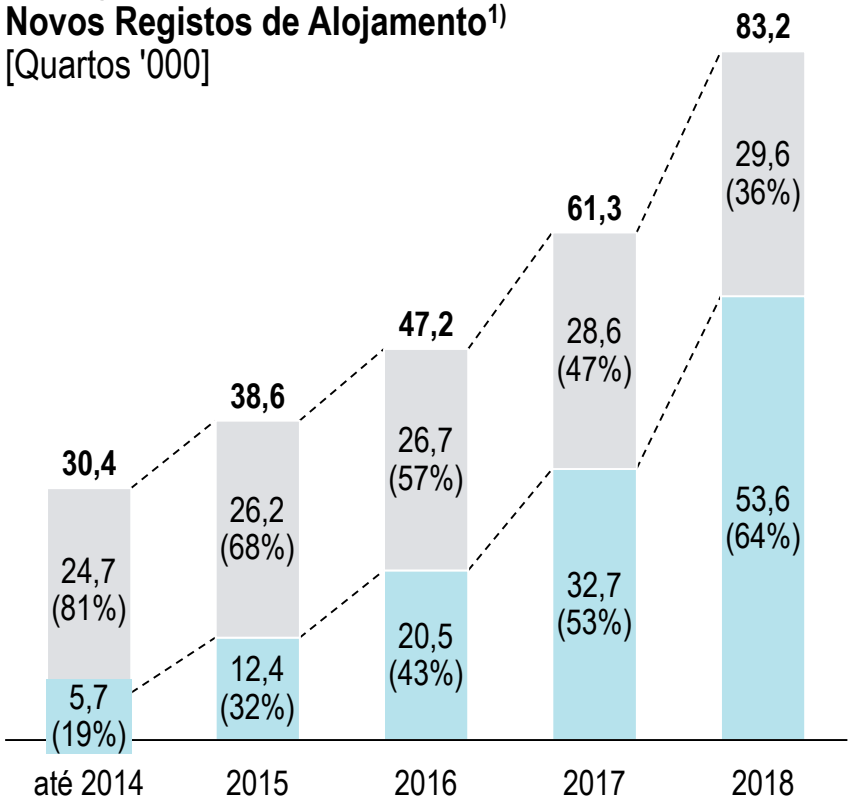
### Comentários

- 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%

$CAGR_{14-18}$

> 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

**Alojamento Local[3)]**

73,0%

$CAGR_{14-18}$

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

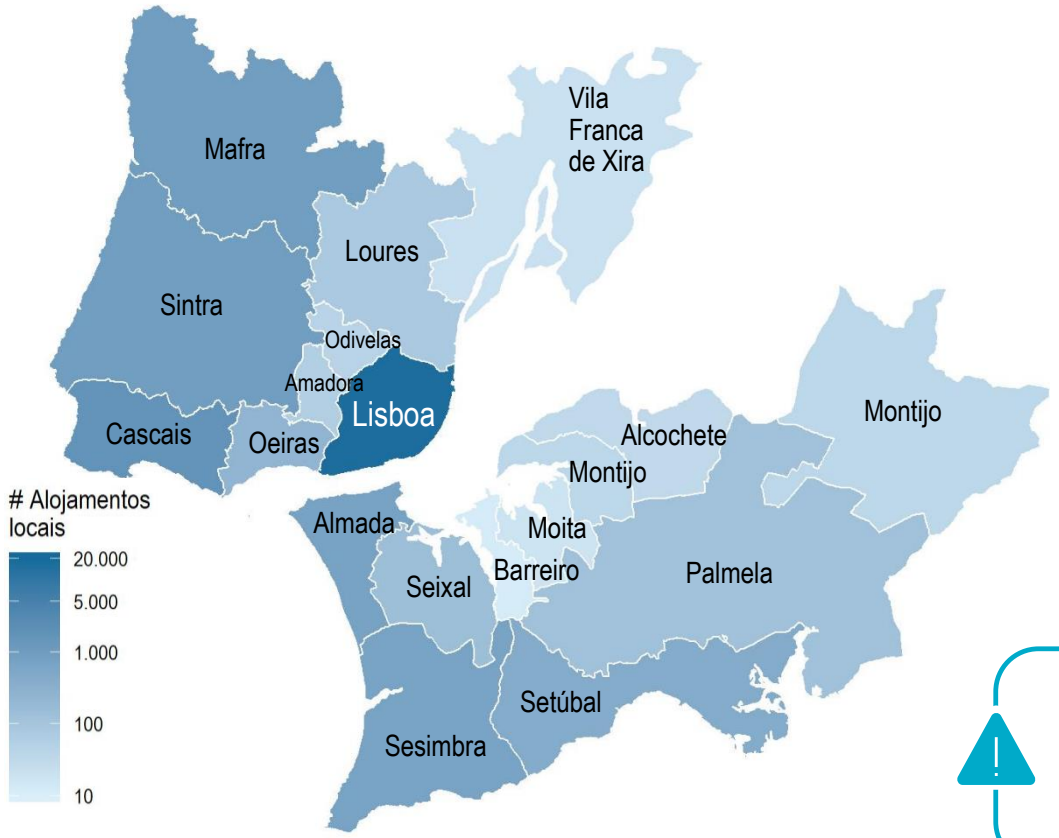
> Alojamento local hoje já representa mais de 60% do total de quartos que a Região oferece como alojamento

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

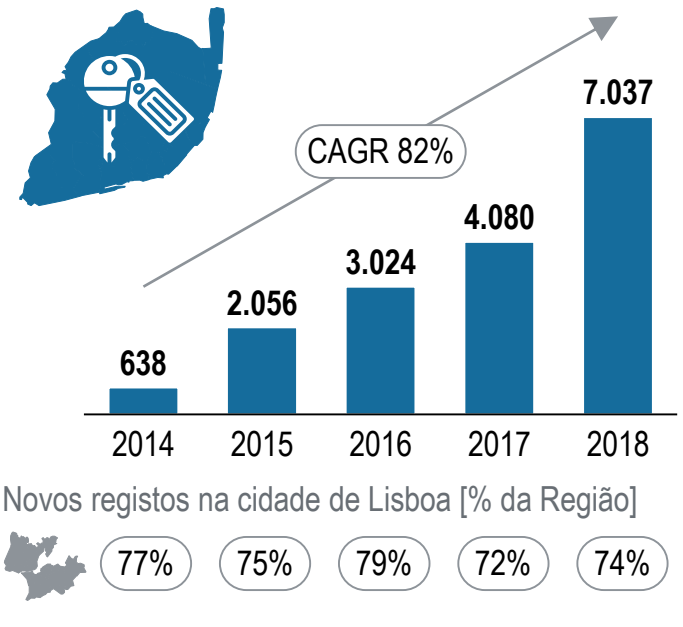
# Esse aumento foi generalizado com particular concentração na cidade de Lisboa, sobretudo no centro histórico

## Alojamento Local na Região de Lisboa, 2018

### Concentração geográfica do Alojamento Local [Região]




### Novos Registos de Alojamento Local [#]



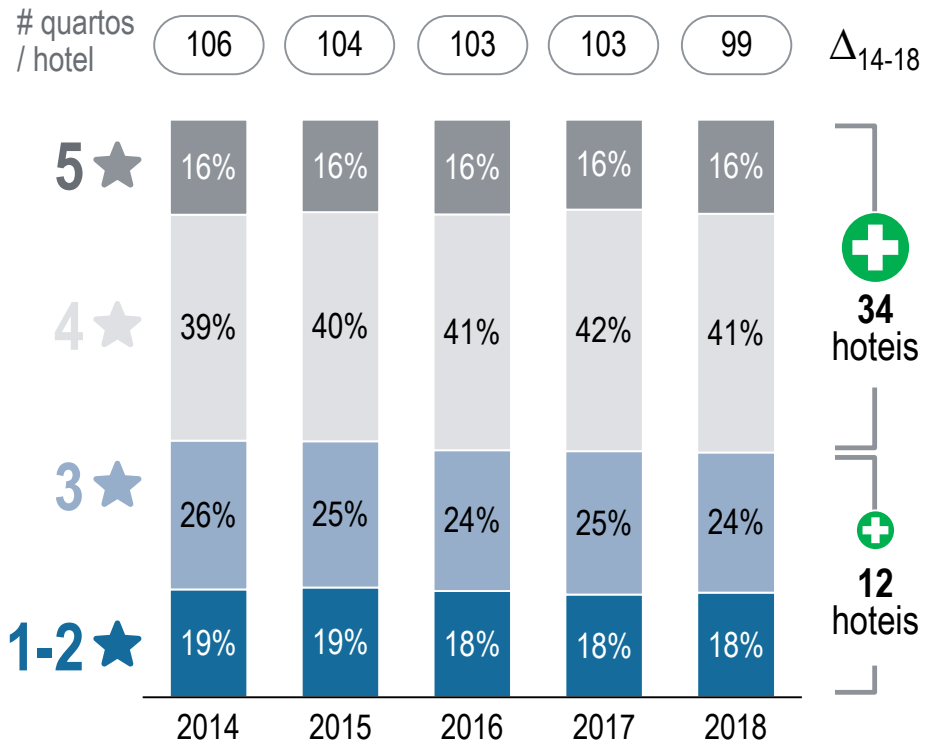

**Crescimento exponencial de novos registos na Região – Lisboa responsável por mais de 72% dos novos registos anuais desde 2014**

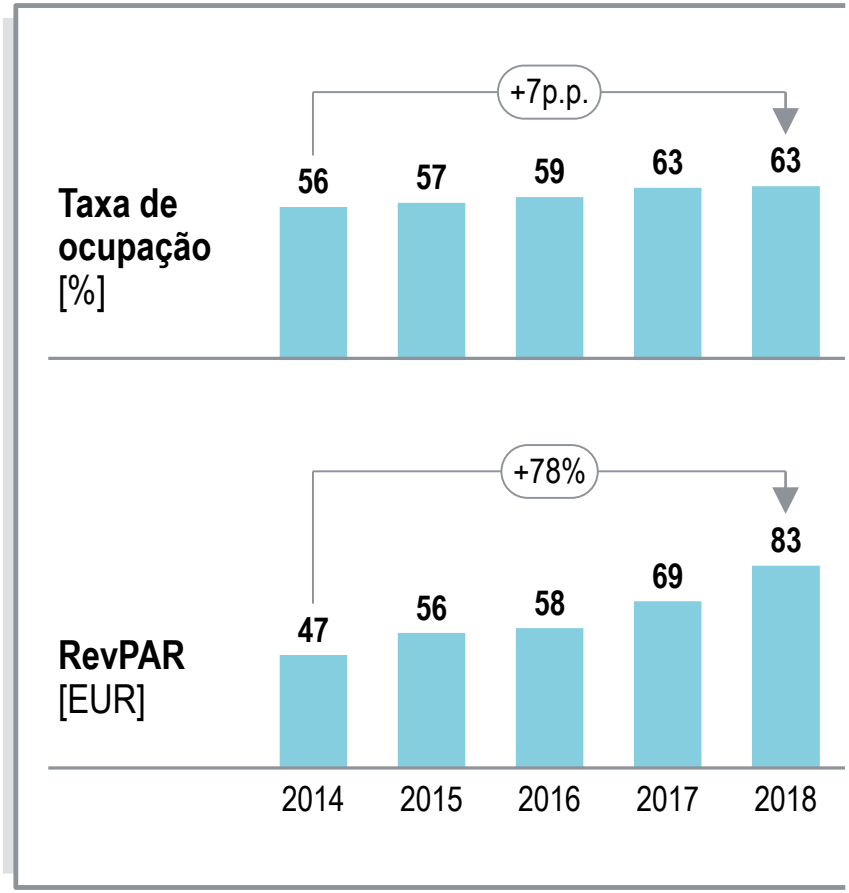
Fonte: INE, RNAL, Roland Berger

# 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

**Distribuição da oferta hoteleira** [%]

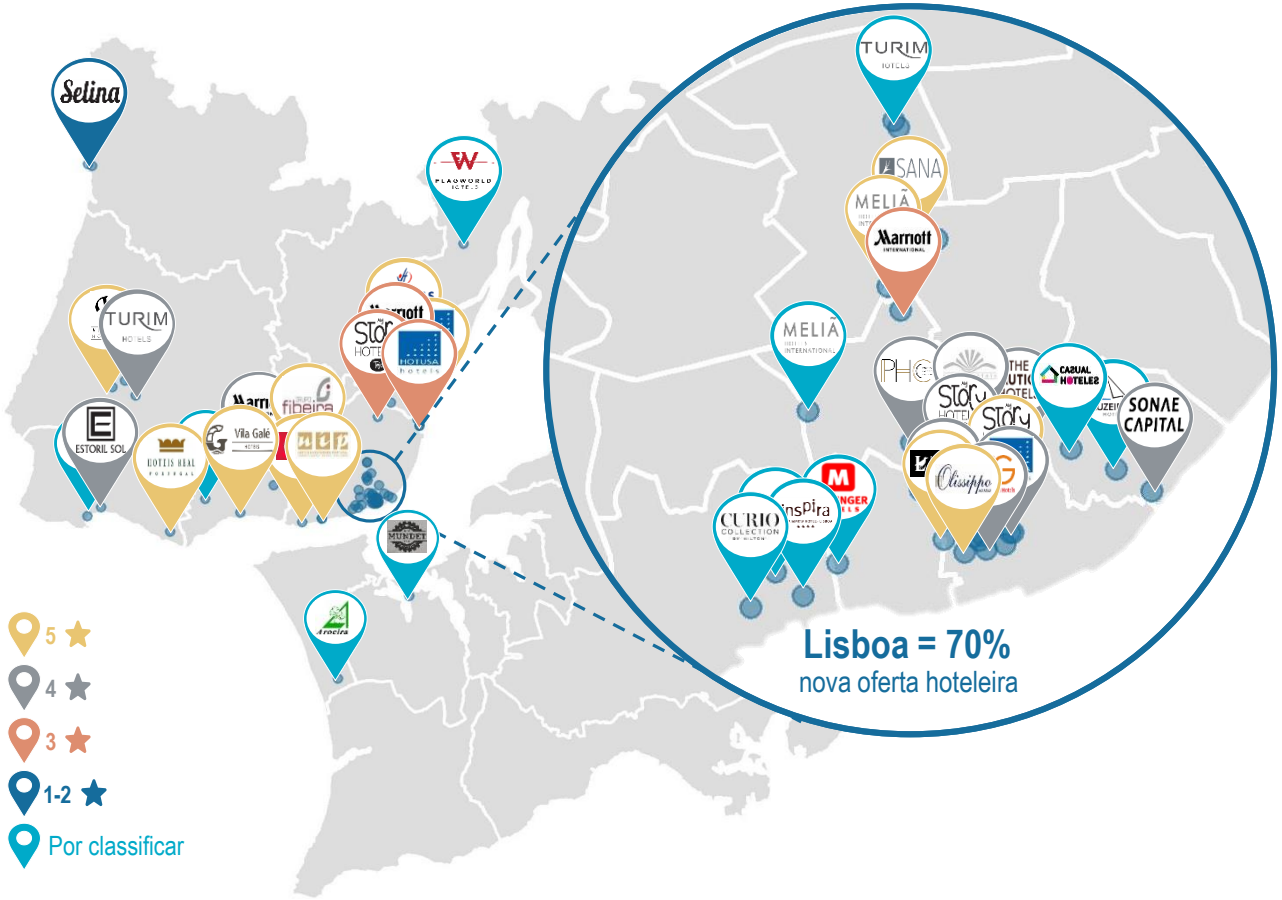


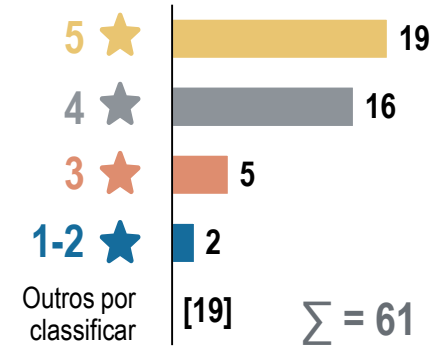

1) Exclui pensões, estalagens, pousadas, motéis e apartamentos turísticos
Fonte: INE, STR, ATL, Roland Berger

# O desenvolvimento previsto do parque hoteleiro evidencia uma aposta em maior qualificação

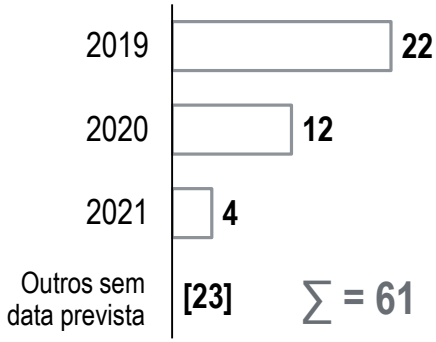
## Concentração da construção de novos hotéis prevista para o período 2019-2021




### Novos hotéis por categoria



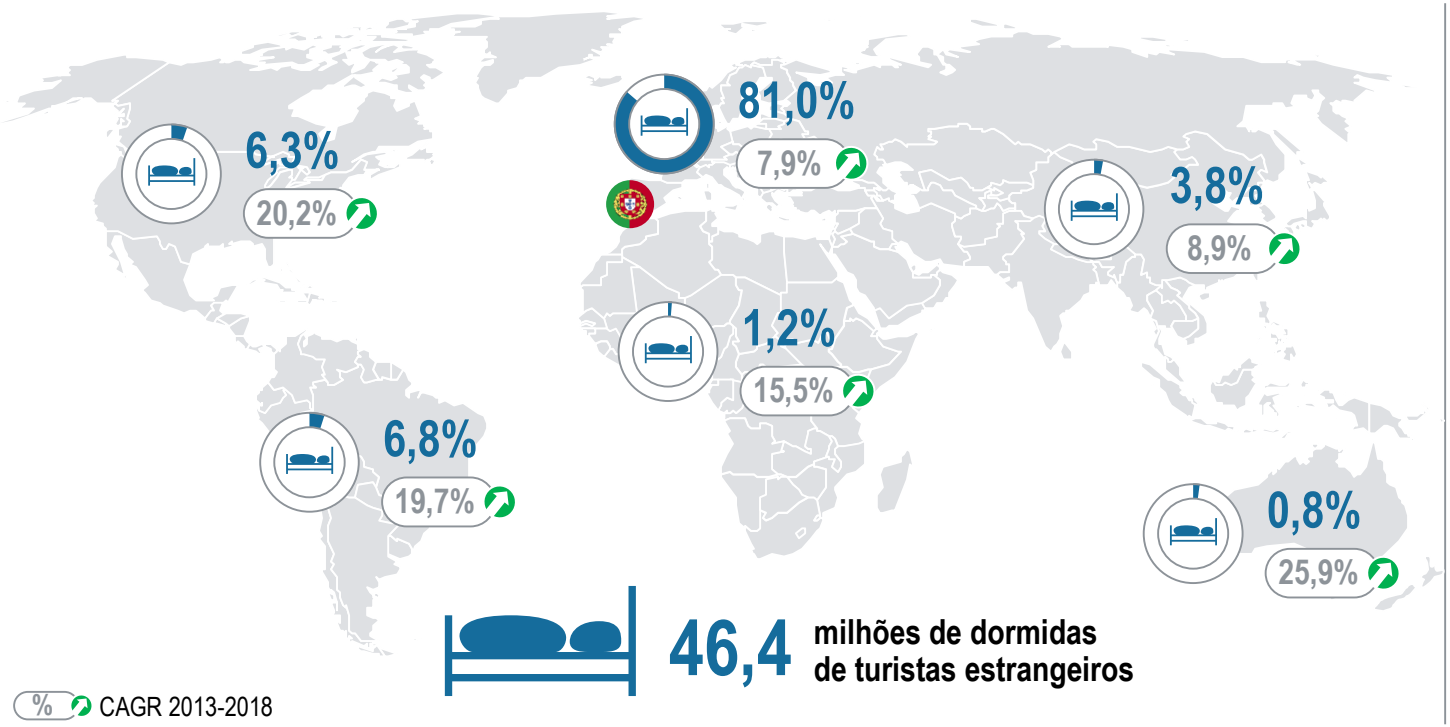

### Data de abertura prevista




Fonte: INE, 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**

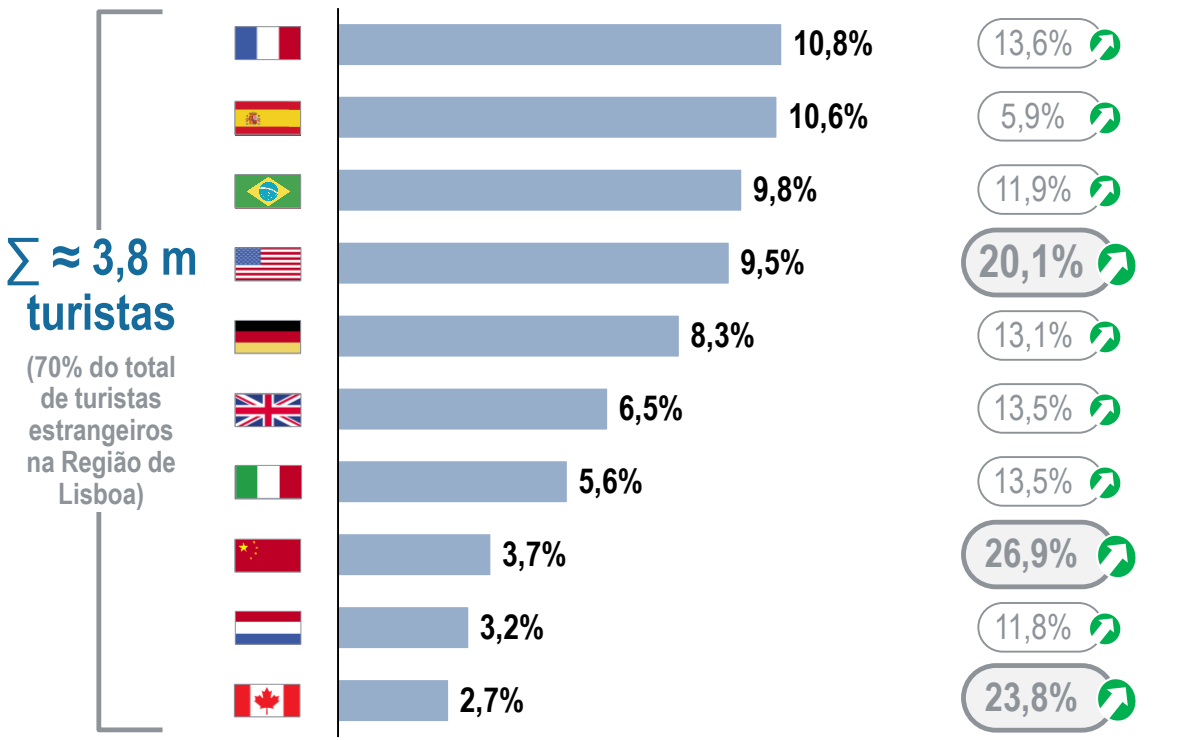
> **Mercados não-europeus com crescimento significativo desde 2013**

Fonte: INE, Roland Berger

# Em Lisboa o crescimento de turistas tem sido mais expressivo em países não europeus, impulsionado pela abertura de novas rotas

## Principais mercados emissores para a Região de Lisboa

**Hóspedes por Top 10 nacionalidades, 2018**




**Comentários**

> O turismo da Região de Lisboa continua com elevado crescimento, com os top 10 países emissores a crescer em média 13% em 2013-18

> Mercados chineses e canadianos integram o top 10 dos mercados emissores de turistas para a Região de Lisboa pela primeira vez em 2018, impulsionados pelas novas rotas aéreas de/para esses destinos

> A abertura de novas rotas aéreas – (e.g., Washington, Chicago e São Francisco), acompanhadas pela promoção da Região de Lisboa (e.g., programa *stopover*), levaram ao elevado crescimento de turistas de países fora da Europa

Fonte: INE, *Press clippings*, Roland Berger

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

| | Variação da representatividade no total de hospedes na Região de Lisboa, 2013 a 2018 | % do total de estrangeiros | Gasto médio estadia[1] [EUR] |
|---|---|---|---|
| China | 1,7% | (3,7%) | €€€ +1.500 |
| EUA | 2,7% | (9,5%) | €€€ +1.200 |
| Brasil | -0,2% | (9,8%) | €€€ +1.000 |
| Holanda | -0,1% | (3,2%) | €€ 870 |
| Reino Unido | 0,3% | (6,5%) | €€ 830 |
| Alemanha | 0,2% | (8,3%) | €€ 810 |
| Itália | 0,3% | (5,6%) | €€ 810 |
| França | 0,5% | (10,8%) | € 790 |
| Espanha | -3,7% | (10,6%) | € 670 |

1) Gasto médio por estadia 2018 sem incluir transporte

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

### 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

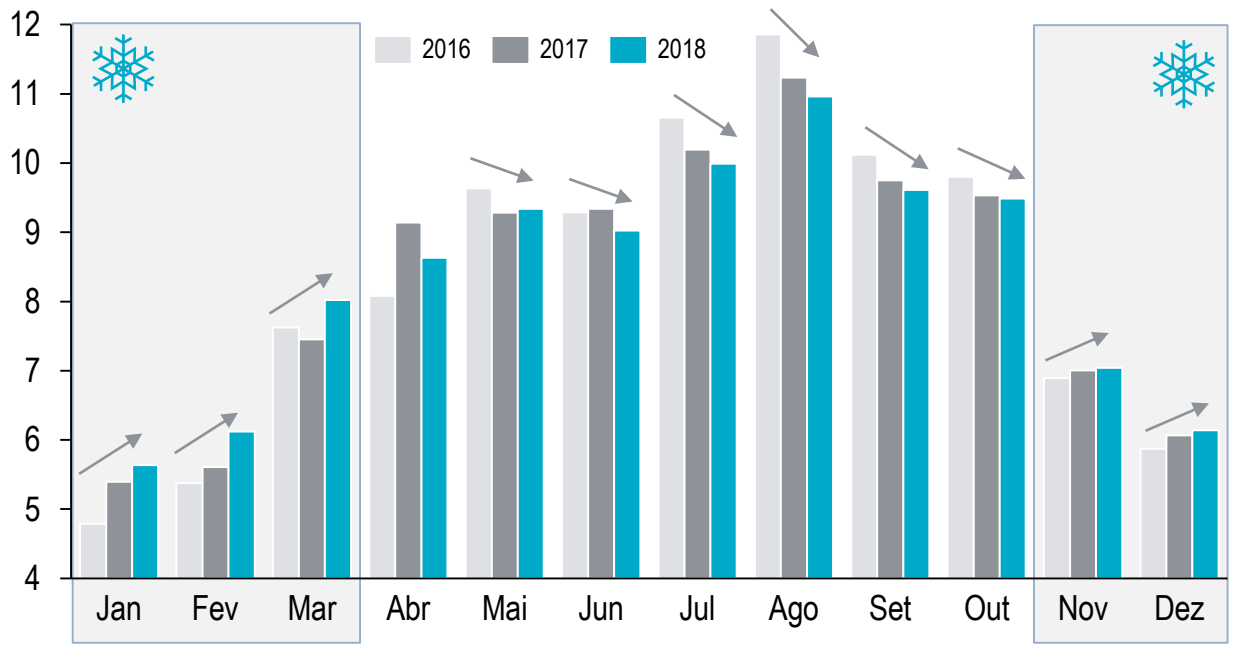
> O gasto médio individual por estadia dos estrangeiros provenientes nas principais nacionalidades tem vindo a aumentar – aproximadamente 900 euros em 2014 para 986 em 2018

> 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

# 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**

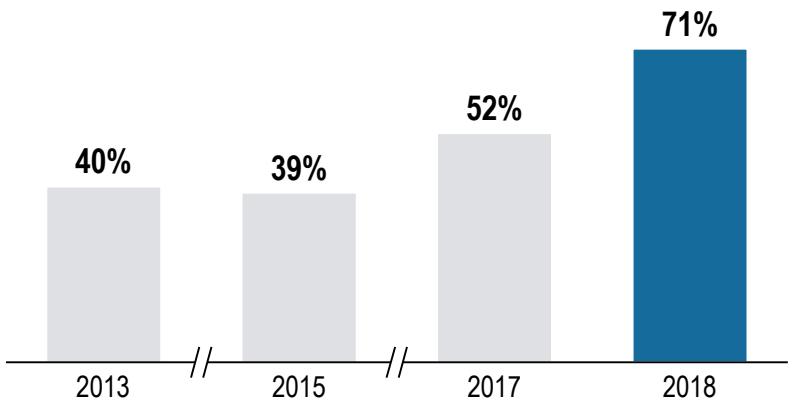
Modalidade praticável durante todo o ano, mas com maior incidência em *"shoulder season"*

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

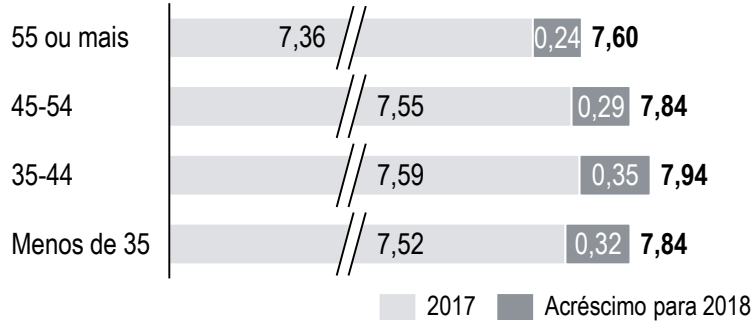
### **Satisfação global** [% respostas igual ou > 8]



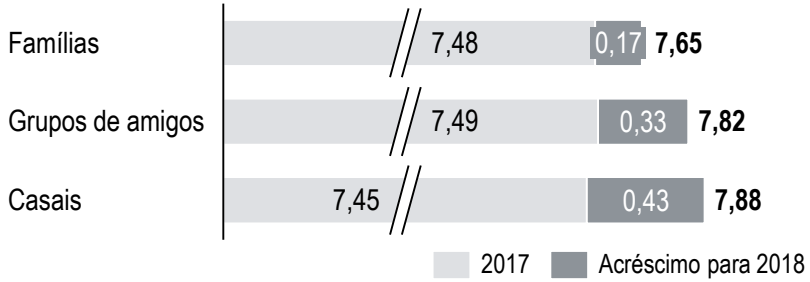

A **satisfação global** dos turistas melhorou significativamente nos últimos anos, com mais de 71% dos inquiridos a avaliarem a estadia com uma nota 8 ou superior

### **Avaliação média por segmentos (nota 1 a 10)**

**Grupos etários**




**Tipo de acompanhante**

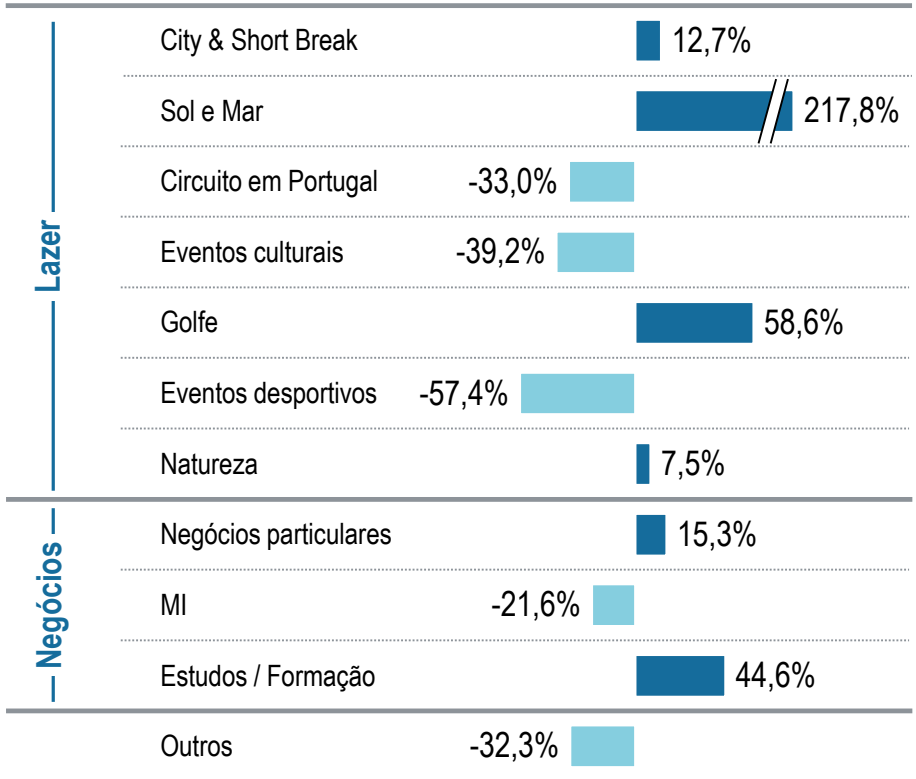



Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

# *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**

| | |
|---|---|
| City & Short Break | 66,5% |
| Sol e Mar | 5,1% |
| Circuito em Portugal | 1,7% |
| Eventos culturais | 0,3% |
| Golfe | 0,2% |
| Eventos desportivos | 0,1% |
| Natureza | < 0,1% |
| Negócios particulares | 12,4% |
| MI | 6,3% |
| Estudos / Formação | 3,5% |
| Outros | 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

| Crescimento médio anual do total de turistas de Lisboa, 2014 a 2018 | | % Turistas da Região |
|---|---|---|
| Visitar monumentos e museus | 20,0% | 14,7% |
| Saborear a gastronomia e vinhos | 39,4% | 14,1% |
| Conhecer a faceta moderna de Lisboa | 37,5% | 12,6% |
| Apreciar a atmosfera ou paisagem | 33,4% | 11,7% |
| Conhecer a cultura Portuguesa | 24,8% | 11,5% |
| Divertir-me com amigos | 38,0% | 8,0% |
| Conhecer hábitos diferentes | 18,2% | 7,6% |
| Descansar, relaxar | -7,7% | 5,5% |
| Estar com a familia | -12,0% | 2,9% |
| Diversão noturna | 27,0% | 2,5% |
| Outros | -7,4% | 8,9% |

### 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 [%] | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 18-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-65 | + de 65 |
| **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 |

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

| Tipologia de acompanhantes | | Estadia média [dias] | Gasto Médio[2] [EUR] | Peso Perfil [%] | Crescimento Perfil 14-18 [%] |
|---|---|---|---|---|---|
| Grupo de amigos | Jovens | 4 | 131 | 10 | -14 |
| | *Young Adults* | 5 | 146 | 33 | 15 |
| | Adultos | 4 | 180 | 32 | 19 ⚠ |
| | *Golden Age* | 5 | 161 | 25 | -20 |
| Famílias | Jovens | 4 | 126 | 2 | -5 |
| | *Young Adults* | 5 | 103 | 28 | 16 |
| | Adultos | 6 | 111 | 40 ⚠ | 13 |
| | *Golden Age* | 5 | 148 | 30 | -24 |
| Casais | Jovens | 4 | 139 | 4 | 1 |
| | *Young Adults* | 5 | 142 | 11 | -1 |
| | Adultos | 4 | 194 | 21 | -3 ⚠ |
| | *Golden Age* | 4 | 155 | 64 | 3 |
| Grupos viagem | Jovens | 6 | 176 | 8 | 8 |
| | *Young Adults* | 5 | 267 | 12 | 12 |
| | Adultos | 2 | 348 | 15 ⚠ | 15 |
| | *Golden Age* | 6 | 196 | 65 | -35 |

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

Roland Berger

# A crescente notoriedade e qualidade da proposta de valor de Lisboa reflecte-se em factores que alimentam ainda mais a procura

## Factores seleccionados de exposição da marca Lisboa

### Prémios internacionais

> Várias instituições internacionais têm premiado a cidade pelas suas inúmeras atracções e actividades turísticas, incluindo a WTA que em 2018 galardoou Portugal com 35 prémios e Lisboa com 6 (e.g., *Leading City Destination* 2017-18)

### Aumento de residência de líderes de opinião

> Aumento da exposição internacional que a cidade tem sido alvo levou a que várias personalidades de diversas indústrias – cinema, música, moda, desporto, etc. tenham escolhido Lisboa como residência (e.g., Madonna, Monica Bellucci, Christian Louboutin, Eric Cantona, Michael Fassbender)

### *Hype* em redes sociais

> Lisboa tem sido promovida como uma cidade *trendy* através de contas institucionais e de *influencers* de plataformas sociais (e.g., Instagram) com enfoque nas paisagens emblemáticas, gastronomia ímpar, sol e praia e até o estilo de vida de Lisboa

Fonte: *Press Clippings,* WTA, Instagram, Comissão Europeia, 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

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**

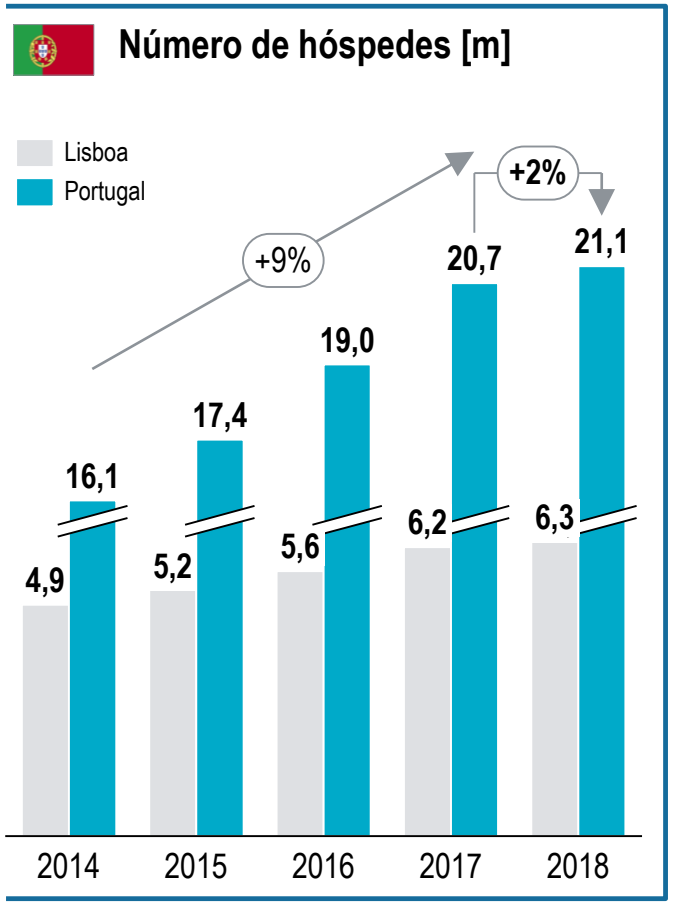
**VI** O **novo Terminal de Cruzeiros** permitiu o crescimento em número de passageiros – no entanto, **importa endereçar questões** relativas ao nível de valor acrescentado da actividade de cruzeiros e do seu impacto no funcionamento da cidade

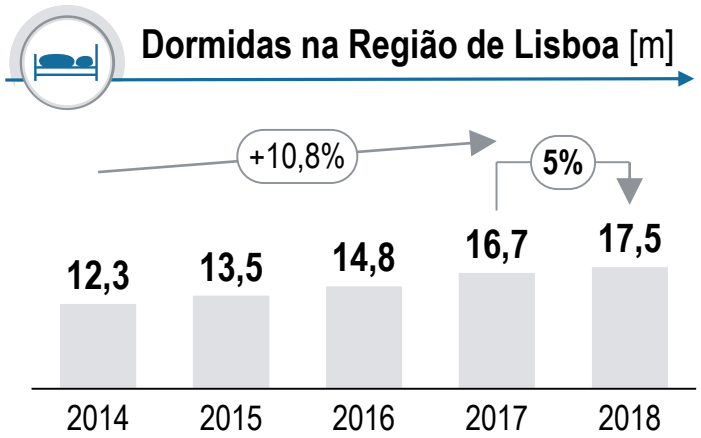
**VII** **Potencial para reforço da qualificação do destino para capturar mais valor por turista** sem perder a atractividade para segmentos mais *price sensitive*, e **necessidade de garantir recursos qualificados** face à tendência de crescimento do Destino

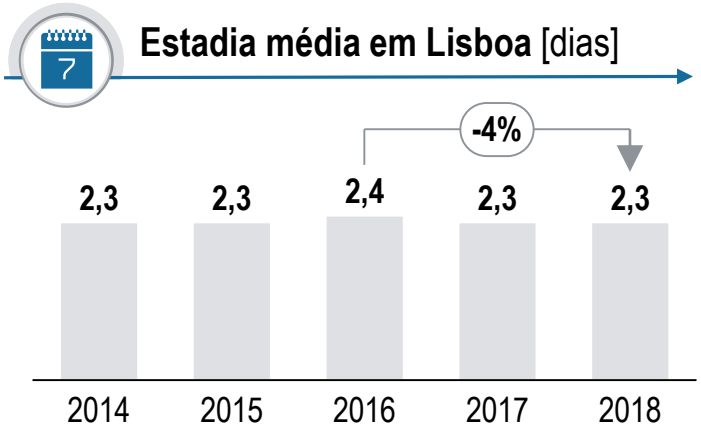
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

# 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

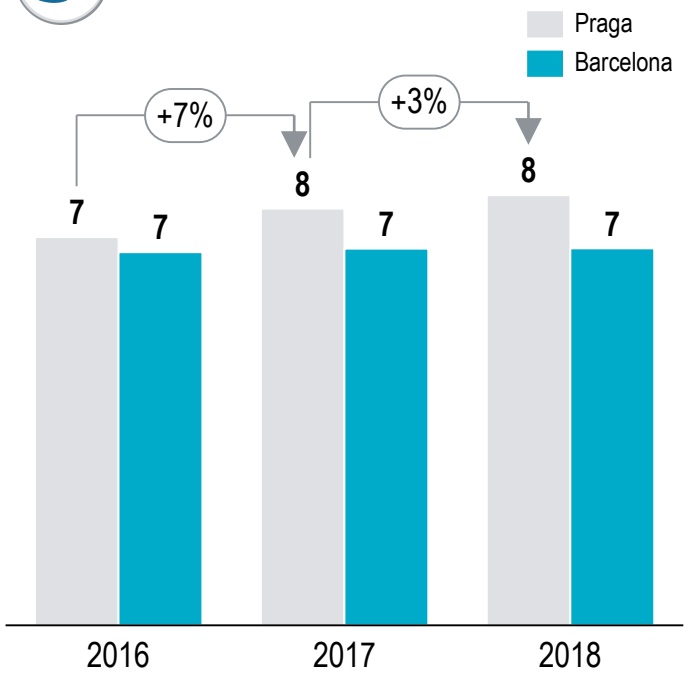
> Performance turística a nível Nacional e da Região de Lisboa como consequência do constrangimento aeroportuário

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

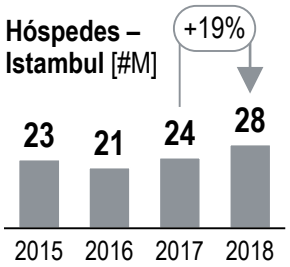
### Observações

**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**

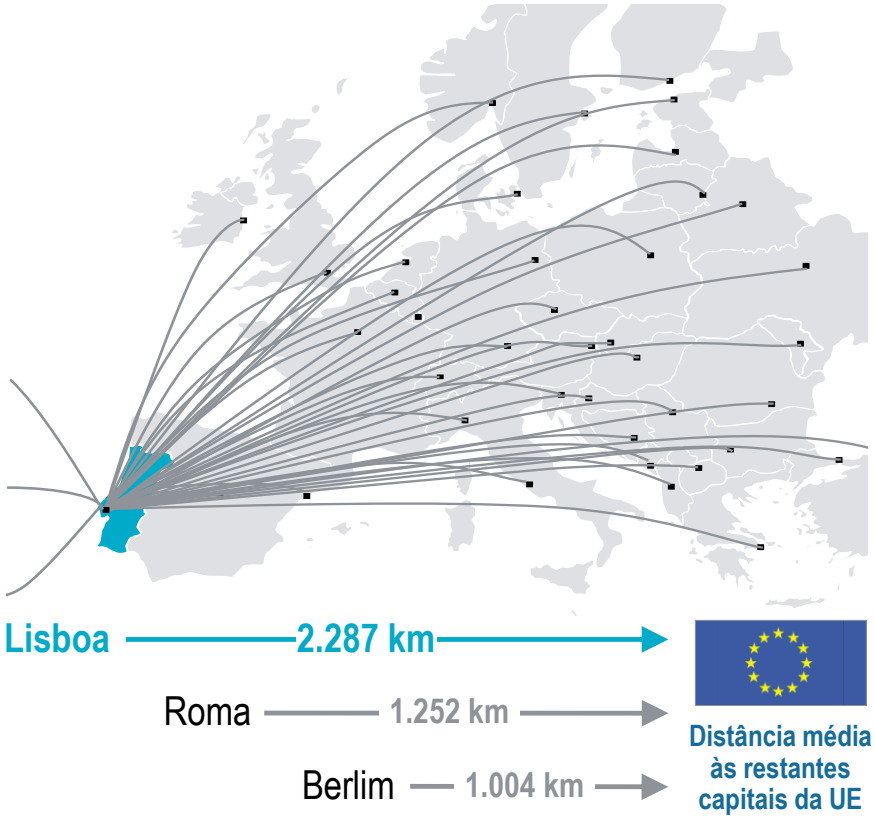
Com o acalmar da situação política e reforço da promoção da segurança em mercados emissores, o número de hóspedes em Istambul disparou 19% no último ano

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

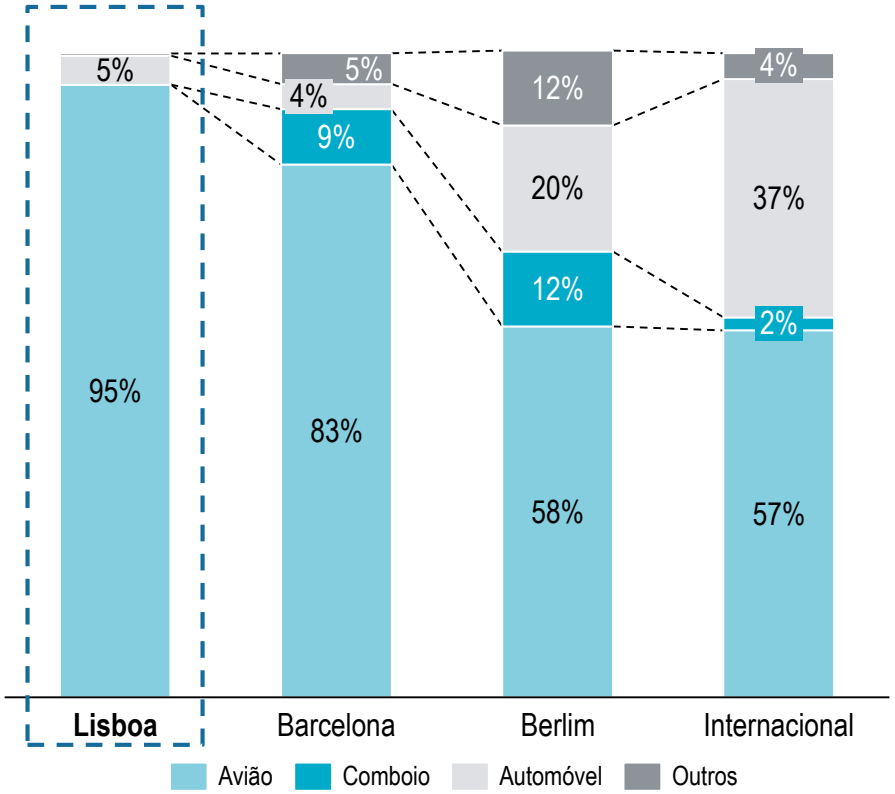
# Lisboa é um destino periférico no contexto europeu, dependente do aeroporto para 95% das chegadas de turistas

## Dependência do acesso aéreo da Região de Lisboa

**Rotas aéreas do aeroporto de Lisboa** [não exaustivo]



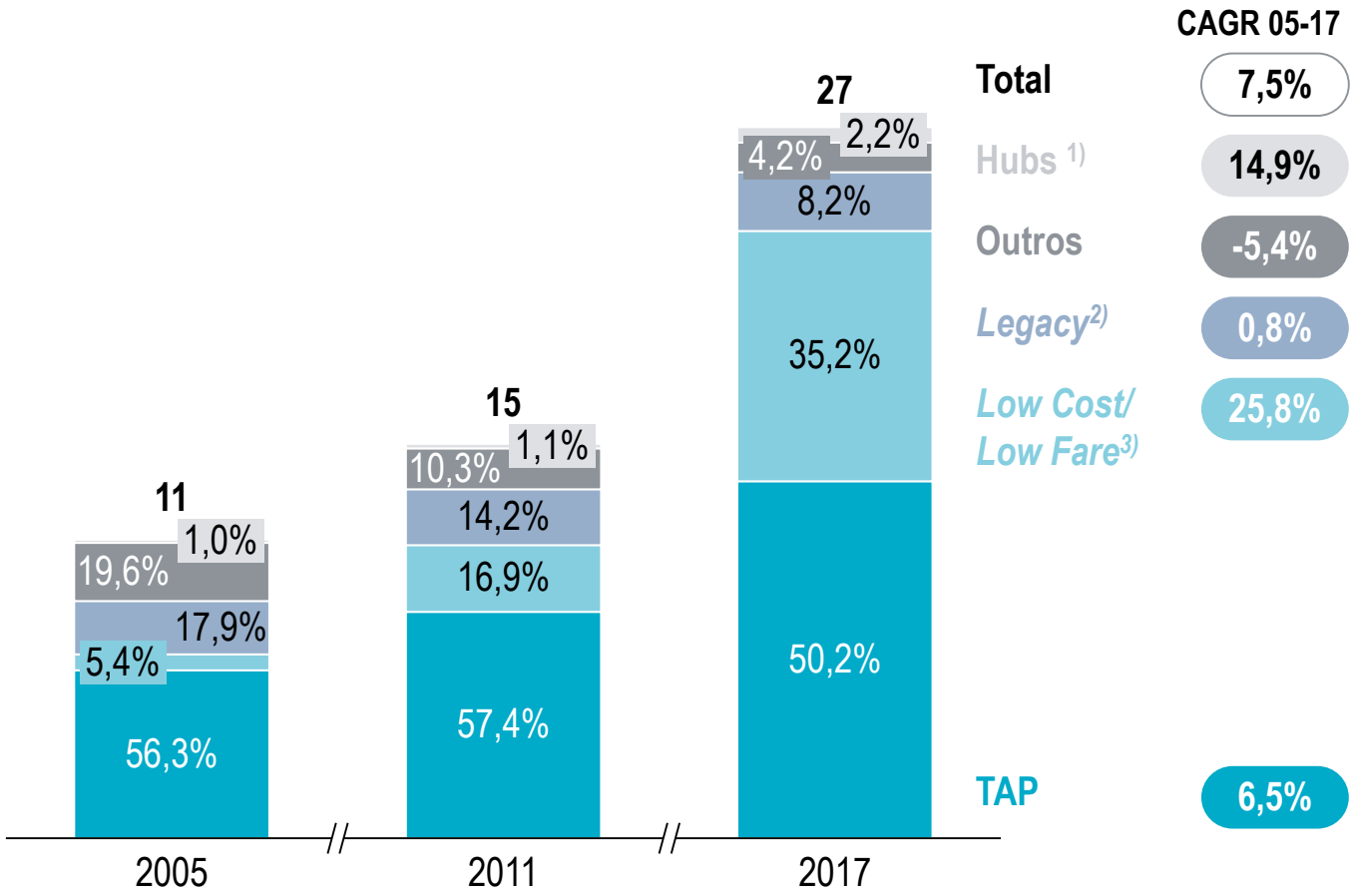

**Distribuição de principais meios de acesso** [%]




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]




**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*

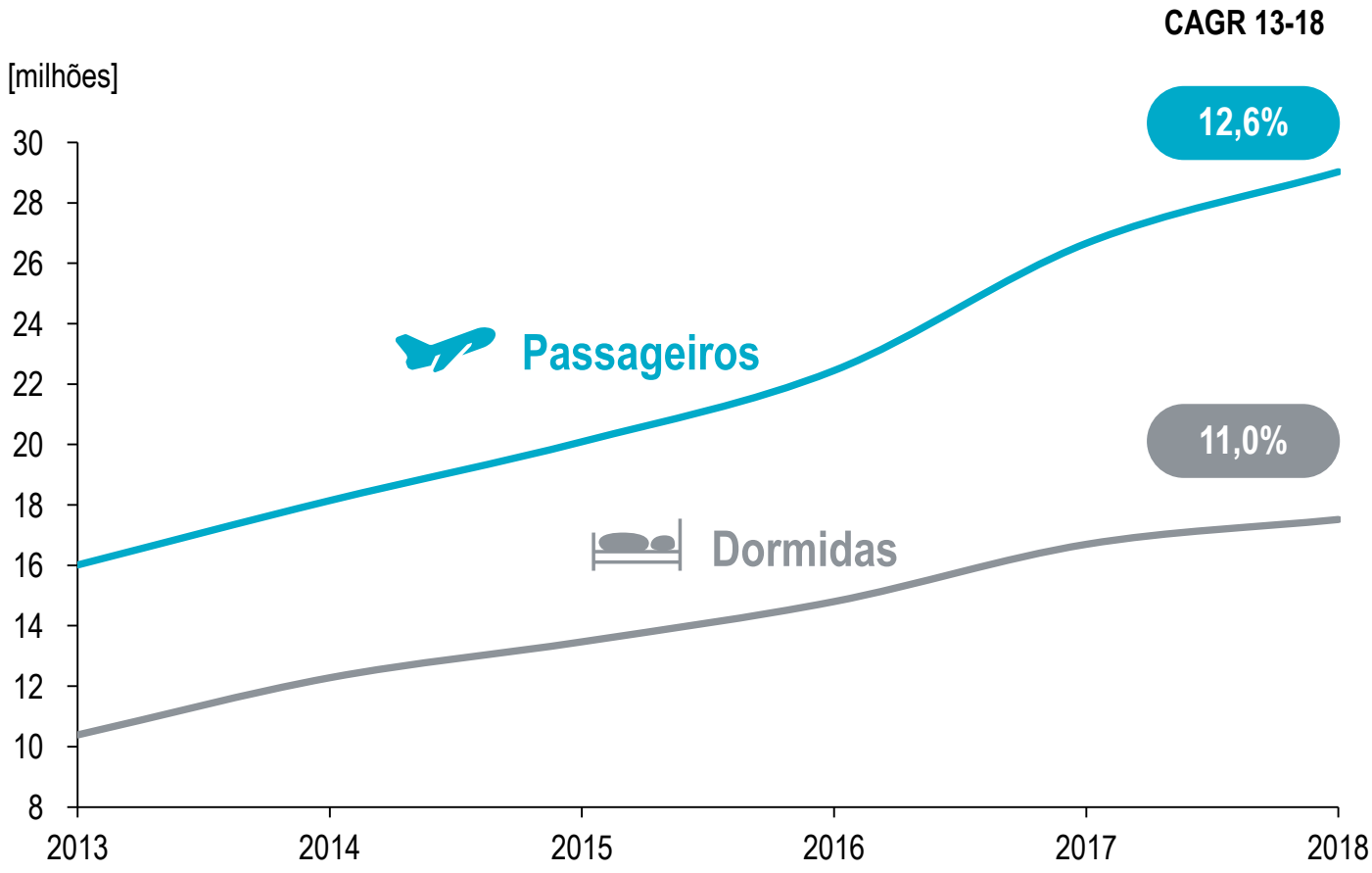
> Em paralelo a Região de Lisboa tem beneficiado dos esforços da TAP e da sua estratégia de crescimento em novos mercados, nomeadamente Brasil, e desenvolvimento de rotas com *hubs* fora da Europa

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

# 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**

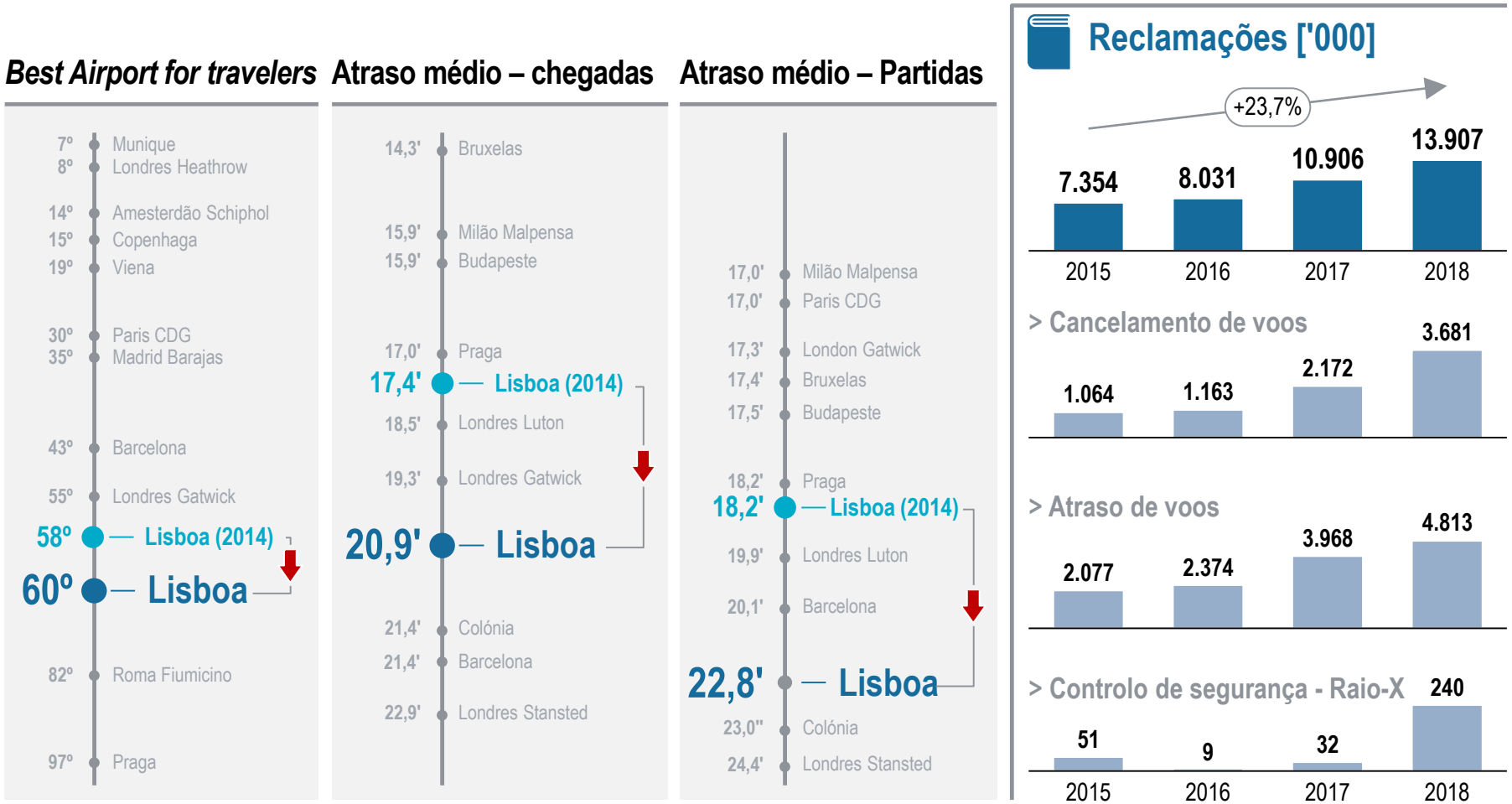
> Correlação positiva entre o número de passageiros do Aeroporto e o turismo da Região de Lisboa, dado que 90% das chegadas de turistas internacionais se realiza via acesso aéreo

> 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




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**

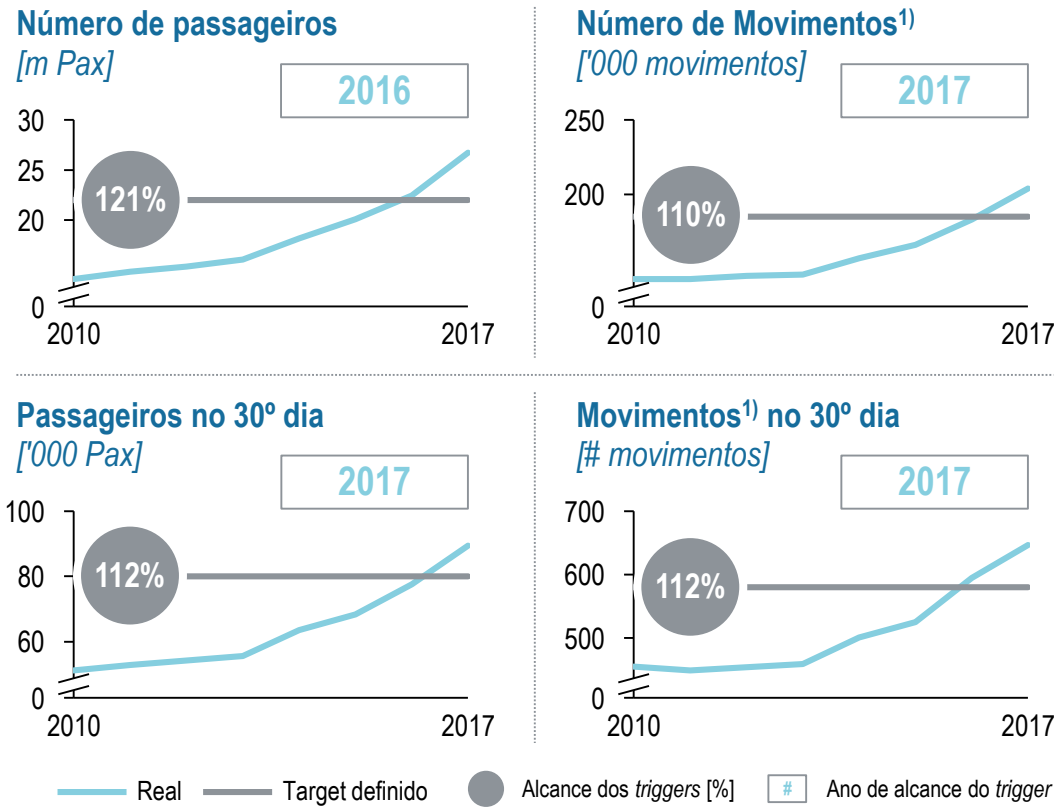
Estacionamento de aeronaves fortemente limitado, principalmente em contact stands

**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

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

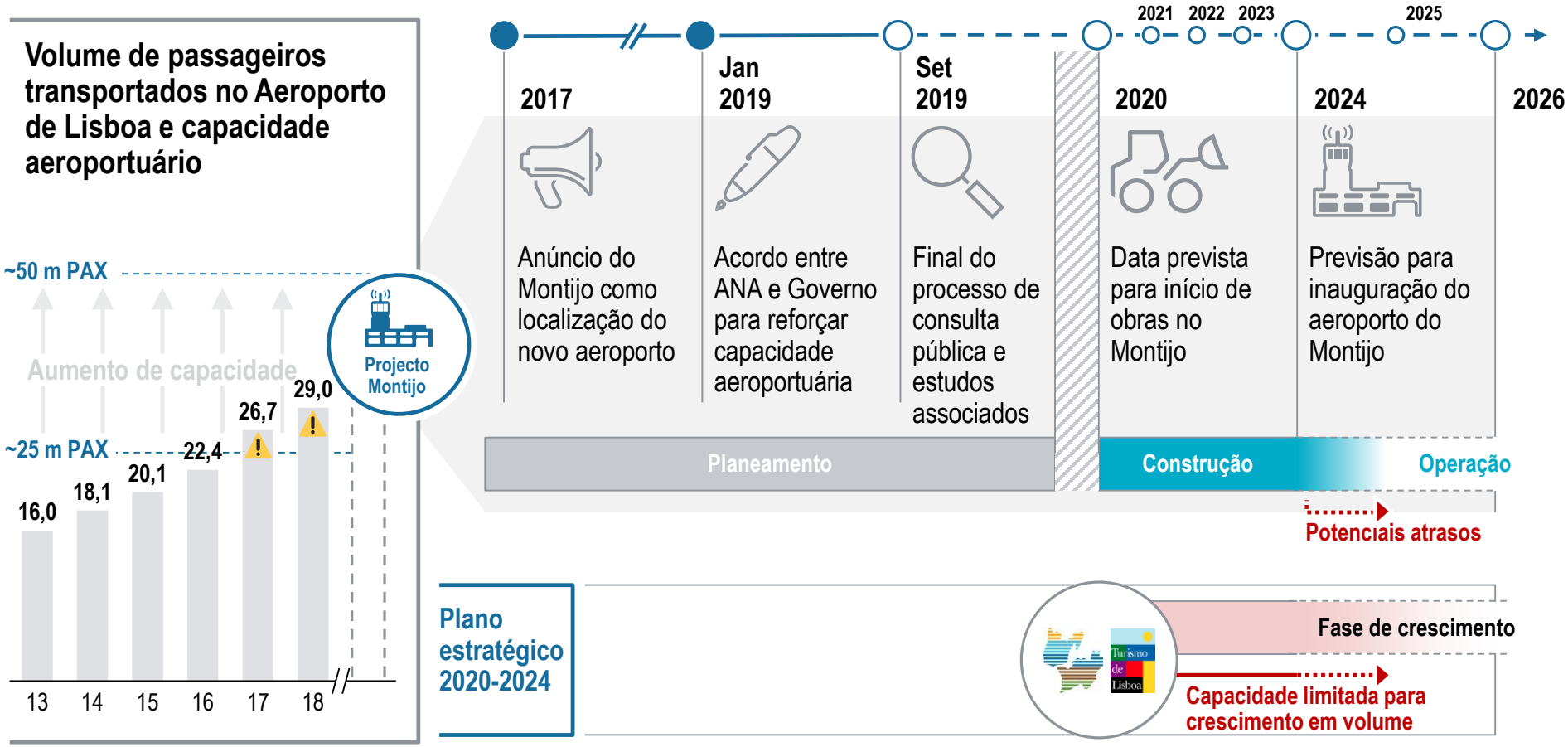
**Medidas adicionais não serão suficientes para responder ao aumento da procura**

1) Em desenvolvimento pela ANA

Fonte: Press clipping, Roland Berger

# A atual limitação de capacidade aeroportuária só será ultrapassada com o novo aeroporto, cuja disponibilidade só se prevê para 2024

## Calendário previsto para a construção do novo aeroporto do Montijo




Fonte: Conferência Nacional de Avaliação de Impactes, *Press Clippings*, 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

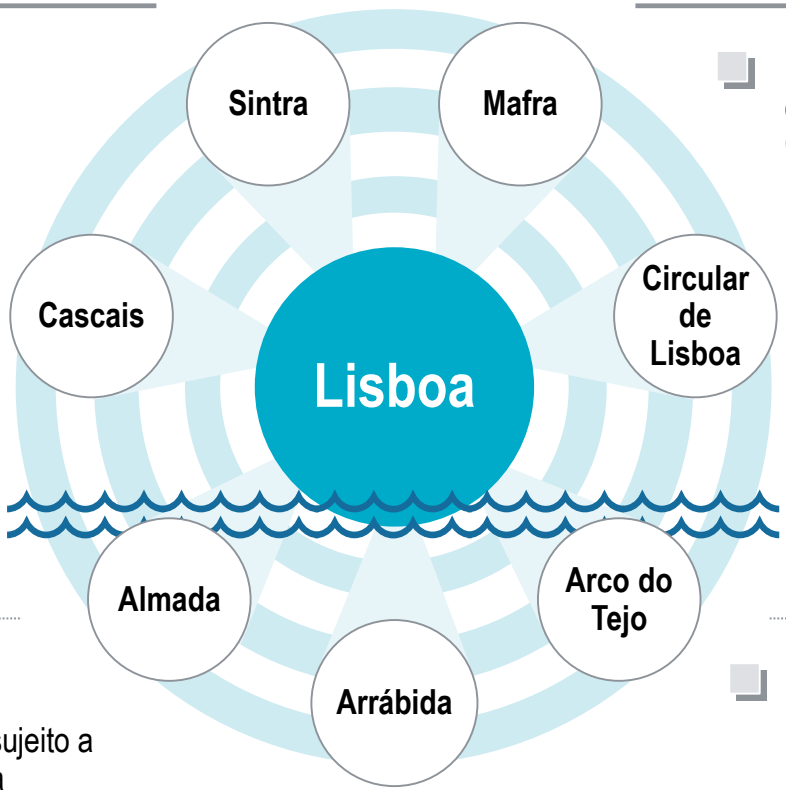
### Principais transportes regionais

**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

**Travessia média diária**

> **+200 mil** veículos

> **+160** comboios

> **+46 mil** passageiros fluviais

– – – Travessia marítima —— Travessia rodo/ferroviária

**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

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

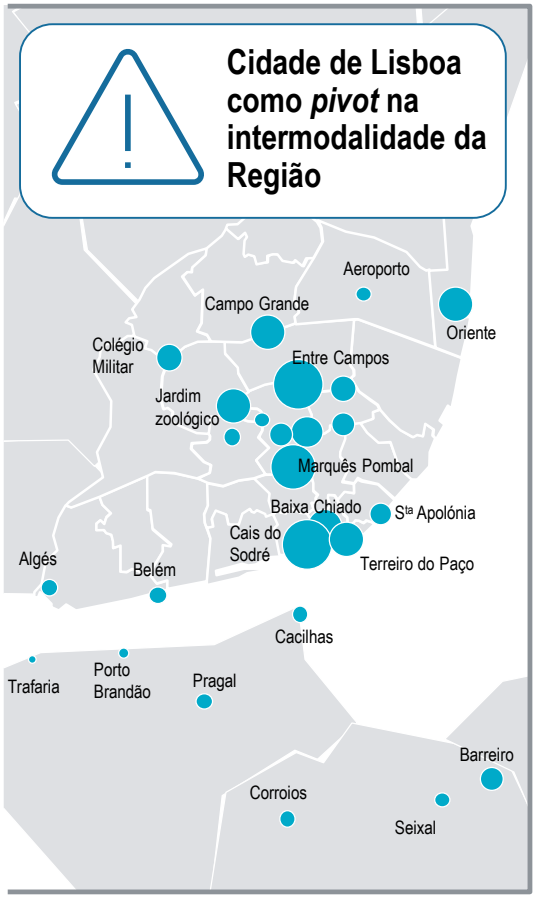
| Rota | Meios disponíveis | Problemas identificados | Preço[1] [EUR] | Tempo[1] [min] | Queixas [#] |
|---|---|---|---|---|---|
| Lisboa ↔ Cascais | | Atrasos e queixas sobre lotação, frotas antiquada, *last mile* complexo na chegada a Sintra | 4,5 | 70 CP | 1.485 |
| Lisboa ↔ Sintra | | Horários e 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

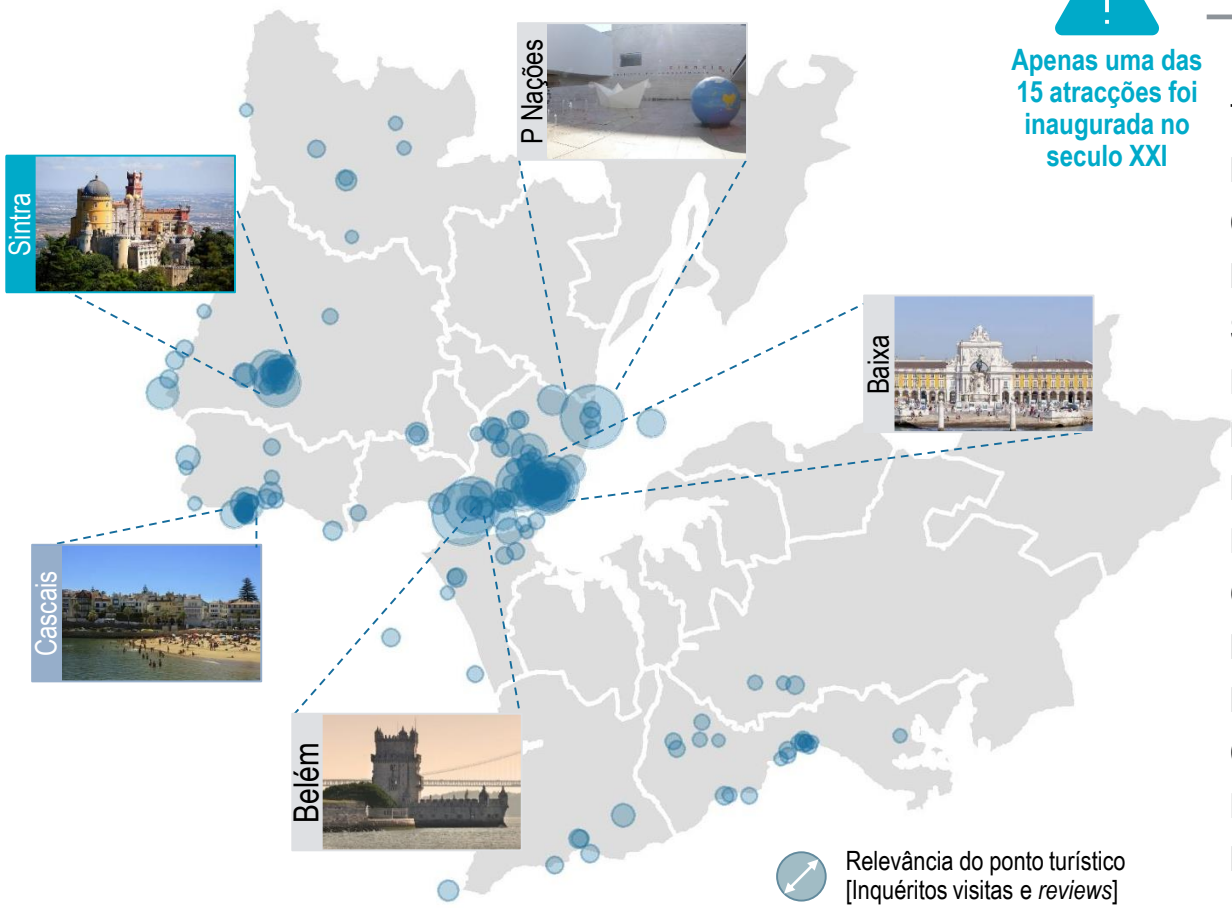
Ainda assim, o Lisboa Card apresenta-se como primeiro passo na resposta aos desafios na integração da mobilidade na actividade turística

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

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** [%]

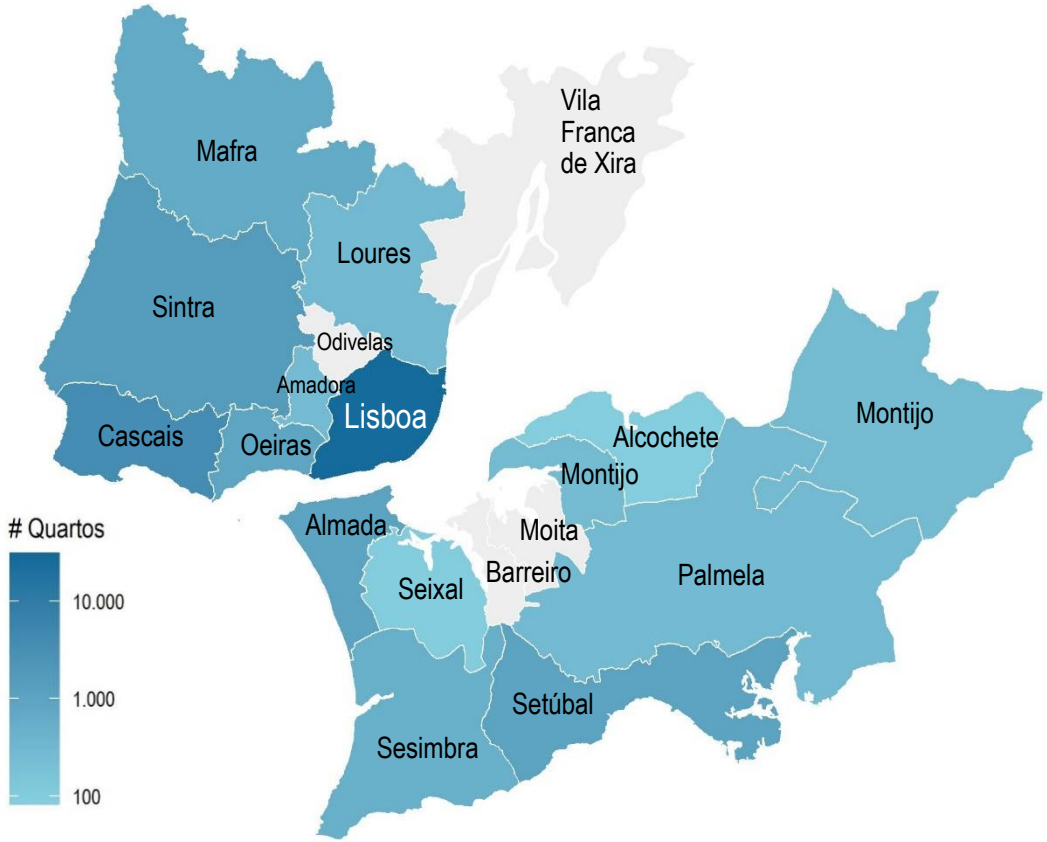
| | | Δp.p. 14-18 |
|---|---|---|
| Torre Belém | 86% | -1,1% |
| Descobrimentos | 80% | 17,2% |
| CC Belém | 65% | 42,9% |
| Mst. Jerónimos | 62% | -10,4% |
| Sé de Lisboa | 59% | 22,0% |
| Pav. Conhecimento | 57% | 33,6% |
| Museu do Chiado | 48% | 39,6% |
| Museu Gulbenkian | 47% | 31,8% |
| Palácio 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]

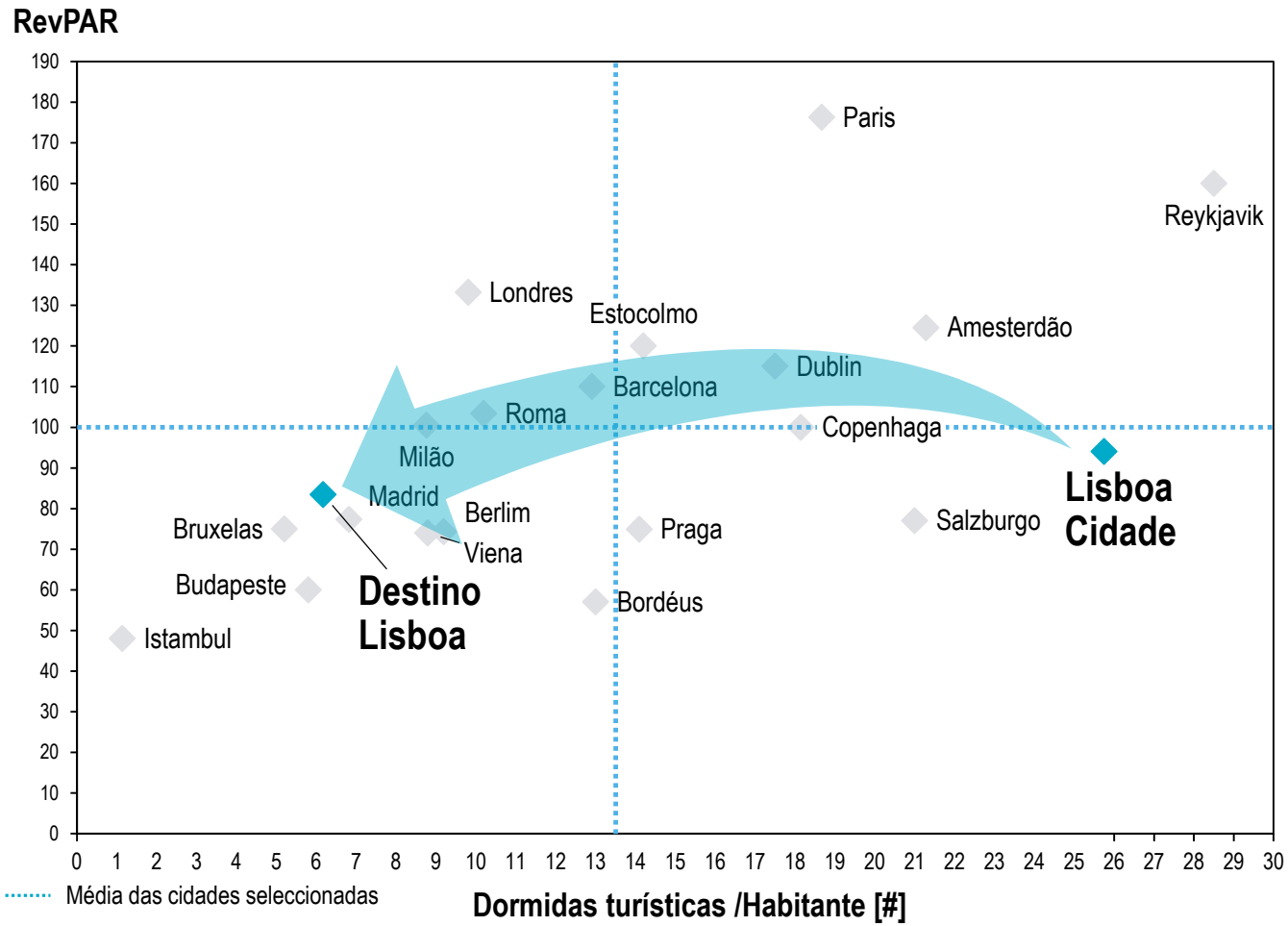
$\sum$ Região de Lisboa 37,9 mil

| | | | CAGR$_{14-18}$ |
|---|---|---|---|
| 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

# Acelerar o desenvolvimento turístico do território do Destino é um factor determinante para o seu crescimento sustentável a longo prazo

## Qualidade sustentável da cidade de Lisboa vs. cidades de referência




Fonte: Statista, INE, Roland Berger

### Comentários

> Lisboa cidade apresenta um **elevado nível de procura turística face à sua base populacional** – em parte devido à redução de população ao longo das últimas décadas

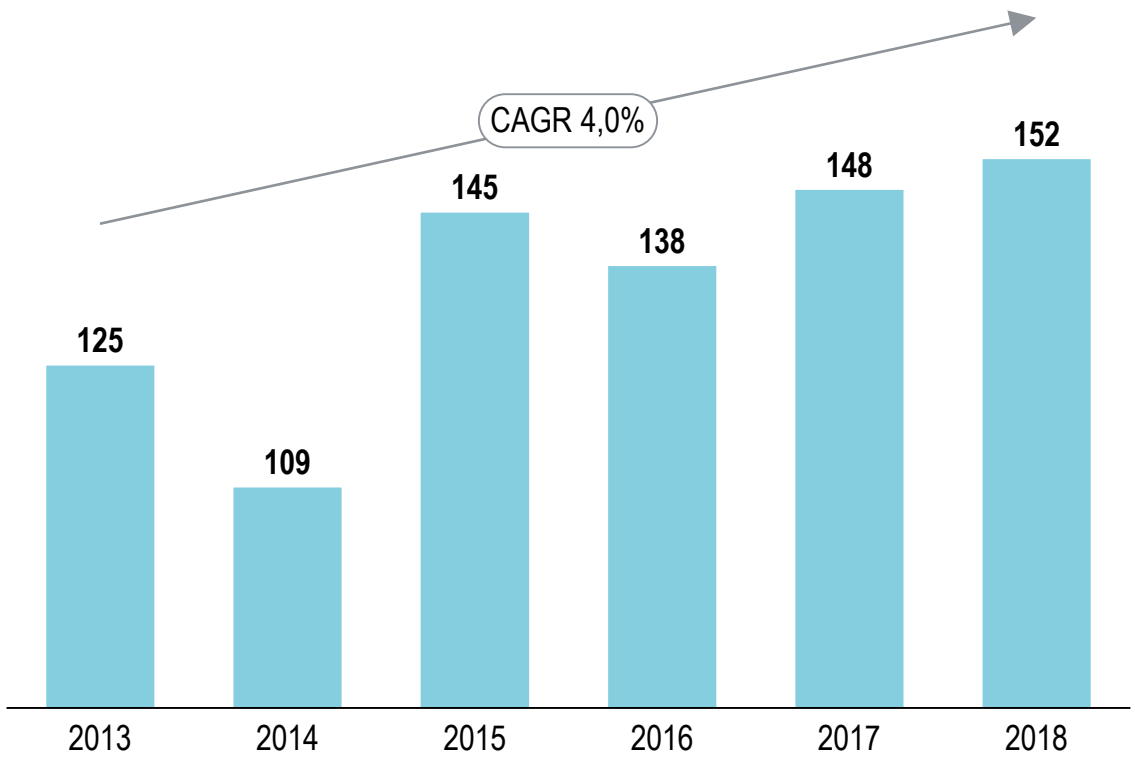
> O foco no Destino Região deve ser reforçado para melhorar a **distribuição do fluxo turístico**

> Como centro e locomotiva do Destino, a cidade de Lisboa deve apostar no maior valor relativo da sua oferta, elevando o seu RevPAR médio

# 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

# MI traz benefícios para o Destino – promove a oferta hoteleira qualificada (aumento de RevPAR) e aporta maior estadia média

## Categoria de hotel escolhido e estadia média do congressista

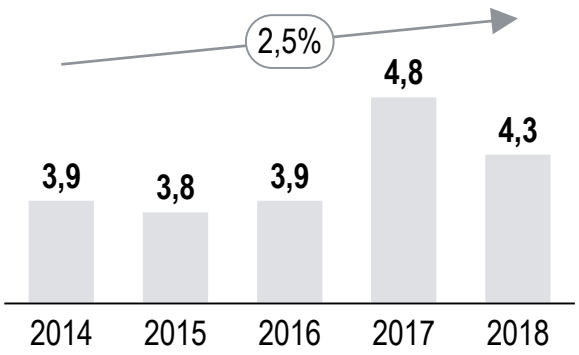
### Top Nacionalidades, 2018

| | | Δ p.p.14-18 |
|---|---|---|
| Reino Unido | 14% | 3,2% |
| Espanha | 13% | -0,6% |
| França | 11% | 1,9% |
| Alemanha | 9% | 1,6% |
| Itália | 8% | -2,2% |
| EUA | 6% | 1,6% |
| Holanda | 5% | -2,7% |
| Suíça | 3% | -1,0% |

### Tipo de Alojamento, 2018

| | | Δ p.p.14-18 |
|---|---|---|
| 5 ★ | 14% | -6,5% |
| 4 ★ | 62% | 8,8% |
| 3 ★ | 12% | -9,9% |
| 1-2 ★ | 2% | -2,3% |
| Alojamento local[1)] | 7% | 6,5% |
| Outros | 3% | 2,6% |

### Evolução da estadia média [dias]




> A preferência por hotéis de 4 estrelas – maior crescimento desde 2014

> A estadia média com evolução positiva –eventos mais duradouros

> Aumento da intenção de permanecer em Lisboa após evento – 16% em 2014 para 28% em 2018

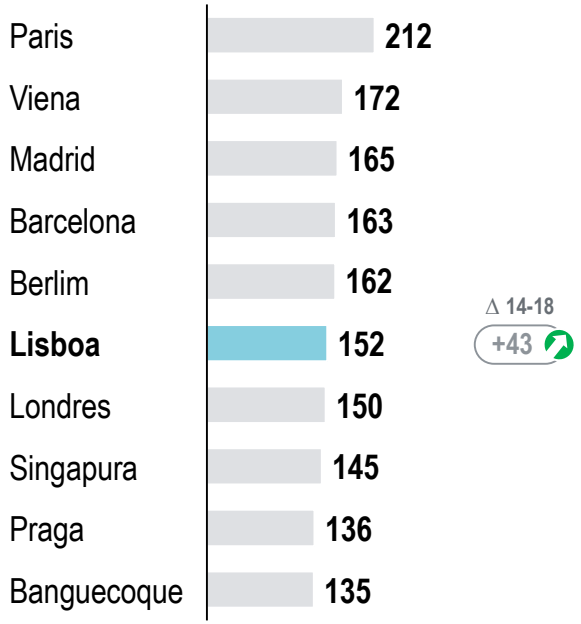
1)Variação entre 2015 e 2018
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

Roland Berger

# Apesar de ser referência a nível mundial, Lisboa carece de capacidade para atrair eventos do segmento MI de grande dimensão

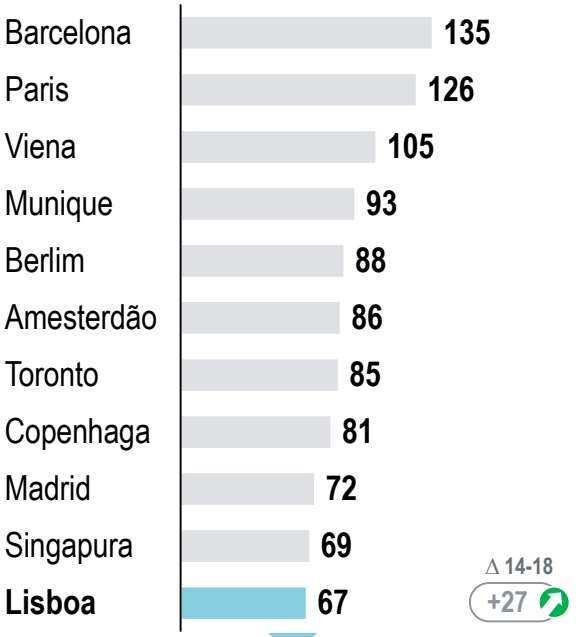
## Rankings mundiais do segmento MI, 2018

### Número de congressos [#]



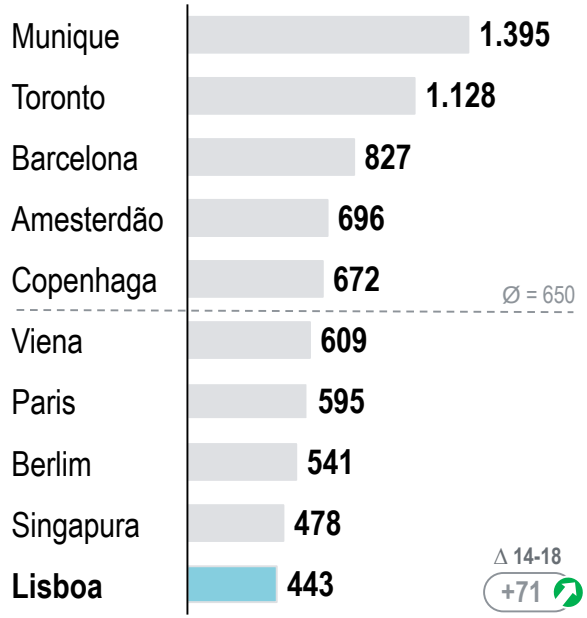

Lisboa precisaria de **crescer 40% em número de convenções** para alcançar o 1º lugar do ranking mundial

### Número de participantes ['000]




Lisboa **recebe praticamente metade do número** de participantes que visitam **Barcelona**

### Média de participantes por evento [#]



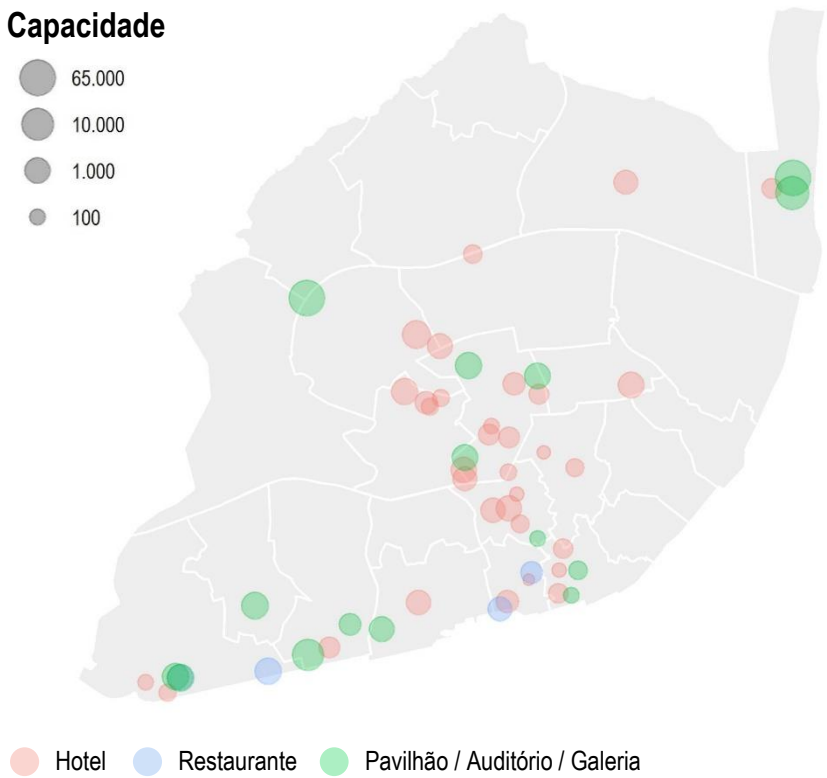

O crescimento **deve passar pela atracção de convenções de maior dimensão**

Fonte: ICCA, 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

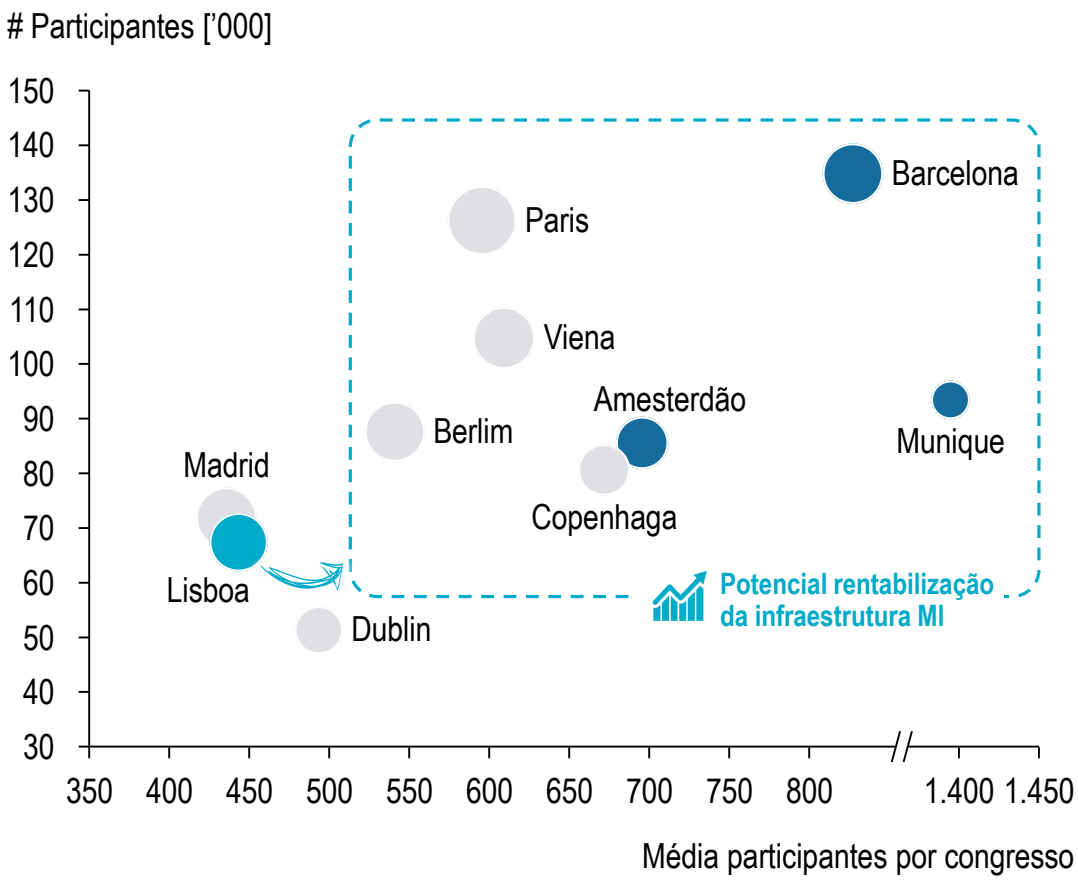
> Utilização de **infraestrutura pouco funcional** e **difícil acesso** (e.g., Centro de Congresso de Lisboa)

> 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

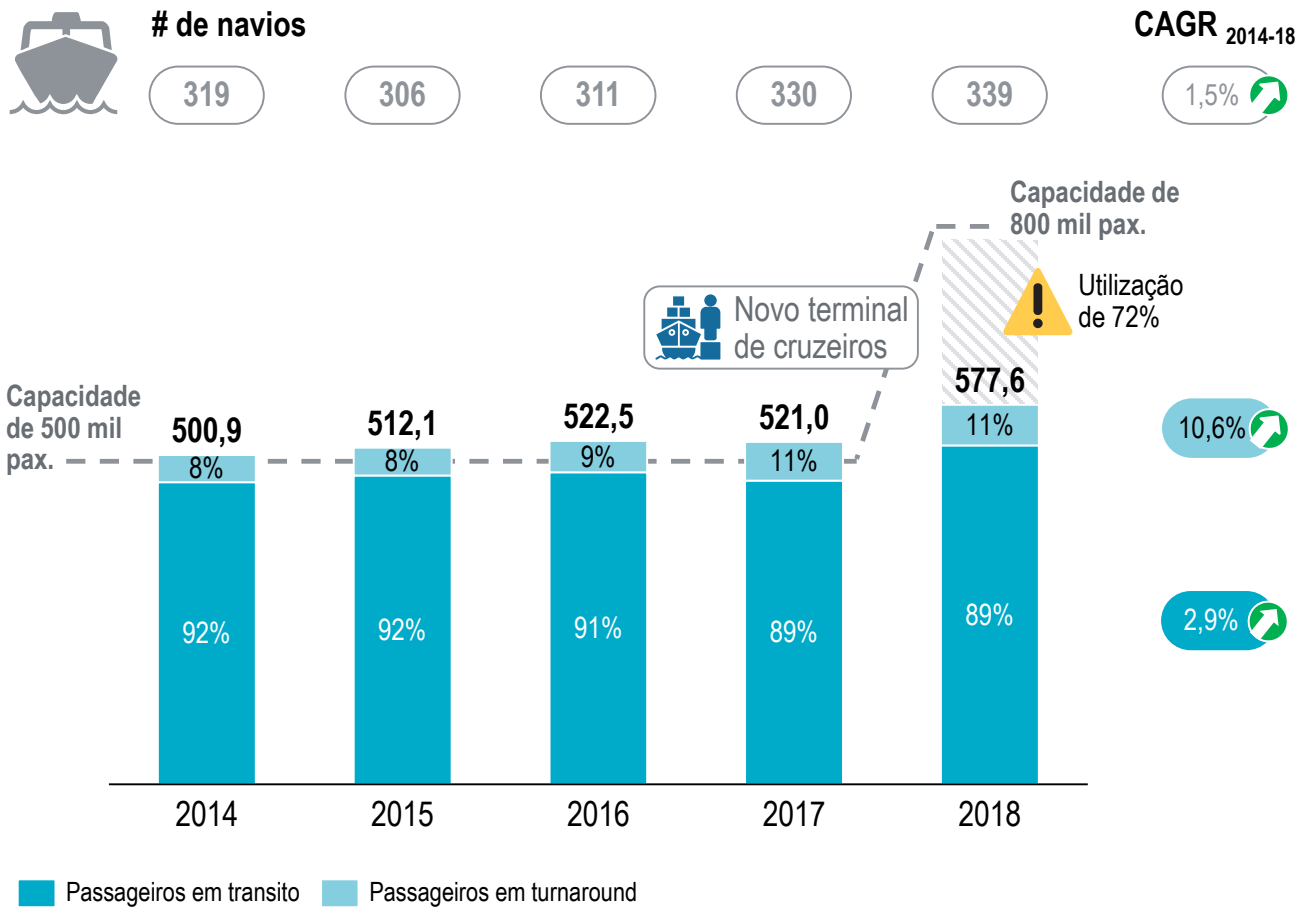
Investimento em conectividade digital, garantindo infraestrutura de vanguarda para o segmento MI

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

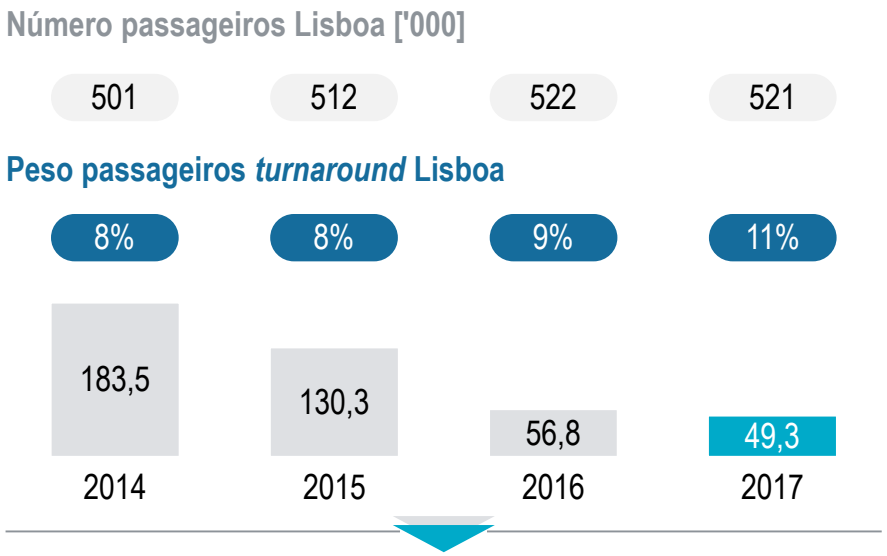
> 2018 com forte aumento em passageiros, devido à difusão do porto de Lisboa em mercados internacionais

> 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

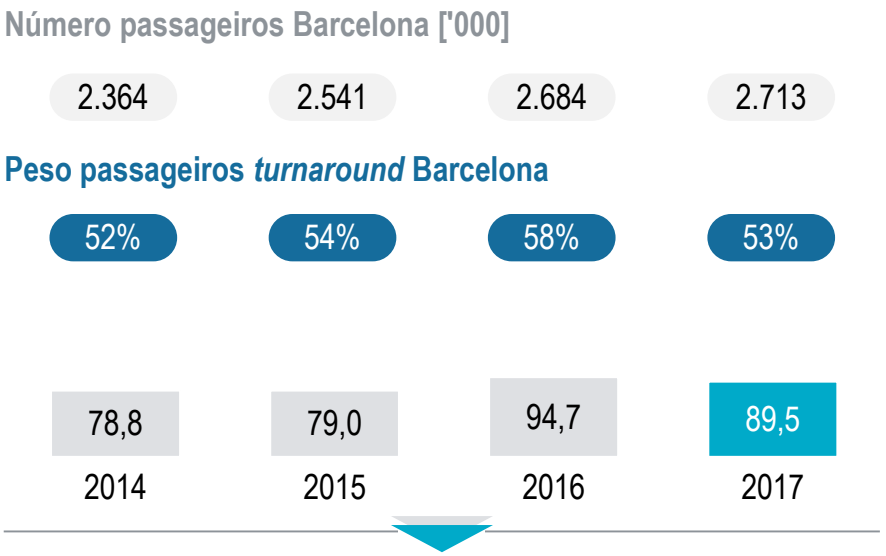
### Gasto médio cruzeiristas em Lisboa [EUR]




> 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

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

| | | |
|---|---|---|
| Autocarro turístico | 84,6% | 31,4% |
| A pé | 12,0% | -23,2% |
| Taxi | 10,9% | -16,1% |
| Metro | 5,5% | -4,6% |
| Autocarro regular | 2,8% | -19,7% |
| Comboio | 1,8% | -2,0% |
| Eléctrico | 1,2% | -18,6% |

> **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

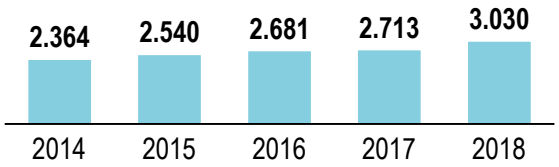
# As principais cidades destino de cruzeiros na Europa estão a implementar medidas de gestão activa de fluxos de passageiros

## Exemplos de iniciativas desenvolvidas em cidades destino de cruzeiro na Europa

### *Barcelona*

**Propostas de desenvolvimento de medidas de gestão de tráfego**

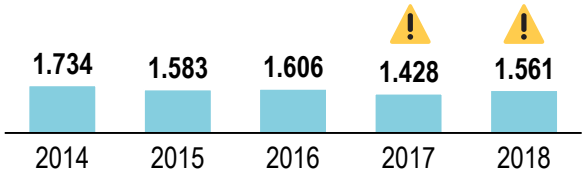
> Criação de uma equipa de investigação de soluções alternativas na melhor gestão de cruzeiros, focada na protecção ambiental
> Proposta de imposição de limites no número de navios e passageiros a ser aprovada pelo governo Espanhol




### *Veneza*

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

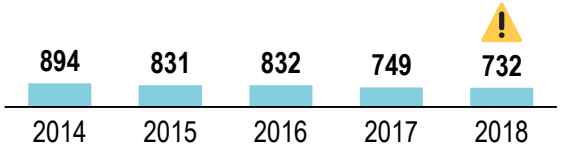
> Interdição de cruzeiros na lagoa histórica de Veneza, divergidos para portos locais
> Proposta de criação de medidas de controlo de fluxos que integrem os principais portos europeus imposta pela Autoridade portuária de Veneza




### *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

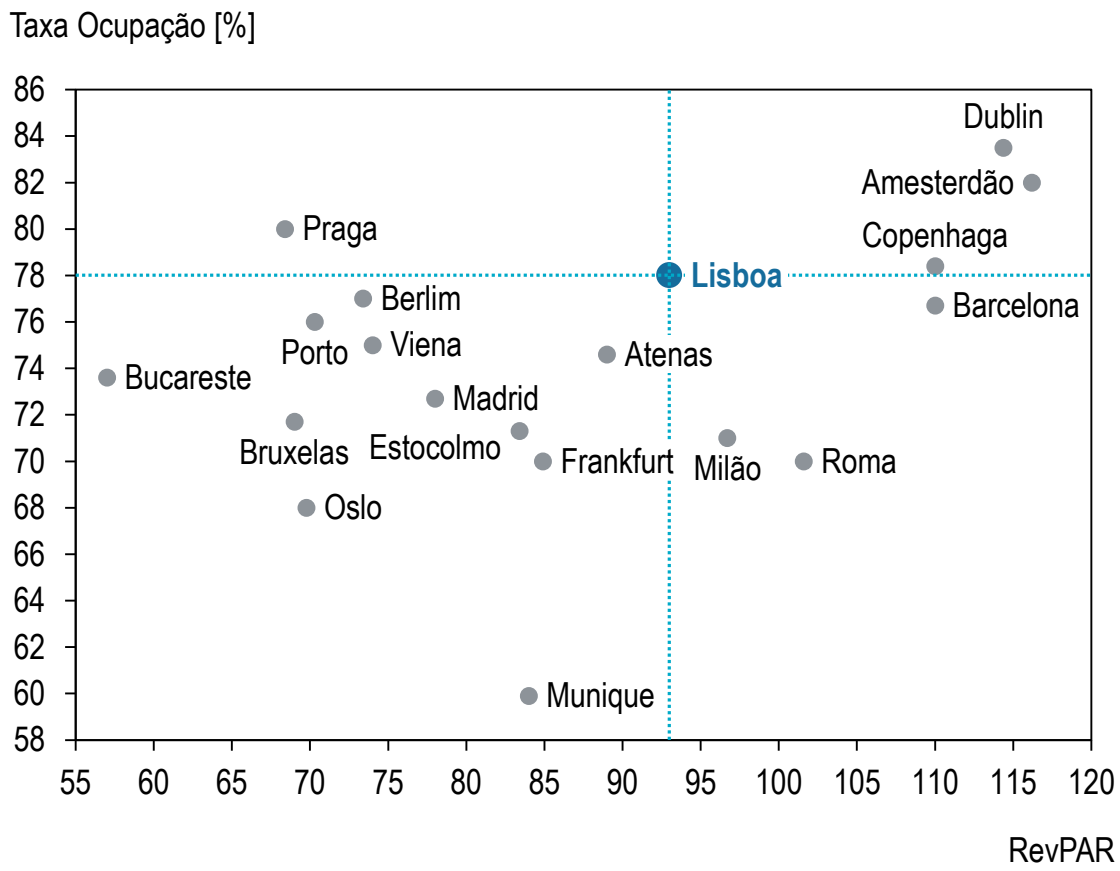
A minimização dos impactos pode passar por:

- 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

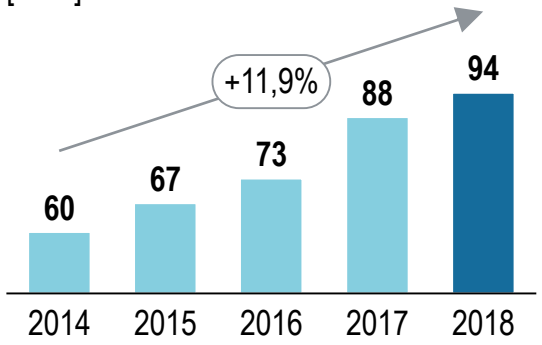
Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

# 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

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**

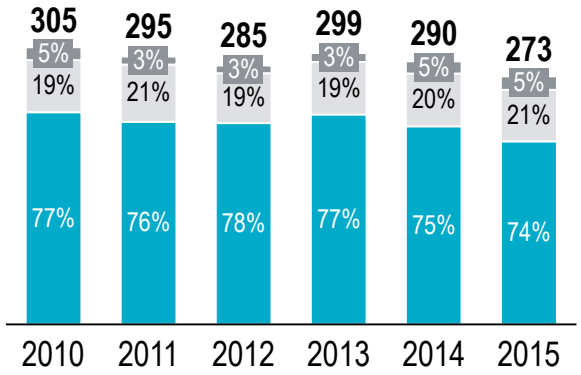
| | Oferta hoteleira no segmento *luxury* | Comentários |
|---|---|---|
| **Lisboa** | Four Seasons; Autograph Collection Hotels; Falta oferta de renome internacional | > Lisboa com oferta mais reduzida comparativamente a destinos concorrentes – foco em cadeias nacionais |
| **Barcelona** | The Ritz-Carlton; 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; 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

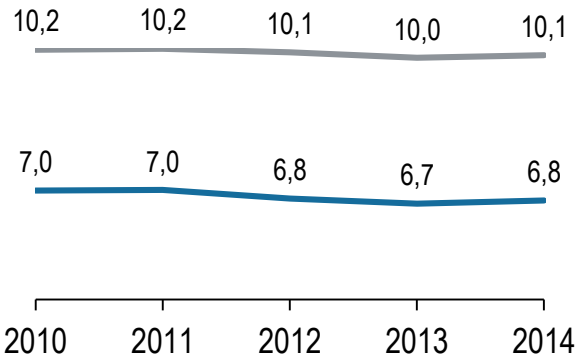
# O factor RH tem uma importância decisiva no sucesso do Destino Lisboa e de Portugal, tratando-se de um desafio a endereçar a nível Nacional

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

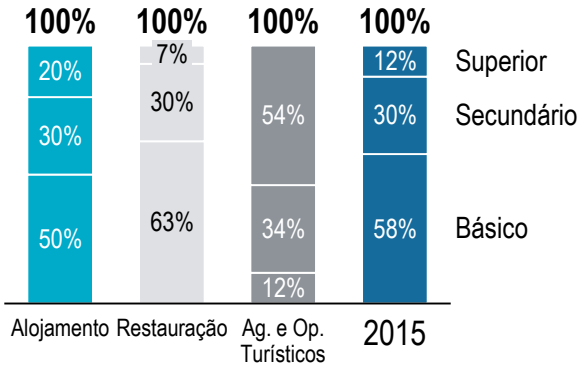
### População empregada por sector ['000]




### 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

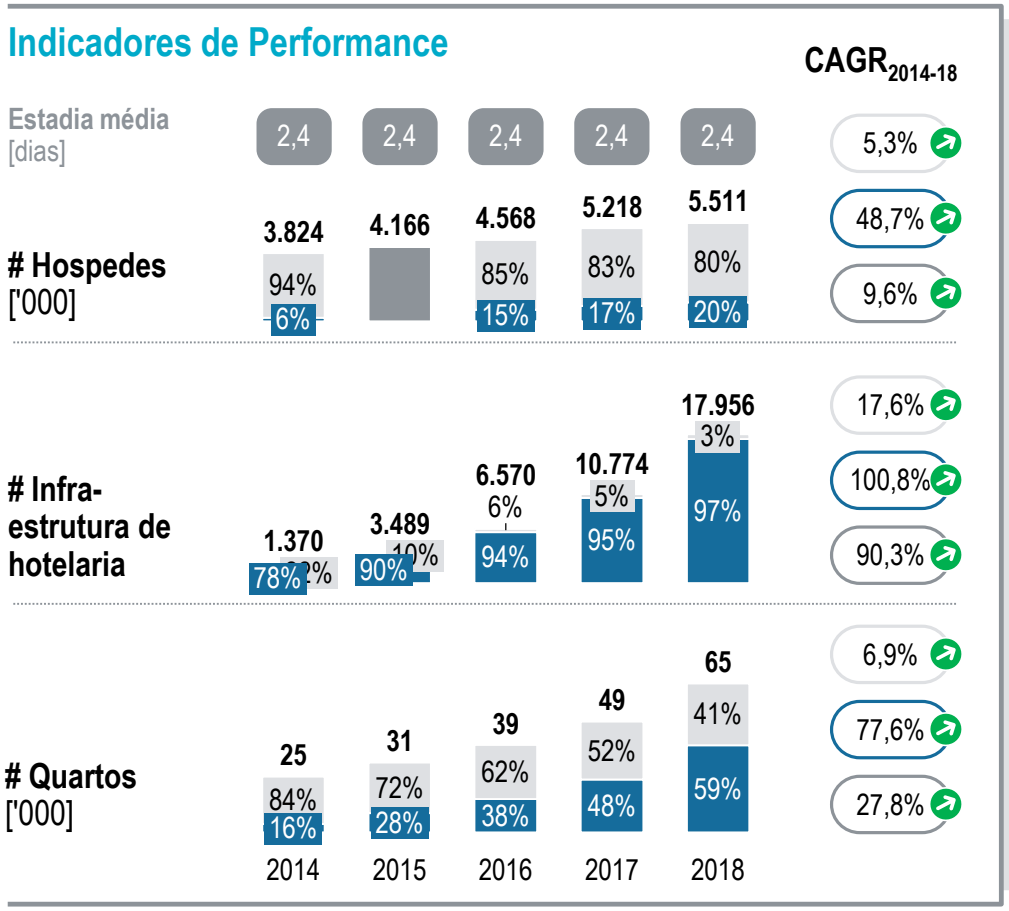
## Aspectos complementares do Destino a destacar

| | |
|---|---|
| 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




### Comentários

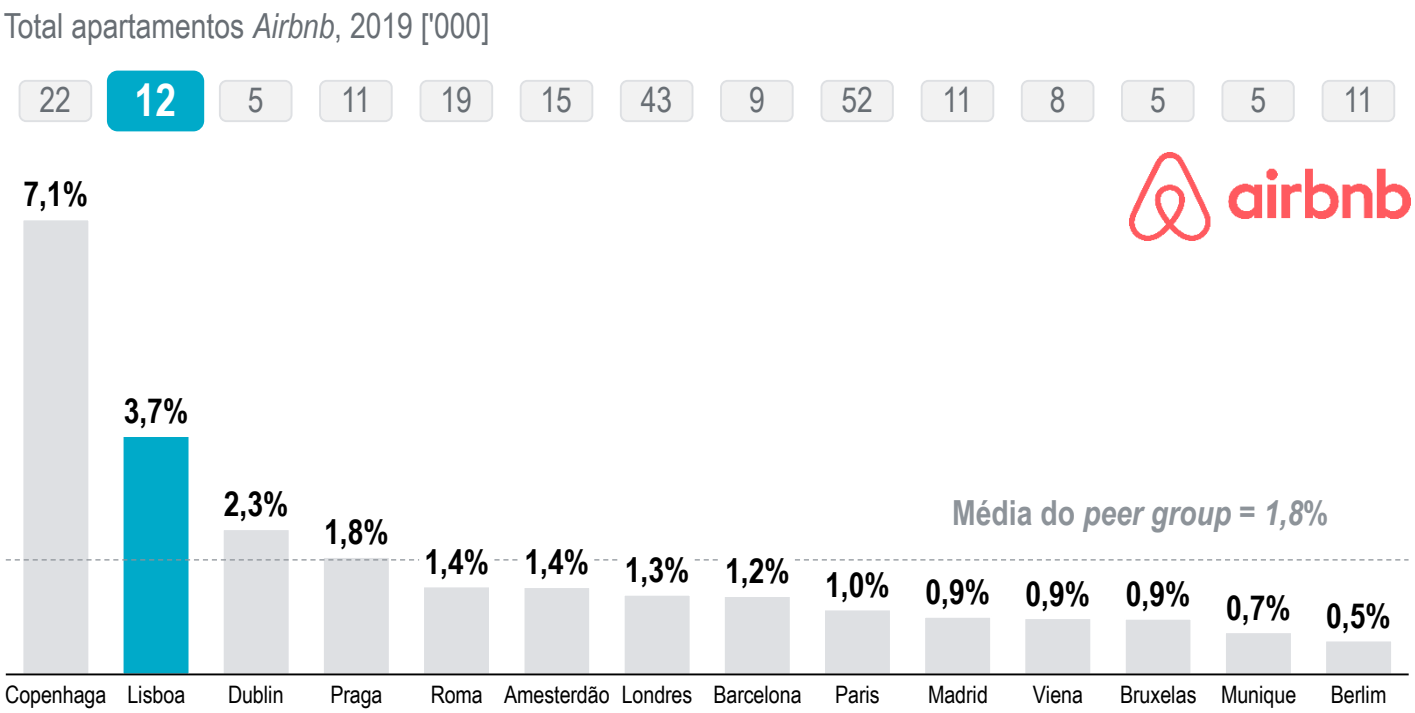
- O Concelho de Lisboa é a área turística que maior número de hospedes acolhe em toda a Região, contando com mais de 70% do total de hospedes que visitam na Região de Lisboa
- A forte presença de Alojamento Local em Lisboa deve-se ao número elevado de *Airbnbs* – Lisboa como capital Europeia com maior 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*

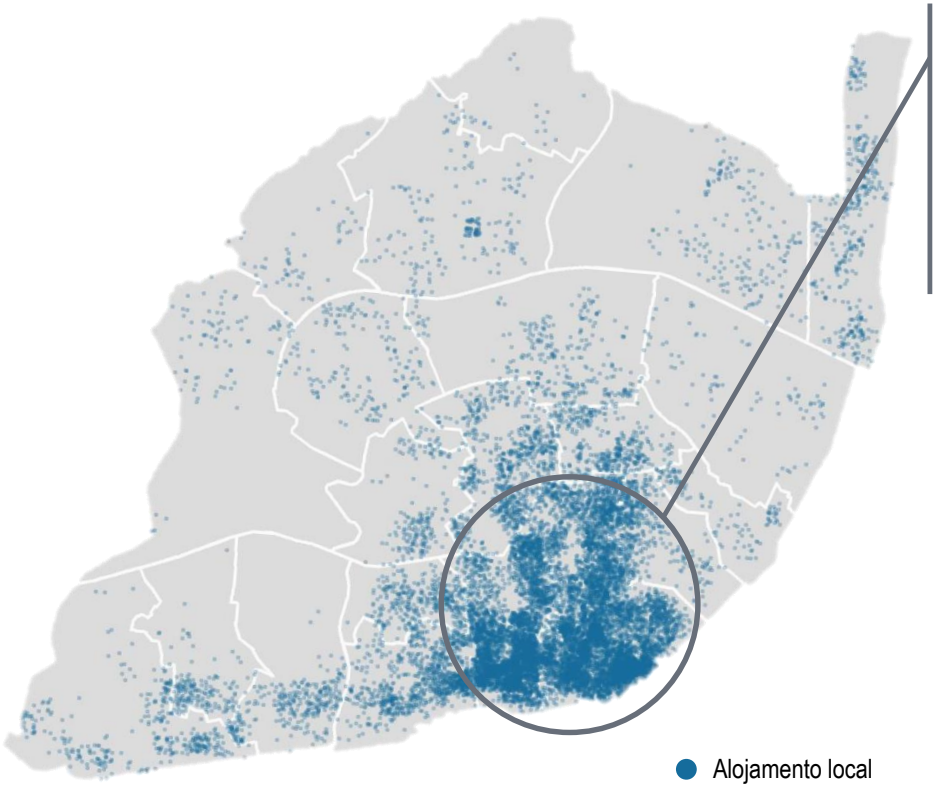
> A falta de regulação e o crescimento da popularidade de Lisboa como destino turístico são apontadas como as principais razões para esta realidade

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

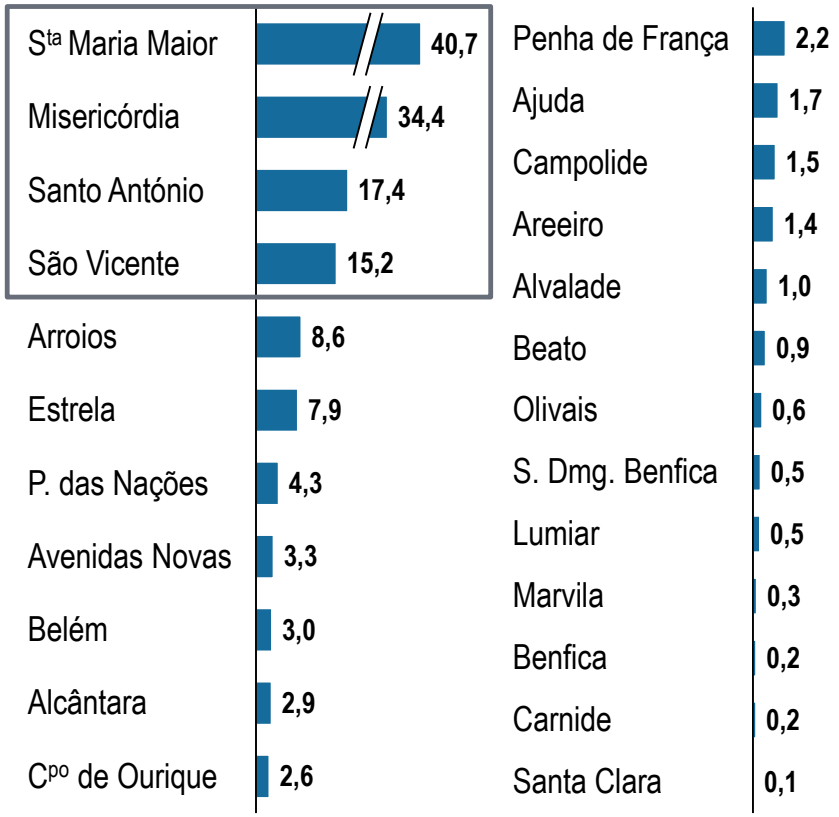
# O factor de preocupação é a elevada concentração em freguesias e bairros históricos – chegando a atingir 40% do parque habitacional

## 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

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)

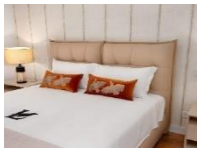
Lostinn Lisbon (5º)

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

# O crescimento da procura na cidade centrou-se em larga medida, naturalmente, nas atracções e pontos de interesse tradicionais

## Concentração de locais de interesse e atracções turísticas, 2018

### Top locais visitados

| | | |
|---|---|---|
| Chiado | 92% | 31,8% |
| Av. Liberdade | 90% | 19,6% |
| Belém | 88% | 7,5% |
| T. Paço | 87% | 15,9% |
| Baixa | 85% | 8,8% |
| Cais Sodré | 83% | -8,1%[1] |
| P. Nações | 81% | 9,1% |
| Bairro Alto | 74% | 6,1% |
| Cascais | 60% | 27,6% |
| Sintra | 57% | 19,4% |

### Top atracções visitadas

| | | |
|---|---|---|
| Torre Belém | 86% | -1,1% |
| Padrão Descobrimentos | 80% | 17,2% |
| CC Belém | 65% | 42,9% |
| Jerónimos | 62% | -10,4% |
| Sé de Lisboa | 59% | 22,0% |
| Pavilhão do Conhecimento | 57% | 33,6% |
| Museu do Chiado | 48% | 39,6% |
| Museu Gulbenkian | 47% | 31,8% |
| Palácio Pena | 46% | 16,7% |
| Oceanário | 42% | 1,5% |

Fora do top 10 em 2014

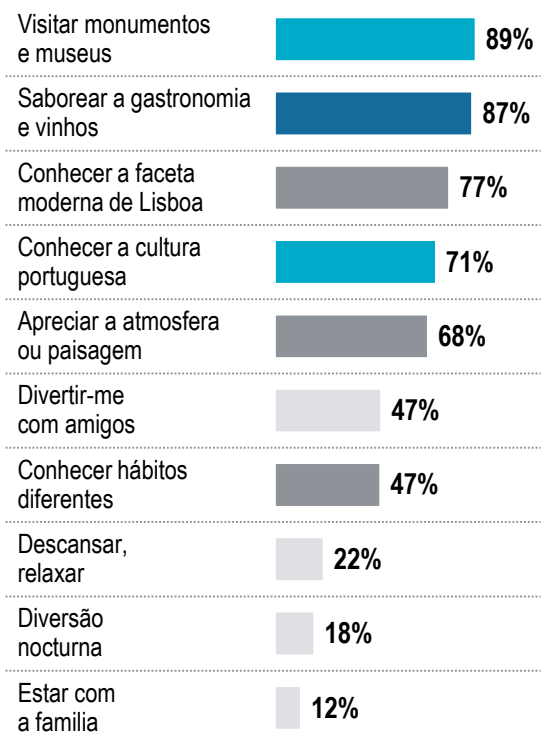
Procura elevada | Procura moderada | -% CAGR 2014 a 2018

1) CAGR 2015 a 2018
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, 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

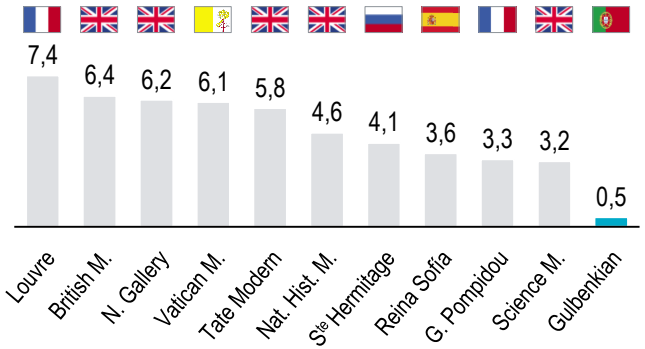
## Principais qualificadores turísticos da cidade como *City/ Short Break*, 2018

**Qualificadores mais importantes para turistas estrangeiros na cidade de Lisboa**



**Cultura**

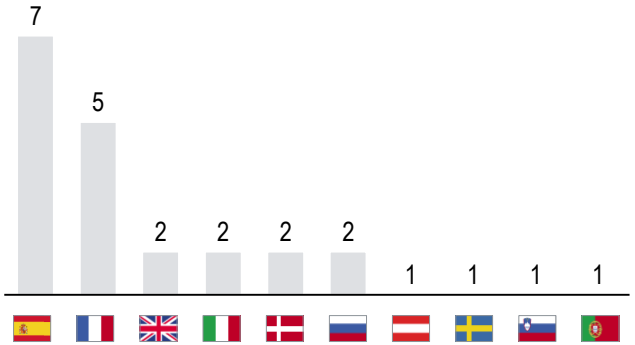
**# de visitas dos principais museus,** 2017 [m]




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

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

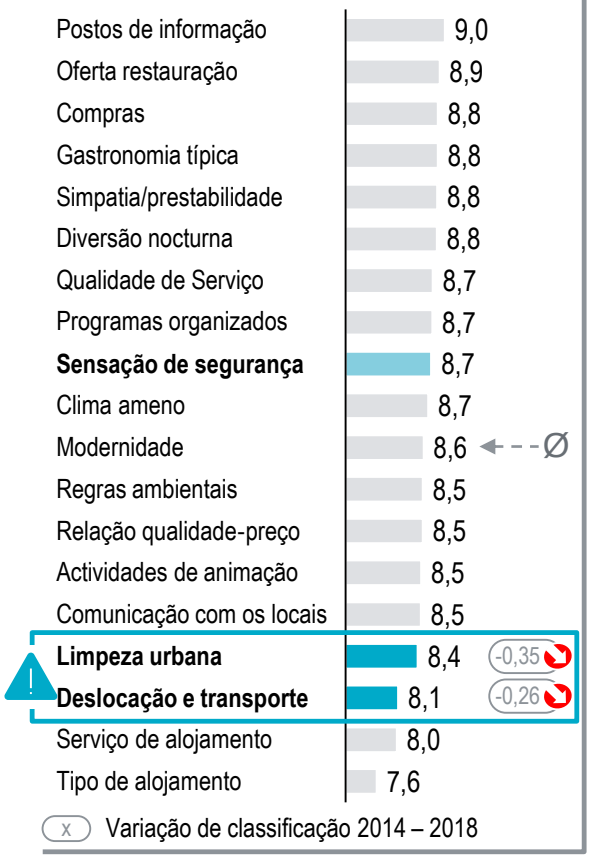
**Simpatia e prestabilidade da população (nota 8,8) como parâmetros de visita classificados acima da média (nota 8,6) no nível de satisfação do turista em 2018**

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

# A qualidade da experiência turística sofre com a falta de qualidade urbana – necessidade de reforço em Lisboa em várias áreas

## Qualidade urbana da cidade de Lisboa

### Avaliação parâmetros da visita[1)]




### Medidas correntes em Lisboa

**Limpeza e ruído urbano**

- > Alargamento de equipas de manutenção municipal
- > Alargamento recolha de lixo ao fim de semana
- > Incentivo à reutilização de copos de plástico
- > Controlo de ruído com sensores em zonas de diversão nocturna

**Trânsito e estacionamento**

- > Aumento da frequência nos transportes públicos em Lisboa
- > Lançamento do passe navegante e Lisboa Card
- > Exploração pela EMEL de 60 mil estacionamentos até 2022

**Segurança**

- > Instalação de bloqueios de acesso a veículos em zonas pedonais
- > Reforço de policiamento em zonas turísticas

### *Benchmark* internacional

**Limpeza e ruído urbano**

- Centralização de contentores em locais assinalados para promover separação do lixo
- Investimento em frotas de veículos de recolha de lixo 100% eléctricos
- Recolha de lixo doméstico porta-a-porta nos centro históricos, evitando acumulação nas ruas

**Trânsito e estacionamento**

- Reorganização do planeamento urbano – fluxos de transito e conversão de ~60% das estradas nos centros históricos em vias pedonais e ciclovias
- Instalação de sensores em estacionamentos de forma a ajudar condutores a encontrar lugares vazios, optimizando tempos de procura

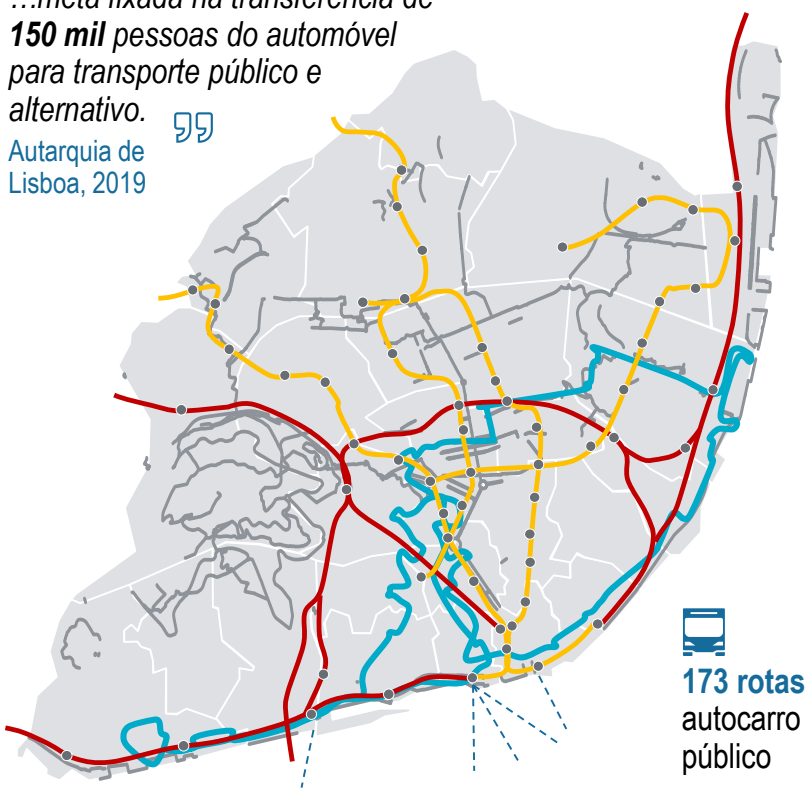
1) Avaliação de turistas que consideraram os parâmetros relevantes
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press Clippings*, Roland Berger

# 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

Roland Berger

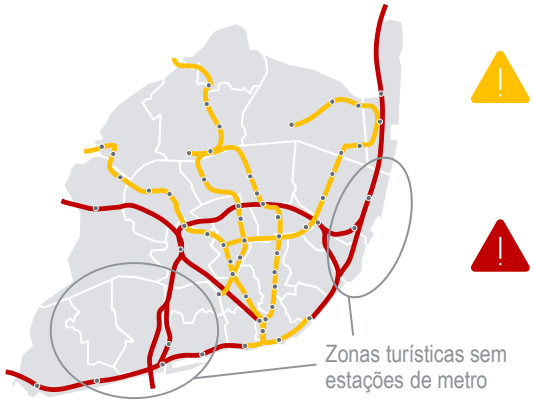
# O Metro é o meio mais utilizado pelo turista – a limitação de capilaridade obriga a um esforço redobrado na complementaridade modal

## Utilização de meios de transporte pelos turistas na cidade de Lisboa

### Meios de transporte utilizados por turistas, 2018

| | | $\Delta_{14\text{-}18}$ |
|---|---|---|
| Metro | 89,1% | 41,2% |
| Comboio | 84,0% | 73,9% |
| Autocarro público | 66,8% | 14,7% |
| A pé | 63,9% | 11,0% |
| Bus turístico | 49,3% | 19,6% |
| Táxi | 41,7% | 21,1% |
| Eléctrico | 26,9% | -7,2% |
| Mota | 17,4% | 16,4% |
| Automóvel | 15,9% | -10,0% |
| Bicicleta | 10,3% | 6,1% |

### Desafios nos meios de transporte mais utilizados




**Baixa capilaridade** da rede de metro obriga a uma elevada complementaridade modal

**Reduzida qualidade** de serviço, com interrupções e atrasos frequentes devido a falhas técnicas, manutenção ou greves afecta a experiência turística

### Medidas urbanas com impacto na experiência turística

**Cartão Viva Viagem**
Cartão eletrónico para metro, comboio e autocarro público na Região de Lisboa

**Plataformas de táxis**
Aumento de uso de táxis devido à recente liberalização de plataformas digitais

**Motas eléctricas em Lisboa**
Modal com foco sustentável melhorou significativamente a mobilidade turística

**Linhas de Eléctrico**
Redução de linhas de eléctrico em Lisboa devido a manutenção das estradas impactou a sua utilização por turistas

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, PortalViva, *Press Clippings,* Deco, 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**

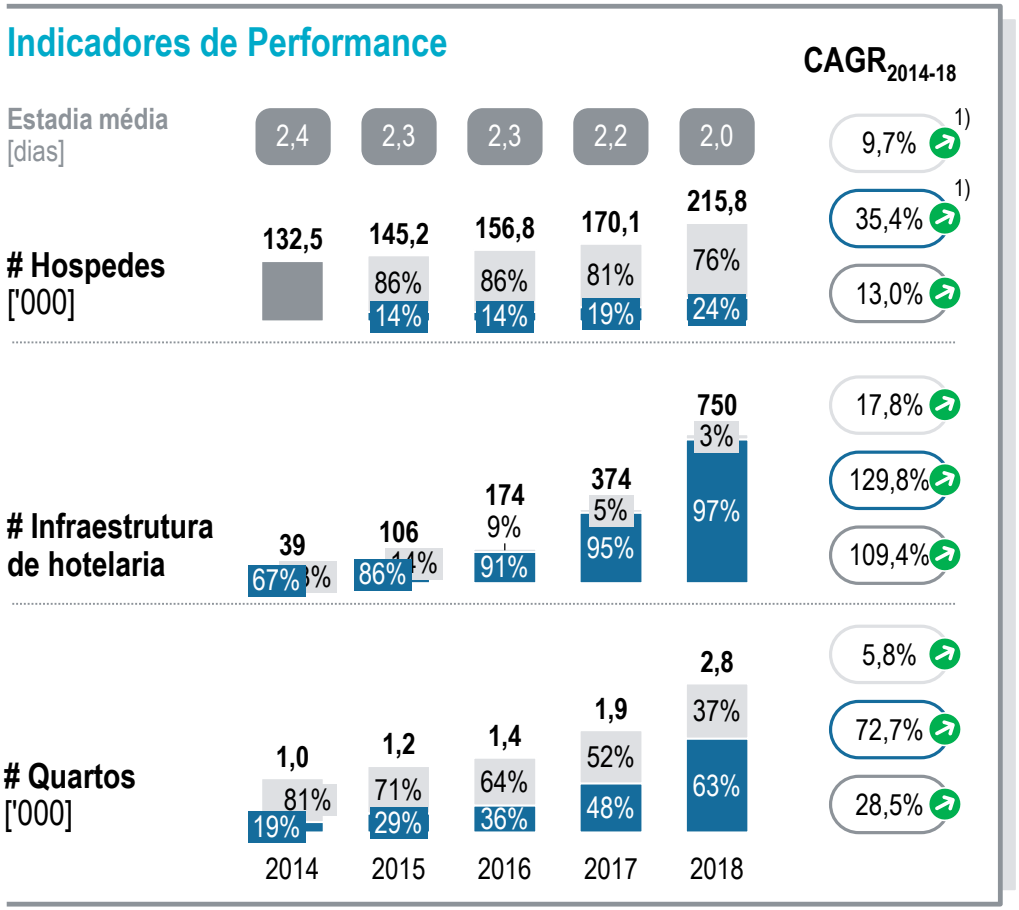
> Implementação do programa "Partilha de estrada" (e.g., adaptar ruas para inclusão de ciclovias)
> Utilizar o Rio como meio integrante de mobilidade, e não como obstáculo natural (e.g., transferir transporte de mercadorias do rodoviário para o marítimo)
> Redefinição da orientação pedestre, através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




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

### 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

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)

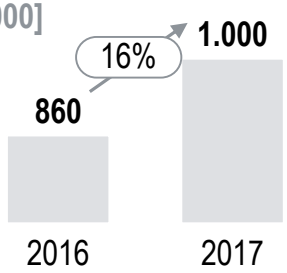
**Atracções com potencial para aumentar a frequência da visita a Almada …**

### 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

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

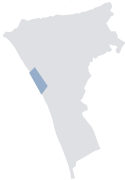
**Maior qualificação da oferta hoteleira vai conduzir a maior capacidade de captar dormidas de turistas que visitam o Destino Lisboa**

Costa de Caparica ProgramaPolis

**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

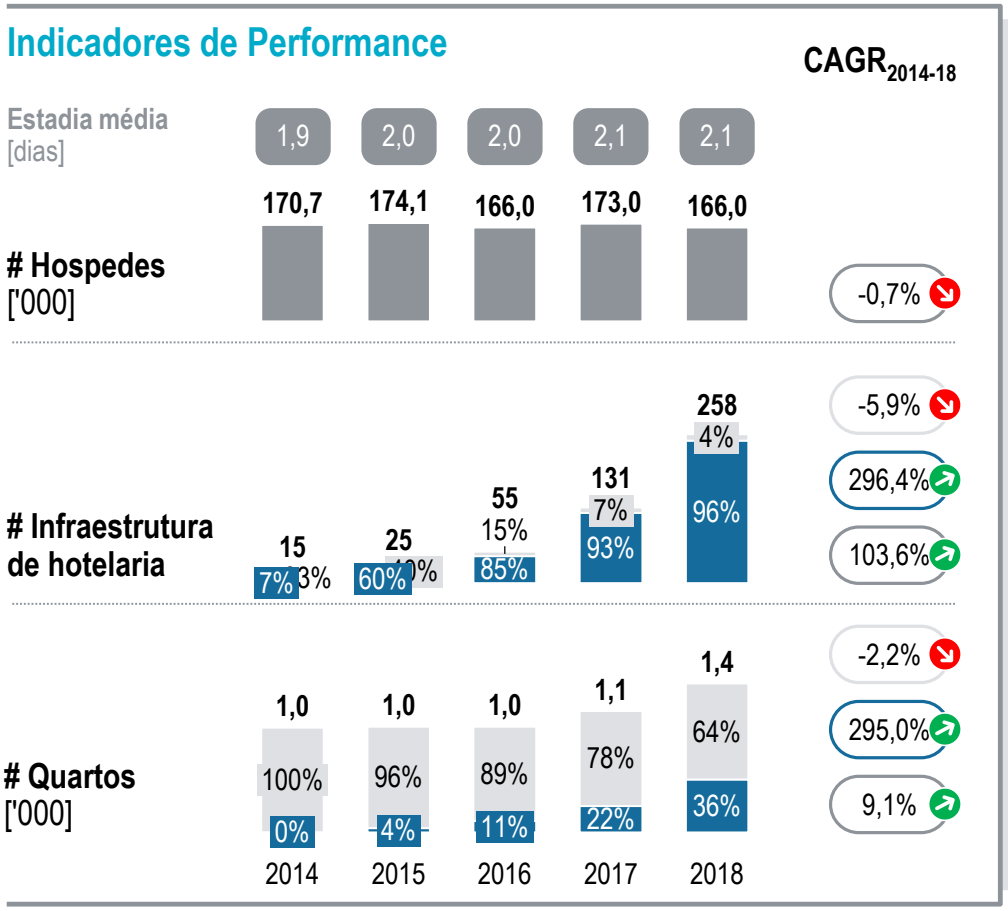


**Praias de transição**
> Relocalização apoios praia
> Remate urbano entre zonas urbanas e frente da praia

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




Fonte: INE, *Press Clippings*, Roland Berger

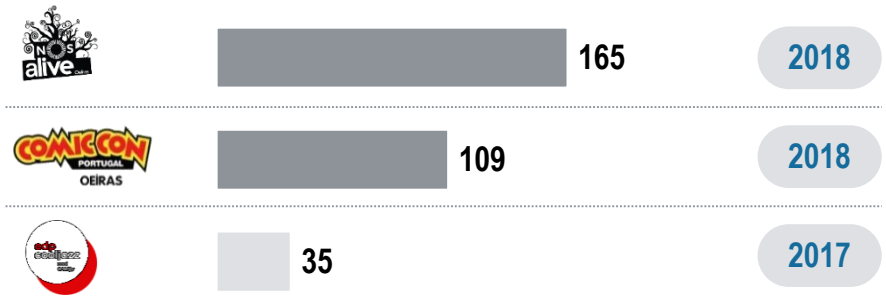
### Comentários

- 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

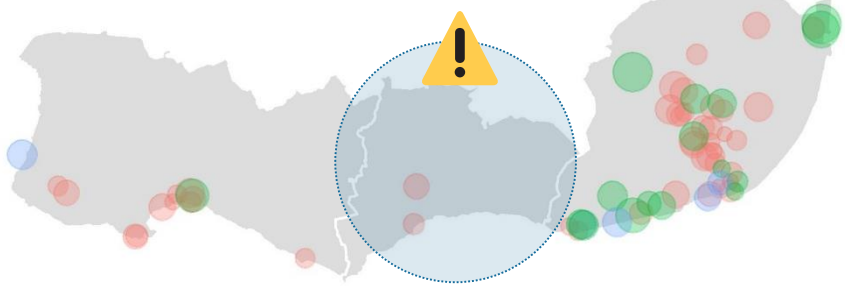
# Oeiras é um dos polos empresariais mais fortes da Região e pode explorar esse estatuto no desenvolvimento de turismo de negócios e MI

## Factores de desenvolvimento do segmento MI em Oeiras

### Espectadores nos principais eventos ['000]




### Infraestruturas MI



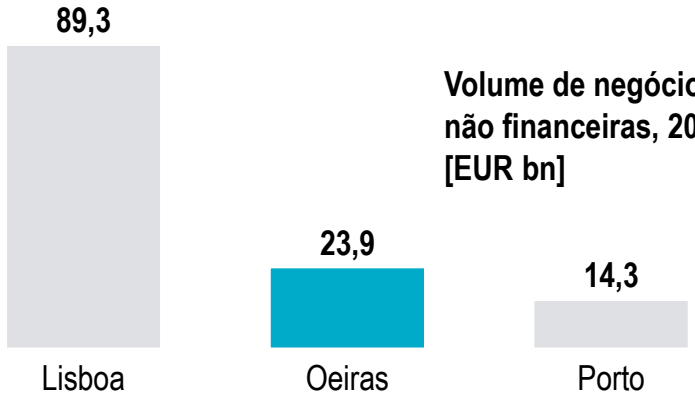
**Realização de eventos de elevada complexidade logística sem desenvolvimento de posicionamento MI**

### OEIRAS VALLEY como veículo de alavancagem ao segmento MI no Concelho de Oeiras …

**+24** mil empresas instaladas em 2017

**5** parques empresariais e de ciência e tecnologia

**Volume de negócios não financeiras, 2017 [EUR bn]**




Tamanho: Capacidade de 10.000 pessoas | Hotel | Restaurante | Pavilhão / Auditório / Galeria

Fonte: Meetings in Portugal, Oeiras Valley, *Press Clippings*

# 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

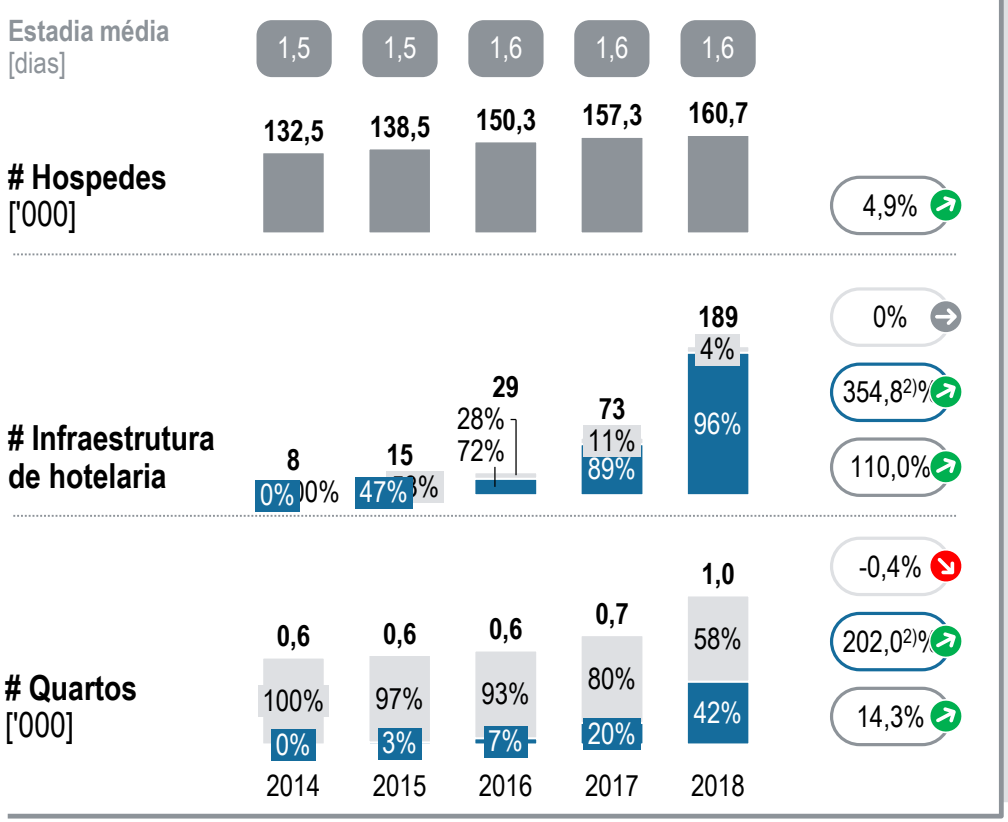
***Concurso Selezione del Sindaco***
Villa Oeiras Blend 15 anos Superior
Villa Oeiras Colheita 2004
Villa Oeiras Blend 7 anos

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)]




1) Sem dados para Odivelas 2) CAGR de 2015 a 2018

### 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.

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

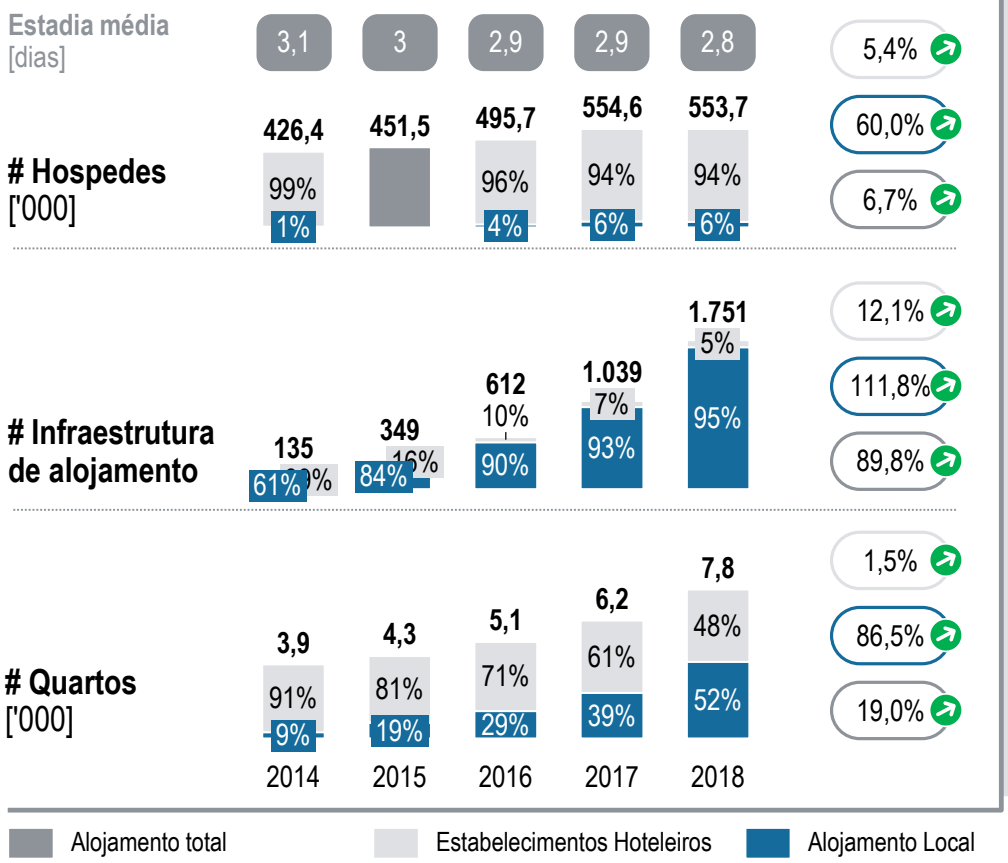
- Qualificação e promoção da oferta como complemento a Lisboa (arte urbana)
- Desenvolvimento de infraestrutura turística (e.g, turismo rural em zonas de Enoturismo)

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



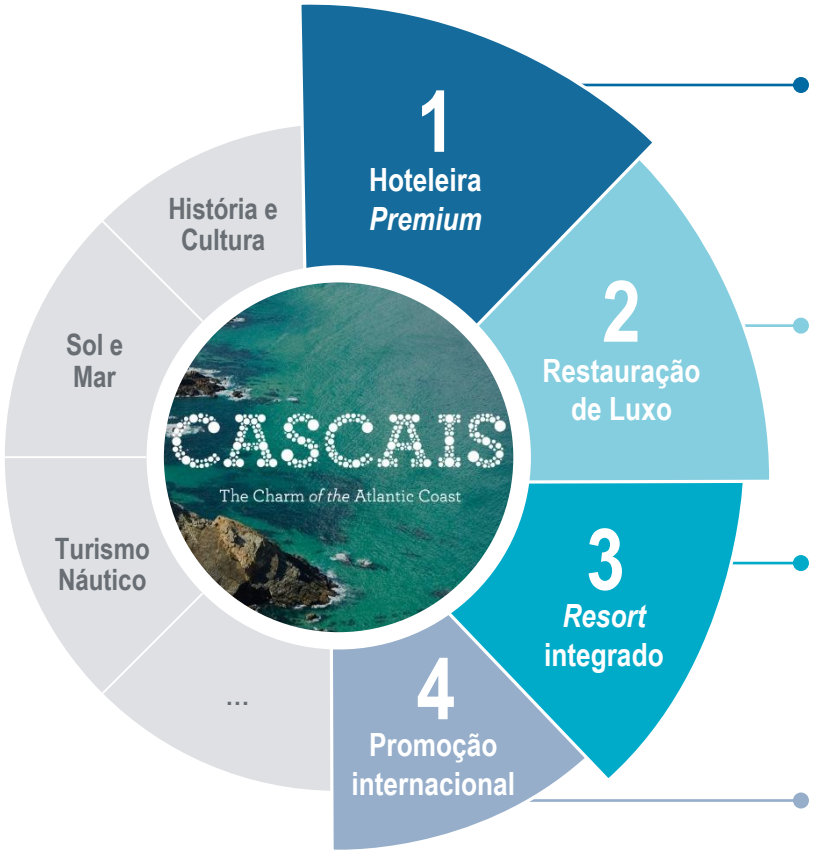

Fonte: INE, Roland Berger

### 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

# 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

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***

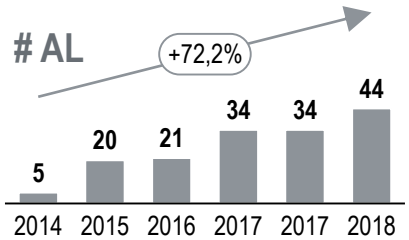
1) Centro de Congressos do Estoril
Fonte: VisitCascais, *Press Clippings*, Roland Berger

# 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

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | CAGR 2014-18 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Estadia média [dias] | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 9,8% 1) |
| # Hospedes ['000] | 199,0 | 231,0 (68% / 32%) | 250,0 (68% / 32%) | 313,3 (57% / 43%) | 368,9 (56% / 44%) | 29,3% 1) / 16,7% |
| # Infraestrutura de alojamento | 210 (14% / 86%) | 320 (13% / 87%) | 443 (11% / 89%) | 713 (8% / 92%) | 1.025 (7% / 93%) | 26,8% / 51,4% / 48,6% |
| # Quartos ['000] | 1,9 (56% / 44%) | 2,3 (50% / 50%) | 2,7 (44% / 56%) | 3,6 (38% / 62%) | 4,7 (34% / 66%) | 10,9% / 39,6% / 25,9% |

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

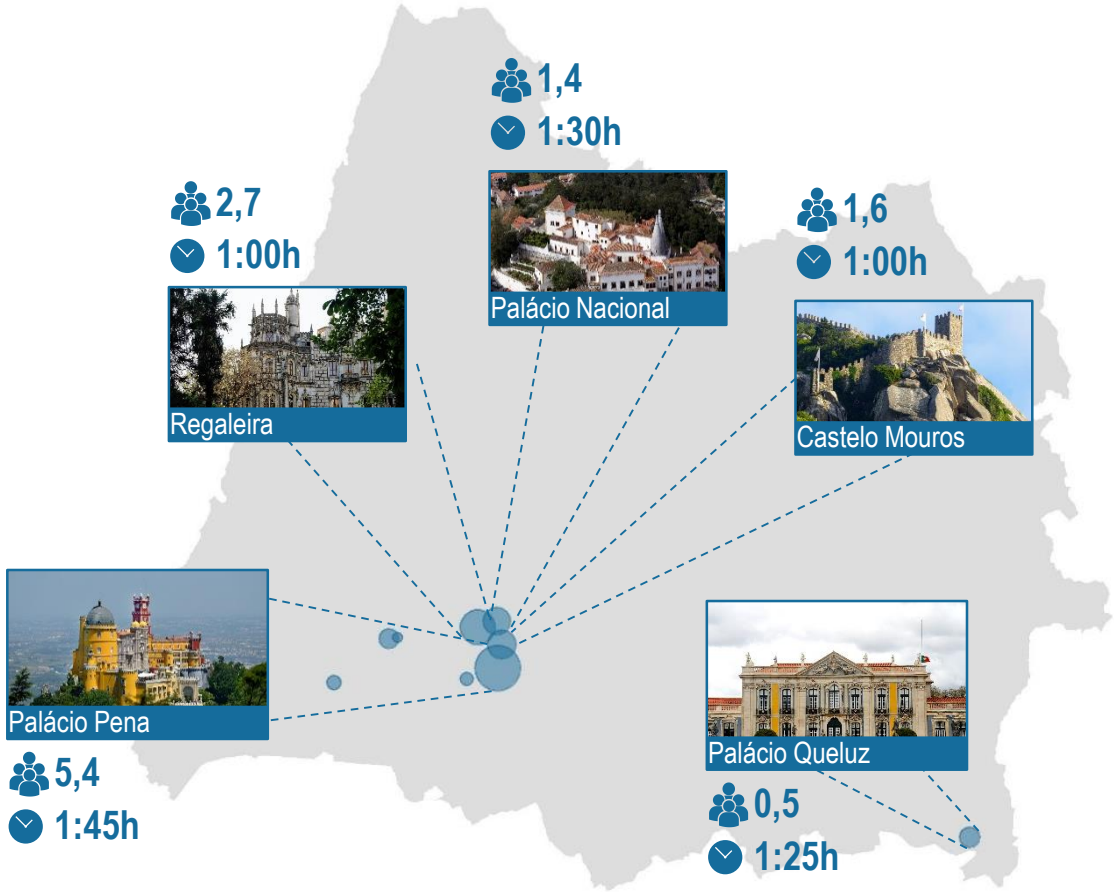
### Comentários

- 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

> **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**

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

# Há claro potencial para reforçar a oferta de alojamento e restauração de qualidade em Sintra, promovendo o aumento de dormidas

## Oferta de hoteleira e restauração em Sintra

| | Hotelaria | Restauração |
|---|---|---|
| **Oferta existente, 2018** | > Oferta hoteleira no segmento *high-end* com capacidade limitada<br>∑ = 7<br>5★: 3<br>4★: 4<br>3★: 1<br>1-2★: 4 | > Concentração elevada de restaurantes no centro não proporcional à qualidade percepcionada<br>5★: 23 (!)<br>4★: 108<br>3★: 20<br>Sem avaliação: 38 |
| **Desenvolvimento de infraestruturas** | > Prevista a construção de 2 hotéis no curto-prazo, estando 8 unidades em licenciamento<br>5★: 1<br>4★: 1<br>3★: <br>1-2★: | > Qualificação da oferta com reconhecimento internacional de restaurantes no Concelho<br> <br>Atribuição estrela *Michelin* ao restaurante Midori em 2019 – 2º restaurante em Sintra com distinção |
| **Desafios futuros** | > Dinamizar captura de **cadeias hoteleiras qualificadas** sustentando um posicionamento forte para alojamento dos visitantes ao Concelho | > Promoção e **qualificação da restauração** no Concelho como incentivo ao aumento da estadia dos visitantes na cidade de Sintra |

Guia *Michelin* Estrela *Michelin*

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

# 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

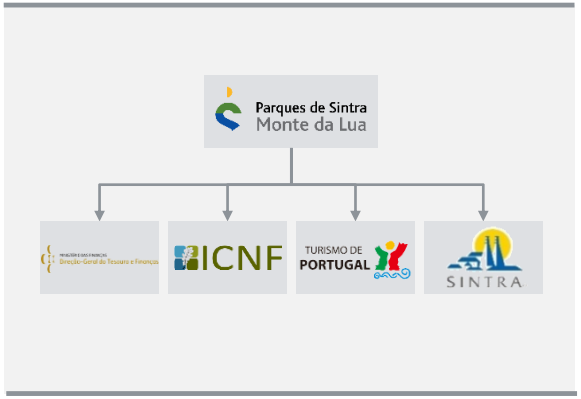
**Promoção**
de alternativas de transporte sustentáveis de forma a maximizar a cobertura de pontos de interesse no Concelho

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

# A Parques de Sintra/ Monte da Lua tem tido um papel decisivo na exploração e preservação do património sob sua égide

## Modelo de gestão do património no Concelho de Sintra

### Modelo de gestão




> Criação da Parques de Sintra **Monte da Lua**, integrando **instituições** com responsabilidade sobre a valorização do património cultural –Estado e CM Sintra

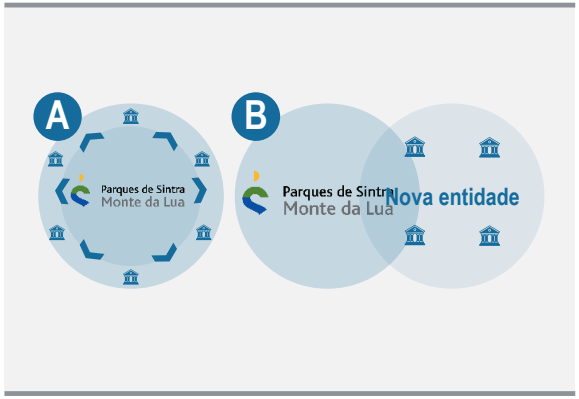
> Instituição **sem fins lucrativos** e sem **financiamento do Estado** – incentivo para angariação de receita e maximização da preservação do património sob gestão

### Fatores de sucesso

> Dinamização do património cultural de Sintra através da **recuperação de novos polos** de atracção e **manutenção** do património cultural existente

> Monitorização da **satisfação do turista**, garantindo uma oferta diversificada – desenvolvimento de **actividades complementares** (e.g., música e eventos)

### Aplicabilidade



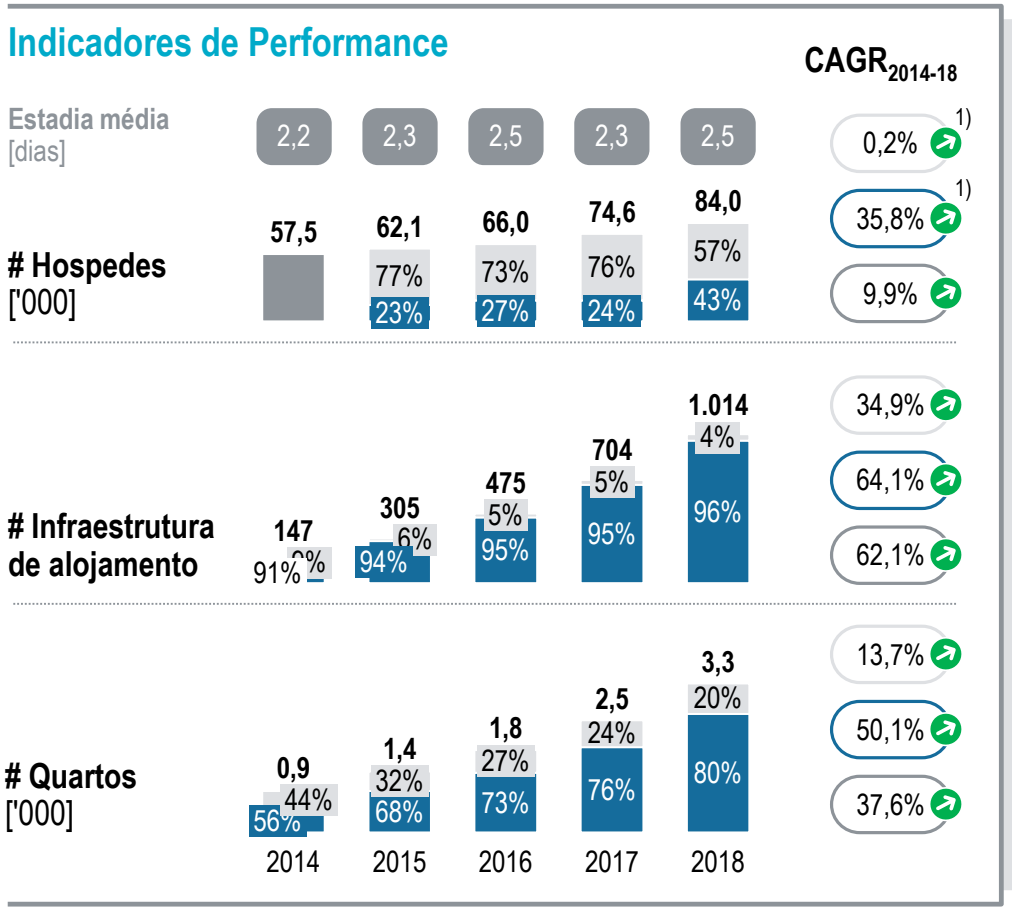

> Potencial de alargamento do **âmbito de actuação do Monte da Lua** para outros activos do Concelho de Sintra

> **Competências com potencial para servir de inspiração** a outras zonas do Destino Lisboa com oferta de caracter similar e que possam carecer de uma gestão integrada de qualidade

Fonte: Monte da Lua, *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




### Comentários

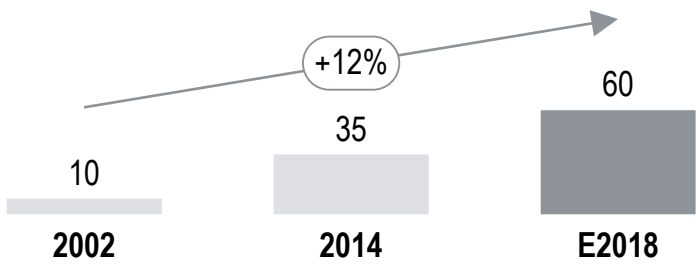
- Oferta turística dispersa e actual distanciamento do turismo da cidade de Lisboa como factores preponderantes para que o crescimento do número de hóspedes não seja significativo
- Apesar do crescimento exponencial do AL dos últimos anos – expectável que crescimento abrande em 2019 devido a futuras 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

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 (46 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.

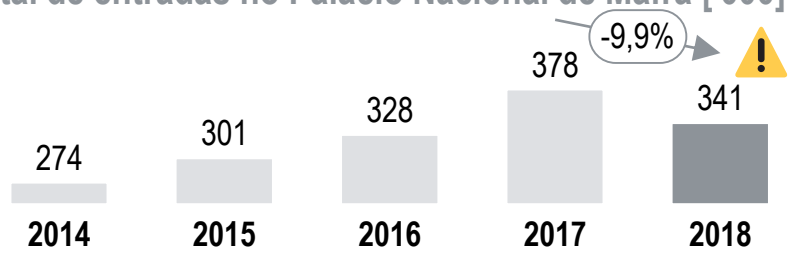
**Desenvolvimento do surf levanta desafios na sustentabilidade da Ericeira como Surf *resort***

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**

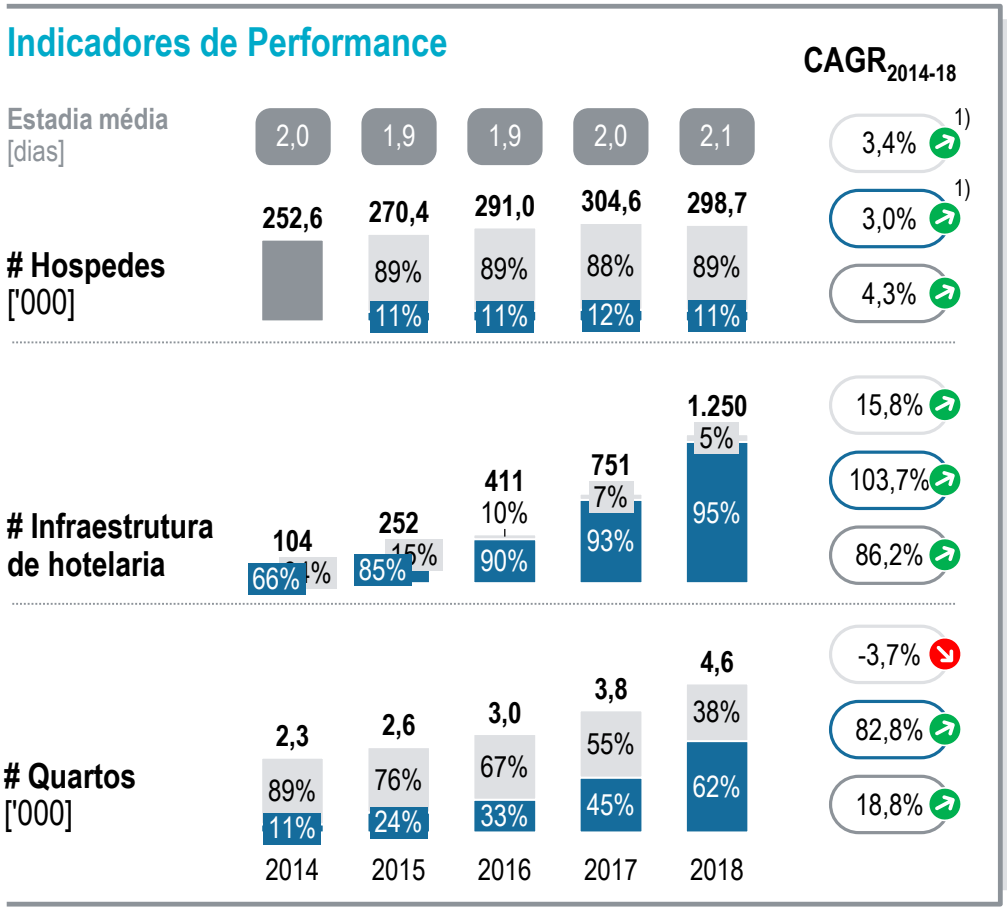
Fonte: Câmara Municipal de Mafra, DGPC, *Press Clippings*, Roland Berger

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




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

### Comentários

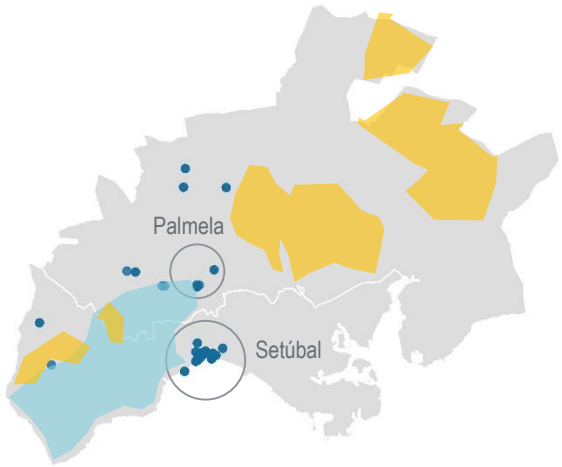
- Infraestrutura hoteleira ainda caracterizada por estabelecimentos concentrados no produto Sol e Mar com uma oferta pouco caracterizada e carecendo de maior grau de qualificação
- Crescimento da oferta de infraestrutura hoteleira da tipologia de Alojamento Local incentivado por programas de reabilitação 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

Fonte: INE, Roland Berger

Roland Berger

# Aumento de relevo de Enoturismo e Gastronomia – Turismo de Natureza ainda apresenta potencial de crescimento por explorar

## Oferta turística dos Concelhos de Setúbal e Palmela




Parque Natural da Arrábida

Zonas de produção vinícola

Restaurantes

### Evolução dos principais produtos e oferta turística dos Concelhos

**Enoturismo**

> Desenvolvimento do Enoturismo através do reconhecimento nacional e internacional dos produtos vinícolas e crescente importância da rota de vinhos da península de Setúbal

**27** prémios para vinhos da Região de Setúbal

**3** moscatéis no Top 10 do *Best Muscats du Monde® 2018*

**Gastronomia**

> Aposta na promoção nacional de eventos gastronómicos levou Setúbal a atingir um estatuto de referência gastronómica nacional

Eventos gastronómicos da Região

**Natureza**

> Significativo aumento de operadores locais ainda não reflectido em procura efectiva

> Estuário do Sado com potencial mas pouco explorado para a captação de visitas

Apenas **20%** dos turistas que visitam a Região visitam a serra da Arrábida, com variação desde 2014 de +14,6 p.p. (abaixo da média dos locais mais visitados de +18,6 p.p.)

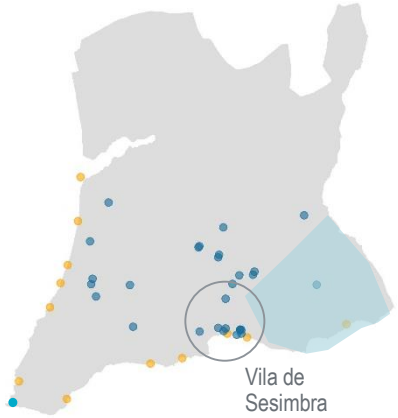
**O desenvolvimento recente da Arrábida pode ser acelerado com maior facilidade de acesso a partir de Lisboa e, a prazo, com a entrada em funcionamento do novo aeroporto do Montijo e desenvolvimento da mobilidade turística do Tejo**

Fonte: Entrevistas conduzidas, *The Fork*, Observatório do Turismo de Lisboa, Turismo de Portugal, Roland Berger

Roland Berger

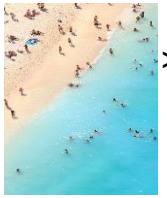
# O Turismo de Sol e Mar – com foco em Sesimbra – está a merecer um maior esforço em termos de promoção internacional

## Oferta turística do Concelho de Sesimbra




- Parque Natural da Arrábida
- Cabo Espichel
- Praias
- Hotéis, Hosteis, *Villas* e *Resorts*

### Evolução dos principais produtos e oferta turística dos Concelhos



**Sol e Mar**

> Variedade de tipologias e elevado potencial da oferta Sol e Mar tem sustentado uma promoção e reconhecimento com forte relevo a nível nacional mas não internacional

2019 TRAVELLERS' CHOICE tripadvisor

Praia da ribeira do Cavalo em destaque, classificada como uma das 10 melhores praias de Portugal

**Hotelaria**

> Elevada concentração hoteleira na Vila de Sesimbra com alguns alojamentos recentes

> Perspectiva de atracção de operadores internacionais (e.g., Olimar)

**+70%** da oferta hoteleira do Concelho está concentrada na Vila de Sesimbra

**Natureza**

> Baixo incentivo ao desenvolvimento de oferta na serra da Arrábida e Cabo Espichel como consequência da preocupação com a preservação natural

*"Cabo Espichel – um lugar desconhecido (…) muitas vezes despercebido ao próprio turista lisboeta"*

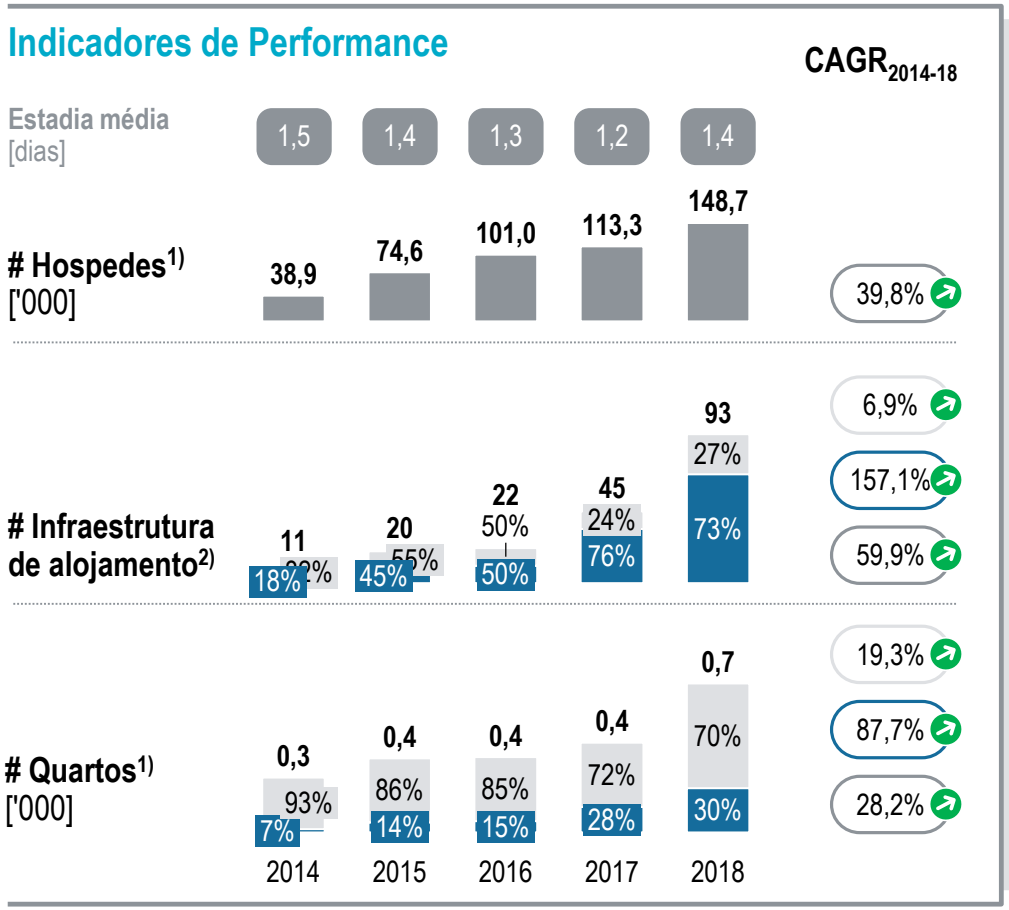
Mundo dos Viajantes

**Sesimbra tem potencial para se posicionar com uma oferta de cariz internacional como Polo para Sol e Mar e exploração da Região graças à dimensão da sua oferta hoteleira**

Fonte: Entrevistas conduzidas, TripAdvisor, Booking, *Press Clippings*, 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




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

### 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

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

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<br>> Eliminando potenciais factores de congestionamento e de atrito com a população residente<br>> 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<br>> Fortalecendo a competitividade e atractividade do Destino através do enriquecimento de conteúdos e introdução de novos equipamentos de elevado impacto turístico<br>> Estimulando o desenvolvimento de novos pontos de atracção no território dotados de ofertas completas , distintivas e que proporcionem experiências turísticas memoráveis<br>> Alargando o espectro de mercados e segmentos alvo<br>> 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

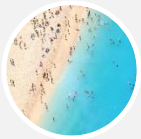
### *City/ Short Break*

**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**

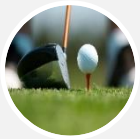
### Produtos complementares

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

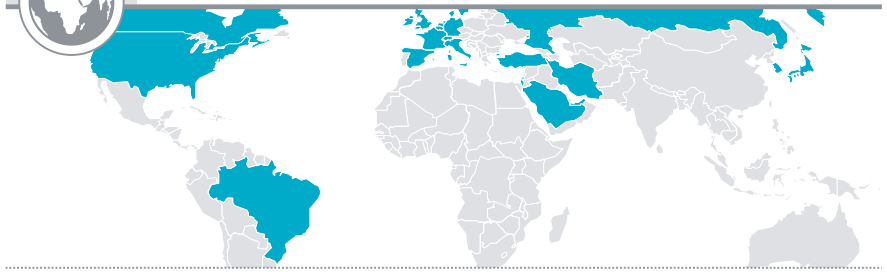
Eventos

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

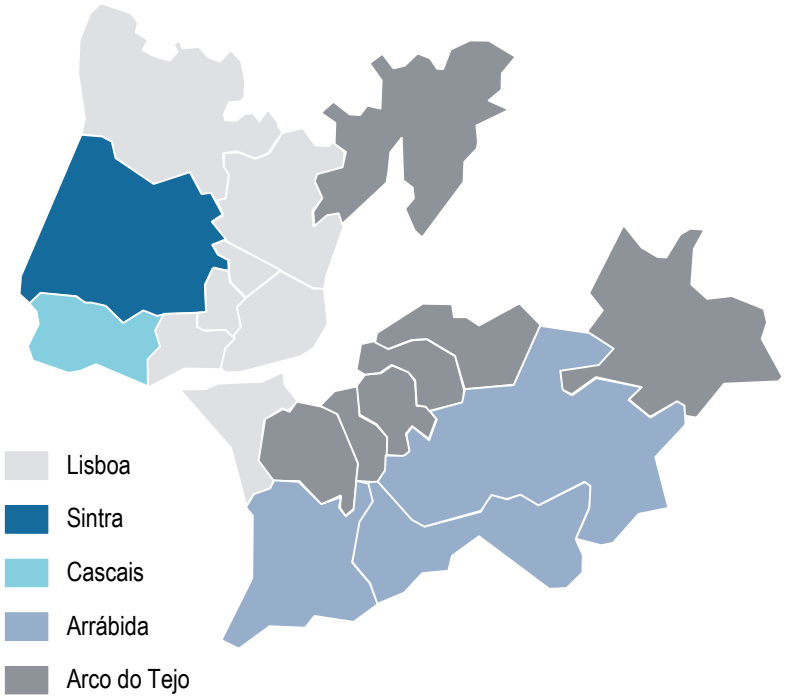
> Selecção de segmentos com **maior gasto médio** durante a viagem e **estadia média mais elevada**

**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

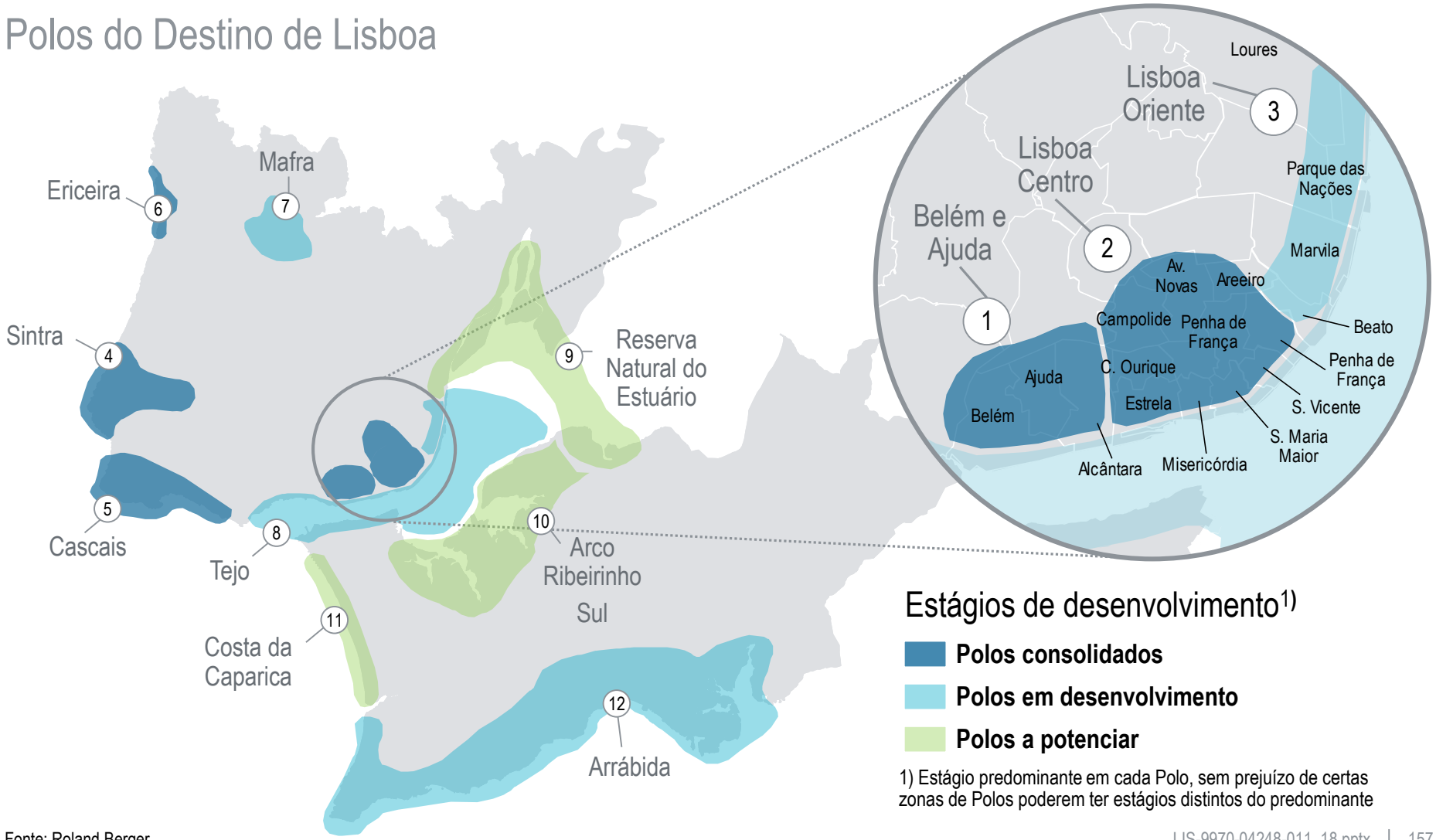
> Os **produtos transversais reforçam a coesão do Destino Lisboa** na medida em que uma mesma motivação turística pode ser servida por oferta espalhada por diferentes pontos do território

> 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

# Propõe-se um conjunto de 12 Polos turísticos, com diferentes categorias conforme o seu estágio de desenvolvimento

## Polos do Destino de Lisboa




1) Estágio predominante em cada Polo, sem prejuízo de certas zonas de Polos poderem ter estágios distintos do predominante

Fonte: Roland Berger

Roland Berger

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

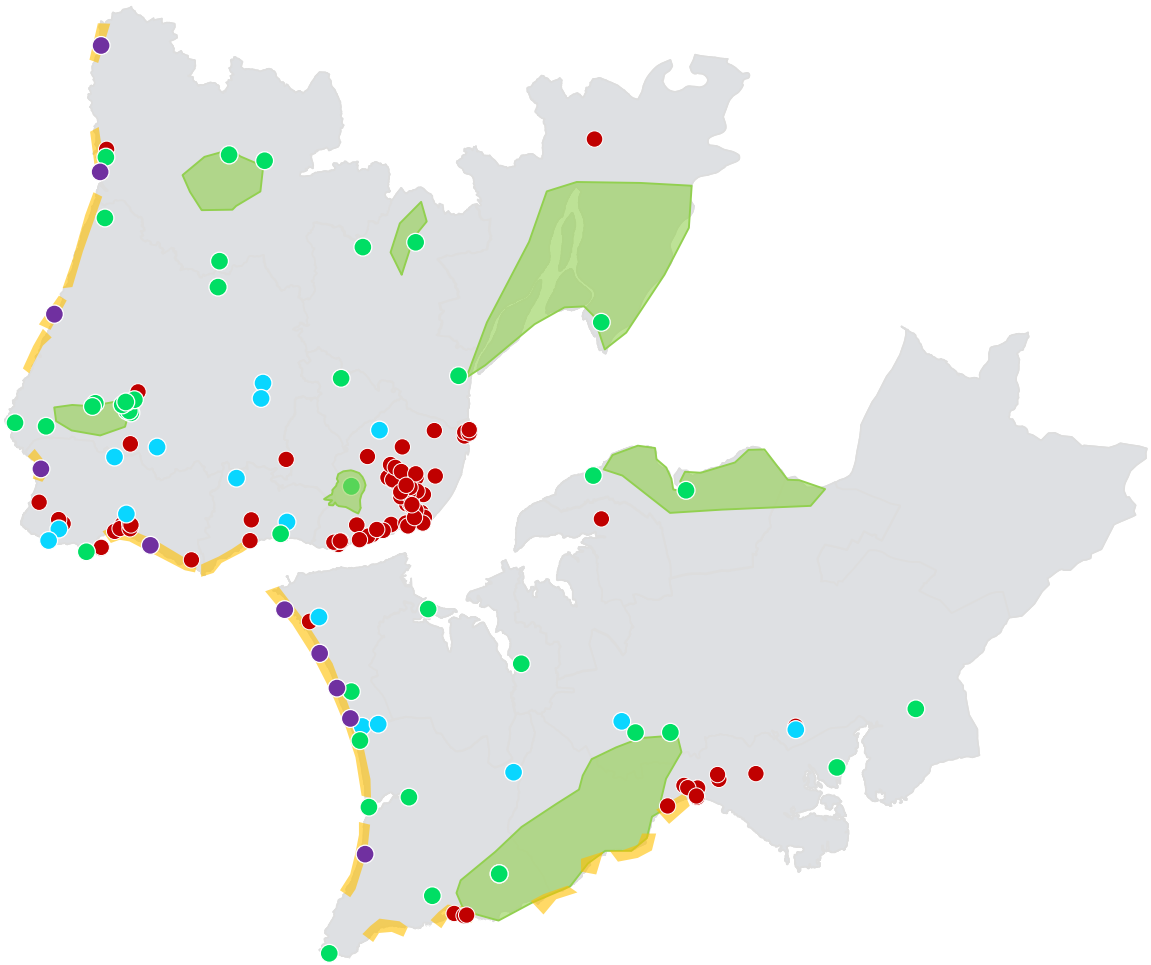
| Polo | Produtos | | | | | | Qualificadores | | | | Produto embrionário |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *City Short Break* | MI | Surf | Sol e Mar | Golfe | Natureza | Gastronomia e Vinho | Compras | Cultura | Eventos | Eno-turismo |
| Lisboa Centro | Produto "*umbrella*" do Destino | Ancora | | | | | Ancora | Ancora | Ancora | Ancora | |
| Belém e Ajuda | | Ancora | | | | | Complementar | Complementar | Ancora | Ancora | |
| Lisboa Oriente | | Ancora | | | | | Complementar | Complementar | Complementar | Ancora | |
| Ericeira | | Complementar | Ancora | Complementar | | Complementar | Complementar | | | Complementar | |
| Mafra | | Complementar | | | | Ancora | Complementar | | Ancora | Complementar | Complementar |
| Sintra | | Complementar | Ancora | Complementar | Ancora | Ancora | Complementar | | Ancora | Complementar | Ancora |
| Cascais | | Ancora | Complementar | Ancora | Ancora | Ancora | Complementar | Complementar | Complementar | Ancora | Ancora |
| Tejo | | Complementar | Complementar | Ancora | | Complementar | Complementar | | | Ancora | |
| RN[1)] do Estuário | | | | | | Ancora | Complementar | Ancora | | | |
| A[co] Ribeirinho Sul | | | | | | Complementar | Complementar | | | | |
| Caparica | | | Ancora | Ancora | Complementar | Complementar | Complementar | | | | |
| Arrábida | | | Complementar | Ancora | Complementar | Ancora | Ancora | | | Complementar | Ancora |

Oferta complementar | Oferta âncora

1) Reserva Natural
Fonte: Roland Berger

# Adicionalmente, o Destino deverá ser robustecido por um conjunto de Produtos transversais, característicos dos seus atributos chave

## Produtos transversais do Destino Lisboa e focos associados



| | |
|---|---|
| **MI** | Localização da infraestrutura do segmento MI (auditórios, pavilhões, hotéis, restaurantes, etc.) |
| **Surf** | Localização dos principais pontos na costa de Lisboa para a prática de diferentes modalidades de Surf |
| **Sol e Mar** | Localização das linhas de praia e piscinas naturais na costa de Lisboa |
| **Golfe** | Localização dos campos para prática de Golfe inseridos na Região de Lisboa |
| **Natureza** | Localização dos principais Parques e Reservas Naturais e outros activos de oferta de Turismo de Natureza |

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 |

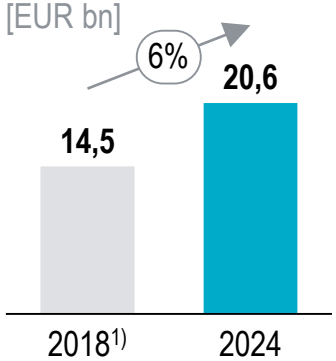
Fonte: Roland Berger

# 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

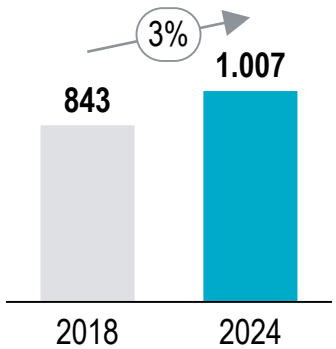
Riqueza gerada pelo turismo da Região [EUR bn]




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

### ii Qualidade da procura

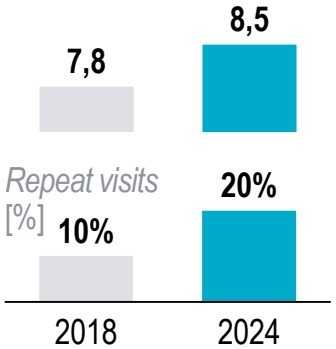
Gasto médio total por estadia [EUR]




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

### iii Qualidade da experiência

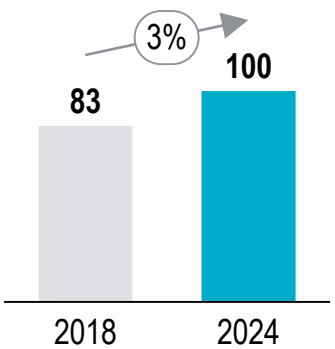
Avaliação da visita [nota 0 a 10]




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

### iv Desempenho da Hotelaria

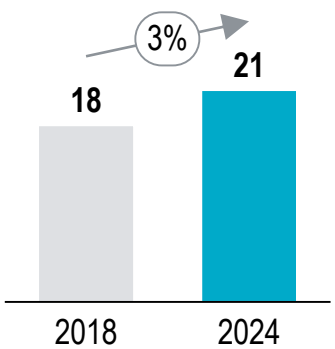
RevPAR [EUR]




**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

Roland Berger

# Em suma: garantir a sustentabilidade do Destino e harmonia com os residentes – preparando um novo ciclo de crescimento integrado na Região

**Um Destino mais qualificado e harmonioso**

**Um Destino mais integrado na Região**

**Um Destino mais completo e sustentado**

**Fortalecimento dos Polos de maior vocação turística da Região**

**Maior integração do Destino via Qualificadores e Produtos Transversais**

**Enriquecimento de conteúdos e introdução de equipamentos com impacto**

**Sustentação do contributo do leque de mercados e motivações "core"**

**Desenvolvimento de novos mercados de elevado potencial**

**Intensificação do uso de meios digitais na promoção e experiência do turista**

***Enablers***

| Acessibilidade à Região | Mobilidade intra-Região | Qualidade do Território | Regulação e Controlo |
|---|---|---|---|

**Reforço da capacidade de execução do Plano Estratégico para toda a Região**

*Governance* | Organização | Recursos Humanos | Recursos Financeiros

Fonte: 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

- Lisboa Centro
- Belém e Ajuda
- Lisboa Oriente
- Sintra
- Cascais
- Ericeira

- Mafra
- Tejo
- RN[1] Estuário
- Arco Ribeirinho Sul
- Costa da Caparica
- Arrábida

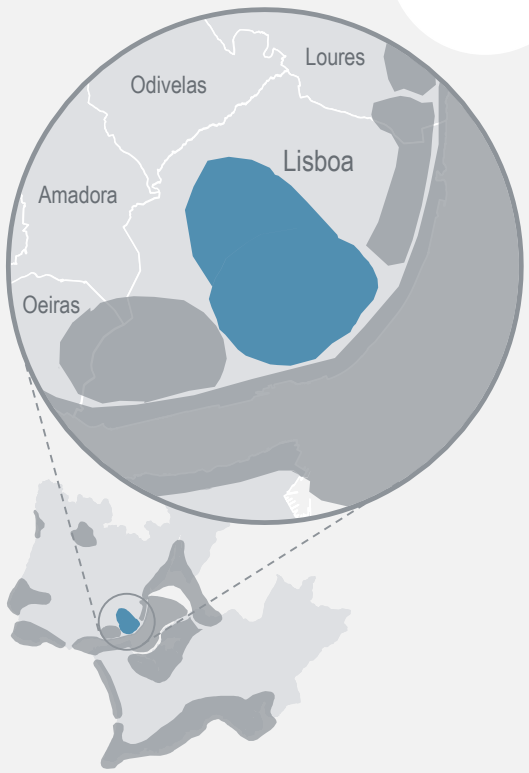
**Acrescem às medidas apresentadas para cada Polo, as acções de gestão activa da qualidade do território apresentadas na linha de orientação estratégica VII**

1) Reserva Natural
Fonte: Roland Berger

# O modelo de turismo para o Polo Lisboa Centro deve garantir uma experiência de alta qualidade em harmonia com residentes

## Eixos de desenvolvimento – Polo Lisboa Centro

### Polo Lisboa Centro




### O Polo Lisboa Centro deve assegurar níveis de qualificação alinhados com o estatuto "centro de gravidade" da procura do Destino

**Qualificação da oferta hoteleira através do estímulo ao investimento em segmentos e marcas hoteleiras *premium***, identificando activos com potencial de exploração e grupos hoteleiros *premium* ainda não presentes no Polo

**Elevação da qualidade e visibilidade da oferta de *shopping* disponível**, definindo vocações específicas para as diferentes zonas do Polo (Avenida da Liberdade, Baixa, Príncipe Real), complementando essas zonas com novas marcas em espaços de potencial

**Promoção da mobilidade suave através da pedonalização de zonas seleccionadas** e **aumento da capilaridade das ciclovias entre zonas de maior afluxo**, acompanhada de medidas de condicionamento do tráfego, regulação de estacionamento e reforço de meios de transporte colectivos públicos

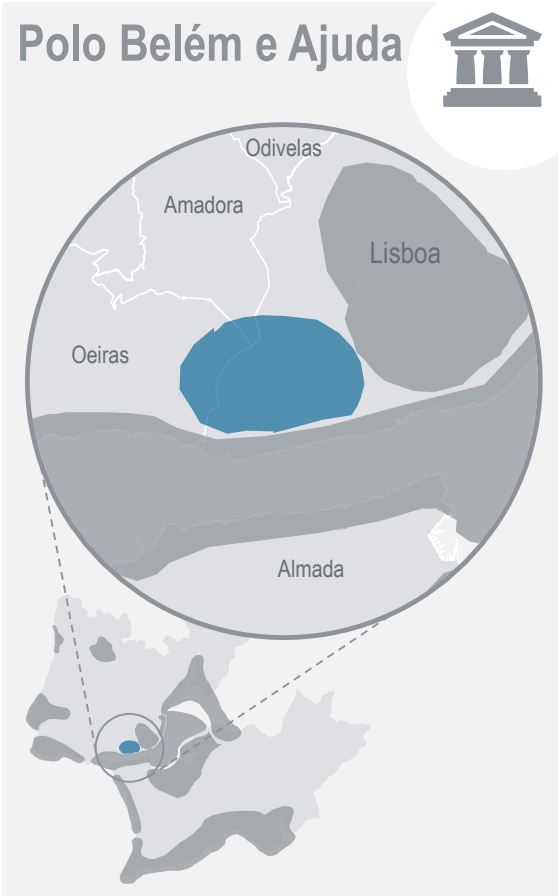
**Melhoria da qualidade do território nas zonas de maior concentração turística do Polo** (Alfama, Mouraria, *Nightlife* no Cais do Sodré, Bairro Alto) através de reforço de sinalética orientadora, recolha de lixo, vigilância física e remota em pontos estratégicos e criação de barreiras e torniquetes para controlo de acessos e fluxos

**Promoção de novas zonas com forte potencial turístico inexplorado disponíveis no Polo Centro Lisboa** (e.g. Praça de Espanha, Alcântara, Intendente) através da dinamização das infra-estruturas associadas (POIs, restauração, etc.) e criação de roteiros turísticos característicos a serem promovidos junto dos operadores turísticos

Fonte: Roland Berger

# O novo Museu do Tesouro Real na Ajuda vem aumentar a dimensão e atractividade do Polo e promover o seu reordenamento urbano

## Eixos de desenvolvimento – Polo Belém e Ajuda




### O Polo Belém e Ajuda deve combinar a necessidade de proteger património e dinamizar o turismo de forma sustentável

**Redução do impacto da barreira ferroviária** no acesso à Frente Ribeirinha, através da intensificação do desenvolvimento de planos para novas travessias/túneis de utilização e acesso confortável, e do reforço da sinalética para maior orientação do turista à travessia

**Melhoria das condições de circulação** nos espaços de Belém – e.g., criar zonas delimitadas para *drop-on/ off* de passageiros, restringir o acesso de veículos, instalar barreiras limitadoras de fluxos turísticos e aumentar a fiscalização em horários de pico

**Enriquecimento e promoção de conteúdos culturais nos POIs da Ajuda** fomentando a realização de experiências imersivas e interactivas ao longo dos diversos activos e promovendo eventos específicos ao longo do ano (e.g. divulgação do novo Museu do Tesouro Real a nível internacional)

**Desenvolvimento de planos de integração da oferta turística** (Ajuda + Belém) como forma de potenciar o desenvolvimento da Ajuda e reduzir concentração turística em Belém – fortalecer oferta de restauração e pequeno comércio na Ajuda, criar roteiro turístico que integre os POIs do Polo como um todo, reforçar soluções de mobilidade dentro do Polo, etc.

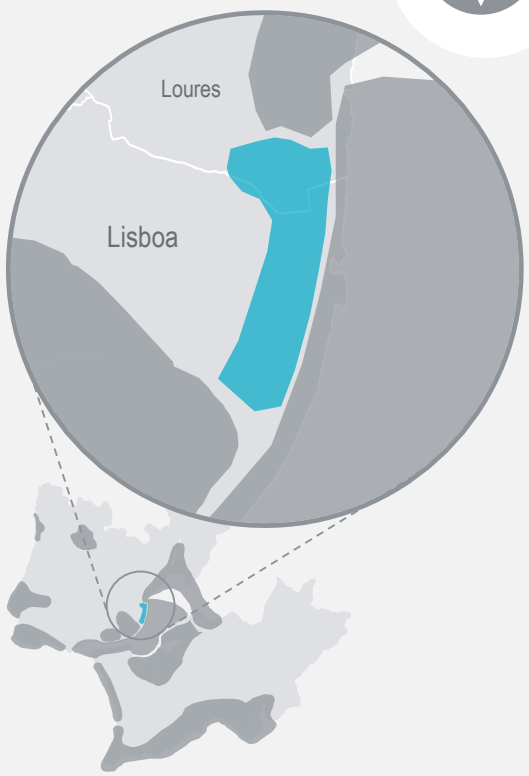
**Dinamização dos activos de potencial turístico inexplorado** (Igreja da Memória, Pátio do Bonfim, etc.) através da sua reabilitação, divulgação e promoção associada a circuitos no Polo

Fonte: Roland Berger

# Forte potencial para criar um novo Polo de características inovadoras na zona Oriental, cobrindo Parque das Nações, Beato e Marvila

## Eixos de desenvolvimento – Polo Lisboa Oriente

### Polo Lisboa Oriente




### O Polo Lisboa Oriente deve alavancar a infra-estrutura existente no Parque das Nações, e potenciar a oferta alternativa – e.g., Marvila, Beato, Loures

**Melhoria das condições da experiência turística** no Parque das Nações como elemento do *City Break*, reforçando a qualidade urbana, valorizando a arte pública existente, criando sinalética adicional ao longo dos circuitos turísticos e potenciando novos espaços turísticos em linha com o projecto inicial "Cidade Imaginada"

**Valorização e melhoria de infra-estruturas e conteúdos dos POIs actuais do Parque das Nações** (e.g., Pavilhão de Portugal, Teleférico) e promover maior dinâmica de eventos no cluster de equipamentos com potencial para maior utilização (FIL, Praça Sony, Altice Arena, …)

**Aprofundamento da vocação das zonas de Marvila e do Beato** como zonas jovens e *trendy,* em harmonia com a raiz tradicional local, fortalecendo a oferta de conteúdo nesse sentido – Cerveja Artesanal, salas de espectáculos, galerias de arte, *shopping "edgy" e* sustentável, etc.

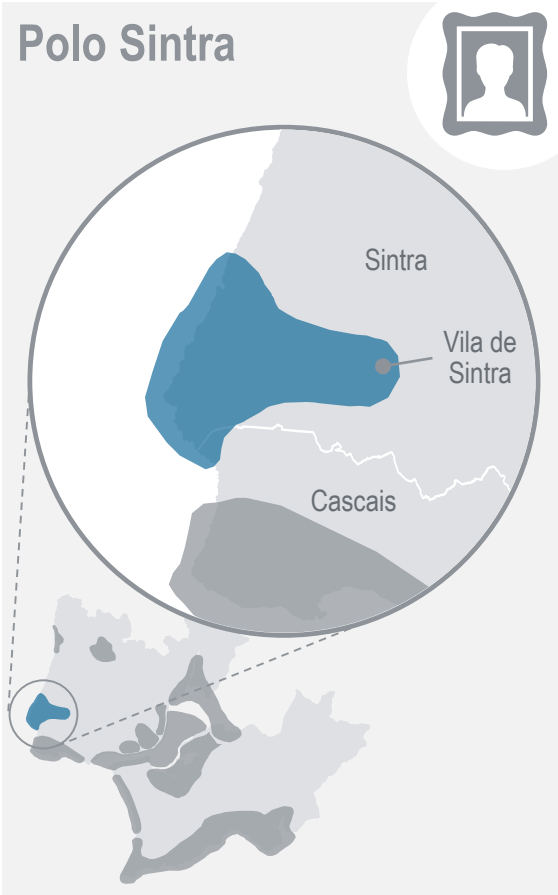
**Capitalização de infra-estruturas e POIs existentes** para a criação de zonas orientadas ao turista e requalificação de activos com elevado potencial (e.g. Armazéns Abel Pereira da Fonseca, Fábrica de Material de Guerra, etc.) para dinamização turística – e.g., espaços para mercados, exposições, feiras, e outros eventos periódicos

**Enriquecimento da experiência da Arte Urbana na Quinta do Mocho,** reforçando a envolvência associada (lojas de arte, restauração, ponto de informação turística, etc.) e promover a sua divulgação junto dos operadores, agentes e turistas

Fonte: Roland Berger

# A força de Sintra como Polo de atracção cultural deve ser alavancada para um turismo de maior valor – duração de estadia e pernoita

## Eixos de desenvolvimento – Polo Sintra




### Sintra deverá fortalecer a sua posição como Polo cultural, alargando conteúdos e, sobretudo, dotar-se de uma oferta hoteleira e de restauração atractiva e personalizada

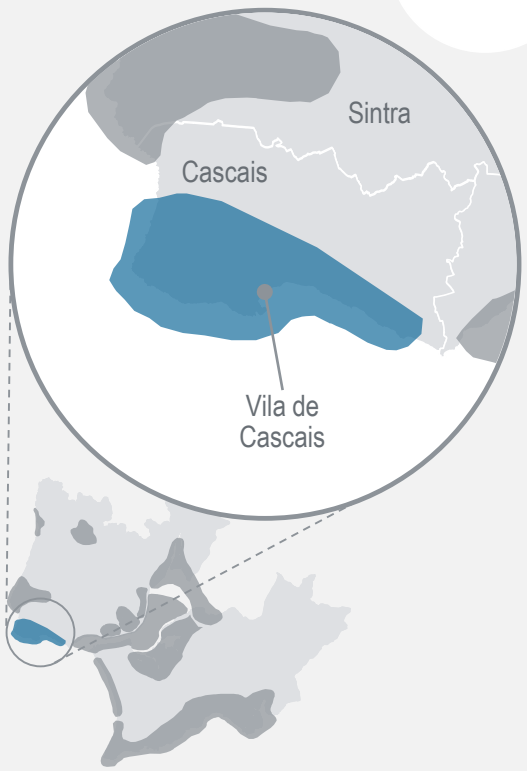
- **Desenvolvimento de uma oferta mais alargada de hotelaria** em linha com a vocação de Sintra – Polo Cultural com imagem romântica e misteriosa – identificando activos de potencial de requalificação hoteleira e incentivando a iniciativa privada (em particular marcas seleccionadas) para a sua exploração
- **Qualificação e maior divulgação da restauração em Sintra**, através da cooperação com *chefs* de notoriedade reconhecida para a potencial abertura de restaurantes, através do incentivo a acções de formação para melhoria da qualidade de serviço e através do aumento de eventos orientados à degustação da gastronomia local
- **Aposta na dinamização e diversificação de actividades turísticas no Polo Sintra de forma integrada**, requalificando e divulgando activos com potencial inexplorado (Riquezas arqueológicas, conjunto de igrejas, etc.), integrando esses activos nos roteiros de visita ao Polo, e também promovendo actividades nocturnas para fomentar maior número de dormidas
- **Reforço de soluções de mobilidade no Polo de Sintra de forma a facilitar o acesso aos diversos pontos de visita do Polo**, reforçando a criação de vias pedonais, ciclovias seguras, *hubs* de modos suaves e parques de estacionamento entre pontos de acesso
- **Potenciamento do Litoral Selvagem de Sintra** através do desenvolvimento de oferta de Turismo de Natureza, criando/reforçando roteiros e circuitos pelas arribas das praias (Vigia, Aguda, Ursa, etc.), promoção do comboio de colares como experiencia única e reforço da sinalética adequada para orientação do turista e fiscalização para garantia da sustentabilidade dos activos

Fonte: Roland Berger

# Cascais deve continuar a apostar na sua vocação de Polo *premium*, reforçando a qualidade e notoriedade da oferta a nível internacional

## Eixos de desenvolvimento – Polo Cascais

### Polo Cascais




### Cascais evoluiu como destino de luxo e deve reforçar o seu posicionamento como Polo *premium* do Destino Lisboa

**Qualificação do comércio de rua, definindo em conjunto com a Câmara Municipal o melhor conceito para o *shopping* no Polo,** identificando segmentos e marcas alinhadas com o posicionamento de Cascais (Praia, Golfe, Automobilismo, Náutica), promovendo potenciais espaços para a sua captação

**Reforço dos esforços de dinamização da oferta de hotelaria e restauração de luxo** – identificando marcas de Hotelaria e Restauração com enorme potencial de complementaridade com o portefólio existente e criando incentivos à sua captação (e.g. facilitação de licenciamentos, pagamento)

**Identificação e captação de novos eventos de elevada exposição mediática e em linha com o posicionamento *high-end* de Cascais,** para reforço da agenda de eventos periódicos do Polo e capacidade de atracção de celebridades internacionais

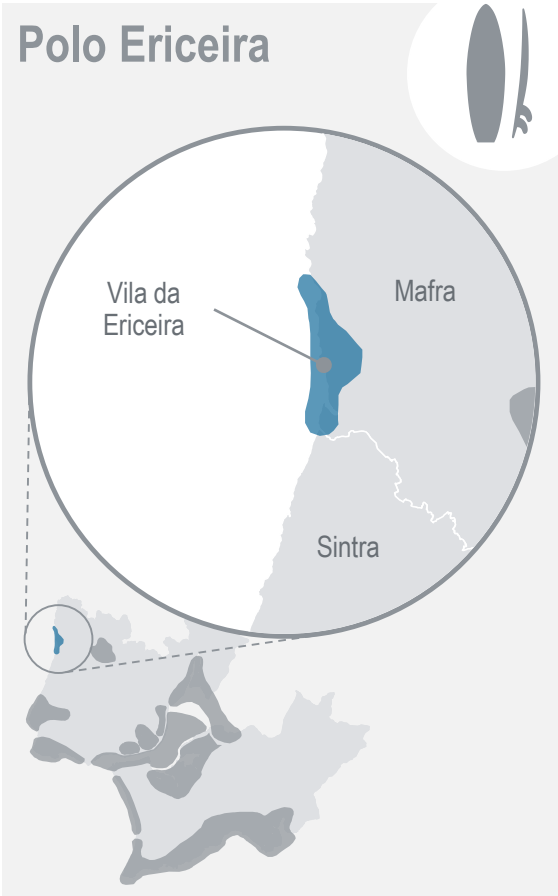
**Dinamização de Cascais como *hub* náutico de luxo**, possibilitando a ancoragem de *mega-yachts* em espaço dedicado ou marina alternativa, estudando a possibilidade de criação de um heliporto em local estratégico para ligação ao aeroporto de Tires e outros pontos do Destino

**Reforço de uma nova dinâmica do segmento Golfe em Cascais**, enriquecendo o segmento com novos eventos de alta qualidade (como foco em mercados específicos)

Fonte: Roland Berger

# O Polo Ericeira tornou-se referência a nível mundial no Surf, devendo garantir a sustentabilidade da sua Reserva Mundial

## Eixos de desenvolvimento – Polo Ericeira




### O Polo da Ericeira deve reforçar o seu posicionamento como destino sustentável de Surf – conceito de "Surf *City*"

**Reforço de medidas actuais e implementação de novas medidas para garantir a sustentabilidade da Reserva de Surf** da Ericeira preservando o número de praticantes, mas aumentando o valor acrescentado *per capita* – e.g. regulação do acesso às praias, protecção de acessibilidades, limites de capacidade de carga nas praias, entre outras

**Requalificação de toda a envolvente de apoio nas praias da Ericeira** – e.g., reforçar as infraestruturas de arrumação (e.g., cacifos), recolha de lixo, WCs, e sinalética adequada nas praias dentro e fora da Reserva; e também reforçar o policiamento/controlo para garantir altos níveis de segurança ao longo da orla costeira

**Reforço da promoção da imagem de destino de surf sustentável**, criando conteúdos dedicados (e.g. Filme sobre a Reserva e sua importância ecológica), reforçando os conteúdos do centro de interpretação, e sensibilizando os vários *stakeholders* envolvidos a difundirem informação e material informativo de forma a educar o visitante

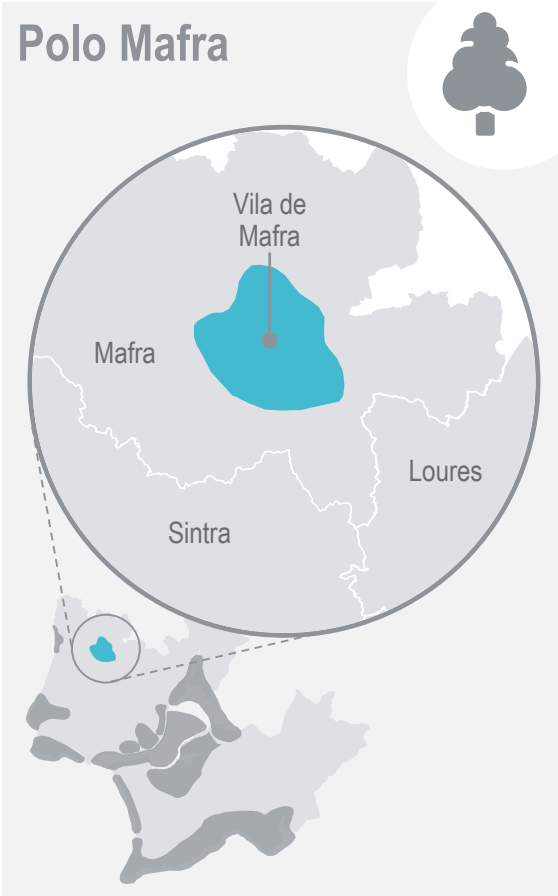
**Alavancagem do sucesso turístico do Surf na Ericeira para promoção de actividades no Polo Mafra** nas escolas de surf, nos *surf camps* e outros pontos de alojamento de surf

Incentivo à **continuação da dinâmica da oferta de hotelaria e restauração** associadas à prática do Surf e Sol e Mar na Ericeira

Fonte: Roland Berger

# Mafra deverá qualificar o seu património cultural e natural de forma a afirmar-se como Polo turístico de destaque no Destino

## Eixos de desenvolvimento – Polo Mafra




### O Polo Mafra deve alavancar o seu estatuto de Património Mundial qualificando infraestruturas e dinamizando sinergias entre polos

**Reabilitação das infraestruturas associadas ao complexo do Palácio Nacional de Mafra**, investindo na modernização dos circuitos internos do Palácio e equipamentos deteriorados, e na interligação física pedestre com a Tapada, de forma a potenciar a recente classificação como Património Mundial

**Enriquecimento do conteúdo cultural associado aos equipamentos do palácio de Mafra**, dinamizando experiências temáticos ligados à Música, à Biblioteca, à presença militar, etc., e promovendo um maior número eventos regulares Musicais (potenciando os órgãos do palácio) de elevado valor acrescentado (e.g., inclusão de oferta gastronómica, reforço na oferta MI do destino)

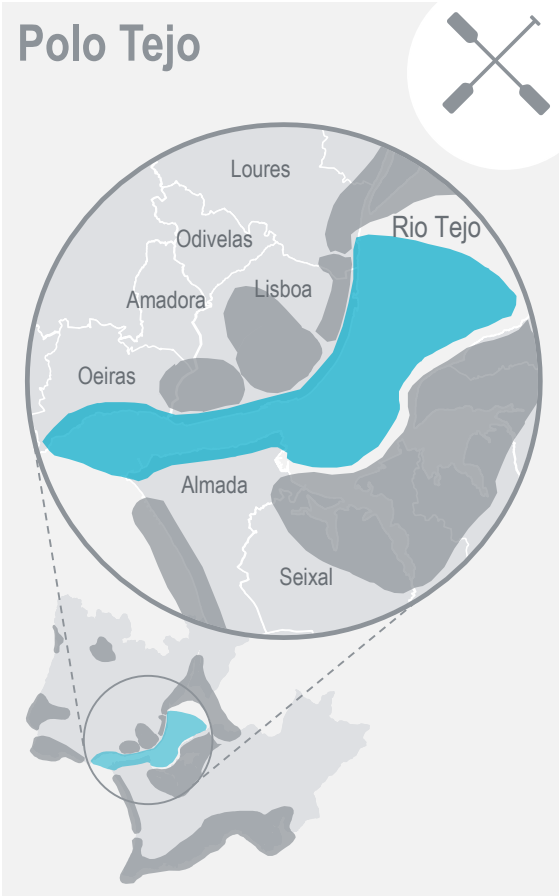
**Requalificação das infraestruturas de suporte ao turismo de Natureza/*Outdoor* na Tapada –** e.g., melhorar os circuitos e acessos à Tapada reforçando sinalética e qualidade dos trilhos, reabilitar os edifícios internos da Tapada e seus conteúdos, e modernizar toda a infraestrutura da bilheteira/entrada

**Revisão integrada do modelo de gestão dos principais activos do Polo** – Património Cultural e Natural – para a criação de uma solução de gestão e desenvolvimento integrado – Palácio, Tapada, Jardins, Convento, Escola das Armas, Museu da Música, etc., potenciando sinergias entre estas componentes da oferta

Fonte: Roland Berger

# A criação do Polo Tejo vem explorar o potencial do Rio, transformando uma "barreira" num novo activo turístico de grande relevo

## Eixos de desenvolvimento – Polo Tejo




### A dinamização da actividade no Polo Tejo (inclui zonas ribeirinhas de Lisboa, Oeiras e Almada) passa pelo desenvolvimento de infraestrutura e estimulação activa da procura

**Desenvolvimento de infraestrutura fluvial identificando novos pontos de contacto** (pontões, marinas, zonas de acostagem, cais de espera, etc.) orientados à actividade turística fluvial ao longo de toda a Frente Ribeirinha de Lisboa e Oeiras (e.g., novo terminal sul sueste, doca de pedrouços) e Almada (e.g., Cais do Ginjal)

**Desenvolvimento da oferta turística fluvial no Tejo** , criando pontos de venda de programas turísticos fluviais em zonas de grande concentração (e.g. Terreiro do Paço, Belém), minimizando o impacto da barreira do comboio (mais travessias, sinalética e material orientador ao turista) que replique medidas do Polo Belém e Ajuda a toda a Frente Ribeirinha

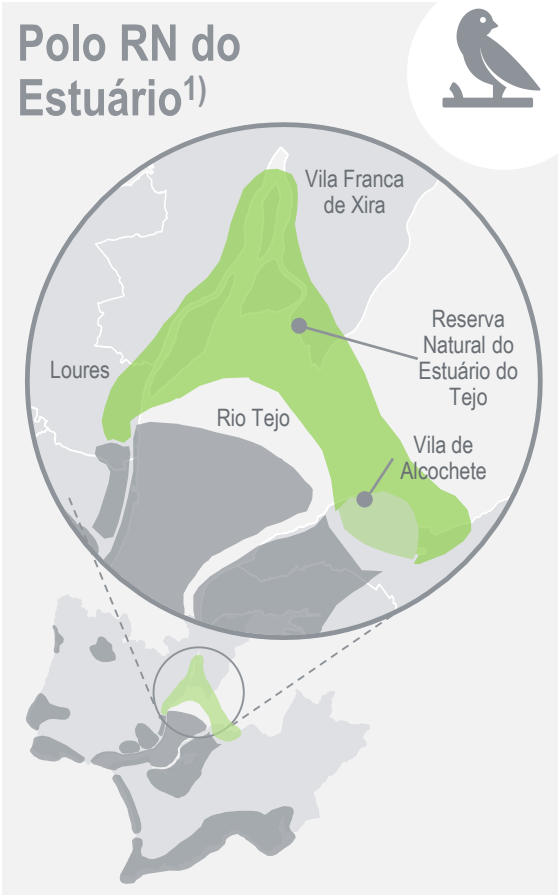
**Promoção junto dos operadores e agentes turísticos fluviais novos circuitos fluviais** que apliquem o conceito de *hop-on hop-off* em toda a frente ribeirinha e incentivo à utilização de embarcações tradicionais como imagem turística do Rio Tejo (Fragatas, Varinos, Faluas, Cangueiros, Botes, entre outros)

**Dinamização de toda a frente Trafaria e Cacilhas**, identificando activos devolutos com potencial para reabilitação como restauração, miradouros, ou outros equipamentos turísticos, criando um passadiço pedestre na falésia de Almada virada para Lisboa e promovendo novos roteiros turísticos alavancando POIs actuais (e.g. Cristo Rei)

Fonte: Roland Berger

# O Polo RN[1] do Estuário deve concentrar as suas medidas de dinamização turística em actividades ligadas à Natureza

## Eixos de desenvolvimento – Polo RN[1)] do Estuário



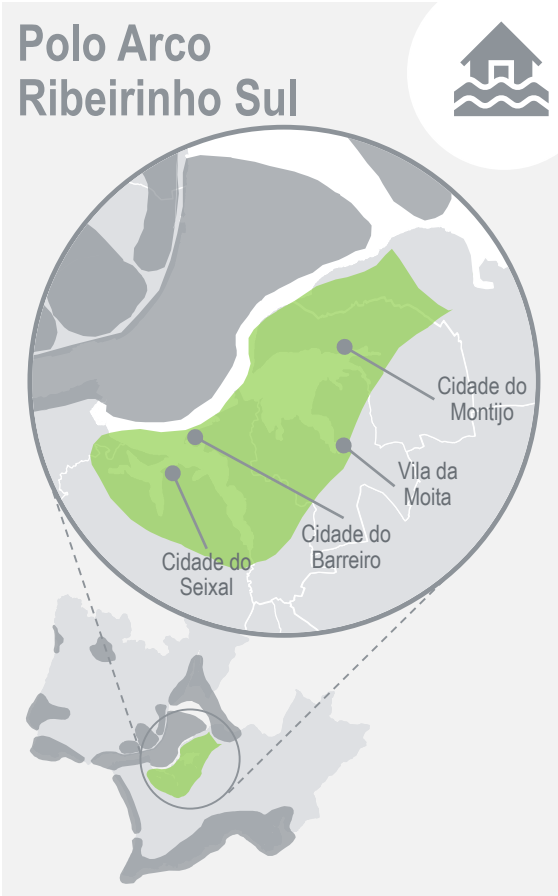

**O Polo RN[1)] do Estuário deve-se posicionar como uma zona de experiências únicas a nível de destinos *City Break,* combinando um turismo activo ligado à Natureza com os atributos de tradição rural e usufruto do Rio oferecidos**

- **Reforço das condições de atractividade turística dos produtos com elevado potencial no Estuário,** capacitando o Polo para maior fluxo turístico (e.g. evento JMJ[2]) - requalificar trilhos, sinalética, e restante infra-estrutura de suporte a percursos, capacitar centros de interpretação e informativos com novos conteúdos, e trabalhar em parceria com proprietários privados para expansão de percursos disponíveis
- **Capitalização da tipicidade e valores tradicionais dos centros históricos** da Vila Franca de Xira e Vila de Alcochete, promovendo actividades e experiências tradicionais envolvidas no turismo de Natureza – e.g., campinos, tauromaquia, ganadarias
- **Garantia de maior integração entre os produtos e experiências transmitindo uma imagem de experiência única**, através da valorização da faixa Parque das Nações – Valorsul e da criação de roteiros que englobem as diversas actividades disponíveis no Estuário (*Birdwatching*, degustação da gastronomia, passeios a cavalo, tradições ligadas a ganadarias, ...) e promovendo a sua divulgação junto dos operadores e agentes turísticos (alavancando a organização da JMJ)
- **Desenvolvimento de opções de alojamento ao longo do Polo**, integradas e alinhadas às vocações e características únicas do Polo – e.g., implementação do conceito *eco-lodge* ou *eco-resort*
- **Garantia de que as actividades de exploração turística no Polo Estuário do Tejo não interferem com a integridade ecológica do activo** natural e contribuem para a sua preservação, criando em conjunto com as entidades envolvidas na gestão do Estuário medidas de fiscalização e controlo (limites de carga e controlo de entrada nos principais pontos de acesso) e sensibilizar entidades

1) Reserva Natural do Estuário do Tejo, incluindo zona ribeirinha entre termo do Parque das Nações e as instalações da Valorsul – Concelhos de Lisboa e Loures; 2) Jornada Mundial da Juventude
Fonte: Roland Berger

# O Polo Arco Ribeirinho Sul deve alavancar a dinamização do Tejo para aumentar a sua capacidade de integrar a visita a Lisboa

## Eixos de desenvolvimento – Polo Arco Ribeirinho Sul




### O Polo do Arco Ribeirinho Sul deve identificar de forma clara a sua vocação para o Destino e prepara-se para efeitos positivos derivados do novo aeroporto do Montijo

**Revitalização das Frentes Ribeirinhas com potencial turístico por explorar** – Seixal, Barreiro, Montijo e Moita – requalificando as suas infraestruturas ribeirinhas (pontões, passeios, ciclovias, etc.), património devoluto com potencial turístico, à imagem de outros projectos de sucesso (e.g., Ribeira das Naus, Alcochete), oferta de restauração, eventos tradicionais, etc., assim como os acessos e mobilidade entre os concelhos compreendidos no Polo (e.g., travessia rodoviária entre Barreiro e Seixal)

**Capitalização do novo aeroporto do Montijo para desenvolver uma oferta hoteleira mais alargada e alojamento local de alta qualidade**, posicionando o Arco Ribeirinho Sul como *hub* de pernoite do Destino Lisboa para segmentos alinhados com o posicionamento do Polo – preço mais competitivo relativamente ao mesmo tipo de oferta na cidade de Lisboa

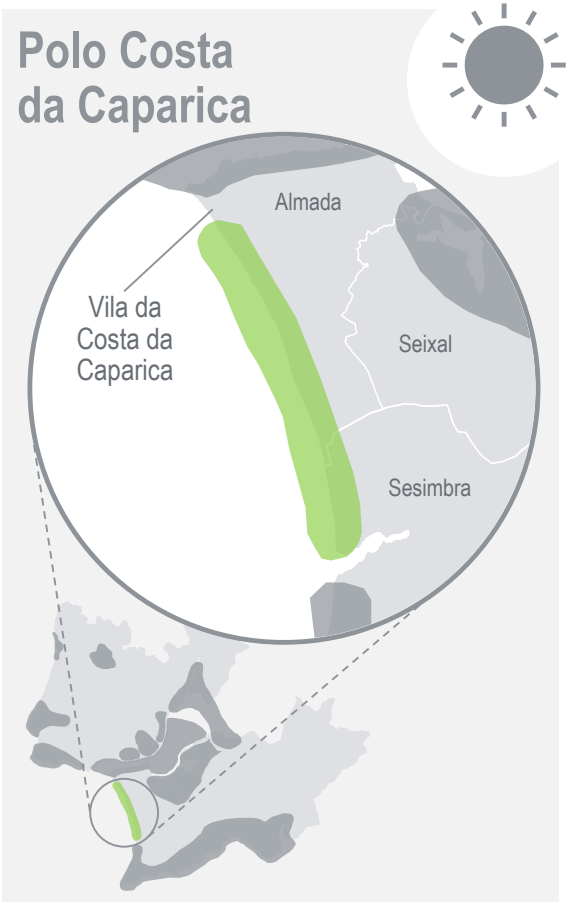
**Replicação do modelo de sucesso de outras autarquias (Setúbal, Alcochete)** através da dinamização dos centros históricos do Polo Arco Ribeirinho Sul alavancando o turismo Residencial, definição de uma abordagem específica através de uma marca (e.g., *Living in Lisbon´s South Bay*) e divulgação a mercados seleccionados de elevado potencial (e.g., França)

**Desenvolvimento da infraestrutura dedicada à exploração turística fluvial para dinamizar o acesso via Rio Tejo**, através da selecção de projectos para novos pontos de contacto estratégicos ao longo de toda a frente Ribeirinha do Polo e de um plano de balizamento da navegabilidade do Tejo alinhado com os interesses da exploração turística (e.g., limpeza de leitos)

Fonte: Roland Berger

# O Polo Costa da Caparica deve dinamizar os produtos Sol e Mar e Surf capitalizando a proximidade à cidade de Lisboa

## Eixos de desenvolvimento – Polo Costa da Caparica




### O Polo da Caparica deve reflectir uma experiência única de Sol e Mar, alavancando a qualidade das suas praias e proximidade à cidade de Lisboa

**Intensificação dos esforços de qualificação da infraestrutura de acesso e suporte às praias,** ligações fluviais com margem norte do Tejo, transporte entre praias, de forma a proporcionar a melhor experiência ao turista que procura turismo de Sol e Mar e Surf – criação de parques de estacionamento adequados e estrategicamente localizados, renovação dos passadiços de acesso às praias, equipamentos de arrumação e limpeza, reforço da fiscalização e limpeza das praias, etc.

**Enriquecimento da oferta de alojamento (Hotelaria e Alojamento Local de qualidade)** vocacionada para os produtos chave do Polo (Sol e Mar e Surf), e garantindo a sustentabilidade ecológica da Costa da Caparica – preservação da Orla Costeira e da Paisagem Protegida

**Desenvolvimento de um programa de promoção de imagem da Costa da Caparica nas redes sociais a nível internacional**, alavancando em primeiro lugar nas praias dotadas de equipamento mais qualificada (zonas de S. João da Caparica e Meco)

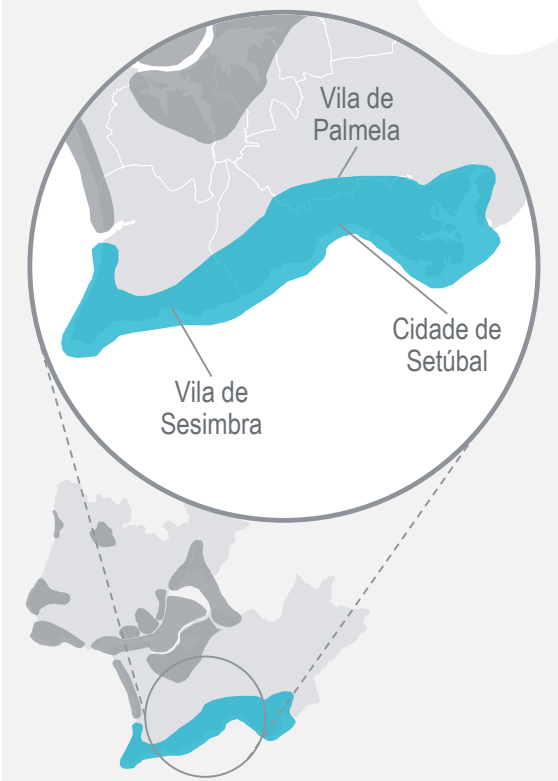
**Maior divulgação e promoção da imagem do Surf no Polo da Costa da Caparica**, posicionando-se como zona de Surf para segmentos específicos (Iniciantes e Famílias) que valorizem as características da Costa da Caparica e a proximidade a Lisboa como complemento à motivação principal

Fonte: Roland Berger

# A Arrábida deve alavancar o seu posicionamento destino Natureza através da qualificação de infraestruturas e diversificação da oferta

## Eixos de desenvolvimento – Polo Arrábida

### Polo Arrábida




### A Arrábida deve focar-se no desenvolvimento do Turismo Natureza alavancando a vocação Sol e Mar

**Reforço de nova oferta hoteleira como também da infraestrutura e serviços de suporte às actividades de turismo de Natureza e Sol e Mar,** garantindo a sustentabilidade dos activos explorados – e.g., qualidade de infraestruturas de praia, reforço da sinalética e dos trilhos da Serra, aumento da fiscalização em picos de concentração turística (alinhamento de horários de guardas florestais) e definição de limites de carga para controlar acessos ao pontos mais concorridos

**Aumento da exposição da Serra da Arrábida como activo turístico** através da captação/organização de um maior número de eventos de elevada relevância e mediatismo internacional (e.g., *Iron Man, Red bull dive,* Triatlos, regatas ao longo da costa, etc.)

**Assegurar as condições de infraestrutura no desenvolvimento do novo projecto da ponte-cais nº4** para proporcionar uma experiência de alta qualidade nas actividades marítimo-turísticas associadas – pontos de contacto orientados à actividade turística, adequada sinalética de orientação ao turista no cais e equipamentos adequados a desportos náuticos (e.g., Mergulho)

**Revitalização dos activos históricos do Polo** (e.g., Centros históricos, Sétima bateria, Convento da Serra, Castelo de Palmela e Sesimbra, Santuário do Cabo Espichel) para posterior dinamização via conteúdos culturais associado a temáticas (e.g., feiras medievais, exposições históricas, concertos e outros eventos)

Fonte: Roland Berger

# A oferta de Produtos e Qualificadores transversais de grande atractividade estimula a unidade e reforça a competitividade do Destino

## Desenvolvimento de Produtos e Qualificadores

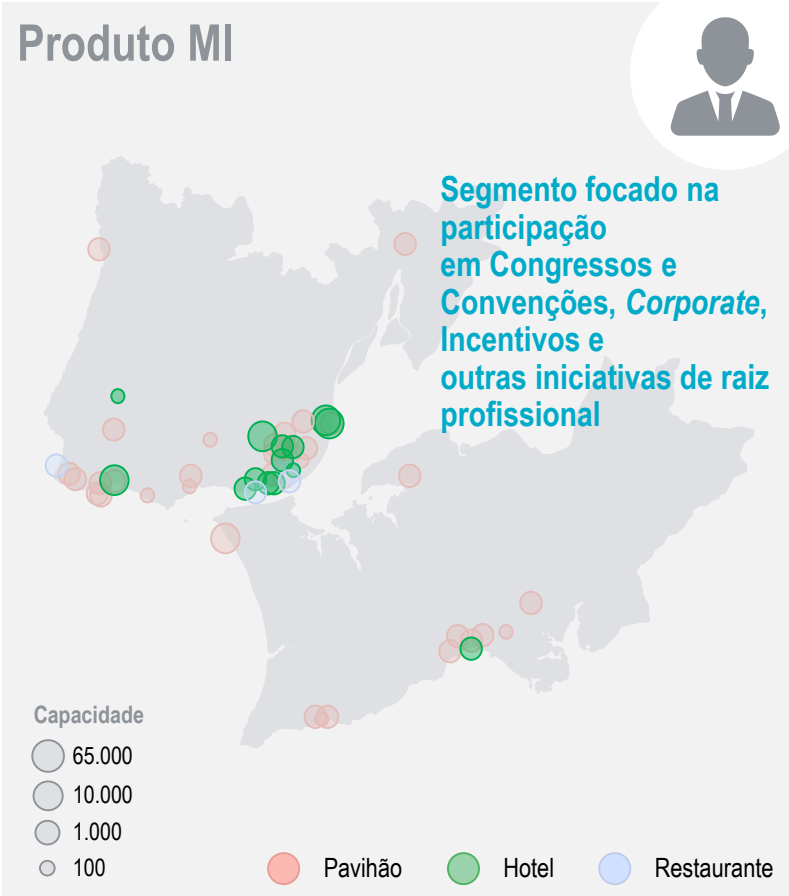
**III**

**Reforço da oferta através de Produtos e Qualificadores transversais a todo o Destino**, que traduzam a diversidade e a 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

Fonte: Roland Berger

# O Destino deve continuar a conquistar mercado MI, carecendo de um novo centro de congressos para eventos de grande dimensão

## Eixos de desenvolvimento – Produto MI




**Alavancagem das infraestruturas MI disponíveis em toda a Região**, potenciando o produto de forma integrada, promovendo a organização de eventos alinhados com as diferentes tipologias da oferta disponível na Região – foco na complementaridade entre os Polos de Lisboa e Cascais e em potenciar o recurso aos diferentes activos espalhados pela Região

**Intensificação da cooperação da várias entidades responsáveis pela gestão e promoção do segmento na Região**, assim como o estímulo ao desenvolvimento e promoção de oferta alinhada com o potencial de mercado e fortalecimento do processo de captação de grandes eventos (em linha com o nível de desenvolvimento da oferta de infraestruturas associado)

**Reforço da necessidade do desenvolvimento de um grande Centro de Congressos** que permita o Destino Lisboa receber eventos de elevada dimensão (entre 5.000 e 15.000 participantes) – sensibilizando as entidades responsáveis para a importância deste tipo de equipamento no desenvolvimento do Produto MI

**Capitalização do investimento realizado no Web Summit até 2028**, para a dinamização de conteúdos que garantam a exposição internacional da Região e promovam a notoriedade do Destino Lisboa como centro de excelência MI e *hub* tecnológico

Fonte: ICCA, Meetings in Portugal, Roland Berger

# Lisboa deverá alavancar os seus casos de sucesso no segmento Surf para alargar oferta e garantir a sustentabilidade do produto

## Eixos de desenvolvimento – Produto Surf

### Produto Surf

**Segmento focado na prática das diversas modalidades de surf – surf, bodyboard, windsurf, kitesurf, etc.**

Principais praias para actividade de Surf

**Dinamização do posicionamento do Surf como marca transversal à Região** através da criação de roteiros comercializáveis, (e.g., rota oeste, rota urbana e rota sul) com diferentes vocações em termos de dificuldade e segmento alvo

**Elevação de Lisboa a um novo patamar de qualidade e sustentabilidade na prática de Surf** através da criação de um centro de referência ao Surf da Região, em formato de centro de interpretação do Surf mas que também funcione como local tecnológico e inovador para a prática da modalidade, nomeadamente através da criação de uma piscina de ondas artificial, lojas de Surf, centro de investigação tecnológico, eventos – conceito *Lisbon Surf Ranch*

**Implementação de um modelo de gestão e colaboração proactiva da pratica de Surf** no Destino que permita a difusão de boas práticas entre Polos de Surf, maior transparência e uniformização de competências na gestão, regulação e fiscalização de actividades ligadas ao Surf (e.g., processo de licenciamento de escolas de Surf, limites e monotorização de níveis de capacidade de praias)

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

# O posicionamento único do Destino como *City Break* com Sol e Mar deverá ser alavancado para o desenvolvimento do segmento

## Eixos de desenvolvimento – Produto Sol e Mar

### Produto Sol e Mar

Fotografias seleccionadas
não exaustivas

**Segmento engloba actividades em contexto de praia – praias urbanas, praias não urbanas e piscinas naturais**

**Criação de mapa interactivo em formato digital que centralize a informação relevante** para a experiência do turista de Sol e Mar sobre a oferta da Região, nomeadamente indicação de infraestrutura balnear, qualidade da praia, estacionamento disponível, recomendações de acesso, etc.

**Desenvolvimento e requalificação urbana e ambiental das praias do Destino Lisboa –** visão única do produto na Região – alavancando melhores práticas já existentes dentro do Destino (e.g., acessibilidade, restauração, equipamento de suporte, …) através da integração das necessidades turísticas nos planos de requalificação em frentes costeiras de praia

Desenvolvimento de **programas de preservação do património balnear** em parceria com *stakeholders* – limpeza das praias, monitorização de capacidade das praias, e promoção/visibilidade das iniciativas desenvolvidas

**Divulgação da oferta Sol e Mar de forma coordenada alavancando uma proposta de valor diferenciadora** no contexto Europeu – "Praia numa Capital Europeia" – sensibilizando junto dos operadores e agentes turísticos o potencial de Sol e Mar dentro do Destino

Fonte: Condé Nast Traveler, *Press Clippings*, Roland Berger

# A integração e alavancagem dos campos de Golfe do Destino é essencial para elevar o Golfe a um novo patamar a nível internacional

## Eixos de desenvolvimento – Produto Golfe

### Produto Golfe

**Avaliar, em conjunto com os diversos *stakeholders* do sector, a criação de ofertas específicas passíveis de contribuir para o fortalecimento da experiência Golfe no Destino e, em paralelo,** a promoção de roteiros de Golfe ajustados à duração da estadia que incluam experiências que alavanquem os restantes produtos (ex. *short/city break)* e qualificadores (ex. Restauração e Gastronomia) do Destino

**Potenciar o desenvolvimento do produto a nível Regional permitindo a centralização e eficácia dos esforços** para captação de eventos diferenciadores com elevada exposição mediática e complementares ao calendário de eventos actuais, assim como a organização de competições / circuitos que passem pelos campos do Destino Lisboa – e.g., *Lisbon Golf Trophy*

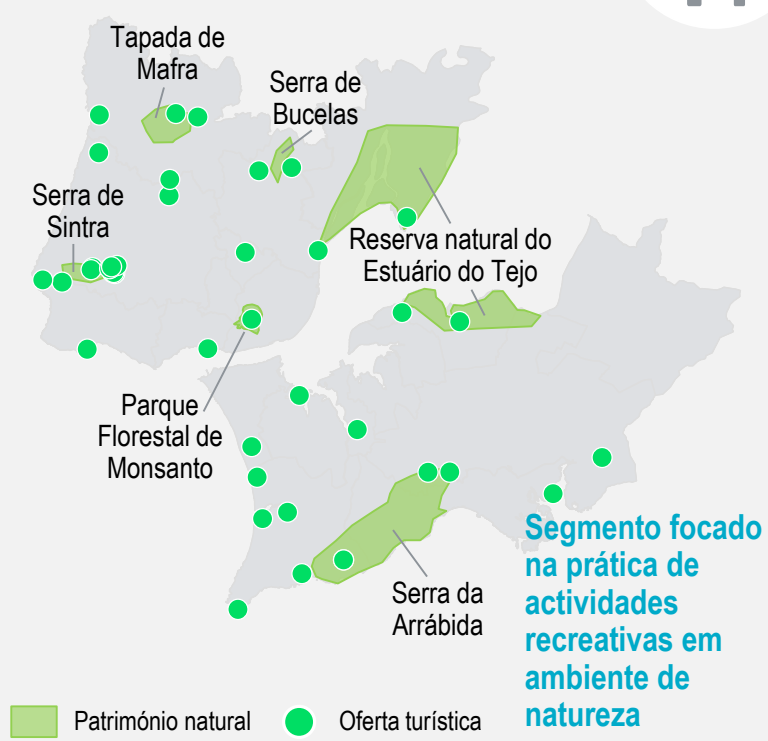
**Atracção de eventos internacionais de Golfe para o Destino** (à semelhança de alguns casos já desenvolvidos em Cascais) e reforço da promoção do Golfe de Lisboa no contexto dos programas de promoção de Portugal a nível internacional

Fonte: CNIG, FPG, Roland Berger

# O Património Natural do Destino possui um elevado potencial por explorar, através de diferentes tipos de "experiências" diferenciadoras

## Eixos de desenvolvimento – Produto Natureza

### Produto Natureza




**Reforço e divulgação da oferta de Natureza de forma coordenada alavancando uma proposta de valor diferenciadora** no contexto Europeu, promovendo junto dos operadores e agentes turísticos a realização de pacotes integrados – *Lisbon Nature Experience* com a observação de Golfinhos no Estuário do Sado, *Birdwatching*, actividades de aventura e *soft nature*, equitação, mergulho … e criando pontos de venda em locais estratégicos do Destino

**Desenvolvimento de programas de preservação da Natureza e enriquecimento das experiências em parceria com *stakeholders*** (operadores e agentes turísticos, ICNF, etc.) – e.g., promoção de Lisboa como destino amigo do ambiente, sinalização de fauna e flora e reforço da garantia de qualificação dos operadores responsáveis pela montagem e exploração de experiências

**Organização de eventos que capitalizem os activos do Destino** e que os promovam de forma integrada e com projecção internacional – e.g., Volta de Bicicleta à Região de Lisboa, *ultra-marathons* ao longo dos diversos activos de natureza do Destino, etc.

Fonte: Adventure Tourism Market Study, TripAdvisor, Roland Berger

# O qualificador Gastronomia e Vinho tem um papel decisivo na atractividade de Lisboa que importa continuar a fortalecer

## Eixos de desenvolvimento – Qualificador Gastronomia e Vinho

### Gastronomia e Vinho

**Pilar central do Destino face à importância, qualidade e notoriedade conquistada, representando um elemento chave de *City/ Short Break* e de toda a oferta**

Garantia da **exposição da gastronomia tradicional e vinhos produzidos na Região de Lisboa** ao longo de toda a jornada do turista, através de:

1) Intensificação da **promoção** da gastronomia e vinho **nos mercados emissores**
2) Estímulo aos restaurantes na **criação de cartas de vinho** que favoreçam a oferta da Região
3) Alavancagem da **rede de postos de turismo** para a intensificação da promoção da diversidade e unicidade da gastronomia e vinhos da Região
4) Promoção da gastronomia e vinho nos **principais eventos e congressos** da Região de Lisboa e a nível internacional

Incentivo à **criação de experiências únicas** no canal HORECA (e.g., compra no restaurante e entrega no Hotel ou directo na residência do turista, workshops de culinária tradicional da Região)

**Alargamento da oferta de restauração** promovendo novos modelos e tipologias (e.g., alta gastronomia/ *fine dining*), mas também protegendo/estimulando a autenticidade da restauração da Região (tabernas de Lisboa, casas de fado, restaurantes clássicos típicos, etc.)

Fonte: *Press Clippings,* Roland Berger

# O Enoturismo, ainda num estágio de sustentação do qualificador Gastronomia e Vinho, pode evoluir para produto transversal de Lisboa

## Eixos de desenvolvimento – Produto embrionário Enoturismo

### Enoturismo

Melhoria da **qualidade do alojamento e restauração dedicado ao Enoturismo** (i.e., Quintas, adegas), como também das **actividades e experiencias turísticas** (e.g., visitas guiadas completas e didácticas, horários de abertura das caves mais alongados)

**Criação de centros dedicados à promoção do Enoturismo** em zonas de concentração turística (e.g., adega *flagship*) e capitalização da capilaridade dos postos de turismo

Intensificação da **divulgação do Enoturismo através das CVRs da Região** de Lisboa (CVR Lisboa e CVR Península de Setúbal)

Definição de **estratégia de crescimento** do qualificador de forma a posicionar-se futuramente como produto da Região, incentivando à **profissionalizando o sector**

Fonte: Expresso, Portugal by Wine, *Press Clippings,* Roland Berger

# O reforço da oferta de Compras em Lisboa é decisivo para a atracção e notoriedade junto dos segmentos de maior gasto médio

## Eixos de desenvolvimento – Qualificador Compras

### Compras

**Segmento engloba comércio de luxo e comércio tradicional abrangendo oferta de comércio de rua e centros comerciais**

Principais centros de Compras

Principais zonas de *Shopping premium* e tradicional

Número de *reviews* Tripadvisor

Intensificação da **divulgação da oferta de *shopping*** do Destino Lisboa em linha com o interesse explícito e envolvimento das empresas do Sector, através por exemplo de:

1) **Criação de roteiros de experiência *shopping***, segmentando por tipologia de oferta (e.g., Freeport como *outlet* de luxo, El Corte Inglés como experiência *gourmet*, lojas históricas do Destino Lisboa, etc.)

2) **Centralização da informação** sobre as diferentes zonas de *shopping* (meios físicos e/ou digitais), garantindo que a informação disponibilizada (lojas, restaurantes, actividades, etc.) está adaptada aos diferentes mercados (tradução, alinhamento com interesses do visitante, etc.)

Promoção da **preservação e qualificação do comércio tradicional** como factor diferenciador de Destino *shopping*, através do **alargamento do âmbito do programa "Lojas com História"** como forma de desenvolvimento do comércio tradicional ao nível da Região

**Promoção dos principais locais dedicados ao comércio de luxo e de comércio tradicional** nos diversos pontos de turismo da Região de lisboa

Fonte: Tripadvisor, *Press Clippings*, Roland Berger

# Lisboa vive da riqueza dos Qualificadores da sua oferta – a cultura carece de mais e melhores conteúdos, sobretudo de carácter clássico

## Eixos de desenvolvimento – Qualificador Cultura

**Exploração mais eficaz dos equipamentos culturais existentes** na perspectiva de conteúdos de elevada atractividade, para turista e residente – e.g. natureza de exposições de arte (MAAT, Museu Gulbenkian, CCB, …), espectáculos musicais (TNSC, São Luís, Setúbal,) e Teatro – e **reforçar a oferta de espaços adequados** a este tipo de conteúdos

Criação de um **novo grande POI cultural com oferta complementar, diferenciadora e de alta atractividade,** com potencial para se tornar um ponto de atracção chave do Destino e que suporte a dinamização de Polos a potenciar (e.g., polos margem sul)

**Intensificação da promoção à oferta com potencial de integração cultural da Região**, nomeadamente roteiros que incluam Património Mundial da UNESCO (considerando regiões adjacentes de Alcobaça e Batalha), roteiros históricos (e.g., linha das torres) – através do enriquecimento do site *visitlisboa* com uma **agenda cultural extensiva e categorizada** que cubra a oferta tradicional do Destino ("festividades locais")

**Qualificação dos conteúdos culturais** nos equipamentos da Região – exposições, museus, etc. – acolhendo um maior número de exposições que realizem circuitos de renome (e.g., Banksy, Harry Potter, Van Gogh) através do estímulo ao desenvolvimento de **parcerias com entidades internacionais** (museus, associações, proprietários de conteúdo), intensificando a posição cultural do Destino e dinamizando a agenda cultural orientada à procura

Fonte: Worldatlas, *Press Clippings*, Roland Berger

# Lisboa tem-se revelado um palco atractivo para eventos, havendo potencial para aumentar frequência e alargar a diversidade da oferta

## Eixos de desenvolvimento – Qualificador Eventos

Reforço da **captação de eventos de grande dimensão** e com realização periódica **fidelizada à Região** de Lisboa, garantindo:

1) **Identificação de novos espaços de elevado potencial no Destino Lisboa** para a organização de novos eventos, possibilitando uma maior rotatividade dos eventos actualmente organizados

2) **Enriquecimento da oferta com eventos** de crescente diferenciação e potencial de qualificação

3) **Sensibilização das entidades organizadoras** de eventos para os benefícios da associação de eventos ao Destino Lisboa – **foco na fidelização**

4) Alavancagem de **eventos realizados na Região** e com elevada exposição internacional (e.g., Rock in Rio) para o **reforço da promoção do Destino Lisboa** durante a sua realização, através da criação de parcerias com entidades organizadoras para o efeito

**Reforço da divulgação da agenda de eventos tradicionais espalhados pela Região**, de natureza variada mas de elevado potencial turístico face ao conteúdo de tradição e exclusividade (festa do barrete verde, eventos religiosos, eventos gastronómicos, etc.)

Fonte: *Press Clippings*, Roland Berger

# A Região deve potenciar o uso das novas tecnologias e de ferramentas digitais ao longo de toda a jornada do turista

## Eixos de desenvolvimento – Inovação e digitalização

**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 jornada) e monitorização do desempenho do Destino por parte das entidades responsáveis

**Maior usufruto da informação gerada na utilização do Lisboa Card**, tanto no sistema de transportes como no sistema Fila Rápida da DGPC disponível no cartão, através da recolha e análise estatística das bases de dados recolhidas pelos diferentes sistemas disponíveis, para o aprofundamento do conhecimento do comportamento do turista, em complemento dos estudos realizados pelo Observatório de Turismo

**Integração de tecnologia seleccionada** (e.g., Realidade Virtual/ Aumentada, Guias digitais, experiências imersivas, infra-estrutura digital inserida no conceito *phygital*) nos principais POIs do Destino (museus, monumentos, património natural, etc.) **através de parcerias com empresas tecnológicas**

**Avaliar –** no médio prazo, e uma vez garantidas as condições tecnológicas para tal (i.e. desmaterialização do sistema de bilhética dos transportes e dos monumentos da DGPC) - **a criação de uma plataforma digital com uma proposta diferenciadora** face ao que já existe no site visitlisboa, como meio de promoção de conteúdo, recolha e gestão de informação turística, e como meio de desmaterialização do Lisboa Card

Fonte: Roland Berger

Roland Berger

# Existe espaço para que o Lisboa Card possa ser um instrumento de maior valor – p. ex. mapeamentos de fluxos turísticos

## Reforço do Lisboa Card com tecnologias para gestão de fluxos turísticos

**Ilustrativo**

**Tecnologia como mecanismo de gestão activa de fluxos, garantindo:**

- Recolha de informação
- Capacidade de análise
- Recomendação proactiva

**Lisboa Card com potencial de servir como base de desenvolvimento tecnológico**

I amsterdam city card

**Amesterdão**

**Barcelona**

**Londres**

**Cartões de mobilidade turística** com entradas em atracções e acesso ao sistema de transportes públicos

### Descongestionamento

- > **Impacto na dinamização de novos pontos de interesse** como veículo de dispersão de fluxos turísticos
- > **Alargamento da oferta de cartões de mobilidade** turística para incluir novas zonas e pontos de interesse como incentivo à visita destes polos
- > Dinamização de **acções de promoção e ofertas associadas aos cartões** de mobilidade turística – elevação de novos Polos de interesse

### Monitorização de fluxos

- > Integração de **novas tecnologias na gestão de fluxos turísticos** – e.g., chip RFDI em cartões de mobilidade turística
- > Capacitação das equipas com **informação e influência sobre fluxos** – e.g., criação de *livefeed* com POIs com tempos de espera elevados
- > Desenvolvimento de **mecanismos de gestão activa** com impacto nas acções dos turistas – piloto *livefeed* mostrou que 50% dos turistas adiava a visita

Fonte: Condé Nast Traveler, I Amsterdam website, *Press Clippings,* Roland Berger

# A médio prazo, o Destino Lisboa beneficiaria de uma ferramenta mais completa e acessível de suporte à jornada do turista

## Criação de plataforma digital para facilitação em toda a jornada turística

### Actual nível de digitalização

- **Fever** – algoritmo de recomendações
- **Lisboa Viagem** – app multimodal
- **Lisbon Street Art** – app multimodal
- **Rewind Lisbon** – virtual reality

- Concentração da oferta na cidade de Lisboa
- Dispersão e baixa coordenação das soluções disponíveis
- Aplicação da tecnologia na gestão de fluxos reduzida

### *Benchmark* de iniciativas *smart tourism*

#### App para turistas chineses – Helsínquia

> Aplicação com diversas recomendações e planos de viagem na cidade visando o turista chinês – foco na **combinação de funcionalidades numa única aplicação**

#### Guia turístico *smart* – Barcelona

> Projecto de instalação de **ecrãs interactivos em pontos turísticos** da cidade que, em conjunto com uma app móvel, fornecem informações ao visitante

#### Gestão de fluxos inteligente – Viena

> Plataforma de **gestão de mobilidade** que incorpora informação de trânsito na cidade e fornece aos turistas recomendações de meios de deslocação

**Solução integrada que permita enriquecer a experiência turística**

Fonte: European Smart Tourism, Helsinki Marketing, Vienna Tourism, *Press Clippings*, Roland Berger

# A estratégia de promoção deve estar alinhada com os objectivos de crescimento em qualidade e cada vez mais assente em meios digitais

## Eixos de desenvolvimento – Promoção

**V**

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

Aumento da promoção a **mercados atlânticos** (EUA, Canadá, e Brasil), reforço da aposta nos **mercados europeus** em segmentos seleccionados e desenvolvimento de novos **mercados asiáticos** de elevado potencial a serem trabalhados no futuro – **privilegiando a promoção a segmentos de turismo individual,** dado a sua maior compatibilidade com o funcionamento sustentável do Destino

**Aprofundamento do entendimento das motivações e expectativas em mercados e segmentos alvo**, nomeadamente através de acesso mais amplo a informação externa e do enriquecimento da base de informação do Observatório do Turismo

**Reforço da aposta nos canais digitais**, através da identificação dos meios mais adequados a cada mercado e segmento e respectiva customização dos conteúdos a promover, aumentando a relação directa com o turista que visita a Região e **introdução de um programa de *Media Relations*** com dois objectivos complementares – promoção em novos mercados emissores e promoção de Polos em desenvolvimento

**Extensão do nível actual de notoriedade do Destino Lisboa a novos mercados emissores e fortalecimento da imagem de dinamismo e oferta do Destino nos mercados actuais**, através da exploração de POIs, novos eventos, aposta em factores de autenticidade, desenvolvimento de Qualificadores, etc.

**Reforço da monitorização da imagem e notoriedade do Destino** e desenvolvimento de um mecanismo de detecção de episódios potenciadores de crise de reputação, passível de permitir uma resposta eficaz no caso de ocorrência desses episódios, protegendo assim a imagem e reputação do Destino

Fonte: Roland Berger

# Lisboa deve visar segmentos de gasto por viagem superiores para aumentar o contributo económico do Turismo

## Ações para definição e promoção junto dos segmentos alvo prioritários

### Mercados

- Aumentar promoção a mercados de maior gasto médio e potencial de crescimento para Portugal
- Reforçar a aposta nos mercados europeus, dada a sua afinidade com o produto base, estabilidade económica e proximidade ao Destino
- Identificar e promover novos mercados de elevado potencial de crescimento e contributo económico

**Aumentar o peso de turistas de maior valor acrescentado**

### Segmentos

- Ajustar atual *mix* de turista para aumentar peso de segmentos com maior disponibilidade de gasto e duração de estadia
- Aprofundar o entendimento das motivações e expectativas para dar melhor resposta à sua diversidade
- Priorizar segmentos de turismo individual que valorizem os atributos da Região e contribuam para a preservação e sustentabilidade do Destino

Fonte: Roland Berger

# As características dos mercados conduzem a uma segmentação de acordo com o seu potencial de crescimento e geração de valor

## Segmentos de mercados emissores a endereçar (1/4)

### Mercados atlânticos

**Mercados já presentes na Região, e com potencial para maior crescimento**

> Mercados emissores de elevado gasto médio

> Potencial para maior peso no *share* de turistas que visitam a Região

> Tendência para estadias maiores no país

### Mercados europeus

**Mercados tradicionais que servem de base ao Turismo da Região**

> Elevada proximidade geográfica

> Peso considerável no turismo da Região

> Mercados emissores maduros

> Estabilidade económica e social

> Tendência para a procura de City/ *Short Break*

### Novos mercados asiáticos

**Mercados assentes em novas tendências ou alinhados com os interesses do Destino**

> Mercados emissores com rotas de média a longa distância

> Reconhecimento internacional de qualidade como visitante

> Níveis de crescimento do volume de *outbound* significativos

> Possibilidade de alavancagem de *hubs* aéreos internacionais

Fonte: Roland Berger

# A abordagem aos mercados de maior valor acrescentado deve priorizar o continente norte americano e Brasil

## Segmentos de mercados emissores a endereçar (2/4)

**Mercados atlânticos**

### EUA / Canadá

> Mercado emissor responsável pelo maior volume de *outbound* e gasto turístico a nível internacional

> Elevada representatividade de turistas na Região de lisboa – considerando conjunto EUA e Canadá – com aposta recente no aumento do número de rotas aéreas entre Lisboa e o continente norte americano (alavancagem do posicionamento *hub* TAP)

### Brasil

> Elevada proximidade cultural e económica, nomeadamente através de elevados níveis de investimento entre Portugal e Brasil, assente em uma rede de rotas aéreas bem estabelecida e em crescimento (alavancagem do posicionamento *hub* TAP)

> Perspectiva de crescimento do gasto turístico em Portugal dada a elevada atractividade para segmentos com maior poder de compra

Fonte: Euromonitor, Banco de Protugal, ANA, Turismo de Portugal, Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

# A sustentabilidade do turismo na Região de Lisboa deve alavancar a maturidade e proximidade dos mercados europeus relevantes

## Segmentos de mercados emissores a endereçar (3/4)

**Mercados europeus**

### Reino Unido e Irlanda

> Elevada expectativa de subida do gasto turístico, nomeadamente em Portugal

> Elevada representatividade na Região e na escolha de Portugal como destino

### Alemanha, Suíça, Áustria

> Maior volume total de *outbound* e gasto turístico entre países europeus

> Captação do gasto turístico elevado em Portugal e elevado número de rotas aéreas

### Espanha

> Crescimento significativo no volume de *outbound* e gasto turístico desde 2014

> Portugal como segundo destino de eleição para o turista espanhol

### BENELUX

> Elevada proximidade económica e níveis de investimento entre Portugal e Benelux

> Um dos mais elevados gastos médios na Região entre mercados emissores europeus

### França

> Maior representatividade de turistas na Região de Lisboa

> Presença de Portugal como escolha no top destinos turísticos do mercado emissor

### Escandinávia

> Um dos maiores níveis de gasto médio de visitantes da Região de Lisboa

> Um dos maiores níveis de estadia média de visitantes da Região de Lisboa

### Itália

> Evolução positiva do número de turistas a visitar a Região de Lisboa

> Motivações alinhada com a oferta da Região de Lisboa – elevada procura por *City Break*

Fonte: Euromonitor, Banco de Protugal, ANA, Turismo de Portugal, Observatório do Turismo de Lisboa, Roland Berger

# É fundamental desenvolver novos mercados de alto potencial, alavancando em particular em rotas de *carriers* com *hubs* a Leste

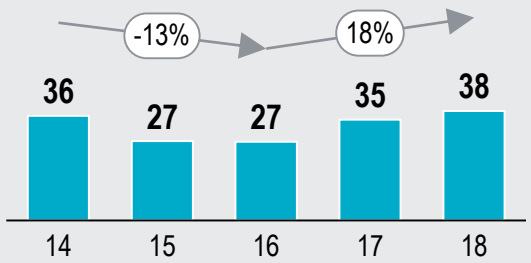
## Segmentos de mercados emissores a endereçar (4/4)

### Mercados em recuperação

Rússia

Mercado de elevado gasto médio, em recuperação desde 2016, devido à instabilidade económica na Região

*Outbound* Rússia ['000 viagens]




Rota directa para **Moscovo**

### Mercados asiáticos com foco no turismo individual

Coreia do Sul

Japão

Mercados com reconhecimento internacional de turismo emissor com elevado *standard* de comportamento dos seus viajantes

REUTERS

*"Japoneses destacaram-se como melhores turistas do mundo por serem conscientes com a sustentabilidade do destino"*

The Telegraph

*"Turista Japonês adquiriu a reputação de estar entre os visitantes mais bem vestidos, pontuais e educados do mundo"*

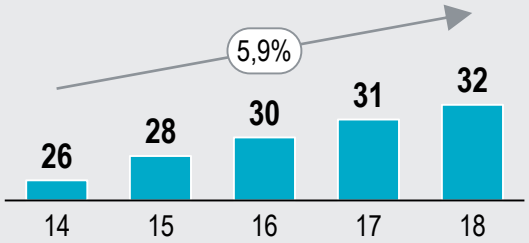
Rota directa apenas para **Seoul**

### Mercados do médio oriente

Turquia
EAU
Catar
Israel
Irão
Arábia Saudita

Mercados com potencial de elevado gasto médio e em forte crescimento em termos de *outbound*

*Outbound* médio oriente[1] ['000 viagens]




Rota directa para **Istanbul, Dubai, Doha e Tel Aviv**

1) Não inclui Catar e Irão

Fonte: Euromonitor, ANA, *Global Muslim Travel Index*, Relatórios de Indústria, *Press Clippings*, Roland Berger

Roland Berger

# A abordagem aos segmentos deve alavancar um *mix* de turistas com maior disponibilidade de gasto e duração de estadia …

## Perfis de turistas estrangeiros na Região de Lisboa[1)], 2018

| Tipologia de acompanhantes | | Estadia média [dias] | Gasto Médio[2)] [EUR] | Peso Perfil [%] |
|---|---|---|---|---|
| **Grupo de amigos** | Jovens | 4,6 | 144 | 8 |
| | *Young Adults* | 4,6 | 155 | 28 |
| | **Adultos** | 4,6 | 182 | 38 |
| | ***Golden Age*** | 5,1 | 169 | 26 |
| **Famílias** | Jovens | 4,7 | 139 | 2 |
| | *Young Adults* | 5,8 | 110 | 31 |
| | **Adultos** | 6,7 | 114 | 36 |
| | ***Golden Age*** | 6,1 | 162 | 31 |
| **Casais** | Jovens | 4,4 | 131 | 3 |
| | ***Young Adults*** | 4,9 | 155 | 7 |
| | **Adultos** | 4,8 | 147 | 23 |
| | *Golden Age* | 4,8 | 160 | 67 |
| **Grupos viagem** | Jovens | 8,0 | 246 | 9 |
| | *Young Adults* | 7,3 | 372 | 14 |
| | Adultos | 3,0 | 486 | 18 |
| | *Golden Age* | 6,9 | 213 | 59 |

**Privilegiar perfis individuais em prol de grupos**

**Aumentar peso de perfis com gasto médio elevado**

**Aumentar peso de perfis com estadia média elevada**

1) Amostra de entrevistas elegíveis para análise de gastos mensais, apenas turistas estrangeiros; 2) Gasto médio por dia e por pessoa
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press clippings*, Roland Berger

Roland Berger

# … alavancado segmentos alinhados com as vocações do Destino e comportamentos que contribuam para a sua sustentabilidade

## *Personas* do Destino Lisboa – segmentos seleccionados

**Ilustrativo**

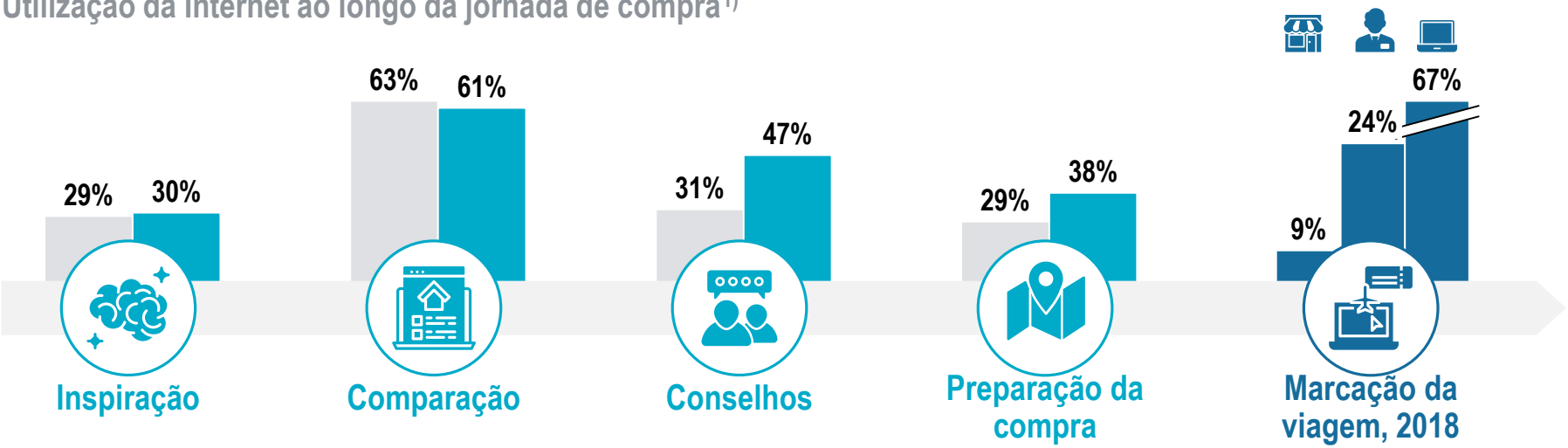
| | | Motivação da viagem | Organização da viagem |
|---|---|---|---|
| **Grupos de Amigos** Adultos | **26 a 45 anos de idade**<br>**Licenciatura e Mestrado** | > Amigos e casais organizam viagens em grupo como forma de terem **experiências *premium***<br>> Principal motivação ***City Break,* Sol e Mar, Surf e Aventura** | > Viagem **organizada pela Internet**, através de websites de hotéis e de informação turística do Destino<br>> Experiência de amigos e familiares |
| **Grupos de Amigos** *Golden Age* | **Mais de 46 anos de idade**<br>**Licenciatura** | > Viajam com amigos como forma de fugir à rotina do dia-a-dia<br>> Motivação ***City Break,* Sol e Mar e Enoturismo** para convívio**, saborear gastronomia, etc.** | > Organização ocasional através de agentes, privilegiando fontes tradicionais de informação do Destino – guias, brochuras, etc.<br>> Experiência de **amigos e familiares** |
| **Famílias** | **Famílias multigeracionais** | > Destino da viagem relacionado com a existência de **actividades que agradem a todos os membros familiares** – *City Break*, Sol e Mar, Surf, Golfe e circuitos integrados no país | > **Viagens familiares multigeracionais** – *baby boomers, geração X, millennials, geração Z*<br>> Preparação da viagem realizada entre todos os membros familiares – escolha destino e marcação |
| **Casais** Adultos | **26 a 45 anos de idade**<br>**Licenciatura e Mestrado** | > Motivação principal *City Break*, sendo que os casais adultos procuram cada vez mais **actividades de Natureza e Aventura** que possam ser experienciadas em conjunto | > Organização da viagem através da internet – websites do destino, hotéis, media e social media<br>> Utilização de **Agências**, de forma a terem acesso a **experiências autênticas e diferenciadoras** |
| **Casais** Golden Age | **Mais de 46 anos de idade**<br>**Secundário e Licenciatura** | > Motivação principal *City Break,* Natureza e Enoturismo, para **saborear gastronomia**, **conhecer novas culturas** e passar tempo juntos | > Organizam a viagem sozinhos e com Agências de Viagens , recorrendo aos websites dos hotéis como fonte de informação |

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

# Os turistas recorrem principalmente à internet para a comparação de opções e a aplicações móveis para a organização da sua viagem …

## Tendências *smartshopper* turismo

### Utilização da Internet ao longo da jornada de compra[1)]




### Tendências 2020 na escolha do destino de viagem

**59%** dos turistas globais querem que a tecnologia os auxilie na procura de destinos novos e surpreendentes

**44%** dos turistas pretendem utilizar uma app que permita planear toda a sua viagem numa plataforma única

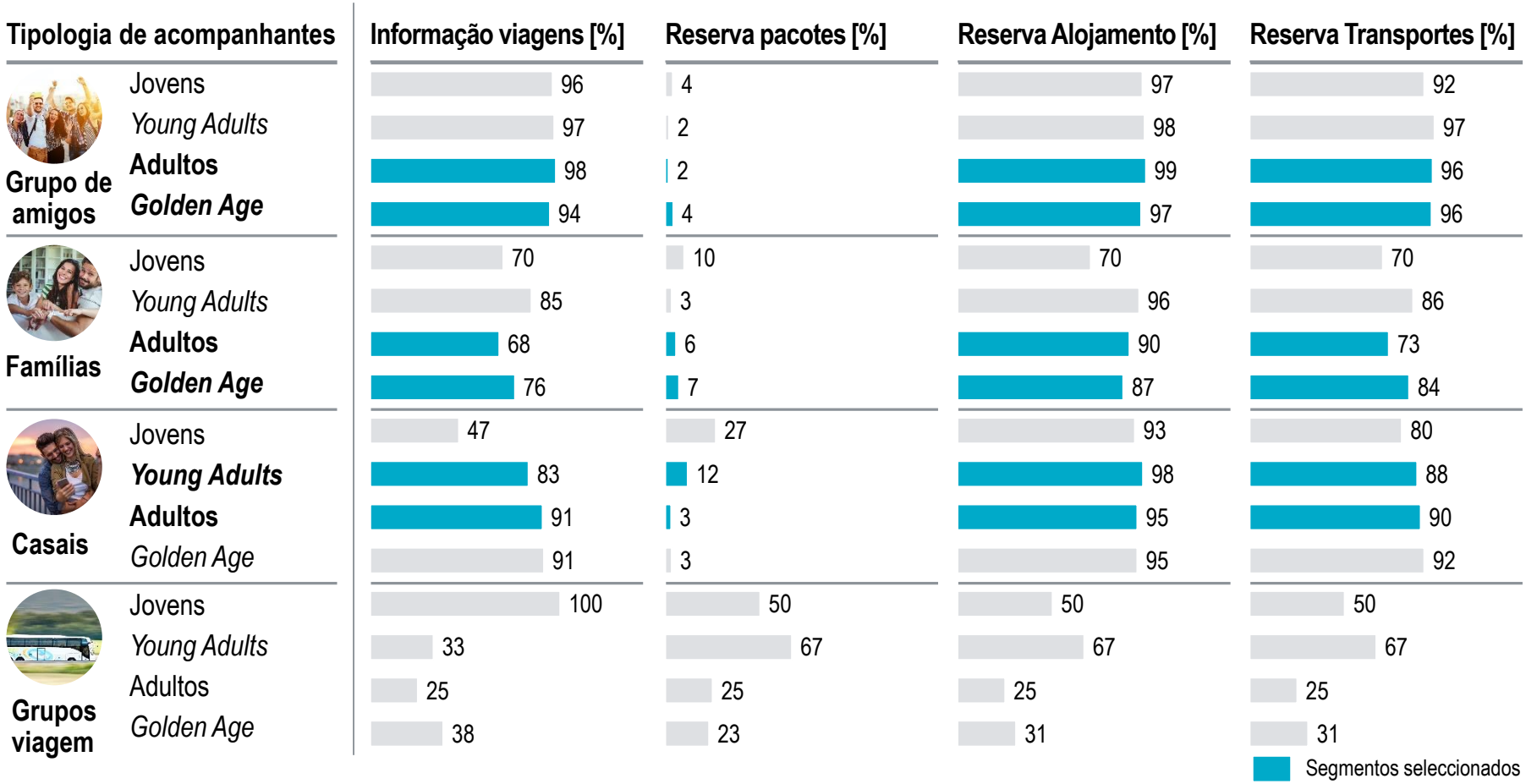
**46%** dos turistas irão recorrer a uma app que torne a exploração e marcação de actividades durante a viagem fácil

Passagens aéreas | Alojamento | Marketplace (e.g.,Viator) | Agente viagens | Booking online

1) Europa
Fonte: The Smart Shopper Google, TrekkSoft, Booking, Roland Berger

# … o que se reflecte no comportamento dos turistas em Lisboa, que uma maior utilização da internet como meio de planeamento

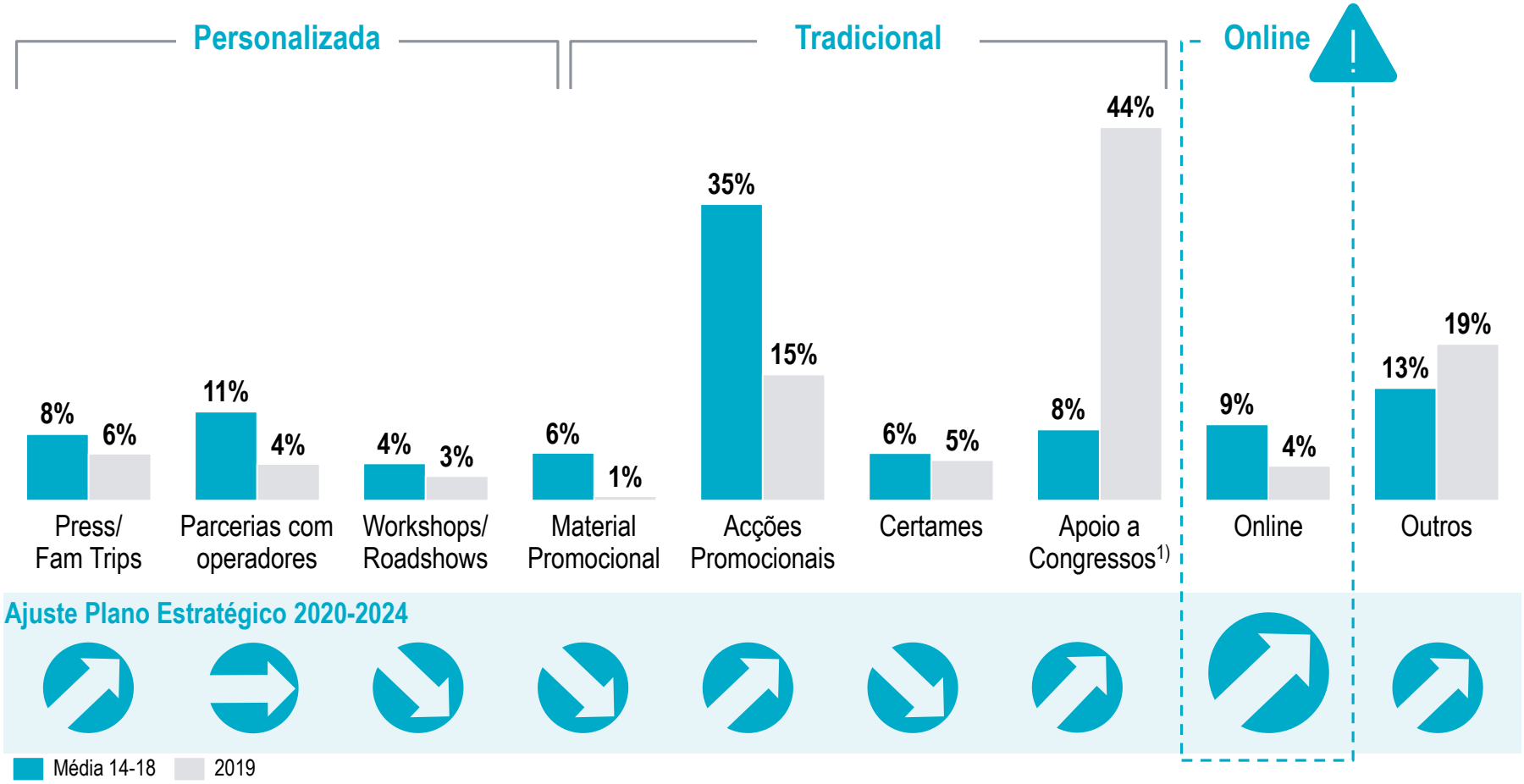
## Utilização da internet dos turistas estrangeiros na Região de Lisboa[1)], 2018




1) Amostra de entrevistas elegíveis para análise de gastos mensais, apenas turistas estrangeiros; consideradas respostas afirmativas por segmento
Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, *Press clippings*, Roland Berger

# Os canais digitais devem, por isso, merecer uma aposta crescente de Lisboa na aproximação aos seus segmentos e mercados alvo

## Distribuição do orçamento da promoção turística




1) Inclui apoio WebSummit
Fonte: Plano de Actividades e Orçamento da Associação Turismo de Lisboa, Roland Berger

# A estratégia de comunicação deve introduzir o residente como meio de promoção activa – suportada principalmente por meios digitais

## Estratégia de meios

### Promoção via meios digitais

**Desenvolvimento de iniciativas que impactem o segmento/ mercado alvo através de canais digitais – páginas de internet e aplicativos móveis – directamente ou em parceria com *opinion leaders***

> Reforço de ligação a grandes canais e *opinion makers*
> Maior controlo sobre as redes sociais e *opinion leaders*

### Promoção via meios não-digitais

**Presença em feiras, viagens promocionais (*fam trips, buyers*) e programa de *Media Relations***

> Promoção de novos Polos, Produtos e Qualificadores
> Priorização da promoção a novos mercados emissores
> Reforço de ligação a operadores especializados e de nicho
> Ligação de Produtos a marcas de referência (e.g., Surf, Natureza)

### Promoção via Residentes

**Introduzir o residente da Região como meio de promoção turística**

> Fazer conhecer a oferta alargada da Região ao próprio residente para potenciar:
  – A sua atracção em conteúdos da oferta menos desenvolvidos
  – O seu poder e interesse em recomendar sugestões a turistas com quem se relacione

Fonte: Roland Berger

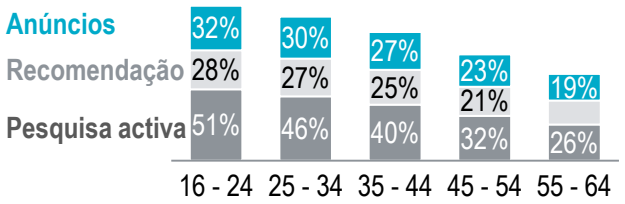
# A estratégia de meios digitais deve ser alinhada com os mercados e segmentos seleccionados priorizando maior proximidade

## Estratégia de meios – Meios digitais

### Meios digitais

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Vídeo – Youtube, IGTV, etc.
- *Messaging* – Whatsapp, Messenger, etc.
- *Influencers* digitais
- Anúncios websites turismo
- Anúncios motores de busca

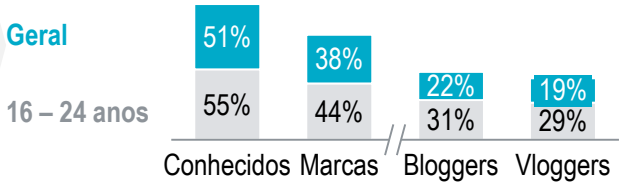
**Procura de produtos nas redes sociais[%]**




> Promover o Destino através de **anúncios nas redes sociais**

> Fomentar recomendações via **apoio de *influencers* seleccionados**

**Social media following [%]**




> Criar **parcerias com *microinfluencers*** com elevada proximidade das comunidades digitais

> Explorar **novos conteúdos via vloggers**

**Novos formatos de comunicação**

- Até 2020, **82% do tráfego** Internet será conteúdo de **vídeo**, sendo uma ferramenta singular de *storytelling*
- Presença em **plataformas de *messaging*** como meio de **aproximação aos utilizadores**

> Explorar **canais de comunicação** emergentes de acordo com mercados escolhidos – *messaging*

> Explorar **formatos de comunicação** em vídeo

Fonte: GlobalWebIndex, *Press Clippings*, Roland Berger

# O recurso a meios não-digitais é fundamental e deve centrar-se na promoção em novos mercados e produtos em desenvolvimento

## Estratégia de meios – Meios não-digitais

### Meios não-digitais

- Certames em mercados seleccionados por produto
- Media em mercados seleccionados por produto
- *Press trips*
- *Fam trips*
- Parcerias com companhias aéreas
- Parcerias com operadores turísticos

Orientar investimento aos mercados identificados, promovendo o **Destino Lisboa como âncora à comunicação** dos Polos e factores diferenciadores (Produtos e Qualificadores) e fomentando a **visita individual de turistas** ou em grupos de pequena dimensão

Promoção em novos mercados emissores através de:

> Programa activo de relações com jornalistas e meios seleccionados desses mercados

> Programas de parceria com companhias aéreas e outras acções promocionais adequadas à natureza do mercado

Priorização na promoção de produtos em desenvolvimento (em particular nos mercados Atlânticos e Europeus), em particular através de acções de *Media Relations*

Fonte: Roland Berger

# Os residentes são essenciais para a promoção da experiência do Destino Lisboa – Polos, Produtos transversais e Qualificadores

## Estratégia de meios – Residentes

### Promoção via residentes

- Campanha promovida no Facebook *targetizada*
- Campanha promovida no Instagram via anúncios
- Media nacional – jornais, revistas *lifestyle*, etc.

Alavancar os **residentes** da Região de Lisboa como **promotores do Destino Lisboa** – Polos do destino, Produtos e Qualificadores – fazendo conhecer a oferta alargada da Região ao próprio residente potenciando a sua atracção

Promover a oferta turística existente junto dos residentes de forma a aumentar o seu interesse em visitar POIs e usufruir de produtos turísticos do Destino Lisboa

Garantir o conhecimento da oferta existente por parte dos residentes para que estes possam recomendar sugestões a turistas com quem se relacionem

Fonte: Roland Berger

Roland Berger

# A ATL deve focar-se numa estratégia de meios personalizada por segmento seleccionado e de acordo com o mercado

## Estratégia de promoção por meios de comunicação e segmentos

**Ilustrativo**

| | | Grupos de amigos | Famílias | Casais |
|---|---|---|---|---|
| **Meios digitais** | Apoio a ***influencers* locais** para promoção de Lisboa no instagram e youtube | Promover o destino em linha com motivações do segmento – e.g., @jacob no Reino Unido | Comunicar com diferentes membros da família – e.g., @thebucketlistfamily nos EUA | Promover o destino em linha com experiências procuradas – e.g., @voyage_provocateur |
| | **Investimento online** (websites, motores de busca, redes sociais, etc.) | Promover experiências *City Break*, Surf e Aventura | Promover experiências e actividades *City Break,* Golfe e Sol e Mar –"*family trip*" | Promover o *City Break,* Natureza e Enoturismo |
| **Meios não-digitais** | ***Press Trips* e apoio a *Fam Trips*** em alojamentos apelativos ao segmento | > AFAR,WAVELENGTH, etc.<br>> Surf Camps, hotéis boutique e *lifestyle* | > Golf World, etc.<br>> Hotéis em contexto de Sol e Mar e Golfe – e.g., Oitavos | > Condé Nast Traveller, etc.<br>> Hotéis Sol e Mar e Enoturismo – e.g., Alcube |
| | Parcerias com **operadores** e investimento em **media e certames** | Promoção de actividades no Destino orientados aos amigos – Surf e aventura, etc. | Promoção do Destino como *family friendly* – actividades diversificadas para todos | Promoção de experiências no Destino orientados aos casais – autênticas e diferenciadoras |
| | **Apoio a companhias aéreas** para promoção do Destino | Promoções associadas ao Destino Lisboa e fomento de rotas periódicas | Recomendações e promoção do Destino nas páginas das companhias aéreas | Recomendações do Destino nas páginas das companhias e fomento de rotas periódicas |
| **Residentes** | | ***Transversal aos segmentos*** | | |

Fonte: Roland Berger

# Potencial elevado para alavancagem de novas tecnologias e fontes de informação para aprofundar entendimento de motivações e segmentos

## Ferramentas para aumentar o conhecimento sobre motivações e segmentos

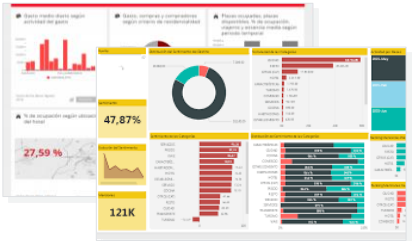
### Observatório do Turismo de Lisboa – estatísticas

Revistas mensais com evolução de mercados e produtos por Concelho

Dados de hotelaria por Concelho com periodicidade mensal

Inquéritos de satisfação e motivações anuais por amostra a visitantes

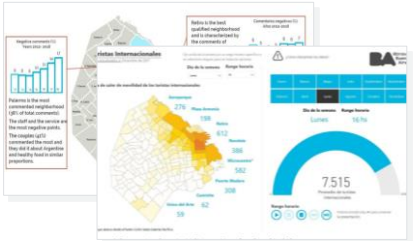
### SEGITTUR turismo e innovación




> A Segittur lidera iniciativas para usar tecnologias como **Big Data e *business intelligence*** para medir e analisar o comportamento dos visitantes

> **Plataforma tecnológica** utiliza fontes de informação tradicionais, mas agrega novas fontes de informação (e.g., gastos pesquisas de informação, dados móveis)

### @travel Buenos Aires




> Desde 2017, o Turismo da cidade de Buenos Aires começou a implementar **técnicas de *Big Data***, para gerar informação sobre os visitantes, experiência na visita e fluxos turísticos

> A **geração rápida de *insights*** permitiu de forma eficaz orientar estratégias de promoção e identificar oportunidades de produtos

### Exceltur

> A Exceltur é uma associação sem fins lucrativos, **formada por *stakeholders* do turismo** em Espanha – transportes, alojamento, operadores, etc.

> Plataforma agrega **indicadores de competitividade** e geração de valor das actividades de turismo, permitindo a **comparação entre regiões**

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa , UNWTO, Segittur, Basquetour, Exceltur, Press Clippings, Roland Berger

# Lisboa deve focar a comunicação da sua proposta de valor em 4 elementos – passando uma imagem de Destino incontornável

## Proposta de valor do Destino Lisboa

Preliminar

### Destino único

> **Conjunto distintivo de atributos estruturais** – clima e luz, paisagem, gastronomia, história, património …
> **Autenticidade**
> **Riqueza multi-étnica**

### Destino em harmonia

> **Pessoas** – ambiente acolhedor que estima o turista
> **Segurança**
> **Experiência *"hassle-free"*** ao longo de toda a jornada turística

### Destino completo

> Enorme **variedade de produtos e atrações** acessível a curtas distâncias
> **Dinamismo da oferta** de conteúdos

### Destino sustentável

> **Alinhado às melhores práticas a nível de sustentabilidade** de gestão do território

Fonte: Roland Berger

# A mobilidade é um factor chave ao desenvolvimento do Destino de forma mais homogénea – facilitando o acesso a todos os Concelhos

## Eixos de desenvolvimento – Mobilidade

**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

**Minimização do impacto dos défices de mobilidade turística na Região**, implementando soluções de transporte partilhado complementar à oferta existente nas rotas entre os Polos turísticos do Destino que apresentem situação mais crítica – acessos ao POIs da Arrábida, ligação Sintra a Mafra, entre outros

**Integração das necessidades turísticas nos planos de mobilidade urbana e regional de Lisboa**, prevendo maior colaboração entre a ATL, AML e entidades envolvidas na gestão e planeamento de mobilidade, de forma a garantir elevada qualidade futura de infraestruturas e serviços na perspectiva do turista e também do residente local

**Melhoria da mobilidade no Rio Tejo, considerando necessidades dos residentes** e, simultaneamente, proporcionando um **acesso fácil e de qualidade à Margem Sul por parte dos turistas**, sensibilizando as entidades intervenientes para o reforço da periodicidade de rotas de maior procura, criação de novas rotas seleccionadas e melhoria da infraestrutura e equipamento fluvial

**Alargamento da oferta de mobilidade incluída no Lisboa Card a toda a Região** (e.g., Incluir acesso ao transporte fluvial no Rio Tejo e rede Gira na cidade de Lisboa) de forma a garantir a melhor divulgação e acesso às alternativas de mobilidade na Região

Fonte: Roland Berger

Roland Berger

# É possível quebrar a barreiro Rio Tejo através da dinamização da mobilidade – combinando transporte fluvial e turismo náutico

## Criação de novas rotas e ligações no Rio Tejo

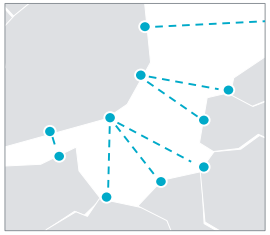
### Dimensões de dinamização no Rio Tejo

**Rotas multidestino**

Rotas marítimas que garantam mobilidade circular com foco na criação de ligações entre pontos de interesse e permitindo um desenvolvimento uniforme da frente ribeirinha

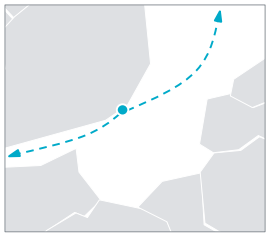
**Ligações expresso**

Rotas marítimas de travessia directa entre margens do Rio Tejo, com elevada frequência e capacidade de transporte – responder à procura actual e potencial entre pontos seleccionados



**Rotas regionais**

Rotas de ligação a Concelhos mais distantes da Região de Lisboa – viabilidade da rota dependente do aproveitamento turístico fora das horas de ponta (manhã e final do dia)



### Medidas de dinamização do transporte marítimo

**Experiência fluvial *premium* – Londres**

Promoção de viagens como experiência *premium* através de serviços prestados a bordo

**Serviços de táxi marítimos – Sidney**

Introdução de táxi privados em horas de ponta – foco na descentralização do centro urbano

**Expansão de serviços e rotas – Nova Iorque**

Criação de rotas assente em critérios específicos (e.g., competitividade no tempo de viagem)

**Ligação de hubs empresariais – Hamburgo**

Desenvolvimento de rotas focadas na mobilidade de residentes e fluxos em horas de ponta

**Experiência tecnológica – Roterdão**

Aquisição de embarcações com serviços *high-tech* e conteúdos (e.g., Wifi, *displays* interactivos)

Fonte: Instituto Real de Tecnologia Sueco KTH, Legco, Roland Berger

# A Região de Lisboa deve promover modos suaves de forma a aumentar a cobertura dos pontos de interesse de forma sustentável

## Medidas para promover meios de transporte suaves

### Transporte sustentáveis – modos suaves

#### Barcelona

**Desenvolvimento de plano de mobilidade urbana com a restrição de tráfego automóvel em zonas da cidade**

> **Delimitação de zonas urbanas** estratégicas, agregando blocos de quatro quarteirões, com **impacto reduzido na mobilidade automóvel** da cidade

> Promoção da utilização de modos suaves com previsão de **decréscimo de 21% do tráfego automóvel** em detrimento de modos de transporte sustentáveis

#### Steyr

**Criação de zonas drop-off de turistas em locais estratégicos com hubs de modos suaves como ponto de partida à visita**

> Criação de um ***shuttle* entre zona urbana e principal ponto de atracção**, de forma a reduzir o tráfego automóvel

> Diminuição das áreas destinadas a estacionamento

> Dinamização de ***hubs* de modos suaves** nas áreas delimitadas para *drop-off* como meio de incentivo à utilização de modos suaves na visita

#### Flandres

**Criação de marca "bicycle friendly" na região de Flandres como incentivo à utilização de modos suaves**

> Criação de **sistema de incentivos** (e.g., descontos) para os visitantes que utilizam modos suaves

> **Dinamização da marca "*bicycle friendly*"** junto de estabelecimentos comerciais e alojamento

> Desenvolvimento de **infraestruturas de suporte** a formas de turismo mais sustentáveis (e.g., *bike dock)*

Fonte: ECF, Austrian Ministry of Transport, Press Clipings, Roland Berger

# Para a Região de Lisboa se tornar um Destino mais equilibrado deve promover a manutenção da qualidade no seu território

## Eixos de desenvolvimento – Qualidade do território

**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

**Avaliação regular de aspectos transversais da qualidade do território na perspectiva do turista** através de uma monitorização sistemática de zonas de elevada concentração turística de forma a permitir uma actuação proactiva ou sensibilização de entidades responsáveis por actividades fora do âmbito da ATL (reforço da recolha de lixo, adequação do policiamento, fiscalização da poluição sonora e ambiental,…)

**Reforço e da regulamentação de transportes turísticos** – racionalização de rotas, acessos e de horários de circulação para os Autocarros turísticos, criação de zonas de *drop-on/off* e estacionamento dedicado a autocarros e outros transportes de animação turística e criação de sistema de licenças de transporte turístico e modelo para sua gestão

**Melhoria da gestão de fluxos turísticos no acesso aos principais pontos de interesse** – i.e. reformulação do sistema de bilhética através da criação de *slots* de visitação com capacidades pré-definidas de acordo com particularidades de cada POI, possibilidade de compra antecipada de entradas online e precificação de acordo com horários de maior procura e serviço diferenciado (aumento da disponibilidade de *fast track*)

**Gestão proactiva do Alojamento Local**, nomeadamente através da **limitação na emissão de licenças** sempre que aplicável (20% do parque habitacional como referência de boa prática) e **reforço da fiscalização** através da criação de um canal específico para denúncia de exploração ilegal

**Minimização do impacto da actividade de cruzeiros e aumento do valor acrescentado ao Destino**, através da maior atracção de segmentos *high-end* que utilizem navios de menor porte e promovendo junto de operadores e agentes do segmento os diversos Polos do Destino e a utilização de meios de transporte alternativos ao autocarro turístico (e.g., metro), a par de medidas restritivas no acesso de autocarros turísticos ao terminal

Fonte: Roland Berger

# A implementação de medidas de regulação e fiscalização são essenciais à preservação da qualidade do território

## Medidas de preservação de factores de autenticidade

### Factores susceptíveis de degradação causada pelo excesso de turismo

- Autenticidade
- Qualidade da experiencia
- Níveis de serviço
- Capacidade de circulação
- Controlo e Segurança

**Desenvolvimento de planos de preservação da autenticidade de polos de elevada concentração**

De Wallen, Amesterdão

Barceloneta, Barcelona

San Marco, Veneza

Cidade Velha, Dubrovnik

- **Proibição de circulação** a grupos de +20 turistas em zonas delimitadas
- **Coordenação, formação e atribuição de licenças** a guias turísticos
- **Reforço de vigilância** remota e física com equipas especializadas
- **Instalação de sinalética** pedestre que informe e oriente fluxos de circulação
- **Criação de barreiras e torniquetes** para controlo de acessos e fluxos

Fonte: Websites governamentais, *Press Clippings*, Roland Berger

# Os transportes turísticos requerem maior regulamentação e fiscalização – em linha com as práticas de sucesso de outros destinos

## Medidas para regulação e fiscalização de transportes turísticos

*Autocarros turísticos provocam problemas para os moradores, ao nível do ruído e do congestionamento do tráfego, entre outros*

**Em Lisboa, a proibição de circulação de autocarros turísticos já se estende à zona histórica – Sé e Castelo de São Jorge**

### Barcelona

**Desenvolvimento de rede dedicada com zonas de drop-off e estacionamento perto dos principais pontos de interesse**

> Desenvolvimento de três tipologias de infraestrutura de suporte aos autocarros turísticos em linha com procura – **zonas de paragem *drop-off*, zonas de estacionamento com limitação por *slot* e reserva e zonas sem restrição de tempo**

> Estabelecimento de sistema de *pricing* sazonal nas zonas de estacionamento

### Salzburgo

**Implementação de medidas de regulamentação da circulação e estacionamento dos autocarros turísticos**

> Criação de **terminais de *drop-off* e *pick-up*** com acesso limitado a licenças e reserva de *timeslots*

> **Limitação estacionamento** de veículos aos parques de estacionamento criados para esse efeito – gratuito para autocarros que utilizem os terminais de *drop-off*

> Criação de áreas proibidas à circulação

### Roma

**Criação de plano de mobilidade com a divisão da cidade em 3 zonas com níveis de restrições e incentivos**

> Estabelecimento com modelo de zoneamento com regulação da circulação e estacionamento

> Criação de **licenças** que concedem autorização para circulação, **acesso a zonas *drop-off* e estacionamento**

> Atribuição de licenças diárias e definição de limites capacidade – licenças por *slot*

Fonte: ZonaBus, Entidade turismo Salzburg, Roma Mobilita, *Press Clippings*, Roland Berger

# A implementação do Plano Estratégico passa por uma coordenação adequada entre as diferentes entidades intervenientes

## Responsabilidades no desenvolvimento de produto e promoção turística

### Desenvolvimento e reengenharia de Produto

Planeiam e executam medidas de desenvolvimento turístico afectas ao território sob sua gestão administrativa

Restantes CMs

Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa

Coordena, estimula e apoia acções de valorização da oferta a nível regional e monitoriza acções delegadas na ATL

Turismo de Lisboa

LISBOA CÂMARA MUNICIPAL

Articula com a ATL a implementação de actividades delegadas focadas no desenvolvimento turístico do Município

Implementa medidas de desenvolvimento turístico no Concelho de Lisboa e apoia, se necessário, a nível Regional

Entidades específicas

Intervêm no desenvolvimento e/ou qualificação da oferta turístico no âmbito das suas competências

### Promoção turística

TURISMO DE PORTUGAL

Promove o turismo de Portugal a nível internacional

Delegação de responsabilidades de promoção internacional através do reconhecimento da ATL como Agência Regional de promoção Turística

Turismo de Lisboa

Promove o Destino Lisboa a nível nacional e internacional

Fonte: Roland Berger

# E. Nota final

# 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

Roland Berger

THINK:ACT