

10 PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM PORTUGAL

# TURISMO DE PORTUGAL

## CITY BREAKS

# 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal

## CITY BREAKS

Estudo realizado por  
THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.)  
para o Turismo de Portugal, ip  
[www.thr.es](http://www.thr.es)

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu 10 produtos seleccionados em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística.

Esses 10 produtos turísticos estratégicos são:

- > Sol e Mar
- > Turismo de Natureza
- > Turismo Náutico
- > Resorts Integrados e Turismo Residencial
- > Turismo de Negócios
- > Golfe
- > Gastronomia e Vinhos
- > Saúde e Bem-Estar
- > Touring Cultural e Paisagístico
- > City Breaks

Os estudos que agora se publicam representam, assim, o ponto de partida para um trabalho sistemático de criação de novas propostas de consumo e para a definição de novos modelos de cooperação entre os Destinos Turísticos, o Turismo de Portugal, ip e as Empresas. Nessa medida, estes estudos pretendem dar início a um debate construtivo que conduza à adopção das melhores práticas para desenvolvimento do Turismo em Portugal.

## FICHA TÉCNICA

**Estudo realizado por:** THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, ip

**Edição:** Turismo de Portugal, ip

**Design:** Filipa Pias

**Paginação:** Caixa Alta

**Fotografia:** Duccio/Casa da Música, José Manuel

**Acompanhamento de impressão:** Caixa Alta

**Impressão:** Fernandes & Terceiro, Lda.

**Depósito legal nº:** 250627/06

© Turismo de Portugal, ip

Lisboa 2006

# Índice

## A. Oportunidades e requisitos do mercado

1. O mercado.....	9
2. Perfil do consumidor .....	12
3. Os destinos concorrentes .....	14
4. A negociação.....	17
5. Oportunidades .....	19
6. Requisitos do sector .....	21

## B. A capacidade competitiva de Portugal

1. Os recursos disponíveis.....	27
2. A cadeia de produção de valor .....	28
3. A composição da procura.....	31
4. Potencial da capacidade competitiva .....	31

## C. O modelo de negócio

1. <i>Targeting</i> .....	37
2. <i>Clienting</i> .....	39
3. O sistema de valor.....	42
4. A produção de valor .....	45

## D. Estratégia de desenvolvimento

1. Localização geográfica .....	57
2. Fases de desenvolvimento.....	58
3. Gestão do crescimento.....	60
4. Instrumentos de apoio ao crescimento.....	60



A scenic view of a city at dusk. In the foreground, there is a stone fountain with water. A black wrought-iron railing runs across the middle ground. To the right, a tall street lamp with a glowing lantern is visible. The background shows a hillside with a castle illuminated by warm lights, and a dense residential area with red-tiled roofs. The sky is a soft, hazy purple and blue.

A

oportunidades e requisitos  
do mercado



## 1. O MERCADO

### > Definição

#### Definição do sector de *City breaks*

Motivação principal	Mercados
<p>Conhecer uma cidade e as suas atracções monumentais, arquitectónicas, culturais, comerciais, gastronómicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>City breaks standard:</b> os turistas viajam para uma cidade com o objectivo de visitar atracções relacionadas com uma variedade de temas (histórico, cultural, social, etc.). Durante a sua estada, ficam alojados em hotéis confortáveis de 2-3 estrelas e procuram produtos e serviços com preços acessíveis.</li> <li>&gt; <b>City breaks upscale:</b> os turistas viajam para uma cidade com o objectivo de visitar atracções relacionadas com uma variedade de temas (histórico, cultural, social, etc.). Durante a sua estada procuram serviços personalizados de alta qualidade, boutique hotéis, hotéis de 4-5 estrelas e com charme, menus de degustação e provas de vinho, etc.</li> <li>&gt; <b>City breaks temáticos:</b> os turistas viajam para uma cidade com o objectivo de visitar atracções e de viver experiências relativas a um tema específico, por exemplo, assistir a um evento musical, teatral, cinematográfico, desportivo, de moda, etc.</li> </ul>
Actividades	
<p>Estadia de curta duração para visitar várias atracções de uma cidade.</p>	

### > Volume e evolução

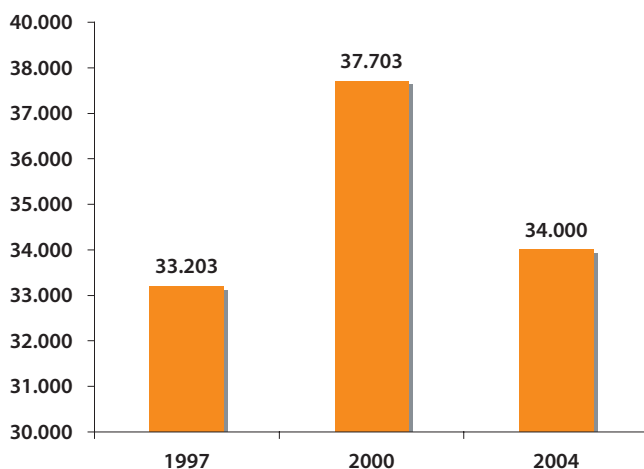
#### Um mercado de 34 milhões de viagens internacionais por ano na Europa

A **principal procura** das viagens internacionais de *city breaks*, i.e., aquela para a qual os *city breaks* são o principal motivo da viagem, é composta por 34 milhões de viagens, com uma ou mais noites de duração. Este volume representa aproximadamente 14% do total das viagens de lazer realizadas pelos europeus.

#### Estima-se um crescimento anual entre 12% - 15% ano nas viagens de *city breaks*

Segundo dados da pesquisa pan-europeia do European Travel Monitor, o volume de viagens de *city breaks* mostra uma linha de evolução irregular, com subidas e descidas pronunciadas, entre um ano e outro. Contudo, segundo peritos e profissionais consultados no processo de elaboração deste trabalho, todas as condições apontam para um cenário favorável ao crescimento deste mercado.

### Evolução do volume de viagens de *city breaks*. Período 1997 – 2004 (milhares)



Fonte: Estimativas THR com base em dados do European Travel Monitor, IPK

Factores como o surgimento de linhas aéreas de baixo custo, a descida do preço dos voos, o aparecimento de novos destinos de *city breaks* (cidades do Leste da Europa), as maiores facilidades de reserva e compra de viagens, etc., levam os peritos e profissionais do sector a prever um crescimento anual entre os 12% e os 15%.

Com base nestas estimativas, o mercado europeu de viagens de *city breaks* alcançaria, em 10 anos, um volume de cerca de 1.000 milhões de viagens.

#### Reino Unido e Alemanha são os principais mercados emissores de viagens de *city breaks*

De acordo com os dados da pesquisa do European Travel Monitor, o Reino Unido é o principal mercado emissor deste tipo de viagens, com mais de 5,5 milhões de viagens em 2004; a Alemanha aparece em segundo lugar, com pouco mais de 5 milhões de viagens.

Em termos relativos, a Espanha é o mercado que regista a maior taxa de viagens de *city breaks* (% sobre o total de viagens ao estrangeiro), com 50%. Embora existam outros estudos que confirmam que uma grande parte das viagens de lazer ao estrangeiro dos espanhóis têm como destino as grandes capitais europeias, tais como Londres, Paris, Roma e também cidades como Nova Iorque, Bangkok, etc., o resultado obtido (50%) é surpreendente e deve ser analisado com cautela, pois os dados procedentes de uma pesquisa estão sujeitos a eventuais distorções.

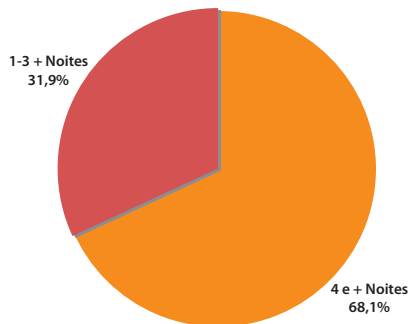
Quadro 1: Viagens de *city breaks* ao estrangeiro por mercado emissor – 2004

Mercado emissor	Total viagens (em milhares)	% viagens de <i>city breaks</i> sobre o total	Viagens de <i>city breaks</i> (em milhares)	% sobre total viagens de <i>city breaks</i>
Europa	245.000	14%	34.000	100,00%
Reino Unido	39.349	14%	5.612	16,50%
Alemanha	51.685	10%	5.046	14,80%
Espanha	9.103	50%	4.560	13,40%
Escandinávia	18.571	17%	3.099	9,10%
Holanda	17.763	15%	2.625	7,70%
Itália	16.880	10%	1.738	5,10%
França	18.493	7%	1.384	4,10%

Fonte: European Travel Monitor-2004, IPK; e estimativas THR.

### 68% das viagens de turismo de *city breaks* são de mais de 4 noites

A maioria das viagens de *city breaks* realizadas pelos europeus são de mais de 4 noites. Contudo, estima-se que a estada média de um turista para este tipo de viagens não ultrapassa as 6 noites.



Fonte: European Travel Monitor-2004, IPK

### Uma importante procura secundária

A **procura secundária**, composta pelas viagens com outras motivações principais mas nas quais os *city breaks* são complementares, estima-se em cerca de 85 milhões de viagens ano.

#### > Gasto

#### O gasto médio por pessoa/dia varia consideravelmente

O gasto realizado pelos turistas numa viagem de *city breaks* pode variar consideravelmente, uma vez que está relacionado directamente com o destino escolhido, a quantidade e qualidade dos serviços e actividades contratadas, a duração da viagem, etc.

Para além de que a tipologia de turista que realiza este tipo de viagens é também muito variada. Estima-se que o nível de gasto mínimo diário é de cerca de 60€ para aqueles que viajam em companhias *low cost*, escolhem alojamento em pousadas da juventude ou pensões, utilizam transportes públicos para se deslocarem no destino, visitam atracções gratuitas e de baixo custo e comem em restaurantes que oferecem menus com preço estabelecido. Esta tipologia de turista enquadra-se no mercado denominado *city breaks standard*.

No outro extremo estão os turistas do mercado de *city breaks upscale*. Para esta tipologia de turistas estima-se um gasto máximo diário de 450€, excluindo o transporte para o destino. Estes gastos incluem alojamento em hotéis de 5 estrelas, refeições em restaurantes *gourmets* e de prestígio, deslocações em táxi ou em carro alugado com motorista, visitas culturais guiadas, actividades nocturnas, tais como óperas, concertos, teatro, etc. Salienta-se o facto de que o gasto deste turista pode ultrapassar consideravelmente o referido, caso se incluam as compras que pode realizar no destino.

O segmento de turista que realiza viagens temáticas de *city breaks* é um segmento especial, pois o gasto que ele pode efectuar depende do interesse específico que o motiva para o destino. Estima-se que os turistas que viajam para assistir a um evento musical gastem menos do que os que viajam para assistir a um evento desportivo ou de moda.

## 2. PERFIL DO CONSUMIDOR

A caracterização do perfil do consumidor de viagens de *city breaks* que se apresenta no quadro seguinte resulta de entrevistas realizadas, no âmbito deste estudo, a peritos e operadores turísticos dos principais mercados europeus, em Dezembro de 2005.

Quadro 2: Perfil básico dos consumidores de viagens de *city breaks*

Âmbito	Os consumidores europeus	
Perfil sócio-demográfico	<b>Quem são?</b>	
	Com mais 25 anos E os 20 e os 30 anos	> Bom nível sócio-económico > Bom nível de educação
Hábitos de informação	<b>Através de que meios se informam?</b>	
	Agências de viagens Imprensa especializada Operadores turísticos	> Recomendação de amigos/ conhecidos > Internet
Hábitos de compra	<b>O que compram?</b>	
	Pacotes constituídos por voo + alojamento	> Serviços separados: - Voo - Alojamento
	<b>Onde compram?</b>	
	Agências de viagens	> Internet
Hábitos de compra	<b>Quando compram?</b>	
	<i>Low cost travel</i> : reservas de última hora	> <i>High cost travel</i> : 3-6 meses de antecedência
Hábitos de compra	<b>Que tipo de alojamento compram?</b>	
	Hotéis de 3 a 5 estrelas	
Hábitos de compra	<b>Que tipo de transporte compram?</b>	
	Avião para chegar ao destino Metro, bus turístico	> Táxi, autocarro ou eléctrico como transfer do aeroporto para o hotel
Hábitos de compra	<b>Quanto dias de estadia compram?</b>	
	2 a 6 dias de estadia	
Hábitos de comportamento	<b>Que actividades realizam?</b>	
	Desfrutam da gastronomia e do ambiente da cidade Visitam museus e realizam actividades de <i>shopping</i>	> Visitam sítios de interesse histórico-cultural

### 3. OS DESTINOS CONCORRENTES

No mercado europeu, 89% das viagens de *city breaks* têm como destino cidades do próprio continente europeu, especialmente do Oeste e do Sul da Europa que, no conjunto, recebem 58% do total das viagens.

**Quadro 3: Principais regiões europeias de destino de viagens de *city breaks***

Regiões da Europa	% s/ total
Oeste	34,5
Sul	23,6
Este	13,6
Centro	13,4
Norte	4,0
<b>Total Europa</b>	<b>89,1</b>

**Fonte:** European Travel Monitor, IPK - 2004

Numa análise aos países, a França e Reino Unido destacam-se como os principais destinos de viagens de *city breaks*, com base no atractivo de capitais como Paris e Londres.

Num segundo nível situam-se países como a Itália e Alemanha que, e excepto Roma no caso de Itália, não têm cidades com a atractividade de Paris e Londres, mas que oferecem contudo uma maior variedade de cidades de segundo nível.

Num terceiro nível está a Espanha, com Barcelona e Madrid com importante protagonismo, mas com cidades como Bilbao, Sevilha e Valência a adquirir maior relevância.

De acordo com dados do quadro seguinte, Portugal recebe 2,66% das viagens europeias de *city breaks*, o que equivale a cerca de 900 mil viagens.

#### Quadro 4: Principais países de destino das viagens europeias de *city breaks*

Países	% s/ total
França	14,86
Reino Unido	11,10
Itália	9,67
Alemanha	9,53
Espanha	6,75
Holanda	3,55
República Checa	3,52
Áustria	2,92
Portugal	2,66
Rússia	2,50
Bélgica	2,47
Irlanda	2,23
Suécia	2,18
Polónia	2,14
Hungria	2,09
Grécia	1,48
Turquia	1,41
Suíça	1,03
Dinamarca	1,01

Fonte: European Travel Monitor, IPK - 2004

Numa perspectiva das cidades que realmente competem no mercado das viagens de *city breaks*, e ainda que os dados disponíveis não sejam comparáveis com os anteriores mas podem basear-se nas estatísticas das dormidas internacionais – incluídos todos os motivos da viagem –, é possível estabelecer uma hierarquia na qual se distinguem claramente cinco grupos.

- > O primeiro grupo é composto exclusivamente por Londres, sem concorrentes directos e a uma grande distância da cidade que se encontra na segunda posição, com cerca de 80 milhões de dormidas internacionais.
- > O segundo grupo é formado pelas cidades de Paris e Dublin, com um volume compreendido entre 15 e 20 milhões de dormidas internacionais.
- > O terceiro grupo é composto pelas cidades que recebem entre 5 e 10 milhões de dormidas internacionais, entre as quais se destacam Roma, Praga e Barcelona.
- > O quarto grupo é formado pelas cidades que recebem entre 2 e 5 milhões de dormidas internacionais. Neste grupo inclui-se Lisboa, apesar dos dados não terem origem na mesma fonte e serem referentes à região de Lisboa e não apenas à cidade, para efeitos de comparação – e dada a diferença existente com as cidades do quinto grupo – a sua inclusão neste grupo não provoca distorções na classificação.
- > Finalmente, o quinto grupo é constituído pelas cidades de segundo e/ou terceiro nível que recebem menos de 2 milhões de dormidas internacionais.

Quadro 5: Volume de dormidas internacionais nas cidades europeias, ano 2003

Cidade	Dormidas internacionais	% / Total
Londres	78.900.000	41,8
Paris	20.396.097	10,8
Dublin	16.924.000	9
Roma	9.686.373	5,1
Praga	7.547.539	4
Barcelona	6.917.589	3,7
Amsterdão	6.634.000	3,5
Viena	6.541.951	3,5
Madrid	5.387.216	2,9
Florença	4.617.428	2,4
Lisboa (*)	4.326.432	2,3
Milão	4.093.025	2,2
Berlim	3.356.891	1,8
Munique	3.057.417	1,6
Veneza	2.636.850	1,4
Nisa	1.973.000	1
Frankfurt	1.907.419	1
Sevilha	1.722.318	0,9
Hamburgo	1.092.868	0,6
Colónia	1.078.653	0,6
<b>Total</b>	<b>188.797.066</b>	<b>100</b>

Fonte: European Cities Tourism ECT

(\*) Os dados de Lisboa correspondem à região de Lisboa e correspondem à fonte: "Performance Competitiva das Regiões; Direção Geral do Turismo – Março 2006".

### O *competitive set* de Lisboa, o principal destino de Portugal para viagens de *city breaks*, apresenta dois cenários

De acordo com os dados disponíveis, e apesar da diferente natureza e metodologia de recolha de dados, é possível determinar o *competitive set* de Portugal no mercado das viagens europeias de *city breaks*, assumindo que, quando se fala em Portugal, refere-se fundamentalmente a Lisboa.

A pertinência deste método é reforçada ao comparar-se a quota de participação de Portugal como destino no total de viagens de *city breaks* realizados pelos europeus, e a quota de participação de Lisboa (região) no total de dormidas internacionais. No primeiro caso, a quota é de 2,66% e, no segundo, de 2,3%.

Assim, com base nestes dados e no conhecimento profissional da THR, podem estabelecer-se dois *competitive sets* distintos para Portugal (Lisboa):

#### > *Competitive set* restrito

É constituído pelas cidades que recebem entre 3 e 5 milhões de dormidas internacionais. Neste grupo as concorrentes de Lisboa são:

- > Florença
- > Milão
- > Berlim
- > Munique

#### > **Competitive set alargado**

É composto pelas cidades que recebem entre 5 e 10 milhões de dormidas internacionais. As concorrentes de Lisboa neste grupo são:

- > Roma
- > Praga
- > Barcelona
- > Amsterdão
- > Viena
- > Madrid

Apesar de se estabelecer o objectivo de, a longo prazo, alcançar os 10 milhões de dormidas, o cenário mais realista para Lisboa é o de, a médio prazo, centrar os seus esforços para aproximar-se das cidades que recebem entre 5 - 6 milhões de dormidas.

## 4. A NEGOCIAÇÃO

### > **Grau de negociação**

O processo de preparação, reserva e compra de serviços relacionados com a viagem apresenta diferentes graus de negociação que dependem de múltiplas variáveis: características do mercado emissor (mais ou menos maduro), hábitos de compra da procura, distância do destino, complexidade da viagem, etc.

Além disso, a negociação pode adquirir diversas formas, em função dos serviços fornecidos:

- > reserva e compra de pacote;
- > reserva e compra de alojamento + transporte;
- > reserva e compra apenas de alojamento, ou apenas de transporte;
- > apenas informação.

Existe pouca informação sistematizada e aplicável ao conjunto, ou à maioria, dos mercados emissores europeus acerca do grau de negociação em qualquer das suas formas, no sector das viagens de *city breaks*.

Contudo, a partir de informações parciais contidas em diversas fontes, é possível tirar algumas conclusões, mais com carácter de orientação do que definitivo, sobre a situação neste sector.



Assim, por exemplo, no mercado britânico de viagens de *city breaks*, segundo um estudo da Mintel (2002), 48% dos passageiros utilizaram os serviços de uma agência de viagens, porém, apenas metade comprou um pacote completo; enquanto que a maioria (52%) organizou pessoalmente a sua viagem com base em informações disponíveis na internet, ofertas das linhas aéreas *low cost* ou não regulares, ofertas *last minute*, etc.

No mercado alemão de viagens de *city breaks* as estimativas baseadas em informações recolhidas, e na opinião dos profissionais do sector, indicam que predomina a organização independente da viagem sobre a compra de pacotes de viagens completos, com um volume de cerca de 1,5 milhões de viagens.

No mercado holandês a organização das viagens de *city breaks* é também preferencialmente independente (51%), com a reserva directa e pessoal do alojamento (30%) e sem nenhum tipo de reserva prévia em 21% dos casos. Dos 49% que recorrem aos serviços de uma agência de viagens, apenas 20% compra pacotes completos e os restantes (29%) compram transporte + alojamento, ou apenas um dos dois serviços.

#### > *Key players* e tendências

##### **Internet e linhas aéreas *low cost*: uma combinação eficaz**

A crescente utilização da internet e o aparecimento e consolidação das linhas aéreas *low cost* têm contribuído decisivamente para impulsionar a auto organização da viagem, especialmente em tipologias de viagens como os *city breaks* que se realizam preferencialmente em destinos de curta e média distância. Ambos os factores permitem ao consumidor reservar com facilidade o seu voo, hotel e carro de aluguer, totalmente à medida das suas necessidades e numa questão de minutos.

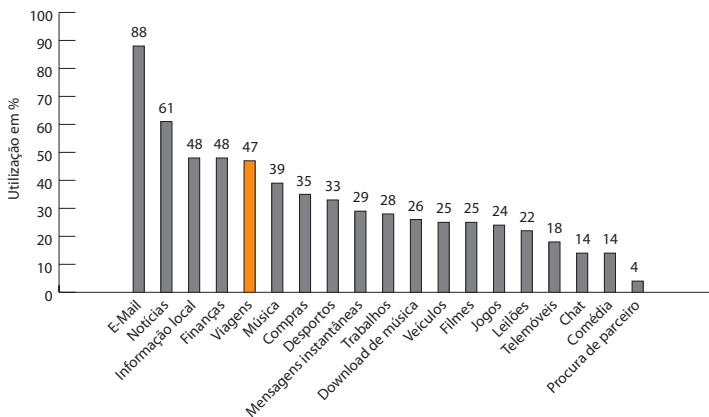
##### ***Dynamic Packaging***

Outra tendência que está a crescer no mercado turístico europeu e que tem especial relevância para o sector das viagens de *city breaks* é o ***Dynamic Packaging***, um sistema que permite combinar electronicamente (geralmente via internet) produtos e serviços de diferentes fornecedores (companhias aéreas, hotéis, aluguer de carros) e criar no momento (*just in time*) um pacote à medida, com o preço do dia e com um único preço final para o consumidor. É a máxima expressão da individualização no processo de preparação, reserva e compra de uma viagem.

Alguns portais de viagens, tais como o Expedia Alemanha ([www.expedia.de](http://www.expedia.de)), têm adoptado esta modalidade permitindo a elaboração personalizada de pacotes como *Fly & Drive*, dentro da secção *Click & Mix*. Segundo o Expedia, reservar a combinação de diferentes produtos permite ao utilizador obter um preço menor relativamente ao preço global dos serviços individualmente considerados. Como facilidade adicional, os utilizadores podem reservar entradas para concertos, transferes para o aeroporto, seguros de viagem e outros serviços complementares.

Alguns observadores prevêem que o *Dynamic Packaging* substitua gradualmente as viagens organizadas tradicionalmente, quer pela flexibilidade, quer pela facilidade que oferece ao cliente. Outros analistas são, pelo contrário, mais cautelosos e advertem que os prestadores de ‘pacotes dinâmicos’ não só são meros intermediários como também se convertem em operadores turísticos, uma vez que criam um produto completamente novo com o respectivo preço.

### Utilização da Internet na Europa



Fonte: EIAA, 2004

## 5. OPORTUNIDADES

O sector das viagens de *city breaks* apresenta amplas oportunidades, que são fundamentalmente consequência das seguintes circunstâncias:

### > Crescimento do mercado

São muitas as razões que fundamentam as excelentes perspectivas de crescimento no sector das viagens de *city breaks*, entre as quais se destacam:

- > A crescente tendência para a realização de viagens mais curtas mas com maior frequência ao longo do ano, o que induz a um crescimento das viagens *city breaks*, uma vez que permite otimizar o tempo disponível devido à concentração de atracções num espaço relativamente reduzido.
- > O grande aumento da oferta com a entrada no mercado de cidades de terceiro nível de muitos países da Europa Ocidental e das capitais e cidades de segundo nível dos países da Europa do Leste.

- > A crescente implantação e utilização de internet como canal de informação, reserva e compra de viagens e o aparecimento das companhias aéreas *low cost* têm contribuído para facilitar, em grande medida, todo o processo de preparação, reserva e compra.

#### > **Novos segmentos / necessidades emergentes**

##### **Gray Market** ou "**geração 50 plus**"

Estima-se que o segmento de pessoas com mais de 50 anos cresça entre os 16% e os 25% nos próximos trinta anos. Ainda que a tendência para o envelhecimento da população europeia, em consequência de um aumento da esperança de vida e dos baixos índices de natalidade, gere preocupação em muitos sectores, representa igualmente uma oportunidade para a indústria turística que tem a possibilidade de captar o segmento de consumidores com mais de 50 anos (a chamada "*geração 50 plus*", também conhecida como *gray market*). Muitas pessoas nesta faixa etária já alcançaram a suas principais metas de vida e dispõem agora de mais dinheiro e tempo para viajar e desfrutar.

É uma clientela com expectativas de viagem bem definidas, em termos de segurança, comodidade e qualidade dos serviços que espera receber, porém com um gasto diário acima da média. Além disso, é um mercado com uma sazonalidade mais equilibrada, uma vez que os seus hábitos de viagem não estão condicionados por factores como cuidar dos filhos ou períodos de férias escolares.

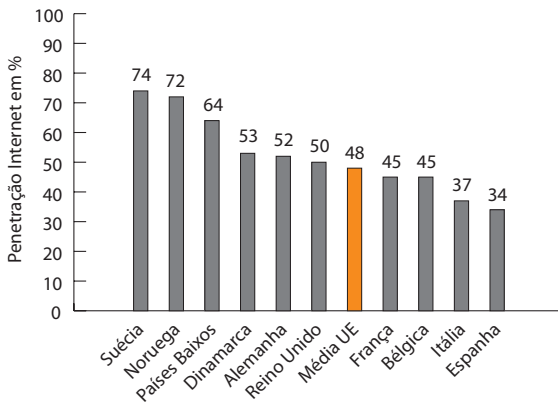
De acordo com um estudo da ETC (European Travel Commission) designado *Megatrends of Tourism in Europe to the Year 2005 and Beyond*, o crescimento deste segmento implica:

- > Maior procura de segurança, qualidade e conforto;
- > Maior procura de transportes cómodos;
- > Maior procura de entretenimento relaxante;
- > Maior procura de serviços orientados para pessoas que viajam sozinhas;
- > E destacar a componente conforto e não idade nas acções de *marketing*.

Ainda que, como referido anteriormente, a utilização da internet como fonte de informação e canal de reserva e compra de viagens seja um fenómeno crescente, no caso específico do *Gray Market* existem ainda algumas diferenças, pois se é certo que os adultos estão já a aderir a esta tendência, fazem-no ainda em menor escala do que as gerações mais jovens.

Assim, uma estratégia orientada para o segmento desta tipologia de adultos dificilmente pode concentrar-se apenas, ou principalmente, na utilização das possibilidades que a internet oferece, devendo ser complementada com outros meios ou instrumentos que contribuem sobretudo para criar uma sensação de segurança e de controle sobre o desenvolvimento da viagem, como por exemplo mapas, guias de viagem e folhetos.

### Grau de utilização da internet na população total, por países (%)



Fonte: EIAA, 2004

### Quadro 6: Grau de utilização da internet na população com mais de 50 anos, por países

País	%
Suécia	19,4
Reino Unido	17,3
Suíça	15,9
Alemanha	14,5
Países Baixos	13,3
França	12,3
Itália	10,6
Espanha	8,3

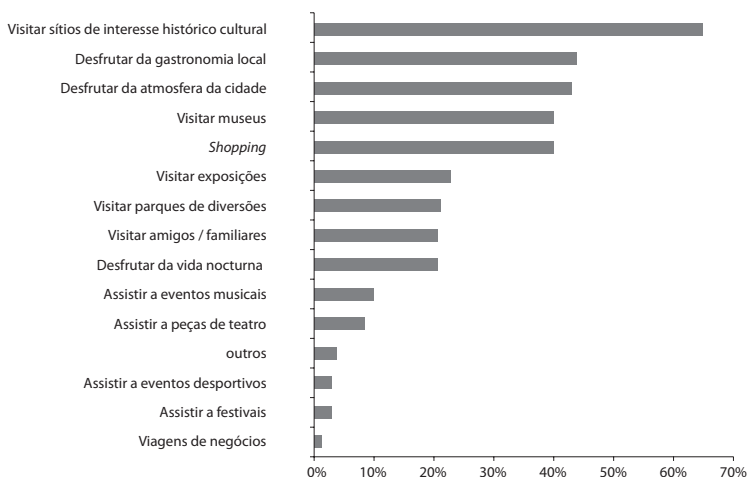
Fonte: EIAA, 2004

## 6. REQUISITOS DO SECTOR

O sector das viagens de *city breaks*, para poder desenvolver-se de forma competitiva, exige o cumprimento de alguns requisitos básicos sem os quais não é fácil estar sequer presente no mercado, e de outros que são requisitos chave, i.e., imprescindíveis, não só para competir como para garantir o seu êxito.

A identificação dos requisitos do sector resultou de uma investigação a uma ampla oferta comercializada através de portais de viagens na internet, da análise das actividades que os turistas de *city breaks* realizam durante a sua viagem e da opinião profissional da THR.

### Actividades realizadas pelos turistas europeus de *city breaks*, ano 2004



Fonte: European Travel Monitor-2004, IPK

#### Factores básicos

Um dos factores básicos para estar presente no mercado está relacionado com a acessibilidade, ou seja, com as condições que permitem ao turista chegar ao destino de uma forma rápida, confortável e segura, seja por via aérea, terrestre ou ferroviária.

Outros factores básicos são:

- > Um conjunto mínimo de atracções turísticas com capacidade para atrair visitantes.
- > Uma oferta de alojamento adequada, quantitativa e qualitativamente.
- > Boas condições de mobilidade e transporte interno.
- > Níveis básicos de segurança.

#### Factores chave de êxito

É evidente que o conceito de 'factor básico' não é estático, pois, ultrapassado determinado nível pode converter-se num 'factor chave de êxito'. Ou seja, condições de acessibilidade mínimas permitem a um destino estar presente no mercado, mas condições de acessibilidade excelentes (por exemplo, ampla oferta de voos, ligações e frequências aéreas) convertem-se num factor chave de êxito.

Mas a maior parte dos factores chave de êxito está relacionada com as condições que o destino oferece ao visitante para que possa realizar as suas actividades preferidas durante uma viagem de *city breaks*, de uma forma confortável, gratificante e segura, cumprindo ou superando as suas expectativas.

Tendo em conta o tipo de actividades que os viajantes de *city breaks* gostam de realizar durante a sua viagem, parece evidente que os requisitos ou factores chave nos quais um destino deve alcançar um elevado desempenho são os seguintes:

- > Ambiente urbano atractivo e cuidado
- > Elevado grau de limpeza e higiene
- > Elevado grau de segurança
- > Excelente preservação e manutenção do património arquitectónico/monumental
- > Ampla variedade de actividades culturais
- > Ampla oferta de entretenimento nocturno
- > Diversidade de opções de compras, com a presença de marcas comerciais de prestígio internacional
- > Ampla variedade de oferta de alojamento
- > Variada oferta de restaurantes com cozinha regional e internacional
- > Flexibilidade e adequação dos horários do comércio e de visitas das atracções turísticas
- > Ampla cobertura de informação turística em locais estratégicos da cidade
- > Eficaz serviço de transporte público, especialmente de táxis, e.g. pontualidade, frequência, etc.
- > Padrões homogéneos de qualidade dos serviços
- > Comercialização de pacotes integrados que dão acesso a diferentes serviços e atracções
- > Ampla e variada oferta de itinerários temáticos dentro da cidade e zonas envolventes

#### **Importância das ligações entre as distintas cadeias de valor**

Mas, mais importante do que um eficaz desempenho de cada um dos factores mencionados, i.e., a chave para o êxito no sector das viagens de *city breaks* assenta no bom funcionamento de ligações entre as distintas cadeias de valor: a cadeia de valor do aeroporto, do hotel, do serviço de transporte (táxis) ou de uma determinada atracção turística podem, individualmente, ter um desempenho eficaz, porém, é necessário que as ligações entre elas também funcionem de forma eficaz.

Por exemplo, os funcionários de um hotel devem ser capazes de informar correctamente acerca dos horários de funcionamento, a localização ou outra característica de um determinado museu, um taxista deve saber informar sobre quais são os melhores restaurantes ou espectáculos da cidade, etc.



# B

a capacidade competitiva  
de Portugal



## 1. OS RECURSOS DISPONÍVEIS

### Tanto Lisboa como o Porto contam com uma ampla oferta de atrações culturais, históricas e monumentais

Portugal conta com duas cidades (Lisboa e Porto) que competem com outros destinos europeus de segunda linha, i.e., com as "segundas capitais" (v. capítulo A, ponto 3 "Os Destinos Concorrentes"). Tanto Lisboa como o Porto dispõem de uma oferta histórica, cultural e monumental com grande potencial de atração turística.

Entre as atrações mais relevantes de Lisboa destacam-se as relacionadas com a arquitectura manuelina e os Descobrimentos (2 monumentos deste período são classificados como património mundial pela UNESCO), os bairros históricos, a Fundação Calouste Gulbenkian e o Parque das Nações. Lisboa tem uma imagem de cidade à escala humana, assim como, a possibilidade de complementaridade com outras motivações, posicionando-se como cidade *resort* (característica única comparativamente a destinos concorrentes).

O Porto também dispõe de importantes atrações turísticas, destacando-se o Vinho do Porto (caves) e o centro histórico, classificado como património mundial pela UNESCO. O património edificado do período barroco (Torre dos Clérigos, Igreja de São Francisco...) e espaços de arquitectura contemporânea (Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves, a Casa da Música e a Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto) são outros atractivos da cidade.

A gastronomia portuguesa, rica e variada, e a diversidade de vinhos de qualidade reconhecidos internacionalmente, são igualmente factores complementares de atração, existindo nas duas cidades restaurantes onde os visitantes podem degustá-los.

Lisboa e Porto têm um calendário de eventos de animação concentrado sobretudo nos meses de Verão (e.g. festas populares), bem como inúmeros festivais de música, dança, teatro e cinema. Contudo, estes eventos culturais não têm projecção internacional, com capacidade para gerar fluxos turísticos. E, nem Lisboa, nem o Porto, têm um evento âncora que contribua para a captação de turistas e para a mediatização das cidades nos principais mercados emissores.

Principais atracções de Lisboa		Principais atracções do Porto	
> Castelo de São Jorge	> Outros locais de interesse: Parque das Nações, docas, casas de Fado	> Vinho do Porto – caves do vinho do Porto e Barcos Rabelos	> Outros locais de interesse: Torre dos Clérigos, Igreja de São Francisco, Ribeira, bares e restaurantes
> Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém (classificados pela UNESCO	> Gastronomia	> Centro histórico (classificado pela UNESCO	> Gastronomia
Património da Humanidade)	> Etc.	Património da Humanidade)	> Etc.
> Fundação Calouste Gulbenkian e CCB		> Fundação Serralves	
> Museus Nacionais dos Coches, de Arte Antiga e do Azulejo		> Casa da Música	
> Bairros históricos: Alfama e Castelo, Baixa, Chiado e Bairro Alto		> Rio Douro	
		> Pontes	

### Ainda falta organizar e colocar em valor muitos recursos

Muitos recursos e atracções de carácter histórico-cultural-monumental existentes nas cidades portuguesas sofrem de abandono e de cuidados de manutenção e não estão aproveitados como elementos de atracção turística, e necessitam de intervenções de valorização e conservação.

Nos bairros históricos de Lisboa, por exemplo, é possível passear sem rumo definido e encontrar, por casualidade, exemplos do património arquitectónico da cidade – praças, estátuas, casas antigas, igrejas, etc. –, com grande atractivo, mas em mau estado de conservação.

## 2. A CADEIA DE PRODUÇÃO DE VALOR

Lisboa e Porto contam com bons níveis de organização e funcionamento das empresas que integram a cadeia de valor. A presença de cadeias internacionais de hotéis, restauração, lojas, etc. estimula a modernização e sofisticação das próprias empresas nacionais com vista a melhorar a qualidade das infra-estruturas e serviços oferecidos aos turistas.

Por outro lado, a existência e o bom funcionamento da Associação Turismo de Lisboa, do Lisboa Convention Bureau e do Convention & Visitors Bureau do Porto tem um papel fundamental na composição da cadeia de produção de valor, tanto no mercado das viagens *de city breaks* como do turismo de negócio/reuniões.

### Acessibilidades aéreas e ferroviárias ainda insuficientes

Lisboa tem actualmente um aeroporto internacional (aeroporto da Portela), estando prevista a criação a curto prazo de uma infra-estrutura aeroportuária que sirva adequadamente a operação das companhias *low cost* e proporcione a competitividade do destino neste importante mercado, bem como a manutenção e eventual melhoria da infra-estrutura já existente para voos de recreio e executivos. As obras de expansão, a decorrer entre 2006 e 2009, permitirão ao aeroporto ter capacidade para 16 milhões de passageiros, em vez dos 11 milhões de passageiros actuais.

A cidade tem ligações directas regulares (tradicionais e *low cost*) e *charter* com os principais mercados europeus. Contudo, é necessário incentivar o aumento de voos *low cost* para aumentar a atractividade do destino.

No Porto, os trabalhos de expansão realizados no aeroporto Francisco Sá Carneiro permitem garantir um crescimento potencial do tráfego de passageiros para as próximas décadas – dos actuais 3 milhões de passageiros até aos 25 milhões de passageiros. A escassez de ligações directas regulares e *charter* dificulta o acesso de determinados mercados à cidade do Porto.

Existem ligações ferroviárias internacionais entre as cidades de Lisboa e Porto e Espanha (Madrid e Vigo) e França (Paris), mas pouco atractivas para os consumidores, porque não são feitas em comboios de alta velocidade. O desenvolvimento do TGV / comboio de alta velocidade em Portugal (Lisboa-Porto e Lisboa-Madrid), previsto para a próxima década, permitirá um melhor acesso, sobretudo do mercado espanhol, aos principais destinos de *city breaks*.

### Oferta hoteleira sobretudo de categorias superiores

Nos últimos anos, Lisboa registou um crescimento da sua oferta hoteleira (representa cerca de 20% da oferta hoteleira do país). Actualmente, com 95 unidades hoteleiras: 12 hotéis de 5\*, 43 hotéis de 4\*, 31 hotéis de 3\* e 9 hotéis de 2\*, num total de 25.592 camas (dados AHP), estão previstas novas unidades para a capital, nos próximos anos, sobretudo hotéis de 4\* e 5\* – mais 43 hotéis, num total de, aproximadamente, 5.000 quartos.

No Porto tem-se verificado igualmente um aumento da capacidade hoteleira: a cidade oferece hoje 6 hotéis de 5\*, 10 hotéis de 4\*, 9 hotéis de 3\* e 5 hotéis de 2\*, num total de cerca de 5.600 camas (dados AHP). As novas unidades previstas totalizam 12 hotéis (cerca de 1.200 quartos) que, e à semelhança de Lisboa, são sobretudo de 4\* e 5\*.

### Insuficiente qualidade de serviços

No que se refere à qualidade dos serviços, destacam-se as seguintes iniciativas:

- > Lisboa serviço "Taxi *voucher*": disponíveis nos aeroportos e cruzeiros. Os preços são fixos para rotas estabelecidas.
- > "Lisboa Card": com o acesso a museus, outras atracções e transportes públicos. As opções são de 24h, 48h e 72h.



- > Lisboa "Restaurante Card": desconto nos restaurantes seleccionados. Há pouca aceitação pelos turistas, mas tem a utilidade de organizar a oferta, promover e orientar o turista. São vendidos pelos operadores turísticos, hotéis e postos de informação turística.
- > "Porto Card": acesso e desconto em museus e monumentos, transportes públicos, cruzeiros no Douro, restaurantes e lojas tradicionais. Tem as seguintes modalidades: 1 Dia Pedonal, 1 Dia Geral, 2 Dias e 3 Dias.

Porém, há certos factores muito importantes da cadeia de valor que devem ser melhorados:

- > Apesar da existência de várias empresas que oferecem serviços de *bus turístico*, algumas delas não apresentam qualidade suficiente, prejudicando assim a imagem do destino. A frota de táxis nas cidades de Lisboa e do Porto é antiga (e.g. muitos táxis não têm ar condicionado).
- > Os postos de informação turística são insuficientes e mal estruturados. A informação disponibilizada não faz referência a opções gastronómicas ou passes de desconto na entrada de museus, etc.
- > A sinalização turística é débil ou inexistente. A mobilidade pedonal é difícil, muitas ruas são estreitas e estão em mau estado de conservação.

#### Baixo grau de sofisticação dos serviços turísticos

Tanto Lisboa como o Porto dispõem de uma ampla variedade de produtos turísticos atractivos. Contudo, observa-se um baixo grau de sofisticação dos serviços disponíveis para o turista.

Nos museus e monumentos (que são uma das principais atracções culturais das cidades) de Lisboa e Porto, por exemplo, são poucos os que oferecem valor acrescentado às actividades realizadas pelos turistas: destaque dos principais *highlights*; informação com referências culturais comuns que permitam ao visitante estrangeiro identificar/interpretar a obra; estabelecimento de percursos de visita; funcionários habilitados a realizar visitas guiadas, em função do grau de interesse do público (grupos/individuais, 'genérico', especialista); recurso à utilização de novas tecnologias; *merchandising* diverso e apelativo.

Em Lisboa, por exemplo, das principais atracções culturais, poucas disponibilizam aos visitantes áudio-guias – instrumentos que hoje em dia estão a ser substituídos por outros mais avançados tecnologicamente –, e muitos recursos dispõem dos tradicionais instrumentos de suporte de papel que, nalguns casos, são insuficientes, e revelam falta de adequação às novas necessidades do consumidor.

### 3. A COMPOSIÇÃO DA PROCURA

#### Predomínio de clientes internacionais

Os turistas que realizam viagens *City Breaks* a Lisboa e ao Porto são originários dos seguintes países: Alemanha, Benelux, Espanha, França, Itália e Reino Unido (1ª linha), Polónia, Escandinávia e Rússia (2ª linha).

Em relação ao grau de sofisticação de cada mercado, e no caso de Lisboa, destacam-se os seguintes aspectos:

- > França: classe económica baixa
- > Itália. Mais sofisticados, interessados na cultura, vão muito ao pormenor
- > Alemanha: preocupados por temas ambientais, mais exigentes

### 4. POTENCIAL DA CAPACIDADE COMPETITIVA

Tal como indicam os dados disponíveis sobre este mercado, no que se refere aos principais destinos, nem Lisboa, nem o Porto, ocupam uma posição competitiva relevante. A principal causa para esta situação parece estar relacionada com um baixo grau de conhecimento de Portugal, e destas cidades em particular, como destinos de viagens de lazer.

Neste contexto, pode afirmar-se que são necessários esforços de promoção e comunicação mais eficazes, contribuindo de forma significativa para melhorar a posição competitiva de ambas as cidades.

Porém, é também necessário ter em consideração que nem tudo se resolve simplesmente com mais promoção e melhor comunicação da oferta turística nos mercados emissores. Como referem praticamente todas as investigações e estudos de mercado realizados na Europa, as principais variáveis de influência sobre a escolha de um destino, em todos os tipos de viagens de lazer, são a experiência pessoal e a recomendação de parentes e amigos, e ambas as variáveis estão estritamente relacionadas com o conhecimento do destino, com as vivências directas e com o grau de satisfação obtido na viagem.

E, por outro lado, esses factores dependem da capacidade que um destino tem para fornecer aos seus visitantes um alto valor em termos de diversidade de experiências, de qualidade de serviços, de benefícios inatingíveis, tais como a autenticidade, a hospitalidade, etc; e de condições que garantam a comodidade e a segurança do viajante. Em suma, o cumprimento dos factores chave de êxito vai mais além do que a simples (ainda que muito importante) disponibilidade de um rico e valioso património histórico – arquitectónico – monumental – artístico, para além de outros factores como o bom clima ou a gastronomia atractiva.

Portugal, com as cidades de Lisboa, em primeiro lugar, e do Porto, em segundo lugar, conta com recursos e atractivos de base suficientes, em quantidade e qualidade, para competir com certas garantias de êxito no mercado das viagens de *city breaks*, desde que melhore ou corrija substancialmente algumas deficiências ou carências competitivas relacionadas com os requisitos ou factores chave de êxito.

Alguns dos factores nos quais é necessário trabalhar para melhorar a capacidade competitiva são os seguintes:

- > Cuidado e manutenção do cenário urbano
- > Limpeza e higiene geral
- > Preservação e manutenção do património arquitectónico-monumental
- > Oferta variada de actividades culturais
- > Ampla oferta de animação nocturna
- > Oferta variada de restaurantes com cozinha regional e internacional
- > Flexibilidade e adequação de horários comerciais e de visitas às atracções turísticas
- > Serviços de informação turística em pontos estratégicos da cidade
- > Qualidade do transporte público, especialmente do serviço de táxis: limpeza, profissionalismo, segurança, atenção ao cliente
- > Estabelecimento de padrões de qualidade em todos os serviços prestados
- > Oferta variada de itinerários temáticos dentro da cidade e regiões envolventes



C

o modelo de negócio





Toda a informação analisada nos capítulos anteriores indica que as viagens de *city breaks* representam um mercado atractivo para Portugal, devido a factores como o volume de procura, perspectivas de crescimento, diminuição da sazonalidade, etc. Por outro lado, Portugal conta com cidades como Lisboa (e região) e o Porto, e também com outros locais que podem actuar como complemento e que podem aspirar a alcançar uma participação razoável neste mercado.

Com o objectivo de estabelecer as bases para um desenvolvimento mais consistente, competitivo e sustentável do sector das viagens de *city breaks* em Portugal, foi definido um modelo de negócio composto pelos seguintes elementos:

## 1. TARGETING

### > Segmentos

Com o objectivo de identificar os segmentos mais atractivos dentro do mercado das viagens de *city breaks* analisaram-se diversos estudos relacionados com o mercado, as oportunidades actuais do mercado, os *benchmarks* e o perfil dos consumidores actuais, entre outros elementos.

Como resultado identificaram-se os seguintes segmentos prioritários:

### Quadro 7: Indicadores básicos dos principais segmentos no mercado de *city breaks*

Segmentos	Perfil	Hábitos de consumo
<i>Interactive travellers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Viajantes de duas faixas etárias: 25-34 (sem filhos) e 50-64</li> <li>&gt; Bem sucedidos, de nível socio-económico elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Costumam viajar para os destinos mais populares e querem descobrir destinos diferentes</li> <li>&gt; Viajam geralmente para destinos recomendados por amigos ou pela imprensa especializada</li> <li>&gt; Valorizam tanto a qualidade e limpeza das instalações como o profissionalismo do pessoal</li> <li>&gt; Utilizadores habituais de novas tecnologias</li> </ul>
Pessoas com mais de 55 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Casais recém reformados</li> <li>&gt; Nível socio-económico elevado</li> <li>&gt; Nível cultural médio/alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contratam visitas guiadas nos sítios de interesse cultural</li> <li>&gt; Interessados em atracções culturais</li> <li>&gt; Valorizam a história, o ambiente local, a autenticidade e a diversificação de produtos</li> <li>&gt; Viajam em todas as épocas do ano</li> <li>&gt; Informam-se através de familiares e amigos</li> </ul>
Jovens universitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Jovens entre os 20 e os 25 anos</li> <li>&gt; Nível de rendimento médio- alto</li> <li>&gt; Nível cultural elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Escolhem o destino segundo critérios como: reputação internacional, poder de atracção, acessibilidade (custo e tempo), oferta de experiências únicas, eventos</li> <li>&gt; Utilizadores de novas tecnologias</li> <li>&gt; Valorizam experiências activas e diversidade de actividades</li> </ul>

Relativamente às actividades realizadas no destino, e que constituem uma referência fundamental para a estruturação de uma oferta adequada, os aspectos diferenciais de cada segmento são os seguintes:

#### Quadro 8: Principais actividades realizadas, por segmentos

Segmento de clientela	Principais actividades realizadas
<i>Interactive travellers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apreciar a gastronomia local</li> <li>&gt; Visitar museus</li> <li>&gt; Visitar exposições</li> <li>&gt; Ir ao teatro</li> </ul>
Pessoas com mais de 55 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apreciar a gastronomia local</li> <li>&gt; Fruir do ambiente da cidade</li> <li>&gt; Visitar museus</li> <li>&gt; <i>Shopping</i></li> <li>&gt; Visitar amigos e familiares</li> <li>&gt; Ir ao teatro</li> </ul>
Jovens universitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Visitar exposições</li> <li>&gt; Visitar parques de diversões</li> <li>&gt; Fruir da vida nocturna</li> <li>&gt; Assistir a eventos desportivos</li> <li>&gt; Assistir a festivais</li> <li>&gt; Fruir do ambiente da cidade</li> </ul>

O segmento dos *interactive travellers* é interessante pelo seu volume, elevado potencial de gasto e interesse em participar, interagir e sociabilizar com a comunidade local. Além disso, são turistas que marcam tendências e são imitados pelo seu grupo de referência.

O segmento das pessoas com mais de 55 anos é atractivo porque representa um conjunto com uma dimensão quantitativa crescente, pela diminuição da sazonalidade, uma vez que viajam em todas as épocas do ano, pela capacidade de gasto notável e pela duração da viagem superior à média.

O segmento de jovens universitários apresenta uma certa atracção pela sua capacidade para contribuir para a dinamização da oferta de entretenimento, criação de modas e difusão dos atractivos de um destino através das novas tecnologias.

#### > Mercados geográficos

##### 3 mercados prioritários: Espanha, Reino Unido, Alemanha

Nos dias de hoje os consumidores de viagens de *city breaks* são principalmente oriundos do mercado internacional.

Numa perspectiva de médio/longo prazo, e com o objectivo de incrementar o volume de procura estrangeira, Portugal deverá concentrar os seus esforços nos países/mercados que apresentam a melhor combinação de volume de procura de viagens de *city breaks* e o seu atractivo estratégico para o país.

Assim, estabeleceu-se uma prioridade de mercados geográficos tendo em consideração os seguintes critérios:

- Volume total de viagens de férias ao estrangeiro em cada mercado emissor.
- Proporção das viagens de *city breaks* sobre o total de viagens ao estrangeiro em cada mercado emissor.
- Peso actual de cada mercado emissor no total da procura de Portugal.
- Interesse estratégico de cada mercado emissor para Portugal, medido em termos da sua contribuição para o aumento da competitividade (grau de exigência e sofisticação dos consumidores) e um maior equilíbrio na proveniência da procura.

Em cada mercado emissor, os critérios foram avaliados numa escala de 1 (valor mais baixo) a 5 (valor mais alto) e, por sua vez, cada valor obtido foi ponderado por outro valor, atribuída a importância de cada critério também numa escala de 1 (valor mais baixo) a 5 (valor mais alto), numa perspectiva estratégica para o desenvolvimento do sector de viagens de *city breaks* em Portugal.

Aplicado este método, os resultados obtidos no quadro abaixo indicam as seguintes prioridades:

Prioridade 1: Espanha, Alemanha e Reino Unido

Prioridade 2: Escandinávia, França e Holanda

Prioridade 3: Itália e EUA

### Quadro 9: Priorização dos mercados geográficos

Critérios de priorização	Factor de ponderação	Factor							
		AL	RU	ES	FR	IT	ESC	HO	EUA
Volume total de viagens ao estrangeiro (*)	3	15	12	6	9	9	6	9	10
% viagens <i>City Breaks</i> / total viagens	5	15	20	25	10	15	20	20	4
Peso na procura actual de Portugal	2	6	8	10	6	4	8	6	12
Interesse estratégico para Portugal	4	20	16	20	20	16	16	12	32
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>6</b>

(\*) No caso dos Estados Unidos trata-se de viagens à Europa.

## 2. CLIENTING

### > Publicidade off e online

- > Realizar campanhas publicitárias a fim de conseguir um elevado nível de conhecimento de *City Breaks* em Portugal nos mercados emissores. Estas campanhas destinam-se tanto a fomentar o interesse dos consumidores, como a incentivar os intermediários a vender Portugal.

> **Publicidade**

- > Incentivar os *media* a redigir artigos sobre *City Breaks* em Portugal, através de viagens de reconhecimento e envio de material sobre o país (informações, fotografias e vídeos).

> **Marketing directo**

- > Envio, através de correio e e-mail, de material promocional aos potenciais clientes informando-os sobre as ofertas de *City Breaks* em Portugal.

> **Secção *City Breaks* no portal do turismo**

- > Desenvolver uma área dedicada aos *City Breaks* no portal do turismo português para que os clientes possam aceder a toda a informação referente a este tipo de actividade, preços, *links* relacionados, reservar hotéis, comprar ofertas especiais, etc. A informação disponível deve estar sempre actualizada e ser rigorosamente homogénea em relação a outros meios de comunicação, informação e *marketing*.
- > É importante desenvolver *websites* atractivos e dirigidos aos segmentos que se querem atrair.
- > O *website* deve conter aspectos que optimizem os seguintes elementos: velocidade na *download* de documentos, navegação rápida e fácil, sistema de busca interactiva (respondendo a perguntas de forma dinâmica), sistema de planeamento da viagem *online*, sistema de planeamento de itinerários e mapas *online*, acesso a outros serviços de interesse (por exemplo, previsão do tempo), caracterização do destino.

> **Produto brochura *City Breaks* Portugal**

- > Publicar um folheto informativo específico sobre os *City Breaks* com propostas e ofertas concretas em Portugal. A brochura pode incluir um cupão para que o cliente possa enviar os seus dados e começar a receber notícias e ofertas especiais relacionadas com o produto.

> **Call center *City Breaks***

- > Criar um centro de atendimento ao cliente para informar potenciais turistas, realizar acções de *telemarketing*, efectuar reservas e prestar apoio aos turistas que estão em Portugal.

> **Portugal *City Breaks* specialists**

- > Articular nos mercados emissores uma rede de agências de viagens e intermediários especializados para incentivá-los à venda do produto *City Breaks* junto dos seus clientes.

- > É importante contar com operadores especializados em turismo jovem, uma vez que é um importante segmento para o mercado de *City Breaks Standard* em Portugal.
- > **Manual de vendas**
  - > Publicação de um folheto com informação técnica e fotografias para ser utilizado pelos especialistas como suporte à venda.
- > **BUY Portugal**
  - > Programa de visitas e *workshops* temáticos para intermediários internacionais e operadores locais de *City Breaks*, a fim de estimular o conhecimento e a venda das ofertas de Portugal.
- > **SELL Portugal**
  - > Organização de um *Road Show*: série de eventos para apresentar as ofertas de Portugal aos intermediários nos mercados prioritários.
- > **Stand promocional**
  - > *Stands* e pequenos eventos de animação em centros comerciais e lugares públicos nos mercados emissores para estimular nos consumidores o interesse em Portugal.
  - > Promover eventos específicos de turismo jovem e turismo sénior. Exemplos: *stands* nas universidades ou em eventos destinados ao público universitário.
- > **Clube de produto**
  - > Desenvolvimento dum clube de produto que reúna os melhores operadores de *City Breaks* e que sirva para estimular a inovação dos produtos.
- > **Merchandising**
  - > Desenvolvimento e promoção de uma linha de produtos e *giveaways* como recordação do *City Break*, comunicando elementos do posicionamento e reforçando a identidade do produto. Estes produtos devem conter elementos que atraiam os públicos-alvo predefinidos. Exemplos: gorros para os jovens e livros para os seniores.

### 3. O SISTEMA DE VALOR

> **Mais valor por menos esforços**

Para que um destino seja competitivo deve otimizar o que se oferece ao turista e o que se pede em troca. Por outras palavras, um destino é competitivo quanto maior valor der ao cliente e menos esforços lhe pedir.

A fórmula *Valor por Esforço* é uma ferramenta útil para determinar todos os elementos que formam o sistema de valor:

- > **Valor** é o que recebe o cliente na sua viagem; resulta da soma das experiências, emoções e qualidade dos serviços.
- > **Esforço** é o que se 'pede' ao cliente e que se deve minimizar; resulta da soma dos incómodos, inseguranças e preço pago.

**Fórmula Valor por Esforço**

$$\frac{\text{Valor}}{\text{Esforço}} = \frac{\text{Experiência} + \text{Pirâmide emocional} + \text{Processos de serviços}}{\text{Incomodidades} + \text{Insegurança} + \text{Preço}}$$

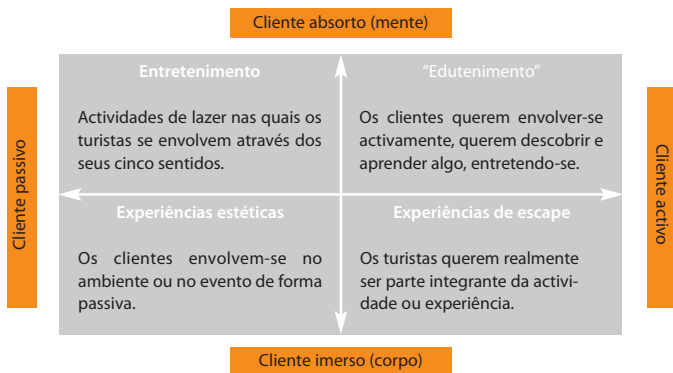
Fonte: THR

> **Componentes que contribuem com valor**

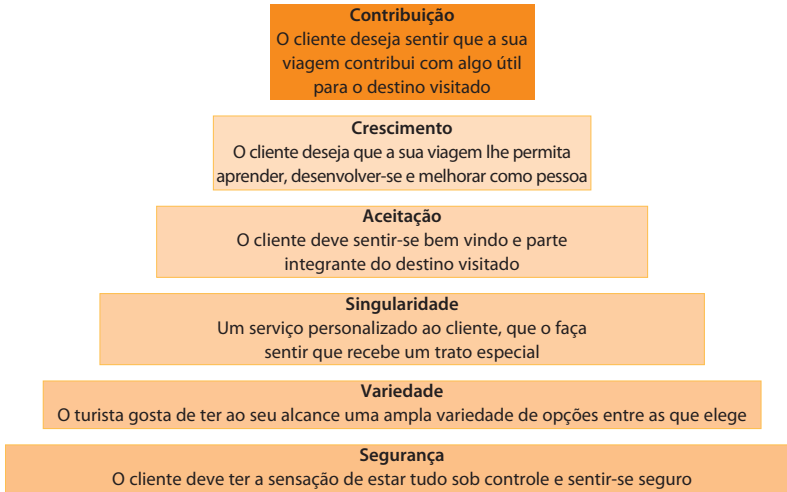
**Experiências:** Constituem o núcleo do valor e são compostas pela variedade, singularidade, qualidade, sofisticação e simbologia das propostas que se oferecem ao consumidor / turista.

Conceptualmente existem 4 tipologias de experiências, definidas em função do seu conteúdo e do papel que o cliente desempenha no seu desenvolvimento.

**Tipos de experiências**



**Pirâmide emocional:** Boa parte do valor que se oferece aos consumidores, e que forma parte da experiência, reside na satisfação das suas necessidades emocionais. Por isso, o valor recebido pode ser implementado mediante uma adequada gestão das emoções.



**Fonte:** Adaptação da Pirâmide de Maslow

**Processos de serviço:** Os processos de serviço constituem a 3ª componente de valor e estão relacionados com a eficiência e a qualidade com que são produzidos e prestados. No processo de produção e prestação dos serviços intervêm elementos físicos, tecnológicos e humanos.

#### > Componentes que representam esforços

**Incomodidades:** As incomodidades estão relacionadas com a ausência ou insuficientes infra-estruturas de acesso, deficiências nos serviços públicos, horários não adequados, ambiente urbano ou natural degradada, ruídos, limpeza e higiene deficientes, etc.

**Insegurança:** Situações de tipo psicológico, físico e/ou comercial que, em muitas ocasiões, os visitantes sofrem. A confusão do tráfego automóvel, a falta de um sistema claro e eficaz de sinalização, a ausência de postos de turismo, a poluição estética, a ausência de transparência das tarifas de preços, o risco inerente à falta de garantias de qualidade, etc., são alguns exemplos.

**Preço:** O esforço não consiste tanto no custo em si mesmo, mas no eventual desequilíbrio entre o preço pago e a qualidade do serviço recebido (*value for money*) e nas eventuais dificuldades em efectuar o pagamento: meios de pagamento não

aceites ou outras contingências. Embora sejam cada vez menos frequentes, situações deste tipo ainda persistem nalguns destinos turísticos.

**> Cada sector turístico requer uma relação específica de Valor x Esforço**

Embora existam elementos e padrões comuns, o Sistema de Valor apresenta algumas diferenças e variações, com maior ou menor profundidade, em função das características de cada sector turístico. Tal situação acontece porque cada sector turístico tem consumidores com necessidades e motivações específicas e, assim, o valor oferecido é também o resultado de uma combinação específica de recursos, tecnologia, actividades, etc.; por outro lado, determinados esforços são melhor aceites ou assumidos pelos consumidores de alguns sectores.

Por exemplo, os consumidores de um sector como o de viagens de *city breaks* são mais susceptíveis a incomodidades nas deslocações para o destino e no destino, e nos acessos às atracções turísticas do que, por exemplo, os consumidores de sectores como a Natureza. Os consumidores do sector de Reuniões estão menos dispostos a aceitar falhas nos processos dos serviços do que os consumidores de Sol & Mar tradicional.

Assim, cada sector deve configurar um Sistema de Valor adaptado ao perfil, necessidades e motivações dos seus consumidores ou, pelo menos, dos seus segmentos prioritários.

**> O Sistema de Valor para o sector de viagens de *city breaks* em Portugal deve centrar-se na gestão das emoções relacionadas com a variedade, singularidade, crescimento pessoal e segurança**

Segundo a opção estratégica de Portugal em centralizar, a curto/médio prazo, os esforços na estruturação de produtos para o mercado de viagens de *city breaks*, as experiências devem ser variadas e seguras, apostando num elevado conteúdo de entretenimento e de aprendizagem da cultura e costumes locais, permitindo assim que o turista sinta que aprende e cresce com a viagem. Alguns exemplos de actividades que incluem estes elementos são:

- > Visitas guiadas, em autocarros, táxi, ou a pé, pelas ruas da cidade, realizadas por guias com grande conhecimento do destino e que sabem informar de uma forma clara e divertida. É interessante que estas visitas incluam paragens para degustar pratos típicos regionais e para comprar souvenirs.
- > Tours temáticos: gastronomia, arquitectura, bairros típicos, história, monumentos, compras, bares e discotecas, etc.
- > Semanas temáticas e festivais de arte, teatro, cinema, etc.

Estas actividades, entre muitas outras, devem ser realizadas num ambiente seguro e onde o turista sinta que está a interagir com a população e, igualmente, a aprender sobre uma nova cultura.

## 4. A PRODUÇÃO DE VALOR

### > Um processo complexo

No turismo em geral, e em cada um dos sectores turísticos em particular, a produção de valor requer o desenvolvimento de um amplo e complexo sistema de recursos e atracções turísticas, de infra-estruturas e equipamentos, de serviços e de actividades que exige a intervenção de numerosos 'actores', tanto do sector privado como do sector público, de forma quase idêntica.

### > A imprescindível cooperação entre os actores intervenientes

Em consequência, a capacidade do sistema turístico de Portugal em geral, e de cada um dos sectores em particular, para poder oferecer ao mercado uma relação de *Valor x Esforço* óptima e competitiva requer a imprescindível e necessária cooperação entre todos os actores intervenientes.

Não se trata só de uma cooperação bilateral entre sector público e sector privado, mas é igualmente necessário que esta se manifeste dentro do sector privado, assim como entre os diversos actores da administração pública, tanto de âmbito nacional, como regional e local.

### Marco para a cooperação entre o sector público e o sector privado, e internamente em cada um, no processo de produção de valor





#### > 4 fases na cadeia de produção de valor

Na perspectiva do consumidor, os componentes ou elos da cadeia de produção de valor "turístico" podem agrupar-se, conceptualmente, em 4 fases:

- > Preparação
- > Chegar
- > Estar
- > Viver

A fase de **"Preparação"** é o primeiro elo da cadeia de produção e engloba todas as actividades, procedimentos e agentes que intervêm no processo de procura de informação prévia, de reserva e de compra da viagem pelo cliente. Alguns dos factores que intervêm são: postos de turismo, portais de viagens na internet, agências de viagens, operadores turísticos generalistas ou especializados, centrais de reserva, material promocional, clubes e associações de consumidores, etc. Embora a maior parte dos serviços relacionados com esta função corresponde ao sector privado, a administração pública está presente de uma forma notável através da promoção e da comunicação que o destino realiza nos mercados de origem, por meio de diversos instrumentos: campanhas publicitárias, divulgação de material promocional, presença em feiras, etc.

**"Chegar"** ao destino da viagem requer a utilização de meios e infra-estruturas de transporte e de serviços relacionados (companhias aéreas, aeroportos, auto-estradas, caminhos-de-ferro, portos, sistema de sinalização, etc.), uns são geridos directamente pela administração pública e outros competem ao sector privado.

**"Estar"** integra a utilização de serviços tão diversos como alojamento, restaurantes, serviços de informação turística, de segurança, de telecomunicações, de transporte local, comerciais, etc. Também nesta fase a responsabilidade é partilhada entre o sector público e o sector privado.

**"Viver"** constitui o núcleo do valor oferecido ao turista e está relacionado com a qualidade, variedade e singularidade das experiências que este pode viver e fruir. Depende em grande medida da capacidade do sector privado para articular uma oferta atractiva e diversificada, embora a responsabilidade da administração pública seja também elevada, e.g. criação das condições gerais, regulamento das actividades e das empresas que operam, etc. Por exemplo, a gestão dos museus, o regulamento dos horários do comércio, a limpeza e cuidado do ambiente urbano, etc., é, em grande parte, uma responsabilidade da administração pública.

> **Nas viagens de *city breaks*, a produção de valor deve concentrar-se, preferencialmente, nas funções "Estar" e "Viver"**

No sector de viagens de *city breaks*, os esforços devem concentrar-se na criação, melhoria e reforço dos factores para que o visitante possa fruir da sua estada nas melhores condições de conforto e segurança (transporte local, alojamento, serviços médicos, etc.), com uma ampla e variada gama de opções para o uso do tempo de lazer disponível: actividades culturais, recreativas, compras, assistir a espectáculos e eventos desportivos e musicais, passeios, degustação da gastronomia local, etc.

Todas estas condições estão relacionadas com as funções 'estar' e 'viver', que representam a maior parte do conteúdo da viagem. Ainda que a função 'chegar' seja uma variável importante no mercado das viagens de *city breaks*, parte importante da sua gestão escapa ao controle do destino.

**Viagens de *city breaks*: Peso relativo de cada fase do processo de produção de valor**



Fonte: THR com base na informação de mercado disponível

Valor	=	Experiência	+	Pirâmide emocional	+	Processos de serviços
Esforço		Incomodidades	+	Insegurança	+	Preço

> **Experiências**

**Um sistema integral de experiências para garantir um grande valor aos clientes**

Ainda que as experiências sejam o factor que mais influencia o valor, são poucos os destinos que se dedicam a um enriquecimento permanente da sua oferta de experiências.

Os destinos estruturam os seus produtos de *city breaks* incluindo, ocasionalmente, aspectos como os seguintes:

- > **Espectáculos:** peças em teatros famosos, óperas líricas, orquestras com músicos vestidos com trajes tradicionais, desfiles de moda, recriações de episódios históricos, bailes com trajes da época, etc.
- > **Entretenimento:** visitas guiadas a museus e sítios históricos, passeios em carruagens, de um balão de ar quente ou helicóptero, iluminação de monumentos e edifícios, etc.

Portugal deveria estruturar a sua oferta de *city breaks* desenvolvendo um sistema integral de experiências, de forma a oferecer aos clientes um amplo e variado leque de opções.

Neste sentido, e com o objectivo de satisfazer o gosto específico de cada segmento de clientela, segundo os seus perfis e hábitos de consumo, Portugal deveria desenvolver experiências com elevado conteúdo de entretenimento e de aprendizagem cultural.

Indicam-se, em seguida, algumas propostas de experiências a desenvolver em Portugal:

#### Experiências de Entretenimento

- > Criar variados entretenimentos nocturnos que sejam de fácil acesso a um elevado número de turistas. Exemplo: jogos de luzes, música e acrobacias no mar, nos portos ou nos monumentos e edifícios famosos, etc.
- > Desenvolver mega-eventos baseados em aspectos característicos das tradições locais. Exemplo: Musical que represente os eventos importantes da cultura lusa, espectáculo nos portos sobre o período dos Descobrimentos e batalhas navais, etc.
- > Criar ocasiões para surpreender os turistas. Exemplo: refeições com pequenos espectáculos tradicionais, etc.
- > Desenvolver os *city tours* panorâmicos. Exemplo: rede de autocarros especificamente equipados que apresentam a cidade em diferentes idiomas, com música portuguesa e guias que contam histórias e episódios singulares, etc.

#### Experiências de aprendizagem

- > Criar diferentes itinerários temáticos dentro das cidades. Exemplos: itinerário dos *ateliers* com visitas a artesãos preparados para acolher o público; itinerário do bacalhau com um passeio num barco de pesca, visita ao porto e centros de tratamento, restaurantes para provas, etc.
- > Introduzir visitas às atracções, guiadas por historiadores e com capacidade para entreter os turistas, realçando alguns detalhes menos conhecidos, explicando temas específicos, contando episódios peculiares, etc.
- > Implementar equipamentos *multimedia* nos museus para estimular o interesse educativo e cultural. Exemplo: museus interactivos sobre os Descobrimentos com vídeos, vídeo jogos para crianças; museu de trajes tradicionais nos quais é possível experimentar trajes históricos, etc.

#### Experiências estéticas

- > Reorganizar as festas e os eventos populares das cidades para atrair a participação dos turistas. Exemplos: festas onde os turistas podem ir vestidos com indumentária típica, eventos gastronómicos onde o turista possa provar ementas locais, etc.
- > Habilitar as lojas de produtos locais às visitas turísticas, permitindo aos turistas a compra dos produtos típicos de forma original. Exemplo: loja que vende bacalhau com empregados que falam inglês e onde é possível embrulhar os produtos para transporte, etc.

- > Organizar eventos em sítios de interesse histórico-monumental. Exemplo: concertos em castelos medievais, refeições em casas antigas recuperadas como restaurantes, etc.
- > Criar uma série de mini eventos durante o dia em diferentes locais das cidades: assistir ao pôr do sol a partir de um castelo com música ambiente, tomar o pequeno-almoço no porto assistindo ao regresso dos barcos de pesca, etc.

### Experiências de escape

- > Organizar competições desportivas que passam pelas principais atracções turísticas. Exemplo: maratona nas zonas turísticas da cidade, concursos de ciclismo nas áreas costeiras, torneios de esgrima em frente aos castelos, etc.
- > Organizar representações históricas nas quais os turistas podem participar como figurantes vestidos com trajes históricos. Exemplo: batalhas medievais, etc.
- > Estruturar ofertas nas quais os turistas participam na produção de objectos de artesanato. Exemplo: curso de corte da madeira, etc.
- > Criar concursos de gastronomia nos quais os turistas podem participar. Exemplo: concursos de provas de vinhos, concursos mistos em que reputados cozinheiros e turistas trabalham juntos na preparação dos pratos, etc.
- > Organizar actividades onde os turistas são os protagonistas do espectáculo. Exemplo: xadrez, em que os turistas actuam como peças de xadrez, etc.



### > Pirâmide emocional

#### Especial atenção às emoções relacionadas com variedade, crescimento e segurança

A percepção de valor por parte dos clientes de *city breaks* pode aumentar mediante a gestão das suas emoções.

A oferta portuguesa de produtos de *city breaks* deverá concentrar maioritariamente a sua atenção em satisfazer as necessidades dos clientes relacionadas com:

- > Crescimento
- > Variedade
- > Segurança

Os turistas que realizam viagens de *city breaks* procuram, principalmente, fruir de experiências que lhes permitam aprender, desenvolver e melhorar como pessoas, quer seja através da participação em *ateliers* ou *workshops* temáticos, de visitas guiadas ou da interacção com a população local. O importante é que se sintam parte integrante da cultura local.



Um exemplo de uma experiência com elevado conteúdo de **crescimento** para Portugal é criar cursos de formação sobre temas específicos da cultura portuguesa com um formato atractivo para os turistas, de curta duração, com material audiovisual de suporte que sirva de recordação, etc. Exemplo: cursos de cozinha, aulas de história, etc.

Em relação à percepção de **variedade** por parte do turista, muitos destinos de *City Breaks* estão constantemente a aumentar e variar a sua oferta de lazer e entretenimento. Um bom exemplo é a cidade de Londres que conta com uma ampla variedade de diversão nocturna, teatros, restaurantes de comida internacional, visitas guiadas de diversos tipos, etc.

Neste sentido, Portugal deveria criar uma ampla oferta de entretenimento em diferentes horários e adaptados a cada tipo de público alvo. Exemplos: espectáculos de teatro pela tarde (para os maiores de 55 anos), concertos de *rock* (para os jovens universitários), jantares com espectáculo de fado (para os *interactive travellers*), museus e zonas comerciais abertas à noite, etc.

No que diz respeito a melhorar a sensação de **segurança** do turista no destino, muitos destinos actuam de forma a melhorar e controlar a qualidade dos equipamentos turísticos. Os certificados de qualidade nos restaurantes, alojamentos e atracções turísticas são exemplos de como transmitir ao turista a segurança necessária para visitar o destino.

Com este propósito, propõe-se a Portugal desenvolver um sistema voluntário de certificados de qualidade para os serviços turísticos. Exemplo: atribuição de diferentes certificados de qualidade aos serviços que cumpram determinados requisitos.



### > Qualidade dos processos de serviços

A qualidade dos processos dos serviços é decisiva para uma boa avaliação do produto por parte do turista que realiza viagens de *city breaks*.

Com o objectivo de melhorar a qualidade dos processos de serviços deste mercado, as prioridades de outros destinos são as seguintes:

- > Desenvolvimento de certificados para produtos específicos. Exemplos: "A rota do Modernismo", "*Shopping line*", "*Walking tours*", "Barcelona bici", em Barcelona.
- > Apoio técnico aos operadores turísticos. Exemplo: Canada Tourism Commission.
- > Criação de marcas para alojamentos particulares que respeitem determinados requisitos. Exemplo: "Casonas Asturianas" em Oviedo, Espanha.

Portugal deveria, em determinados processos da cadeia de produção, ser melhor do que os seus concorrentes, com o objectivo de obter maior garantia de

competitividade em todas as modalidades de viagens de *City Breaks*. Com este propósito, Portugal deveria actuar de acordo com as seguintes directrizes:

- > Desenvolvimento de certificados para diferenciar as várias ofertas de *city breaks*. Exemplos: "restaurantes tradicionais", "Lisboa cultural", "Porto monumental", "alojamento histórico", etc.
- > Criar programas de incentivos dirigidos a sectores chave da indústria de *city breaks*. Exemplos: formação de profissionais de hotelaria, apoio tecnológico a pequenas empresas, etc.
- > Criar clubes de produto *city breaks* nas cidades relevantes que, reunindo os fornecedores de *city breaks*, definam as acções de optimização do produto, sob a coordenação do Turismo de Portugal, ip.
- > Colaboração entre os sectores público e privado, com o objectivo de regularizar procedimentos. Exemplo: padronizar o conteúdo de informação comunicada e os processos de reservas e cancelamentos.



### > Incomodidades

Para reduzir os esforços dos turistas, Portugal deverá melhorar os elementos que podem diminuir o conforto físico do turista. Apresentam-se de seguida alguns exemplos de como actuam outros destinos no sentido de reduzir as incomodidades dos turistas:

- > Gestão da mobilidade urbana e controle do tráfico urbano para reduzir os incómodos. Exemplo: Salzburgo, Áustria.
- > Gestão dos fluxos turísticos e promoção de itinerários alternativos, para reduzir o congestionamento nas atracções mais conhecidas. Exemplo: Veneza, Itália.
- > Promoção do destino na época baixa para reduzir o congestionamento de turistas durante a época alta. Exemplo: Jaén, 'Aberto todo o ano'.
- > Implementação de sistemas de sinalização uniforme em toda a cidade. Exemplo: Paris.
- > Organização de transporte público eficiente, confortável e seguro. Exemplo: Edimburgo, Escócia.
- > Desenvolvimento de equipamentos para pessoas com mobilidade reduzida. Exemplo: Munique, Alemanha.

Portugal, para reduzir as incomodidades sentidas pelos turistas quando realizam viagens de *city breaks*, deveria:

- > Investir na melhoria das infra-estruturas básicas. Exemplos: melhorar os acessos às atracções turísticas, implementar uma sinalização clara e homogénea nas cidades.
- > Implementar sistemas de gestão dos fluxos e filas nas atracções mais visitadas, a fim de reduzir as incomodidades e a noção de perda de tempo dos turistas.
- > Optimizar as possibilidades e os horários de visita dos turistas. Exemplo: adaptação dos horários de museus e atracções à realidade turística.
- > Criar um sistema interactivo de pontos de informação (*touch screens*) acerca de todos os sítios de interesse turístico, para que o turista saiba constantemente a localização actual e como chegar a outras atracções.
- > Facilitar o acesso do turista a uma informação de qualidade sobre as atracções do destino. Exemplo: desenvolvimento de um sistema de geo-localização conectado a uma base de informação turística, para que os turistas possam receber no seu telemóvel informação sobre o sítio que estão a visitar.
- > Habilitar todos os serviços e infra-estruturas turísticas para a utilização de pessoas com mobilidade reduzida e incapacitados.
- > Melhorar os acessos às cidades. Exemplo: realizar acordos com companhias aéreas tradicionais e *low cost* para assegurar uma boa frequência de voos a partir dos principais mercados emissores.



### > Insegurança

Outros elementos que contribuem para reduzir os esforços do turista relacionam-se com a redução ou neutralização da sensação de insegurança física, psíquica e comercial que os turistas têm.

As práticas mais habituais utilizadas por outros destinos são as seguintes:

- > Implementação de acções para colocar à disposição do turista toda a informação necessária sobre o destino (clima, moeda, roupa adequada, horários comerciais, etc.) em diversos idiomas, nos portais de turismo e nas brochuras.
- > Vigilância nas principais zonas e atracções de interesse turístico.
- > Aplicação de normas de segurança nos principais portos e aeroportos de acesso ao país. Exemplo: Reino Unido.

Neste âmbito, e a fim de tornar-se melhor que os destinos concorrentes, Portugal deveria:

- > Actuar para regulamentar os serviços que afectam a actividade turística com o objectivo de reduzir a sensação de abuso de preços. Exemplo: obrigatoriedade dos táxis em colocar as tabelas de preços num lugar visível, controle de utilização do taxímetro, etc.
- > Realizar controles na segurança dos equipamentos turísticos. Exemplo: revisão das medidas e equipamentos de segurança dos barcos, dos locais de lazer, etc.

- > Realizar controlos para o cumprimento das normas de segurança. Exemplo: postos de controlo nas estradas para controlar a condução imprudente, os níveis de alcoolémia, etc.
- > Desenvolver serviços de emergência médica específicos para os turistas.
- > Manutenção periódica das infra-estruturas de utilização turística. Exemplo: manutenção das estradas e outras vias de trânsito.

Valor	=	Experiência	+	Pirâmide emocional	+	Processos de serviços
Esforço	=	Incomodidades	+	Insegurança	+	Preço

### > Preço

Portugal deverá implementar uma política específica de preços com o objectivo de criar no cliente uma percepção equilibrada do esforço realizado no gasto em relação ao valor recebido.

Com o objectivo de conhecer as práticas mais utilizadas por outros destinos, descrevem-se algumas delas:

- > Oferta de pacotes a preços reduzidos para grupos especiais. Exemplo: desconto para associações musicais para assistir a um concerto, etc.
- > Implementação de sistemas de reservas únicos para maioria dos operadores turísticos. Exemplo: Tiscover na Áustria.
- > Criação de passes que permitam, a um preço único, a entrada em diferentes atracções turísticas. Exemplo: Edimburgo Pass na Escócia, etc.
- > Ofertas de última hora na internet comercializadas em inúmeros portais de turismo. Exemplos: lastminute, edreams, expedia, etc.
- > Acordos com companhias aéreas de baixo custo. Exemplos: Ryanair, Easyjet, Airlingus, Condor, Air Berlin, etc.

Portugal deveria actuar de acordo com as seguintes directrizes:

- > Criar ofertas de baixo custo para compras antecipadas. Exemplo: desconto nas viagens de *city breaks* compradas com mais de 4 meses de antecipação.
- > Elaborar um livro de cupões de desconto para incentivar a visita às atracções habitualmente menos visitadas. Exemplo: descontos para teatros, museus, exposições de arte, etc.
- > Criar bilhetes turísticos. Exemplo: bilhetes que combinam diferentes visitas a atracções culturais (incluindo as menos visitadas) e descontos em restaurantes.
- > Estruturar e promover um sistema uniforme de reservas via internet e promover a sua utilização junto dos operadores portugueses e dos turistas.
- > Desenvolver um sistema uniforme de preços para os serviços turísticos de Portugal. Exemplo: criação de 3 modelos de preços: *Standard*, *Standard plus* e *Premium*.



# D

estratégia de  
desenvolvimento



## 1. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A primeira componente da estratégia de desenvolvimento é a decisão sobre as localizações prioritárias de desenvolvimento de produtos no sector de viagens de *city breaks*. Esta decisão resulta da combinação e ponderação dos seguintes factores:

- > A concentração de recursos e atracções suficientes, quantitativa e qualitativamente, para competir como destino de viagens de *city breaks* no mercado internacional.
- > A disponibilidade de aeroporto com capacidade operativa e um nível de actividade importante, bem como outras vias de acesso e comunicação.
- > A actual existência de um certo nível de actividade neste sector.

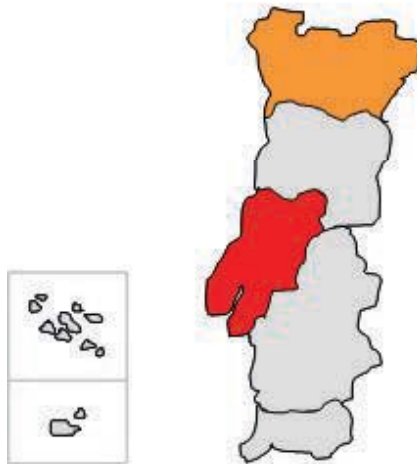
Neste contexto, as localizações mais razoáveis, num curto e médio prazo, são as cidades de Lisboa e Porto, destinos onde devem concentrar-se prioritariamente os esforços e recursos.

Numa perspectiva a longo prazo, há que considerar a ampliação das áreas de destino, a partir do núcleo central das cidades de Lisboa e Porto, incorporando localidades e atracções das respectivas áreas de influência, com o objectivo de enriquecer a oferta, colocar em valor novos recursos turísticos e estender os benefícios da actividade turística a outros locais.

**A prioridade de desenvolvimento do turismo de *city breaks* em Portugal é a seguinte:**

**1ª Prioridade:**  
Lisboa

**2ª Prioridade:**  
Porto



## 2. FASES DE DESENVOLVIMENTO

Numa perspectiva de desenvolvimento gradual e equilibrado de um sector turístico podem identificar-se várias fases de crescimento, até este conseguir um desempenho competitivo. Estas fases não têm os limites estabelecidos de forma clara e estrita, nem uma fase começa necessariamente a seguir à que a precede, são antes etapas de um processo dinâmico e inter relacionado.

As fases são as seguintes:

- 1) Planeamento:** Enfoque na criação das condições básicas para o desenvolvimento do produto: ordenamento do território, regulamentação da actividade, valorização dos recursos e atracções, criação de infra-estruturas e equipamentos, etc.
- 2) Desenvolvimento da oferta:** Enfoque na estruturação das componentes básicas, complementares e periféricas que integram o produto para articular um significativo volume de oferta.
- 3) Reforço da competitividade:** Enfoque na melhoria da cadeia de valor do produto através da inovação tecnológica, melhoria da qualidade dos serviços, capacitação dos recursos humanos, etc.
- 4) Diversificação e aprofundamento da oferta:** Enfoque na diversificação, aprofundamento e sofisticação da oferta para satisfazer as novas necessidades e motivações, novos segmentos da procura, etc.
- 5) Marketing:** Enfoque na melhoria da eficácia e rentabilidade da promoção e comercialização do produto para penetrar em novos mercados e segmentos.

De acordo com o actual grau de desenvolvimento do sector de *city breaks* nos dois destinos prioritários, Lisboa e Porto, as linhas de actuação deveriam concentrar-se em:

### > Lisboa:

A cidade de Lisboa, que actualmente regista um importante volume de actividade no sector de viagens de *city breaks*, deve desenvolver uma actuação simultânea em três frentes:

- a) Reforço da competitividade do sector para elevar o desempenho das diferentes cadeias de valor que intervêm na configuração do produto (transporte, alojamento, oferta de lazer, atracções culturais, etc.), assim como, da coordenação das relações entre as cadeias de valor individuais.
- b) Diversificação, aprofundamento e sofisticação da oferta de produtos e serviços para atingir segmentos de procura de maior nível e consumidores mais exigentes e mais conhecedores, que contribuem de maneira mais significativa para o desenvolvimento turístico da cidade.

c) Intensificação e melhoria da eficácia das acções de *marketing*, para atrair novos segmentos da procura.

**> Porto:**

A cidade do Porto deve, considerando o actual grau de desenvolvimento deste sector, incidir a sua acção no desenvolvimento de produtos que assegurem uma massa crítica de oferta que permita à cidade conquistar uma participação mais significativa no mercado.

Posteriormente, a cidade deve começar a trabalhar na melhoria e no reforço da capacidade competitiva a partir de um enfoque global e integral da cadeia de valor.

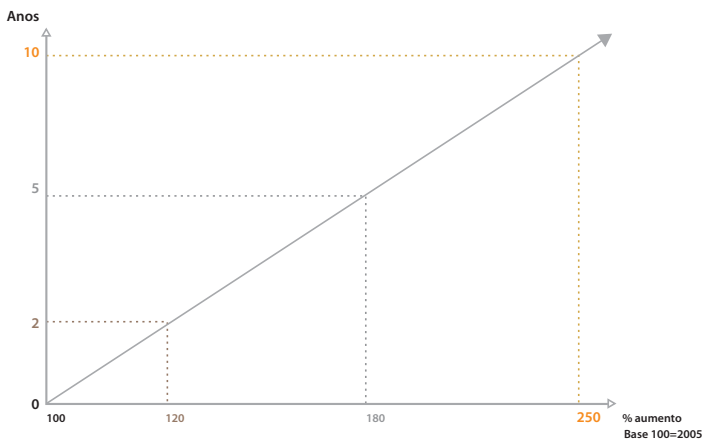
**Velocidade de crescimento (estimativa)**

Considerando o actual grau de desenvolvimento do sector do turismo de *city breaks* em Portugal, e tendo como base um horizonte temporal de 10 anos, a velocidade de crescimento deste sector pode estabelecer-se numa taxa de crescimento anual de 10%, com um incremento linear de 150%, para o conjunto do período.

Apesar da evolução do mercado europeu de viagens de *city breaks* crescer a um ritmo elevado (12 – 15% ano), em consequência de vários factores que favorecem a realização de viagens de curta duração (fraccionamento das férias, maior facilidade e menor custo do transporte aéreo, maior facilidade de reserva e compra de viagens, etc.) e de uma oferta cada vez mais atractiva e fortemente promovida, a estimativa da taxa de crescimento para Portugal situa-se 'apenas' nos 10% ao ano, considerando a intensa concorrência que existe neste sector, no qual já não só concorrem cidades de 1º e 2º níveis, bem como cidades de 3º e, inclusivamente, 4º níveis, situação esta que se acentuará com o alargamento da União Europeia.

Neste contexto, um crescimento de 10% ao ano, para o conjunto do período de 10 anos, pode considerar-se (no caso de se atingir) um excelente resultado.

**Taxa de crescimento do sector de turismo de *city breaks* em Portugal**





### 3. GESTÃO DO CRESCIMENTO

A terceira componente da estratégia de desenvolvimento do sector das viagens de *city breaks* é de elaborar e implementar um sistema de monitorização para avaliar, acompanhar e controlar os impactos positivos e negativos que esta actividade pode gerar.

#### Alguns dos eventuais impactos positivos e negativos são:

Impactos positivos	Impactos negativos
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Dinamiza a economia urbana</li><li>&gt; Promove a restauração, preservação e aposta na valorização do património arquitectónico e cultural</li><li>&gt; Promove a implantação de controle de planeamento, urbanização e gestão integrada</li><li>&gt; Reforça as tradições e valores</li><li>&gt; Incrementa o orgulho local e o espírito comunitário</li><li>&gt; Permite a integração cultural e o respeito da natureza humana, diversidade de povos, direitos, idiomas, etc.</li><li>&gt; Contribui para o reconhecimento da cidade, população e valores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Degradação do espaço urbano e das infra-estruturas (excessiva construção em altura, massificação, contaminação do meio ambiental, especulação imobiliária)</li><li>&gt; Coloca em risco o património cultural (sobrecarga, prejuízos, degradação)</li><li>&gt; Incrementa os custos do capital e de manutenção dos serviços públicos (transportes, espaços verdes, restauro monumentos, museus, livrarias)</li><li>&gt; Custos adicionais de segurança (polícia, bombeiros, emergência)</li><li>&gt; Processos especulativos do solo</li><li>&gt; Processos inflacionistas que aumentam o custo de bens e serviços para a comunidade local</li><li>&gt; Aumento da delinquência, vandalismo e prostituição</li></ul>

### 4. INSTRUMENTOS DE APOIO AO CRESCIMENTO

A quarta componente da estratégia de desenvolvimento do sector consiste na articulação de alguns instrumentos e actuações, para fomentar e estimular a estruturação de uma oferta de produtos competitiva e reforçar a eficácia da cadeia de produção em todos os seus elementos.

Convém destacar que praticamente todos os factores que intervêm na cadeia de produção de valor no sector das viagens de *city breaks* estão regulados por normativas específicas: sistema de transporte, alojamento, restaurante, comércio, equipamentos culturais e recreativos, segurança, limpeza e higiene, etc.

Assim, o desenvolvimento e crescimento deste sector está directa e quase exclusivamente relacionado com a organização, coordenação e integração dos diversos elementos para estruturar produtos atractivos e assegurar as condições para que as funções “estar” e “viver” do turista ou visitante decorram da melhor maneira.

Neste sentido, os instrumentos que podem prestar uma maior e mais eficaz contribuição são:

- > Criação e implantação de um sistema standard de qualidade para equipamentos, serviços e atracções turísticas.
- > Criação de um *Product Manager* do produto *city breaks* na estrutura do Turismo de Portugal, ip, trabalhando em estreita colaboração e coordenação com a associação Turismo de Lisboa e os Convention Bureau de Lisboa e Porto.
- > Organizar e desenvolver o programa “Lisboa Hospitalidade” e “Porto Hospitalidade”, dirigido a todos os actores que intervêm na cadeia de produção de valor.
- > Elaborar e divulgar um Manual de Competitividade para o sector das viagens de *city breaks*.
- > Organizar um programa de seminários sobre criação e comercialização de produtos para *city breaks*.

#### **Outras actuações**

Outras actuações necessárias para assegurar um desenvolvimento equilibrado e sustentado do sector das viagens de *city breaks* podem ser as seguintes:

- > Promover eventos em épocas baixas
- > Estruturar rotas alternativas na cidade
- > Gerir de forma eficiente os lugares mais visitados
- > Gerir a distribuição dos fluxos turísticos no espaço e no tempo
- > Explorar as atracções menos conhecidas
- > Diversificar e optimizar a rede local de transportes
- > Optimizar o tráfego automóvel nas horas de ponta
- > Restringir os acessos de veículos ao centro da cidade
- > Criar áreas pedonais permanentes
- > Integrar tarifas de transportes e serviços
- > Regulamentar a sinalética comercial (dimensão, materiais, cores, etc.)



