

STRATEGIC TOURISM PLAN FOR THE LISBOA REGION



Plano Estratégico
PARA O TURISMO
da Região de Lisboa

2015-2019





Plano Estratégico
PARA O TURISMO
da Região de Lisboa

2015-2019



- 6 **INTRODUÇÃO**
//INTRODUCTION
- 9 **CARATERIZAÇÃO DA REGIÃO DE LISBOA**
//DESCRIPTION OF THE LISBOA REGION
- 26 **CONCEITO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO TURISMO NA REGIÃO DE LISBOA**
//STRATEGIC CONCEPT FOR MANAGING TOURISM IN THE LISBOA REGION
- 34 **DESCRIÇÃO DAS CENTRALIDADES DA REGIÃO DE LISBOA**
//DESCRIPTION OF THE LISBOA REGION'S FOCAL POINTS
- 63 **PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO**
//STRATEGIC MARKETING PLAN
- 86 **PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**
//IMPLEMENTATION PLAN
- 103 **MODELO DE *GOVERNANCE* PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO**
//GOVERNANCE MODEL FOR IMPLEMENTING THE PLAN



Posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência turística

//Raising Lisboa to a new level of tourism excellence

O projeto teve como principal objetivo elaborar um plano estratégico para a Região de Lisboa que envolvesse as diferentes realidades, tendo sido desse modo necessário desenvolver uma discussão alargada com entidades públicas e privadas:

- Múltiplas reuniões com entidades de referência do setor 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 setor e a reflexão sobre o desenvolvimento de soluções futuras.

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

//The main aim of the project was to draw up a strategic plan for the Lisboa Region that would encompass its different aspects. Consequently, we embarked on in-depth discussions with public and private bodies:

- Multiple meetings with key bodies in the tourism sector;
- Meetings with the Region's Municipal Councils.

All of the bodies involved participated keenly, and this enabled us to gain a clear understanding of the challenges facing the sector and to consider how to develop future solutions.

The Strategic Plan is intended to develop tourism in the Lisboa Region. The aim is not to incorporate the plans of the Region's various individual municipal authorities into the plan.

O DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO TEVE UMA FORTE PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS DO SETOR

THE SECTOR'S STAKEHOLDERS WERE CLOSELY INVOLVED IN DEVELOPING THE STRATEGIC PLAN

PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

//MAIN ACTIVITIES UNDERTAKEN WHEN DRAWING UP THE STRATEGIC PLAN



REUNIÕES COM ENTIDADES DE REFERÊNCIA

//MEETINGS WITH KEY BODIES

Realização de reuniões com 25 participantes de entidades de referência da Região:

Reuniões com a ATL/ERT-RL

- > Vítor Costa
- > Paula Oliveira
- > André Barata Moura e Jorge Humberto
- > Alexandra Baltazar, *Convention Bureau*
- > Miguel Gonzaga, *Visitors Bureau*

Outras Entidades

- > Adolfo Mesquita Nunes, Secretário de Estado do Turismo
- > Francisco Calheiros, Presidente da Confederação de Turismo de Portugal
- > Francisco Pita, ANA
- > APL – 2 participantes
- > AHRESP – 4 participantes
- > APAVT – 3 participantes
- > AHP – 4 participantes
- > Henrique Veiga, Grupo Sana
- > Luís Gardete, Organização do Congresso de Diabetes
- > Pedro Morgado, Abreu Viagens

Meetings with 25 participants from the Region's key bodies:

Meetings with ATL/ERT-RL (Lisboa Tourism Association/Lisboa Regional Tourism Body)

- > Vítor Costa
- > Paula Oliveira
- > André Barata Moura and Jorge Humberto
- > Alexandra Baltazar, *Convention Bureau*
- > Miguel Gonzaga, *Visitors Bureau*

Other Bodies

- > Adolfo Mesquita Nunes, Secretary of State for Tourism
- > Francisco Calheiros, Chairman of the Portuguese Tourism Confederation
- > Francisco Pita, ANA
- > APL – 2 participants
- > AHRESP – 4 participants
- > APAVT – 3 participants
- > AHP – 4 participants
- > Henrique Veiga, Grupo Sana
- > Luís Gardete, Diabetes Conference Organizers
- > Pedro Morgado – Abreu Viagens



REUNIÕES COM CÂMARAS MUNICIPAIS

//MEETINGS WITH MUNICIPAL COUNCILS

Realização de reuniões com 22 participantes com as principais Câmaras Municipais da Região:

- > Câmara Municipal de Lisboa – 1 participante
- > Câmara Municipal de Cascais – 2 participantes
- > Cascais Dinâmica – 1 participante
- > Câmara Municipal de Sintra – 3 participantes
- > Câmara Municipal de Setúbal – 1 participante
- > Câmara Municipal de Mafra – 3 participantes
- > Câmara Municipal de Sesimbra – 5 participantes
- > Câmara Municipal de Palmela – 2 participantes
- > Câmara Municipal de Almada – 1 participante
- > Câmara Municipal de Oeiras – 3 participantes

Meetings were held with 22 participants from the Region's main municipal councils:

- > Lisboa Municipal Council – 1 participant
- > Cascais Municipal Council – 2 participants
- > Cascais Dinâmica – 1 participant
- > Sintra Municipal Council – 3 participants
- > Setúbal Municipal Council – 1 participant
- > Mafra Municipal Council – 3 participants
- > Sesimbra Municipal Council – 5 participants
- > Palmela Municipal Council – 2 participants
- > Almada Municipal Council – 1 participant
- > Oeiras Municipal Council – 3 participants

FORAM IGUALMENTE REALIZADOS VÁRIOS WORKSHOPS QUE CONTARAM COM UMA PRESENÇA ATIVA DE PARTICIPANTES DA REGIÃO

NUMEROUS WORKSHOPS WERE ALSO HELD, WITH THE ACTIVE INVOLVEMENT OF PARTICIPANTS FROM THE REGION

PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

//MAIN ACTIVITIES UNDERTAKEN WHEN DRAWING UP THE STRATEGIC PLAN



WORKSHOPS COM CÂMARAS MUNICIPAIS

//WORKSHOPS WITH MUNICIPAL COUNCILS

Realização de 4 *workshops* com 39 participantes de Câmaras Municipais e Setores privados dos municípios da Região:

- > Câmaras Municipais de Loures, Odivelas, Amadora e Vila Franca de Xira – 10 participantes;
- > Câmaras Municipais de Almada, Seixal, Moita, Barreiro, Montijo e Alcochete e setor privado – 10 participantes;
- > Setor privado de Setúbal, Palmela e Sesimbra – 15 participantes;
- > Setor privado de Oeiras, Sintra, Cascais e Mafra – 4 participantes.

//Four workshops were held, involving 39 participants from municipal councils and the private sector from the Region's municipal districts:

- > Loures, Odivelas, Amadora and Vila Franca de Xira Municipal Councils – 10 participants;
- > Almada, Seixal, Moita, Barreiro, Montijo and Alcochete Municipal Councils and private sector – 10 participants;
- > Setúbal, Palmela and Sesimbra private sector – 15 participants;
- > Oeiras, Sintra, Cascais and Mafra private sector – 4 participants.



WORKSHOPS COM OUTRAS ENTIDADES DE REFERÊNCIA

//WORKSHOPS WITH OTHER KEY BODIES

Realização de 5 *workshops* com 23 participantes de Entidades de referência da Região:

- > Hoteleiros de Lisboa – 9 participantes;
- > *Hostels* de Lisboa – 4 participantes;
- > Agências Viagens e Equipamentos de Congressos de Lisboa – 2 participantes;
- > Equipamentos Culturais de Lisboa e Animação Turística – 4 participantes;
- > Turismo de Natureza e *Birdwatching* – 4 participantes.

//Five workshops were held with 23 participants from the region's key bodies:

- > Lisboa hoteliers – 9 participants;
- > Lisboa hostels – 4 participants;
- > Lisboa travel agents and conference facilities – 2 participants;
- > Lisboa cultural and tourist-event facilities – 4 participants;
- > Nature tourism and birdwatching – 4 participants.



BENCHMARKING

//BENCHMARKING

Realização de *benchmarking* internacional para 10 cidades.

Peers diretos:

- > Amesterdão
- > Barcelona
- > Copenhaga
- > Madrid
- > Praga
- > Viena

Peers aspiracionais:

- > Berlim
- > Istambul
- > Paris
- > Roma

//Lisboa was benchmarked against 10 foreign cities.

Direct peers:

- > Amsterdam
- > Barcelona
- > Copenhagen
- > Madrid
- > Prague
- > Vienna

Aspirational peers:

- > Berlin
- > Istanbul
- > Paris
- > Rome

Caraterização da Região de Lisboa

//Description
of the Lisboa Region



O TURISMO TEM TIDO UM CONTRIBUTO MUITO RELEVANTE PARA A REGIÃO DE LISBOA, COM UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO DESDE 2009 – 6%/ANO

TOURISM HAS MADE A VERY SIGNIFICANT CONTRIBUTION TO THE LISBOA REGION, WITH 6% YEAR-ON-YEAR GROWTH SINCE 2009

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE REALIZADA AO TURISMO DA REGIÃO DE LISBOA - SÍNTESE

//MAIN CONCLUSIONS OF THE STUDY INTO TOURISM IN THE LISBOA REGION – SUMMARY



Segmentos chave

//Key Segments

A Região de Lisboa tem revelado um bom posicionamento nos segmentos de casais entre os 35 e os 54 anos, vocacionados para *city/short-breaks*, não sendo tão visível nouro tipo de motivações.

//The Lisboa Region has proved to be well-positioned in the couples aged between 35 and 54 segment looking for short/city breaks, but is not as successful in attracting tourists for other reasons.

1 Contributo e performance do Turismo na Região

//Tourism's contribution and performance in the Region

Contributo significativo do Turismo para o PIB da Região, fomentado por um crescimento das dormidas a um ritmo de 6% ao ano desde 2009.

//Tourism has made a significant contribution to the Region's GDP, thanks to a 6% year-on-year rise in overnight stays since 2009.

2 Mercados emissores e acessibilidades

//Source markets and accessibility

Mercados europeus continuam a predominar na Região como mercados emissores de turismo, tendo surgido nos últimos anos novos mercados com importância crescente como o brasileiro.

//The source markets for tourism in the Region are still predominantly European, but in recent years new markets such as Brazil have seen notable growth.

4 Oferta/produto

//Attractions/Product

Oferta turística da Região com potencial para criar uma proposta de valor mais rica, encontrando-se em diferentes estágios de desenvolvimento.

//The Region's tourist attractions with the potential to create a higher-grade value proposition are currently at various stages of development.

5 Comunicação e Promoção

//Communication and Promotion

Comunicação e promoção têm-se centrado nos mercados definidos como preferenciais, havendo oportunidade para reforçar o *market intelligence* de modo a aumentar a sua eficácia.

//Communication and promotion have focused on markets defined as preferential, and there is room to improve market intelligence in order to enhance its effectiveness.

A REGIÃO DE LISBOA TEM REGISTADO UMA BOA *PERFORMANCE* E APRESENTA POTENCIAL DE CRESCIMENTO EM MERCADOS/SEGMENTOS ESPECÍFICOS

THE LISBOA REGION HAS PERFORMED WELL AND HAS GROWTH POTENTIAL IN SPECIFIC MARKETS AND SEGMENTS

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE REALIZADA – *PERFORMANCE*, MERCADOS E SEGMENTOS

//MAIN CONCLUSIONS OF THE STUDY – PERFORMANCE, MARKETS AND SEGMENTS

1

CONTRIBUTO E *PERFORMANCE* DO TURISMO NA REGIÃO

//CONTRIBUTION AND PERFORMANCE OF TOURISM IN THE REGION

- > O setor do Turismo (alojamento e restauração) tem um contributo muito significativo para o VAB* da Região de Lisboa - aproximadamente 4% do VAB.
- > A Região registou um crescimento das dormidas a um ritmo de 6% ao ano desde 2009, fomentado pelos turistas estrangeiros, permitindo um aumento das taxas de ocupação e do RevPar.
- > The tourism sector (hotels and restaurants) makes a very significant contribution to the Lisboa Region's gross value added – approximately 4% of GVA.
- > The Region has seen overnight stays increase by 6% per annum since 2009, thanks to foreign tourists, resulting in an increased occupancy rate and RevPAR.

* VAB: Valor Acrescentado Bruto

2

MERCADOS EMISSORES E ACESSIBILIDADES

//SOURCE MARKETS AND ACCESSIBILITY

- > Os mercados europeus continuam a predominar como mercados emissores de turismo na Região – 55% do total de visitantes – mas com diferentes *performances*, sendo de destacar:
 - Mercados de elevado crescimento nos últimos 5 anos (acima de 5%), como o francês, o holandês e o escandinavo;
 - Mercados com decréscimos desde 2009, como o espanhol e o italiano.
- > Nos últimos anos, mercados como o brasileiro começaram a ganhar peso, sendo já o segundo maior da Região.
- > European markets continue to be the main sources of tourism in the Region – 55% of all visitors – but their performance varies:
 - in the last five years there has been high growth (over 5%) in some markets, such as France, the Netherlands and Scandinavia;
 - some markets have declined since 2009, such as Spain and Italy.
- > In recent years, markets such as Brazil have begun to grow, and this country is now the Region's second largest source.

3

SEGMENTOS CHAVE

//KEY SEGMENTS

- > Lisboa tem-se posicionado bem junto de casais entre os 35 e os 54 anos, em *city/short break*, e tem vindo a melhorar no segmento de negócios. Pode, no entanto, reforçar a sua posição em alguns subsegmentos (p.e. conferências de grande dimensão).
- > O peso relativo dos restantes segmentos denota a necessidade de desenvolvimento de motivações adicionais na Região.
- > Lisboa has positioned itself well with couples aged between 35 and 54 on short/city breaks, and has steadily improved in the business segment. However, it could improve its position in certain sub-segments, such as large conferences.
- > The relative weight of the remaining segments highlights the need to develop further motives for visiting the Region.

A REGIÃO DE LISBOA PODE CRIAR UMA PROPOSTA DE VALOR MAIS RICA E REFORÇAR O CONHECIMENTO DOS PRINCIPAIS MERCADOS EMISSORES

THE LISBOA REGION CAN ENHANCE ITS VALUE PROPOSITION AND IMPROVE ITS KNOWLEDGE OF THE MAIN SOURCE MARKETS

PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE REALIZADA – PRODUTOS E PROMOÇÃO

//MAIN CONCLUSIONS OF THE STUDY – PRODUCTS AND PROMOTION

4

OFERTA/PRODUTO

//ATTRACTIONS /PRODUCT

- > A oferta da Região apresenta potencial para se criar uma proposta de valor mais rica, encontrando-se atualmente em diferentes estágios de desenvolvimento:
 - Marcas internacionais fortes com produtos como o *city/short break*, MI e Cultura já bastante desenvolvidos em Lisboa, Cascais/Estoril e Sintra;
 - Oferta de enologia e turismo de natureza em desenvolvimento na Arrábida;
 - Potencial para desenvolver turismo náutico, de natureza e equestre, no Arco do Tejo.
 - > A diversidade de oferta da Região permite igualmente desenvolver alguns nichos de mercado, tais como o turismo equestre, o *birdwatching* e turismo de aventura.
- > The Region's attractions have the potential to enhance its value proposition. Currently, this is at different stages of development:
 - strong international brands with products, such as short/*city breaks*, MI and culture already well-developed in Lisboa, Cascais/Estoril and Sintra;
 - wine tourism and nature tourism being developed in Arrábida;
 - potential to develop water-sport, nature and equestrian tourism in the Tagus Arc.
 - > The Region's diverse attractions also mean that certain market niches can be developed, such as equestrian tourism, birdwatching and adventure tourism.

5

COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

//COMMUNICATION AND PROMOTION

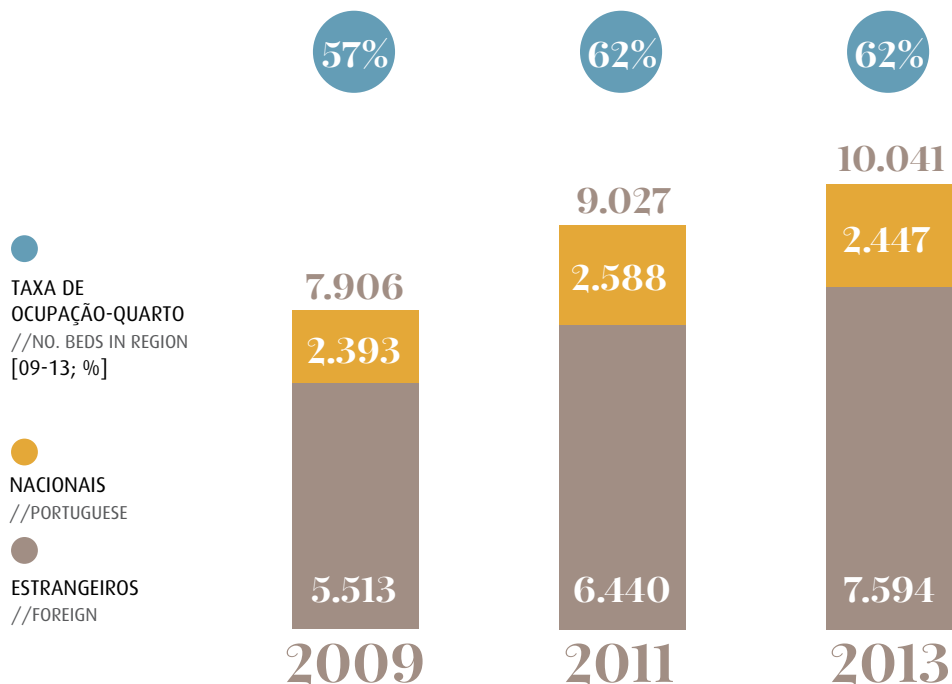
- > A promoção e comunicação têm-se centrado nos mercados definidos como preferenciais, havendo, no entanto, necessidade de os rever e reforçar o *market intelligence* de modo a aumentar os níveis de eficácia.
 - > Os canais *online* podem também ser alavancados de forma a reforçar a eficácia da comunicação e promoção da Região:
 - Aumentar a interação com os potenciais turistas através da utilização e gestão da informação em *sites* especializados (p.e. *tripadvisor*) e das redes sociais;
 - Acompanhar tendências do setor e aprofundar o conhecimento dos mercados.
- > Promotion and communication have focused on those markets identified as preferential. However, these need to be revised, and market intelligence needs to be enhanced in order to improve effectiveness.
 - > The online approach can also be leveraged so as to improve the effectiveness of the Region's communication and promotion:
 - increasing interaction with potential tourists via the use and management of information on specialized sites (e.g. TripAdvisor) and social media;
 - monitoring sector trends and improving market knowledge.

O TURISMO TEM UM CONTRIBUTO SIGNIFICATIVO PARA A REGIÃO - ~4% DO VAB*, TENDO AS DORMIDAS CRESCIDO 6%/ANO DESDE 2009

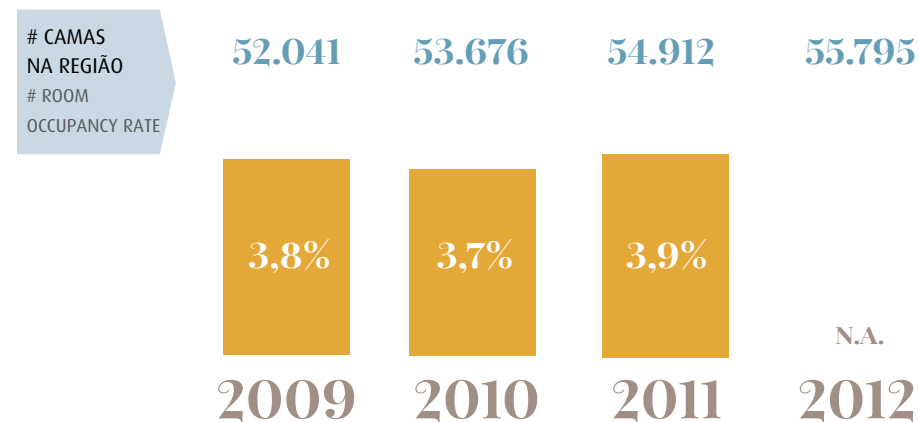
TOURISM HAS MADE A SIGNIFICANT CONTRIBUTION TO THE REGION: APPROX. 4% OF GVA, WITH OVERNIGHT STAYS INCREASING BY 6% PER ANNUM SINCE 2009

EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DO TURISMO DA REGIÃO DE LISBOA¹ | 2009- 2013
//EVOLUTION IN THE MAIN TOURISM INDICATORS IN THE LISBOA REGION¹ [2009- 2013]

Evolução das dormidas [2009-2013; '000] //Evolution in overnight stays [2009-2013 x 1000]



Peso do VAB do Turismo na Região de Lisboa Alojamento e Restauração [2009-2012; M€] //Tourism GVA in the Lisboa Region Hotels and Restaurants [2009-2012; M€]



A análise histórica da relação² entre o número de camas e o VAB do setor do Turismo mostra que por cada cama são criados 14,8 mil €/ano de VAB.
//Historical analysis of the ratio² of bed numbers to GVA in the tourism sector shows that €14,800 of GVA are created for each bed per year.

¹ NUT II; ² Correlação considerando a União Europeia a 27 com o VAB ajustado pela paridade de poder de compra nos diferentes países.

Correlation with 27 European Union members, with GVA adjusted for each country's purchasing power.

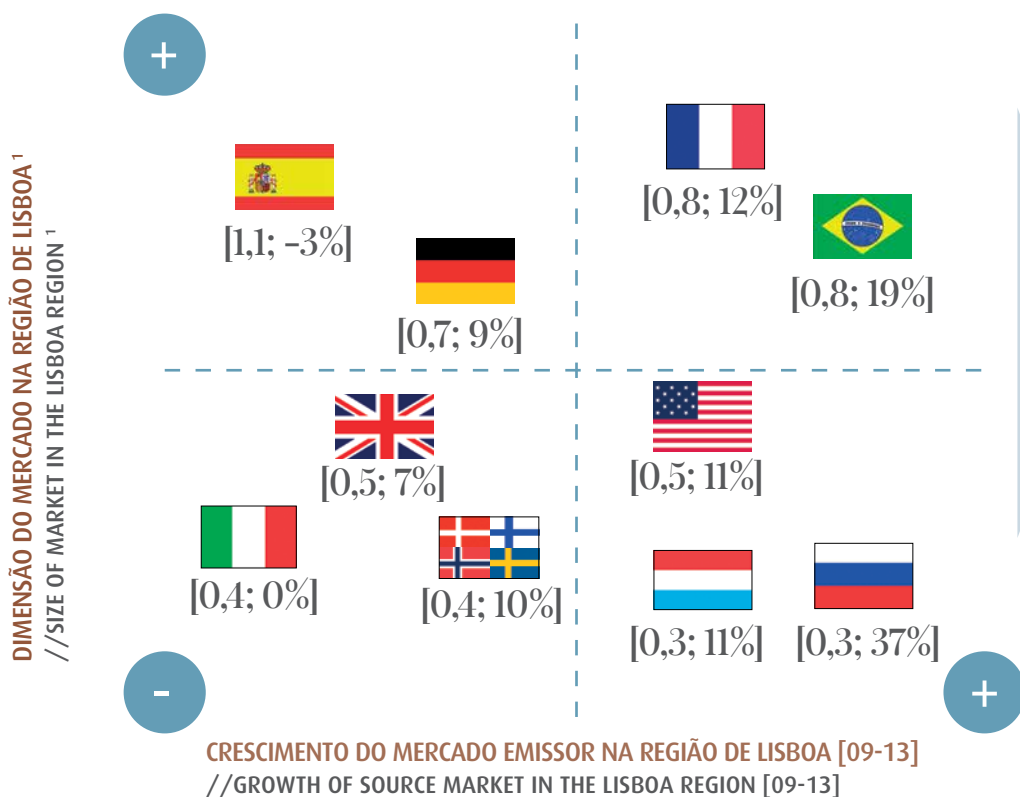
* VAB: Valor Acrescentado Bruto.

OS MERCADOS EUROPEUS PREDOMINAM NO TURISMO DA REGIÃO, COMEÇANDO A SURGIR NOS ÚLTIMOS ANOS OUTROS MERCADOS RELEVANTES COMO O BRASILEIRO

THE REGION'S TOURISTS ARE PREDOMINANTLY FROM EUROPEAN MARKETS
IN RECENT YEARS OTHER IMPORTANT MARKETS HAVE BEGUN TO EMERGE, SUCH AS BRAZIL

PESO RELATIVO DOS MERCADOS EMISSORES EM LISBOA VS. CRESCIMENTO

//RELATIVE WEIGHT OF SOURCE MARKETS IN LISBOA, AND MARKET GROWTH



Comentários //Observations

- > Os mercados europeus continuam a predominar na Região de Lisboa com 55% das dormidas, mas com *performances* muito diferentes:
 - Mercados de elevado crescimento, como o francês e holandês;
 - Mercados com decréscimos, como o espanhol e o italiano;
- > Existe um conjunto de mercados fora da Europa que começam a ganhar relevância:
 - Brasil, que atingiu o top 3, cresceu 19%/ano desde 2009;
 - EUA, 5º mercado em conjunto com o Reino Unido, com crescimentos acima dos 10%;
 - Rússia com o maior crescimento desde 2009 (37%/ano).
- > European markets still predominate in the Lisboa Region, with 55% of overnight stays, but their performance differs greatly:
 - High-growth markets, such as France and the Netherlands;
 - Declining markets, such as Spain and Italy;
- > Several non-European markets are starting to become important:
 - Brazil, which broke into the top three, growing 19% per annum since 2009;
 - USA, fifth largest market, jointly with UK, with growth of over 10%;
 - Russia with the largest growth since 2009 (37% per year).

[Dimensão em M de dormidas; CAGR [09-13]] // [Size in terms of overnight stays x 1000; CAGR [09-13]].

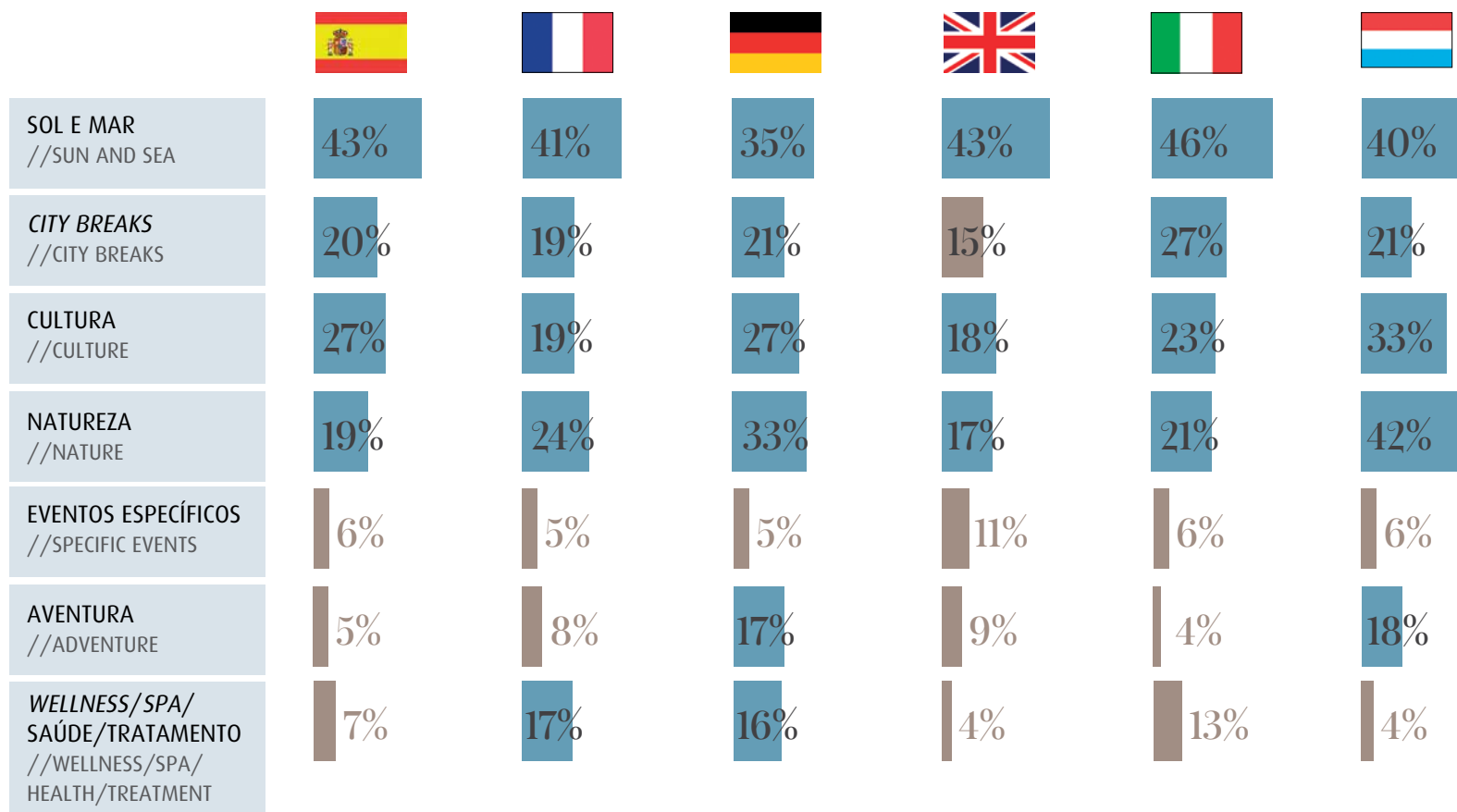
¹ Peso do mercado no total de dormidas da Região de Lisboa.

Percentage of overnight stays in the Lisboa Region for each market.

OS PRINCIPAIS MERCADOS EMISSORES EUROPEUS APRESENTAM UM LEQUE DE MOTIVAÇÕES MUITO DIVERSIFICADO

THE MAIN EUROPEAN SOURCE MARKETS SHOW A VERY DIVERSE RANGE OF MOTIVES FOR VISITING

PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DE VIAGEM POR MERCADO EMISSOR (EUROPA) [2012; MÁXIMO DE 3 RESPOSTAS; %]
 //MAIN MOTIVES FOR VISITING PER SOURCE MARKET (EUROPE) [2012; THREE ANSWERS MAXIMUM; %]



Comentários //Observations

- > Principais mercados emissores europeus apresentam uma elevada diversidade de motivações para viajar.
- > Motivações associadas à natureza, aventura e saúde, têm um peso relevante em mercados como a Alemanha, França e Holanda.
- > Main European source markets show very diverse motives for visiting.
- > Motives linked to nature, adventure and health are important factors in markets such as Germany, France and the Netherlands.

MOTIVAÇÕES COM PESO SUPERIOR A 15%
 MOTIVES ACCOUNTING FOR OVER 15%

LISBOA ESTÁ BEM POSICIONADA JUNTO DE CASAIS QUE VISITAM EM *CITY/SHORT BREAK*, PODENDO O SEGMENTO DE NEGÓCIOS SER AINDA MAIS DESENVOLVIDO

LISBOA IS WELL POSITIONED AMONGST COUPLES COMING FOR SHORT/CITY BREAKS,
THE BUSINESS SECTOR COULD BE DEVELOPED FURTHER

CARATERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS SEGMENTOS DE TURISTAS EM LISBOA [2012]

//BREAKDOWN OF THE MAIN TOURIST SEGMENTS IN LISBOA [2012]

Segmentos //Segments	Peso relativo ¹ //Relative weight ¹	Principais mercados Emissores //Main source markets						Comentários //Observations
		1º		2º		3º		
CASAIS //COUPLES	22%	ESPAÑA //SPAIN	26,4%	FRANÇA //FRANCE	10,3%	BRASIL //BRAZIL	10,0%	> Metade estão entre os 35-54 anos e 55% são <i>first comers</i> > Half are aged between 35 and 54 and 55% are first-timers
JOVENS <i>TRENDY</i> //YOUNG AND TRENDY	14%	ESPAÑA //SPAIN	23,7%	ALEMANHA //GERMANY	13,0%	FRANÇA //FRANCE	12,2%	> 61% são estudantes e estão a fazer a primeira visita > 61% are students on first visit
FAMÍLIAS COM CRIANÇAS //FAMILIES WITH CHILDREN	13%	ESPAÑA //SPAIN	27,8%	BRASIL //BRAZIL	11,4%	ITÁLIA //ITALY	9,8%	> 63% têm entre 35-54 anos > 63% are between 35 and 54
<i>PREMIUM</i> ² //PREMIUM ²	12%	ESPAÑA //SPAIN	19,6%	FRANÇA //FRANCE	11,3%	RU //UK	10,8%	> 68% são <i>repeaters</i> e 60% têm entre os 35-54 anos > 68% are repeaters and 60% are between 35-54 anos
NEGÓCIOS //BUSINESS	11%	ESPAÑA //SPAIN	22,7%	ITÁLIA //ITALY	8,6%	EUA //USA	8,6%	> 64% são <i>repeaters</i> > 64% are repeaters
<i>GOLDEN</i> //GOLDEN	9%	ESPAÑA //SPAIN	21,3%	FRANÇA //FRANCE	12,0%	BRASIL //BRAZIL	11,5%	> É o segmento com mais <i>repeaters</i> – 73% > The segment with most repeaters: 73%

¹ Peso do segmento considerado no total dos inquiridos do Inquérito de Satisfação e Imagem 2012.

Segment percentage includes all those questioned in the 2012 Satisfaction and Image Survey.

² O segmento *premium* foi identificado no Inquérito de Motivações sendo que inclui também o mercado nacional que foi retirado apenas na análise de principais mercados emissores.

The premium segment was identified in the Motives Survey. As it also includes the domestic market, this was removed only when analysing the main source markets.

DE ENTRE OS ATUAIS VISITANTES DE LISBOA, MAIS DE 50% OPTAM POR FAZER *TOURING* PELA REGIÃO, EM PARTICULAR O SEGMENTO DE CASAIS E *GOLDEN*

OF CURRENT VISITORS TO LISBOA, OVER 50% OPT TO TOUR THE REGION, ESPECIALLY COUPLES AND THE GOLDEN SEGMENT

PESO DO *TOURING* NA REGIÃO - TURISTAS QUE VISITAM LISBOA [2012; % INQUIRIDOS]

//PERCENTAGE WHO TOUR THE REGION – TOURISTS VISITING LISBOA [2012; % QUESTIONED]

Segmentos //Segments	Peso relativo ¹ //Relative weight ¹	<i>Touring</i> na Região // <i>Touring</i> the Region	Comentários //Observations
CASAIS //COUPLES	22%	65%	<ul style="list-style-type: none"> > A Região assume um papel importante para os turistas que visitam Lisboa – 51% dos inquiridos refere ter realizado <i>touring</i> na Região. > Todos os segmentos apresentam um peso relevante em termos de <i>touring</i> na Região (> 40%), com exceção do segmento «negócios». > The Region plays an important role for tourists who visit Lisboa – 51% of those questioned say they have toured the Region. > All segments have a large percentage touring the Region (>40%), except business.
JOVENS TRENDY //YOUNG AND TRENDY	14%	40%	
FAMÍLIAS COM CRIANÇAS //FAMILIES WITH CHILDREN	13%	46%	
NEGÓCIOS //BUSINESS	12%	20%	
<i>GOLDEN</i> // <i>GOLDEN</i>	9%	62%	
TOTAL //TOTAL		51%	

¹ Peso do segmento considerado no total dos inquiridos do Inquérito de Satisfação e Imagem 2012.
Segment percentage includes all those questioned in the 2012 Satisfaction and Image Survey.

NO SEGMENTO DE NEGÓCIOS, EM PARTICULAR, É POSSÍVEL MELHORAR A POSIÇÃO DE LISBOA NOS CONGRESSOS DE MAIOR DIMENSÃO

IN THE BUSINESS SEGMENT IN PARTICULAR, LISBOA'S LARGE-SCALE-CONFERENCE POSITION COULD BE IMPROVED

RANKING DE CONFERÊNCIAS/MI [2012; # EVENTOS REALIZADOS]
 //CONFERENCE RANKING/MI [2012; # EVENTS HELD]

ICCA [≥ 50 participantes] //ICCA [≥ 50 participantes]		Nº Equipamentos //No. facilities	UIA [≥ 300 participantes] //UIA [≥ 300 participants]		Nº Equipamentos ¹ //No. facilities ¹	Comentários //Observations		
1º //1st	VIENA //VIENNA	195	67	3º //3rd	VIENA //VIENNA	326	29	> Congressos de maior dimensão têm como infraestrutura principal o Centro de Congressos de Lisboa, que apresenta limitações: - Reduzida flexibilidade para manter um auditório adequado e salas complementares; - Infraestrutura tecnológica com limitações.
2º //2nd	PARIS //PARIS	181	105	4º //4th	PARIS //PARIS	276	48	
3º //3rd	BERLIM //BERLIN	172	n.a	7º //7th	BARCELONA //BARCELONA	150	36	
4º //4th	MADRID //MADRID	164	61	7º //7th	COPENHAGA //COPENHAGEN	150	n.a	
5º //5th	BARCELONA //BARCELONA	154	98	8º //8th	MADRID //MADRID	149	21	
8º //8th	COPENHAGA //COPENHAGEN	137	n.a	14º //14th	LISBOA //LISBOA	93	21	
9º //9th	ISTAMBUL //ISTANBUL	128	n.a	16º //16th	BERLIM //BERLIN	89	n.a	
10º //10th	AMSTERDÃO //AMSTERDAM	122	n.a	18º //18th	ISTAMBUL //ISTANBUL	87	n.a	
15º //15th	LISBOA //LISBOA	106	67					
20º //20th	ROMA //ROME	98	52					

EM 2013 LISBOA MELHOROU O SEU POSICIONAMENTO NO ICCA [≥ 50 PARTICIPANTES] DE 15º PARA 9º LUGAR
 //IN 2013 LISBOA IMPROVED ITS ICCA RANKING [≥ 50 PARTICIPANTS] FROM 15TH TO 9TH POSITION

¹ Inclui número de salas de centros de congressos e número de hotéis.
 Includes no. of conference-centre halls and no. of hotels.

OS GRANDES CONGRESSOS SÃO UM SEGMENTO COM RELEVÂNCIA, PARA O QUAL APENAS SEIS CIDADES ESTÃO PREPARADAS - OPORTUNIDADE PARA LISBOA

LARGE CONFERENCES ARE AN IMPORTANT SECTOR, FOR WHICH ONLY SIX CITIES ARE PREPARED – OPPORTUNITY FOR LISBON

Número de eventos internacionais anuais com mais de 2.000 participantes na Europa [# estimado] //Number of annual international events in Europe with more than 2,000 participants [# estimate]	
Participantes //Participants	#eventos internacionais #international events
ENTRE 2.000-2.999	180-200
ENTRE 3.000-4.999	125-150
> 5.000	125-150
Total de Eventos [> 2.000 Participantes]: ~500 //TOTAL Events [> 2,000 participants]: ~500	

Principais cidades europeias com infraestruturas com área superior a 25.000 m ² //Major European cities with infrastructures with area greater than 25,000m ²	
	Capacidade máxima (participantes) //Maximum capacity (participants)
PARIS //PARIS	10.000
MADRID //MADRID	10.000
VIENA //VIENNA	4.000
BARCELONA //BARCELONA	14.000
BERLIM //BERLIN	5.000
LONDRES //LONDON	5.000

Apesar dos eventos internacionais acima de 2.000 participantes representarem um segmento de mercado com dimensão muito relevante na Europa, apenas seis cidades estão preparadas para os receber, representando uma oportunidade para Lisboa se posicionar neste segmento, no qual uma quota de mercado de apenas 5%¹ representa aproximadamente 25 eventos anuais.

//Despite international events with more than 2,000 participants representing a very important market sector in Europe, only six cities are ready for them, which represents an opportunity for Lisbon to position itself in this segment in which a market share of just 5%¹ represents about 25 annual events.

¹ Lisboa atualmente tem uma quota no mercado europeu de Eventos Internacionais de 4%
Lisboa currently has a 4% share of the European international events market

A REGIÃO DE LISBOA TEM CONDIÇÕES ÍMPARES PARA CRIAR UMA PROPOSTA DE VALOR ÚNICA EM TERMOS DE DIVERSIDADE

THE LISBOA REGION HAS UNMATCHED CONDITIONS FOR CREATING A UNIQUELY DIVERSE VALUE PROPOSITION

COMPARAÇÃO DA ABRANGÊNCIA DA OFERTA DE PRODUTOS TURÍSTICOS
 //COMPARISON OF TOURIST-ATTRACTION PRODUCTS

		LISBOA //LISBOA	AMESTERDÃO //AMSTERDAM	BARCELONA //BARCELONA	COPENHAGA //COPENHAGEN	MADRID //MADRID	PRAGA //PRAGUE	VIENA //VIENNA	Comentários //Observations
CORE	CITY BREAKS //CITY BREAKS	●	●	●	●	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> > Lisboa apresenta condições ímpares para ter uma oferta única dada a sua diversidade, sendo necessário no entanto aprofundar a oferta de alguns produtos. > Lisboa offers unique and unparalleled conditions, given its diversity. Nevertheless, it needs to develop the attractions provided by certain products.
	MEETINGS INDUSTRY //MEETINGS INDUSTRY	●	●	●	●	●	●	●	
FATORES DE DIVERSIFICAÇÃO //DIVERSIFICATION FACTORS	GOLFE //GOLF	●	●	●	●	●		●	
	GASTRONOMIA E BEBIDAS //FOOD AND DRINK	●	●	●	●	●	●	●	
	SOL E MAR //SUN AND SEA	●		●	●				
	TURISMO NÁUTICO //WATER-SPORTS TOURISM	●	●	●	●				
	TURISMO DE NATUREZA //NATURE TOURISM	●		●		●	●	●	
	TURISMO RELIGIOSO //RELIGIOUS TOURISM	●							
	SAÚDE E BEM-ESTAR //HEALTH AND WELL-BEING	●			●			●	

● PRODUTO MADURO
//MATURE PRODUCT

● PRODUTO EM DESENVOLVIMENTO
//PRODUCT UNDER DEVELOPMENT

A REGIÃO TEM ALGUNS CONCELHOS COM UMA OFERTA BASTANTE DESENVOLVIDA, QUE JÁ SE POSICIONAM COMO MARCAS INTERNACIONAIS

SOME BOROUGHS IN THE REGION HAVE QUITE WELL-DEVELOPED ATTRACTIONS, AND ARE ALREADY POSITIONED AS INTERNATIONAL BRANDS

DESENVOLVIMENTO DA OFERTA TURÍSTICA NOS VÁRIOS CONCELHOS
 //DEVELOPMENT OF TOURIST ATTRACTIONS IN THE VARIOUS BOROUGHS



Marcas internacionais estabelecidas e oferta desenvolvida

//Established international brands and attractions already developed

Concelhos //Borough	Nível de desenvolvimento da oferta turística //Tourist attractions' degree of development
Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> > Principal marca da Região, com notoriedade crescente a nível mundial. > Oferta muito trabalhada especialmente nos produtos de excelência da cidade, como o <i>city/short break</i> e o MI - devendo ser reforçado nos congressos de grande dimensão. > The Region's main brand, with a growing global profile. > Highly developed attractions, especially in outstanding products such as short/city breaks and MI – needs to strengthen its attractions for large conferences.
Cascais/Estoril	<ul style="list-style-type: none"> > Marca internacional forte, que beneficia da proximidade a Lisboa, mas não depende dessa mesma proximidade. > Oferta independente e bastante desenvolvida de <i>city/short break</i>, golfe e sol e mar (<i>by the sea</i>). > Strong international brand, benefiting from being close to Lisboa, but does not depend on that proximity. > Independent and fairly well-developed attractions for short/city breaks, golf and sun-and-sea.
Sintra	<ul style="list-style-type: none"> > Marca internacional, com uma forte ligação e complementaridade com Lisboa e Cascais. > Oferta cultural muito desenvolvida, devendo ser potenciados produtos complementares que permitam captar mais valor do Turismo para o Concelho (p.e. gastronomia típica). > International brand, with strong links to Lisboa and Cascais, and features that complement them. > Highly developed cultural attractions. Supplementary products should be enhanced, enabling the borough to attract greater tourism value (e.g. traditional cuisine).

EXISTEM OUTROS CONCELHOS COM POTENCIAL PARA DESENVOLVER PRODUTOS TURÍSTICOS RELEVANTES PARA O POSICIONAMENTO DA REGIÃO

OTHER BOROUGHS HAVE THE POTENTIAL TO DEVELOP TOURISM PRODUCTS WHICH WOULD BE IMPORTANT FOR POSITIONING THE REGION

DESENVOLVIMENTO DA OFERTA TURÍSTICA NOS VÁRIOS CONCELHOS
 //DEVELOPMENT OF TOURIST ATTRACTIONS IN THE VARIOUS BOROUGHS



Oferta em desenvolvimento
 //Attractions under development



Oferta por desenvolver
 //Attractions to be developed

Concelhos //Borough	Nível de desenvolvimento da oferta turística //Tourist attraction's degree of development
<p>Arrábida (Setúbal, Sesimbra e Palmela)</p> <p>//Arrábida (Setúbal, Sesimbra and Palmela)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Oferta em desenvolvimento associada ao turismo de natureza (Arrábida) - existência de alguns operadores turísticos. > Oferta em desenvolvimento em termos de enoturismo, com base na Rota dos Vinhos da Península de Setúbal. > Developing supply associated with nature tourism (Arrábida) - existence of some tourism operators. > Developing supply in terms of wine tourism, based on the Setúbal peninsula Wine Route.
<p>Arco do Tejo (V.F. Xira, Montijo, Alcochete, Seixal, Moita e Barreiro)</p> <p>//Tagus Arc (Vila Franca de Xira, Montijo, Alcochete, Seixal, Moita and Barreiro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Potencial para desenvolver uma oferta associada ao turismo equestre, aproveitando equipamentos de qualidade existentes nos concelhos. > Potencial de desenvolvimento do turismo náutico no Estuário do Tejo. > Potential to develop a range associated with equestrian tourism, using existing high-quality facilities within the counties. > Potential to develop water sports tourism in the Tagus estuary.
<p>Concelhos limítrofes a Lisboa (Mafra¹, Almada, Oeiras, Loures, Odivelas e Amadora)</p> <p>//Boroughs surrounding Lisboa (Mafra, Almada, Oeiras, Loures, Odivelas and Amadora)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Oferta cultural complementar à da cidade de Lisboa, com enfoque em Mafra, Oeiras e Almada. > Potencial de desenvolvimento do surf como produto de nicho da Região (Mafra e Almada). > Cultural offering that complement the city of Lisboa, focusing on Mafra, Oeiras and Almada. > Potential to develop surfing as a niche product in the Region (Mafra and Almada).

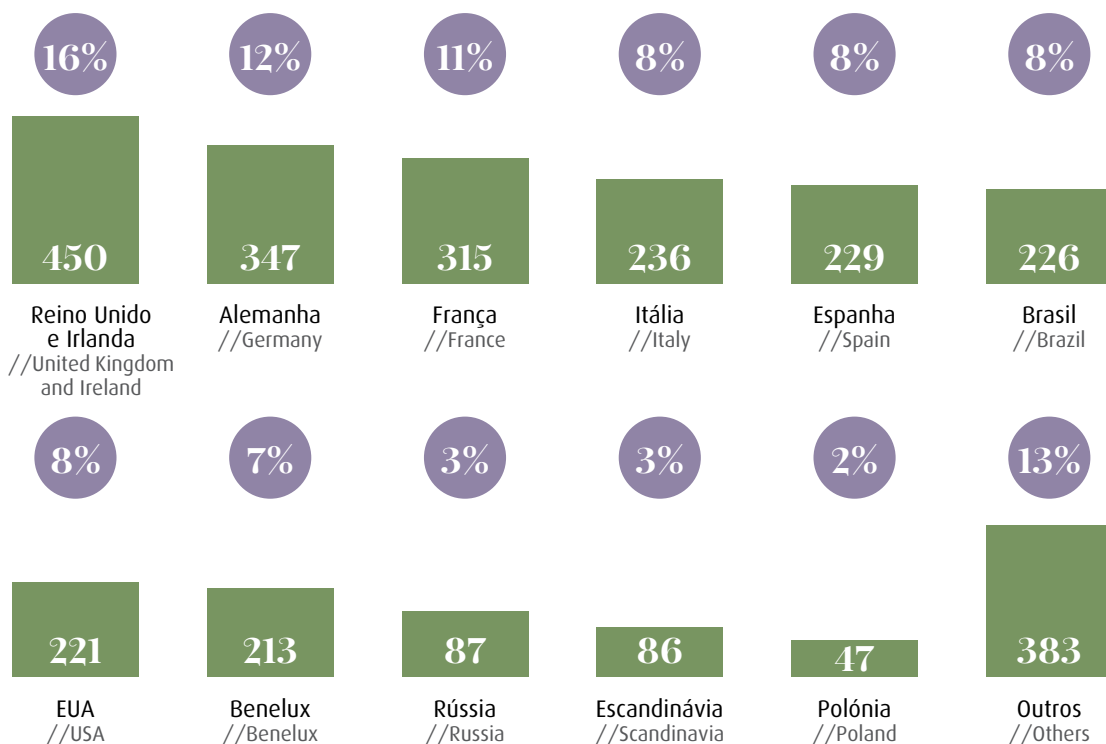
¹ Mafra tem uma oferta cultural associada ao Complexo do Palácio e de surf já desenvolvida.
 Mafra has a cultural attraction associated to Palace Complex and surf also developed.

A ALOCAÇÃO DO INVESTIMENTO EM PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO TEM VINDO A SER REALIZADA COM MAIOR PESO NOS MERCADOS EMISSORES TRADICIONAIS

INVESTMENT IN PROMOTION AND COMMUNICATION HAS MAINLY BEEN ALLOCATED TO THE TRADITIONAL SOURCE MARKETS

ATIVIDADES DE PROMOÇÃO TURÍSTICA INTERNACIONAL DA ATL¹ – IMPUTADAS A MERCADOS [ORÇAMENTO 2014; M€]

//INTERNATIONAL TOURISM-PROMOTION ACTIVITIES BY THE LISBOA TOURISM ASSOCIATION (ATL)¹ – BY MARKET [2014 BUDGET; € X 1000]



Comentários //Observations

- > Mercados como o Reino Unido e Irlanda, França e Alemanha assumem um peso superior a 10% do investimento, de acordo com as prioridades anteriormente estabelecidas – o investimento realizado tem-se traduzido em melhoria de *performance* no mercado francês.
- > O Brasil apresenta um peso menor no investimento global, considerando a dimensão atual dos mercados e potencial de crescimento.
- > A Rússia tem ainda uma expressão reduzida em termos de promoção internacional.
- > Markets such as the United Kingdom and Ireland, France and Germany account for over 10% of investment, in line with previously established priorities – the investment made has boosted the performance of the French market.
- > Brazil accounts for a lower proportion of overall investment given the current size of markets and growth potential.
- > Russia still accounts for a small proportion of international promotion.

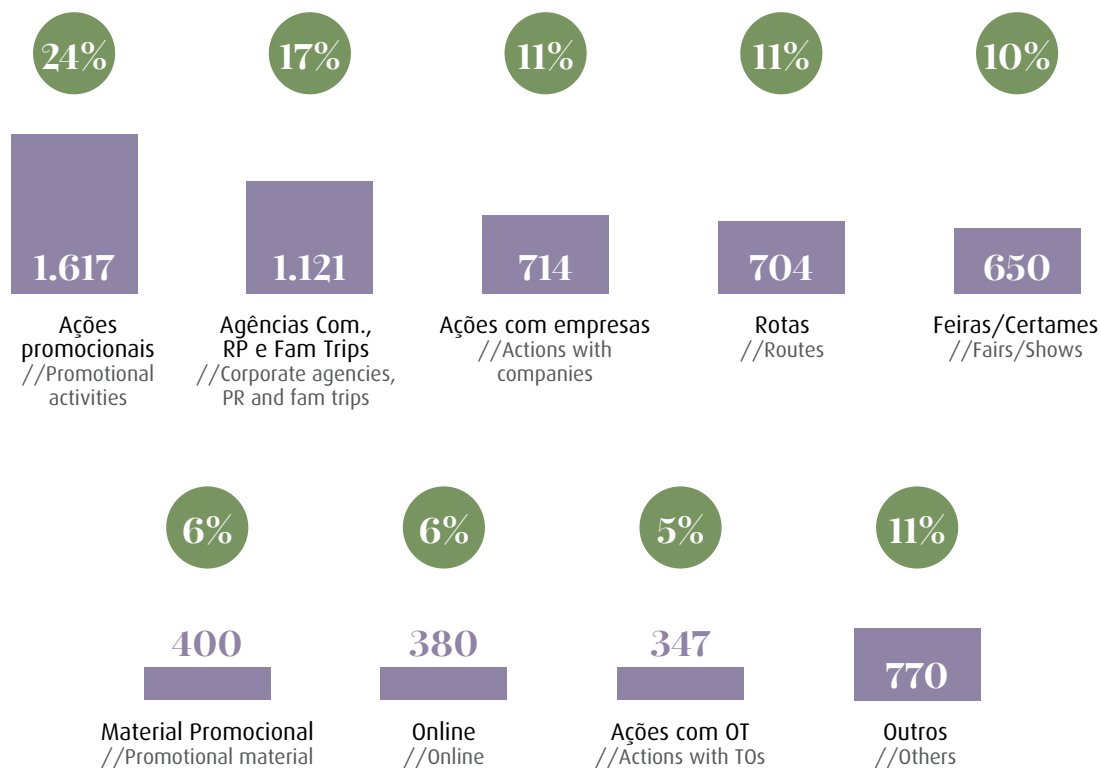
TOTAL IMPUTADO A MERCADOS = 2,8 M€ [35% DO TOTAL]
TOTAL ALLOCATED TO MARKETS = 2.8 M€ [35% OF TOTAL]

¹ Exclui gastos não imputados a mercados.
Excludes expenditure not allocated to markets.

AS AÇÕES TRADICIONAIS CONTINUAM A PREDOMINAR NAS ATIVIDADES DE PROMOÇÃO - MAS É DE ASSINALAR O DESENVOLVIMENTO DE *FAM* E *PRESS TRIPS*

THE TRADITIONAL APPROACH TOWARDS PROMOTIONAL ACTIVITIES STILL PREDOMINATES – BUT THE DEVELOPMENT OF *FAM* AND *PRESS TRIPS* IS TO BE NOTED

ATIVIDADES DE PROMOÇÃO TURÍSTICA INTERNACIONAL DA ATL¹ – IMPUTADAS A MEIOS [ORÇAMENTO 2014; M€]
 //INTERNATIONAL TOURISM PROMOTION BY ATL¹ – ALLOCATED TO PROMOTIONAL CHANNELS [2014 BUDGET; € X 1000]



Comentários //Observations

- > Os meios tradicionais representam a maior parte do investimento realizado – aproximadamente 47% do total.
- > *Fam* e *press trips* têm vindo a aumentar a sua importância, atingindo 9% em 2014.
- > Investimento no canal *online* focado em publicidade em sites de viagens e motores de buscas, representando 6% do total.
- > Existe potencial para melhorar a abordagem *online*, através de sites de viagens e das redes sociais que permitem uma maior interação com os potenciais turistas.
- > Traditional channels take the largest share of investment – approximately 47% of the total.
- > *Fam* and *press trips* have been growing in importance, reaching 9% in 2014 .
- > Investment in online promotion focuses on advertising on travel websites and search engines, accounting for 6% of the total.
- > There is potential to improve the online approach via travel sites and social media, which enable greater interaction with potential tourists.

TOTAL IMPUTADO A MEIOS = 6,6 M€ [80% DO TOTAL]
TOTAL ALLOCATED TO PROMOTIONAL CHANNELS = 6.6 M€ [80% OF TOTAL]

¹ Exclui gastos não imputados a meios
 Excludes expenditure not allocated to channels

COMPARATIVAMENTE A OUTRAS REALIDADES, A REGIÃO DE LISBOA APRESENTA UM MENOR NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DO CANAL *ONLINE*

COMPARED TO ITS COMPETITORS, THE LISBOA REGION'S ONLINE PROMOTION IS LESS WELL-DEVELOPED

ANÁLISE COMPARATIVA AOS SITES DAS ENTIDADES PROMOTORAS DE TURISMO
 //COMPARATIVE ANALYSIS OF TOURISM ORGANIZATIONS' WEBSITES

	Cidade /Região //City /Region	LISBOA //LISBOA	AMESTERDÃO //AMSTERDAM	BARCELONA //BARCELONA	COPENHAGA //COPENHAGEN	MADRID //MADRID	PRAGA //PRAGUE	VIENA //VIENNA	Comentários //Observations
I	Interação com redes sociais //Interaction with social networks								<ul style="list-style-type: none"> > A comunicação <i>online</i> de Lisboa é menos interativa que a de outras cidades de referência - Copenhaga ou Barcelona. > Atualmente, os sites oficiais já têm por base uma visão de Região. > Lisboa's online communication is less interactive than that of other comparable cities – Copenhagen and Barcelona. > Currently, official websites already have a Regional outlook.
II	Interação com o utilizador //Interaction with users								
III	Promoção de eventos //Event promotion								
IV	Possibilidade de compra //Ability to purchase								

SÓ FACEBOOK
 //FACEBOOK ONLY

BEST PERFORMER
 //BEST PERFORMER

SITE INCLUI MOTOR DE BUSCA DO TRIP ADVISOR
 //SITE INCLUDES TRIPADVISOR SEARCH ENGINE

Conceito estratégico para a gestão do turismo na Região de Lisboa

//Strategic concept for
managing tourism in the
Lisboa Region



O REPOSICIONAMENTO DA REGIÃO DE LISBOA NUM NOVO PATAMAR DE EXCELÊNCIA PASSA POR UMA MAIOR DIVERSIDADE E COMPLEMENTARIDADE

RAISING THE LISBOA REGION TO A HIGHER LEVEL OF EXCELLENCE REQUIRES GREATER DIVERSITY, AND ATTRACTIONS THAT COMPLEMENT ONE ANOTHER

MISSÃO PARA A REGIÃO DE LISBOA
//THE LISBOA REGION'S MISSION

Posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência

//Raising the Lisboa Region to a higher level of excellence

Aprofundar o relacionamento entre a cidade de Lisboa e a Região //Forging a closer relationship between the city of Lisboa and the region

- > Introdução de um modelo de desenvolvimento turístico que permita potenciar a visão integrada do turismo na Região.
- > Launch of a tourism-development model that can boost the Region's integrated approach to tourism.

Reforçar a diversidade da oferta turística da Região de Lisboa //Improving the diversity of the Lisboa Region's tourist attractions

- > Desenvolvimento de novos produtos turísticos na Região, aumentando a riqueza e abrangência da sua oferta.
- > Development of new tourism products in the Region, adding to the wealth and scope of what it offers.

Valorizar os ativos existentes na Região de Lisboa //Making the most of the Lisboa Region's existing assets

- > Desenvolvimento de produtos turísticos associados a importantes ativos da Região, assegurando o seu reconhecimento e divulgação.
- > Development of tourism products linked to the Region's major assets, and ensuring they are recognized and publicized.

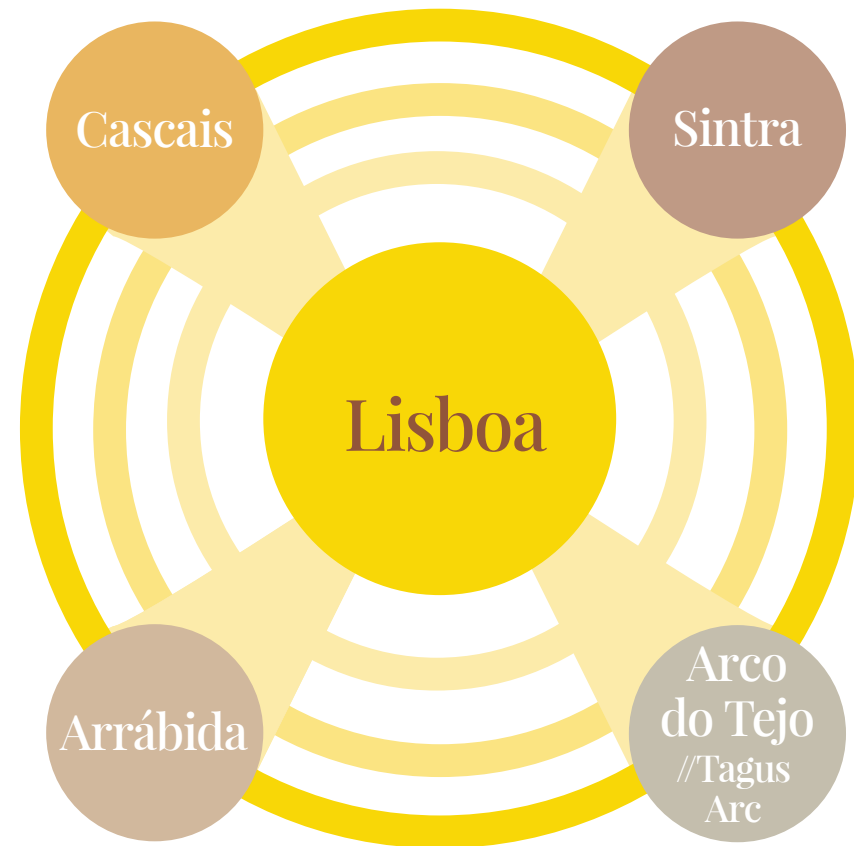
A VISÃO INTEGRADA DA REGIÃO INCLUI O DESENVOLVIMENTO DE CENTRALIDADES E DE EXPERIÊNCIAS MULTI-CENTRALIDADE

THE REGION'S INTEGRATED VISION INCLUDES DEVELOPING FOCAL POINTS AND MULTI-FOCAL-POINT EXPERIENCES

VISÃO PARA A REGIÃO DE TURISMO DE LISBOA – CENTRALIDADES E EXPERIÊNCIAS REGIONAIS
//VISION FOR THE LISBOA TOURISM REGION – FOCAL POINTS AND REGIONAL EXPERIENCES

Centralidades e experiências regionais //Focal points and regional experiences

- > Introdução do conceito de centralidade que tem por base elementos de identidade e características comuns do ponto de vista turístico.
 - > O conjunto das cinco centralidades permite ter uma visão de Região e do seu desenvolvimento turístico de uma forma abrangente.
 - > De entre as centralidades definidas, três surgem naturalmente da realidade turística atual da Região – Lisboa, Cascais e Sintra – enquanto as outras terão de ser mais desenvolvidas (Arrábida e Arco do Tejo).
 - > A introdução do conceito de experiências regionais, que promove o desenvolvimento de uma oferta que combina ativos de diferentes centralidades, permite reforçar uma visão integrada de Região.
-
- > Introduction of the focal-point concept based on common features and elements of identity from a tourism viewpoint.
 - > The five focal points together provide an all-embracing vision of the Region and its tourism development .
 - > Of the focal points created, three arise naturally out of the Region's current tourism standing – Lisboa, Cascais and Sintra – whereas the others will need to be developed further (Arrábida and the Tagus Arc).
 - > The introduction of the regional experience concept to promote attractions that combine the assets of different focal points provides for a stronger integrated vision of the Region.



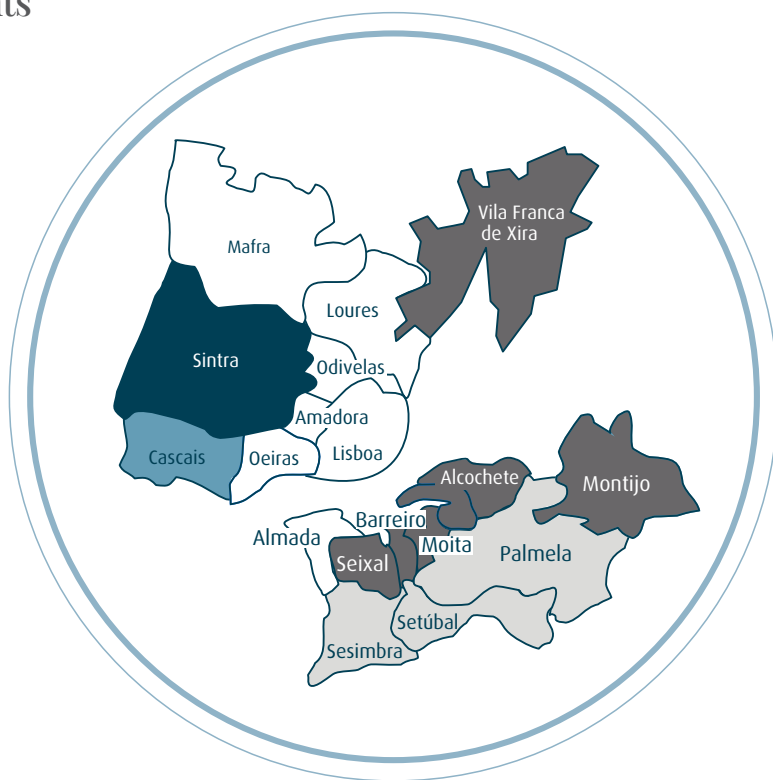
EXPERIÊNCIAS REGIONAIS (MULTI-CENTRALIDADE)
//REGIONAL EXPERIENCES (MULTIPLE FOCAL POINTS)

AS CENTRALIDADES TÊM UM ELEMENTO AGREGADOR QUE GARANTE A SUA IDENTIDADE, COERÊNCIA E RELEVÂNCIA

THE FOCAL POINTS HAVE A UNITING ELEMENT THAT PROVIDES THEM WITH AN IDENTITY, COHERENCE AND RELEVANCE

DESENVOLVIMENTO DE CENTRALIDADES DA REGIÃO
//DEVELOPMENT OF THE REGION'S FOCAL POINTS

Centralidades //Focal points



- ARRÁBIDA
- ARCO DO TEJO
//TAGUS ARC
- CASCAIS
- LISBOA
- SINTRA

Conceito e elementos de identidade //Concepts and elements of identity

Lisboa Marca internacional forte, bem posicionada em *city/short breaks*, com uma oferta diversificada complementada pelos concelhos limítrofes - alavanca das restantes centralidades.

Strong international brand, well-positioned for short/city breaks, with diverse attractions complemented by the surrounding boroughs – a lever for the other focal points.

Cascais Marca internacional, enquanto *resort*, com uma oferta diversa e posicionamento forte no segmento *premium*.
International brand as a resort, with diverse attractions and a strong position in the premium segment.

Sintra Marca com notoriedade, enfocada no seu ambiente único enquanto ícone do Romantismo.
Well-known brand, the focus being on its unique ambience as a Romantic icon.

Arrábida Concelhos cujo elemento agregador é a Serra da Arrábida e cujo potencial enfoque deverá ser a natureza.
Boroughs united by the Arrábida Hills, whose potential focus should be nature.

Arco do Tejo
//Tagus Arc
Concelhos que têm o Estuário do Tejo como elemento agregador, e potencial de desenvolvimento nas atividades náuticas.
Boroughs united by the Tagus Estuary, with the potential for developing water-based activities.

ADICIONALMENTE, O CONCEITO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO DE EXPERIÊNCIAS QUE LIGAM PRODUTOS CHAVE EXISTENTES EM VÁRIAS CENTRALIDADES

IN ADDITION, THE CONCEPT ENCOURAGES EXPERIENCES LINKING KEY PRODUCTS FOUND IN SEVERAL FOCAL POINTS

EXEMPLOS DE EXPERIÊNCIAS PASSÍVEIS DE DESENVOLVER

//EXAMPLES OF EXPERIENCES THAT MIGHT BE DEVELOPED

Experiência Experience	Conceito Concept	Centralidades envolvidas Focal Points Involved
Monumentos Monuments	Promoção de roteiros pelos vários Palácios e Castelos da Região. Promoção de roteiros integrados entre os Palácios de Sintra e Mafra. //Promotion of tours to the Region's many castles. //Promotion of integrated tours of the palaces at Sintra and Mafra.	Lisboa Sintra Arrábida Cascais
Surf	Desenvolvimento de uma experiência integrada de Surf na região, suportada na Ericeira, Cascais, Sintra e Costa da Caparica. //Development of an integrated surfing experience in the region, based in Ericeira, Cascais, Sintra and Costa da Caparica.	Lisboa Cascais Sintra
Golfe Golf	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento de eventos conjuntos entre os vários campos da Região. > Promoção de um «passe» que permita a utilização dos diferentes campos de golfe. > Development of joint events between different fields across the Region. > Promotion of a "pass" that will give access to the different <i>golf courses</i>. 	Sintra Lisboa Cascais Arrábida
Náutico Water Sports	<ul style="list-style-type: none"> > Realização de eventos náuticos conjuntos (p.e. Regata do PSI 20). > Possibilidade de utilização de postos de amarração nas diferentes marinas da Região. > Holding joint water sports events (e.g. the PSI 20 Regatta). > Possibility of mooring in the many marinas in the Region. 	Lisboa Cascais Arco do Tejo //Tagus Arc Arrábida



O CONCEITO DE REGIÃO ENRIQUECE A OFERTA CORE ATUAL, PERMITINDO PERSONALIZAR PRODUTOS DE ACORDO COM AS PREFERÊNCIAS E MOTIVAÇÕES

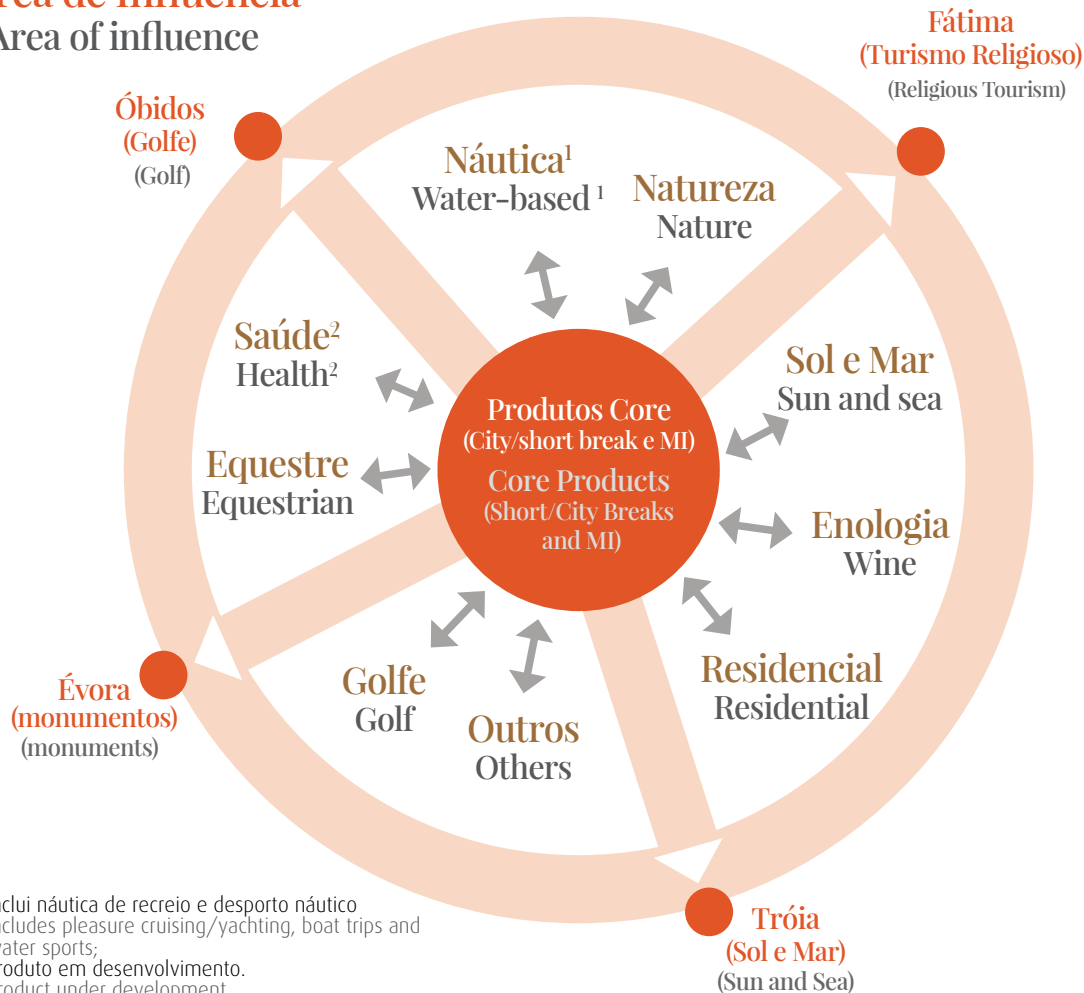
THE REGIONAL CONCEPT ENRICHES THE CURRENT CORE ATTRACTIONS, ENABLING PRODUCTS TO BE TAILORED TO PEOPLE'S PREFERENCES AND MOTIVES FOR VISITING

REGIÃO DE LISBOA – “PRODUTO AUMENTADO E PERSONALIZADO”

// LISBOA REGION – “ENHANCED TAILOR-MADE PRODUCT”

Área de Influência

// Area of influence



¹ Inclui náutica de recreio e desporto náutico
Includes pleasure cruising/yachting, boat trips and water sports;

² Produto em desenvolvimento.
Product under development.

Comentários // Observations

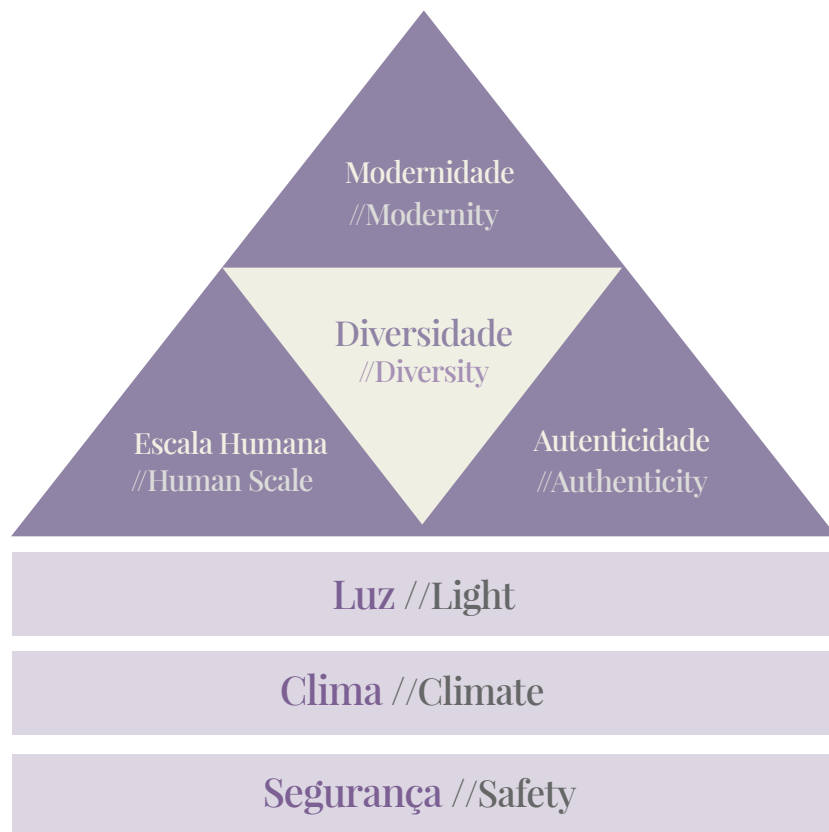
- > O conceito de Região permite reforçar a atual oferta *core* de Lisboa, em termos de *city/short breaks* e MI, potenciando a diversidade existente na Região.
- > A visão da Região deverá permitir um maior enfoque no desenvolvimento de produtos de nicho – existentes e a potenciar (p.e. *surf*) ou a desenvolver (p.e. turismo de natureza).
- > A Região alargada (incluindo, por exemplo, Fátima) permite ainda o enriquecimento da oferta com produtos de elevada relevância para o desenvolvimento de mercados emissores de grande potencial (p.e. o turismo religioso associado a Fátima para os mercados emissores da América Latina).
- > The Regional concept enables Lisboa's current core attractions of short/city breaks to be enhanced, by taking advantage of the Region's diversity.
- > A Regional view should enable greater focus on the development of niche products – those existing, those with potential (e.g. surfing) and those yet to be developed (e.g. nature tourism).
- > The wider Region (including Fátima, for example) offers an even greater range of attractions, with very important products for the development of high-potential source markets (e.g. religious tourism linked to Fátima for Latin American source markets).

A PROPOSTA DE VALOR DA REGIÃO DE LISBOA ASSENTA NA SUA DIVERSIDADE E ALAVANCA NOS SEUS PRINCIPAIS FATORES DE IDENTIDADE

THE LISBOA REGION'S VALUE PROPOSITION IS BASED ON ITS DIVERSITY, AND LEVERAGES ITS MAIN IDENTIFYING FEATURES

PROPOSTA DE VALOR DO TURISMO NA REGIÃO DE LISBOA
//TOURISM VALUE PROPOSITION IN THE LISBOA REGION

Elementos da proposta de valor
//Components of the value proposition



Proposta de Valor
//Value proposition



COM A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CONCEITO PRETENDE-SE AUMENTAR O CONTRÍBUTO DO TURISMO PARA A ECONOMIA DA REGIÃO

THE PURPOSE OF IMPLEMENTING THE NEW CONCEPT IS TO BOOST TOURISM'S CONTRIBUTION TO THE REGION'S ECONOMY

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO NOVO CONCEITO
//STRATEGIC OBJECTIVES OF THE NEW CONCEPT

Maior abrangência da oferta
A wider range of attractions

Aumento da abrangência em termos de oferta - desenvolvimento de novos nichos (p.e. surf, mergulho, natureza, equestre).
An increased range of attractions – development of new niches (e.g. surfing, diving, nature, equestrian activities).

Aumento da estadia média
Increase in average stay

Aumento da estadia média através de um maior número de atrações e de atividades.
A longer average stay thanks to a larger number of attractions and activities.

Acréscimo do número de repeat visitors
More repeat visitors

Aumento do número de *repeat visitors* com o elevado número de combinações de produto possíveis.
An increase in the number of repeat visitors thanks to the large number of product combinations possible.

Reconhecimento da Região de Lisboa como o melhor destino europeu em termos de diversidade

//Recognition of the Lisboa Region as the best European destination for diversity



Descrição das centralidades da Região de Lisboa

//Description of the Lisboa
Region's focal points

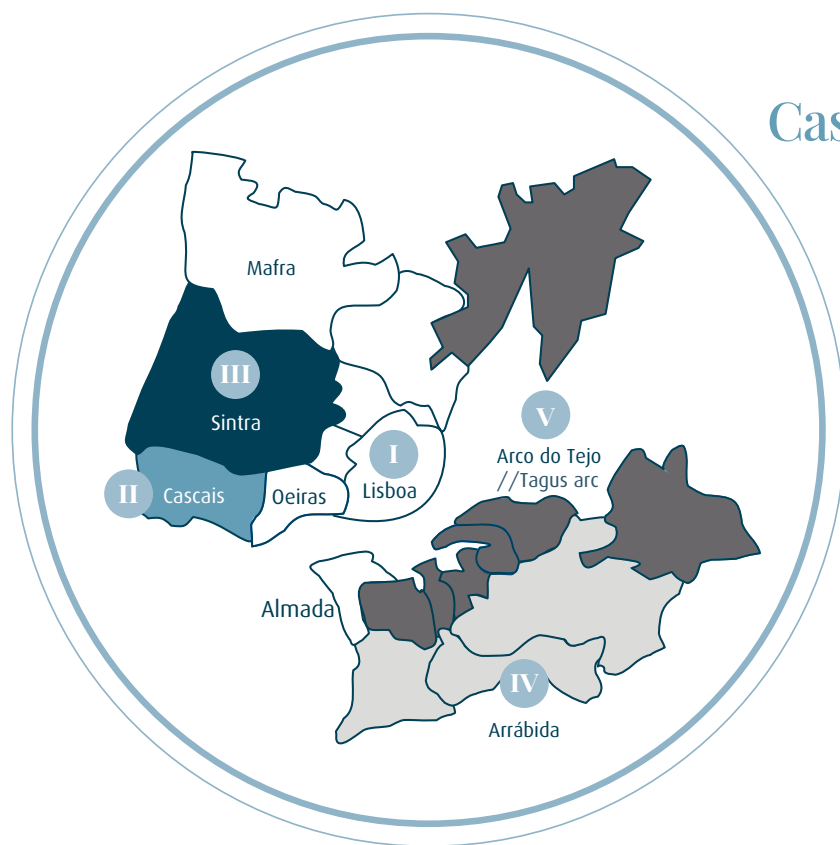


AS DISTINTAS CENTRALIDADES VÃO TER UM CONTRIBUTO RELEVANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO EM TERMOS TURÍSTICOS

THE VARIOUS FOCAL POINTS WILL MAKE AN IMPORTANT CONTRIBUTION TO THE REGION'S TOURISM DEVELOPMENT

CENTRALIDADES DA REGIÃO DE LISBOA
//THE LISBOA REGION'S FOCAL POINTS

Configuração geográfica de cada centralidade
//Location of each focal point



II

Cascais



I

Lisboa

III

Sintra



IV

Arrábida



V

Arco do Tejo
//Tagus Arc

LISBOA DEVERÁ SER A ÂNCORA DA REGIÃO, SENDO A MARCA INTERNACIONAL DE REFERÊNCIA E TENDO UMA OFERTA FORTE E MUITO DESENVOLVIDA

LISBOA MUST BE THE ANCHOR FOR THE REGION, AS A LEADING INTERNATIONAL BRAND AND WITH A HIGHLY DEVELOPED RANGE OF ATTRACTIONS

CENTRALIDADE DE LISBOA – DETALHE DO CONCEITO

// LISBOA FOCAL POINT – THE CONCEPT IN DETAIL

Centralidade de Lisboa

// Lisboa Focal Point

“A living postcard” - Coração da Região, moderna e autêntica, com história e escala humana, diversa nas experiências.

“A living postcard” – the modern and authentic heart of the region, with history and a human scale, and offering a diverse range of experiences.

Contributo para a Região

// Contribution to the Region

Marca internacional reconhecida, que atua como âncora para a Região

// Recognized international brand that serves as the anchor for the Region

Oferta hoteleira de qualidade, competitiva internacionalmente e diversificada

// High-quality, internationally competitive and diversified hotel sector

Diversidade de oferta cultural, gastronómica, *shopping*, *nightlife* e náutica

// Diverse range of cultural, gastronomic, shopping, nightlife and water-sports attractions

Forte oferta de ativos para a realização de congressos de menor dimensão

// Strong assets for staging smaller conferences



● COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE
// LOCATION OF THE FOCAL POINT

LISBOA APRESENTA UMA OFERTA CULTURAL MUITO FORTE, COMPLEMENTADA PELA GASTRONOMIA, SHOPPING E NIGHTLIFE

LISBOA HAS PARTICULARLY STRONG CULTURAL ATTRACTIONS, SUPPLEMENTED BY GASTRONOMY, SHOPPING AND NIGHTLIFE

PRINCIPAIS ATIVOS DA CENTRALIDADE DE LISBOA

//MAIN ASSETS OF THE LISBOA FOCAL POINT

Cultura //Culture

- > Mosteiro dos Jerónimos
- > Castelo de S. Jorge
- > Torre de Belém
- > Coleção Berardo
- > Centro Cultural de Belém
- > Museu do Azulejo
- > Museu dos Coches
- > Museu da Electricidade
- > Padrão dos Descobrimentos
- > Fundação Calouste Gulbenkian
- > Museu Nacional de Arte Antiga
- > Palácio Nacional da Ajuda
- > MUDE
- > Museu do Oriente
- > Centro de Arte Manoel de Brito
- > Complexo de Mafra – Basílica, Palácio e Tapada
- > Complexo Palácio e Jardins do Marquês de Pombal
- > Cristo Rei
- > Fragata D. Fernando e Glória
- > Palácio do Correio Mor e dos Arcebispos
- > Mosteiro de São Dinis
- > Museu da Marinha
- > Jerónimos Monastery
- > S. Jorge Castle
- > Belém Tower
- > Berardo Collection
- > Belém Cultural Centre
- > National Tile Museum
- > Coach Museum
- > Electricity Museum
- > Discoveries Monument
- > Calouste Gulbenkian Foundation
- > National Museum of Ancient Art
- > Ajuda Palace
- > MUDE
- > The Orient Museum
- > Manoel de Brito Art Centre
- > Mafra Complex – Basílica, Palace and Tapada
- > Marquês de Pombal Palace and Gardens
- > Cristo Rei
- > Frigate D. Fernando e Glória
- > Palace of the High-Courier and of the Archbishops
- > S. Dinis Monastery
- > Naval Museum

MI

- > Centro de Congressos de Lisboa
- > Centro Cultural de Belém
- > Hotéis
- > Lisboa Conference Centre
- > Belém Cultural Centre
- > Hotels

Gastronomia //Gastronomy

- > Pastéis de Belém
- > Restaurantes
- > Casas de Fado
- > Belém custard tarts
- > Restaurants
- > Fado houses

Shopping

- > Av. da Liberdade
- > Chiado
- > Castilho

Náutica //Water Sports

- > Doca de Pedrouços
- > Marina de Lisboa: – Doca de Sto Amaro – Doca de Belém – Doca do B. Sucesso – Doca de Alcântara
- > Marina do P. Nações
- > Marina de Oeiras
- > Vela e Wakeboard
- > Pedrouços Quay
- > Lisboa Marina: – Santo Amaro Quay – Belém Quay – Bom Sucesso Quay – Alcântara Quay
- > Parque das Nações Marina
- > Oeiras Marina
- > Sailing and Wakeboard

Cruzeiros //Cruises

- > Terminal de cruzeiros
- > Cruise terminal

Nightlife

- > Bairro Alto
- > Cais do Sodré
- > Santos

Golfe//Golf

- > Aroeira I e II
- > Aldeia dos Capuchos
- > Quinta dos Alcoutins
- > Aroeira I and II
- > Aldeia dos Capuchos
- > Quinta dos Alcoutins

Surf //Surf

- > Reserva de surf da Ericeira
- > Costa da Caparica
- > Ericeira surf reserve
- > Costa da Caparica

Enologia //Wine

- > Vinho de Carcavelos
- > Vinho de Bucelas
- > Rota dos Vinhos de Bucelas, Carcavelos e Colares
- > Carcavelos Wine
- > Bucelas Wine
- > Bucelas, Carcavelos and Colares Wine Route

Eventos //Events

- > Volvo Ocean Race
- > Rock in Rio
- > Peixe em Lisboa
- > Festas de Lisboa
- > NOS Alive
- > EDP Cool Jazz
- > Portugal Open
- > Caixa Alfama
- > Festival do Caracol Saloio
- > Corrida do Tejo
- > Programação do CCB
- > Volvo Ocean Race
- > Rock in Rio
- > Lisboa Fish & Flavours
- > Lisboa Festivities
- > NOS Alive
- > EDP Cool Jazz
- > Portugal Open
- > Caixa Alfama
- > Saloio Snail Festival
- > Tagus Race
- > CCB programme

Outros //Others

- > Casino de Lisboa
- > Oceanário
- > Jardim Zoológico
- > Terreiro do Paço
- > Baixa Pombalina
- > Rua Augusta
- > Lisbon Story Center
- > Estádio do Jamor
- > Aqueduto das Águas Livres
- > Fábrica de Pólvora de Barcarena
- > Parque dos Poetas
- > Aquário Vasco da Gama
- > Lisboa Casino
- > Oceanarium
- > Lisboa Zoo
- > Terreiro do Paço
- > Baixa Pombalina
- > Rua Augusta
- > Lisbon Story Center
- > Jamor Stadium
- > Águas Livres Aqueduct
- > Barcarena Gunpowder Factory
- > Poets' Park
- > Vasco da Gama Aquarium

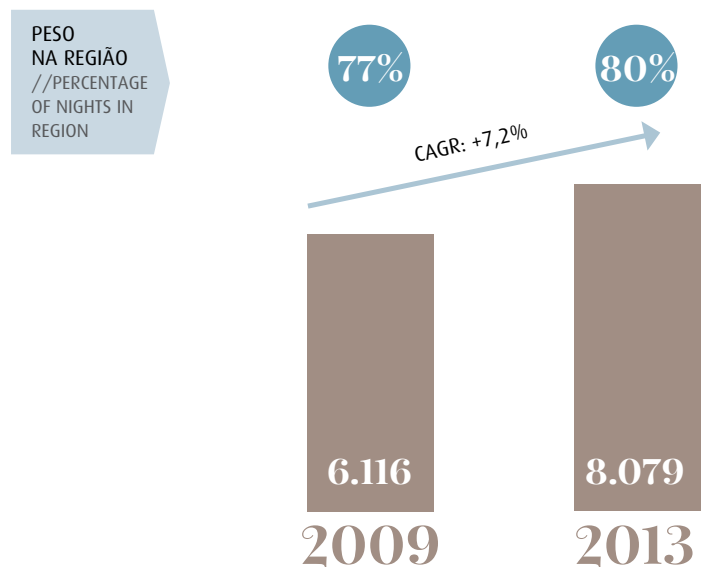
LISBOA REPRESENTA 80% DAS DORMIDAS DA REGIÃO, TENDO REGISTADO NOS ÚLTIMOS 4 ANOS UM CRESCIMENTO DE 7%/ANO

LISBOA ACCOUNTS FOR 80% OF OVERNIGHT STAYS IN THE REGION,
AND HAS SEEN 7% ANNUAL GROWTH OVER THE LAST FOUR YEARS

RELEVÂNCIA DA CENTRALIDADE NA REGIÃO - LISBOA
//IMPORTANCE OF THE FOCAL POINT TO THE REGION - LISBOA

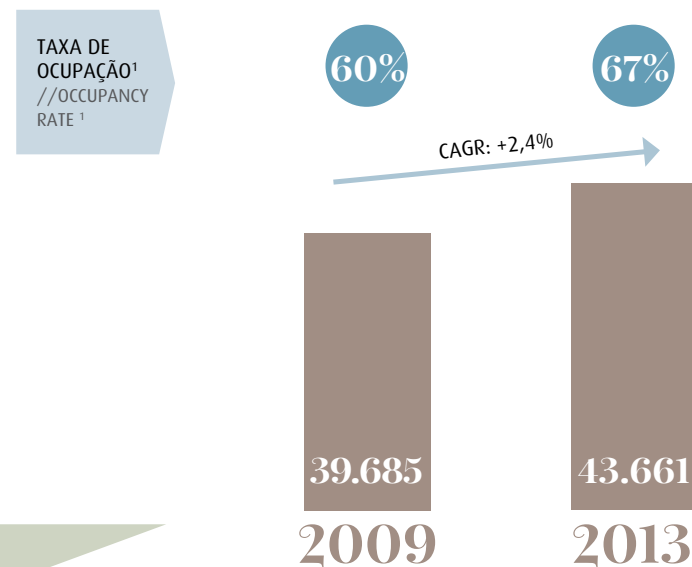
Evolução do número de dormidas [2009-2013; '000]

//Evolution in the number of overnight stays
[2009-2013; overnight stays x 1000]



Evolução do número de camas [2009-2013; N.º de camas]

//Evolution in the number of beds [2009-2013; No. of beds]



Lisboa é a âncora da Região, representando 80% das dormidas, sendo a segunda centralidade com maior crescimento (7%) - recuperação das taxas de ocupação na centralidade para 67% em 2013.

//Lisboa is the Regional anchor, accounting for 80% of overnight stays, and is one of the focal points enjoying the highest growth (7%) - occupancy rates recovered to 67% in 2013.

¹ Taxa de ocupação quarto.
Room occupancy rate.

A CENTRALIDADE DE LISBOA COMPREENDE DUAS REALIDADES DISTINTAS - A CIDADE DE LISBOA E OS CONCELHOS COMPLEMENTARES

THE LISBOA FOCAL POINT ENCOMPASSES TWO DIFFERENT ZONES – THE CITY OF LISBOA AND THE SURROUNDING BOROUGHS

CENTRALIDADE DE LISBOA – ABRANGÊNCIA

//THE LISBOA FOCAL POINT – SCOPE



Centralidade de Lisboa

//Lisboa focal point

● COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE
//LOCATION OF FOCAL POINT

Principais evoluções

//Main evolutions

Cidade de Lisboa

//City of Lisboa

- > Revisão das micro-centralidades da cidade de Lisboa adequando-as à nova realidade:
 - Criação de uma nova micro-centralidade («Marquês de Pombal e Av. da Liberdade»);
 - Separação da micro-centralidade do Centro Histórico em três novas micro-centralidades («Bairro Alto, Cais do Sodré e Santos», «Baixa-Chiado», «Alfama, Castelo e Mouraria»).
- > Alterations to the city of Lisboa's micro focal points to tailor them to the new situation:
 - Creation of a new micro focal point ("Marquês de Pombal and Avenida da Liberdade");
 - Separation of micro focal points in the historic centre into three new micro focal points ("Bairro Alto, Cais do Sodré and Santos", "Baixa-Chiado", "Alfama, Castelo and Mouraria").

Concelhos complementares

(extensão da cidade em termos turísticos)

//Surrounding boroughs

(extensions of the city, from a tourism viewpoint)

- > Alargamento da centralidade de Lisboa aos concelhos que, pela sua escala e complementaridade de oferta, são entendidos como uma extensão da cidade.
- > Expansion of the Lisboa focal point to boroughs which, due to their size and complementary attractions, are seen as an extension of the city.

- | | |
|----------|------------|
| > Mafra | > Loures |
| > Oeiras | > Odivelas |
| > Almada | > Amadora |

NA CIDADE DE LISBOA FORAM REVISTAS AS MICRO-CENTRALIDADES – SEPARAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO E CRIAÇÃO DO “MARQUÊS DE POMBAL E AVENIDA DA LIBERDADE”

THE CITY OF LISBOA’S MICRO FOCAL POINTS HAVE BEEN ALTERED – SEPARATION OF THE HISTORIC CENTRE AND THE CREATION OF “MARQUÊS DE POMBAL AND AVENIDA DA LIBERDADE”

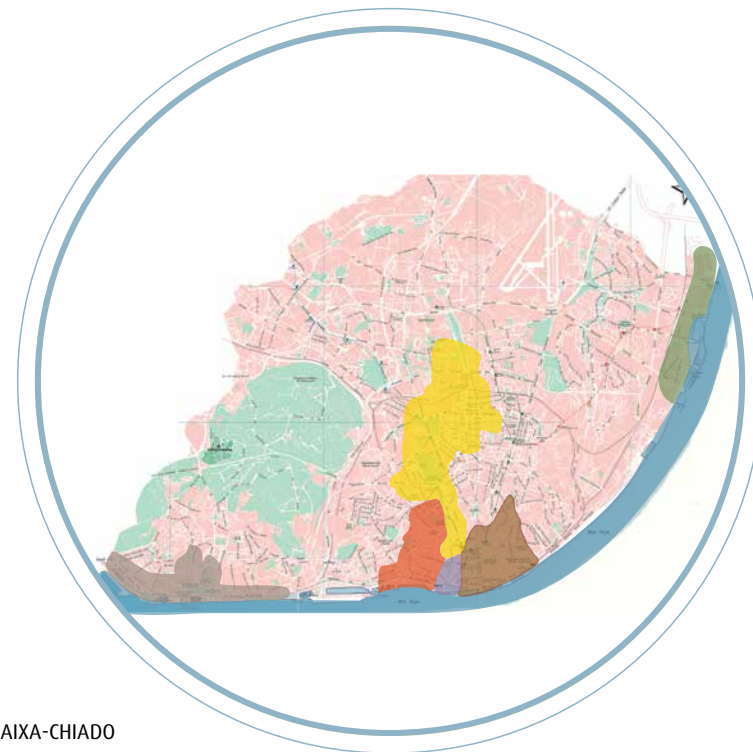
MICRO-CENTRALIDADES DA CIDADE DE LISBOA
//THE CITY OF LISBOA’S MICRO FOCAL POINTS

Principais evoluções //Main evolutions

- > Separação do Centro Histórico em três micro-centralidades distintas (anteriormente tratado como uma única micro-centralidade), reconhecendo o desenvolvimento de identidades próprias em áreas de excelência da cidade:
 - Bairro Alto, Cais do Sodré e Santos – “*Lisboa Jovem*”;
 - Baixa-Chiado - “*Lisboa trendy*”;
 - Alfama, Castelo e Mouraria - “*Lisboa com história*”;
- > Criação de uma nova micro-centralidade, Marquês de Pombal e Av. da Liberdade, reconhecendo a sua relevância como destino de *shopping* e de negócios;
- > Micro-centralidades de Belém, Parque das Nações e Eixo Ribeirinho, mantêm as atuais fronteiras.

- > Separation of the historic centre into three separate micro focal points (previously treated as a single micro focal point), acknowledging the development of their own identities in the city’s fields of excellence:
 - Bairro Alto, Cais do Sodré and Santos – “*Young Lisboa*”;
 - Baixa-Chiado – “*Trendy Lisboa*”;
 - Alfama, Castelo and Mouraria - “*Lisboa with history*”;
- > Creation of a new micro focal point, Marquês de Pombal and Avenida da Liberdade, in recognition of its importance as a shopping and business destination;
- > The Belém, Parque das Nações and Riverside Axis micro focal points retain their current boundaries.

Mapa das micro-centralidades de Lisboa //Map of Lisboa’s micro focal points



- BAIXA-CHIADO
- ALFAMA, CASTELO E MOURARIA
//ALFAMA, CASTELO AND MOURARIA
- BAIRRO ALTO, CAIS DO SODRÉ E SANTOS
//BAIRRO ALTO, CAIS DO SODRÉ AND SANTOS
- MARQUÊS DE POMBAL E AV. DA LIBERDADE
//MARQUÊS DE POMBAL AND AV. DA LIBERDADE
- BELÉM
- EIXO RIBEIRINHO
//RIVERSIDE AXIS
- PARQUE DAS NAÇÕES

NAS MICRO-CENTRALIDADES DA “BAIXA-CHIADO” E “ALFAMA, CASTELO E MOURARIA” DEVE SER CONTINUADO O TRABALHO DE REQUALIFICAÇÃO URBANA

URBAN UPGRADES NEED TO BE CONTINUED IN THE “BAIXA-CHIADO” AND “ALFAMA, CASTELO AND MOURARIA” MICRO FOCAL POINTS

PRINCIPAIS LINHAS DE EVOLUÇÃO POR MICRO-CENTRALIDADE
//MAIN EVOLUTION LINES PER MICRO FOCAL POINT



Micro-centralidades de Lisboa //Lisboa's micro focal points

Baixa-Chiado

- > Reforço da micro-centralidade como eixo mais movimentado da cidade – dada a concentração de pontos de interesse - e da sua ligação com o rio, através de:
 - Requalificação do eixo entre o Cais do Sodré e o Campo das Cebolas (continuação);
 - Desenvolvimento de um Núcleo Museológico dedicado aos Descobrimentos na Ribeira das Naus;
 - Criação de roteiros integrados suportados em temas comuns – p.e. Descobrimentos ou Marquês de Pombal;
 - Reforço da sinalética na micro-centralidade, com enfoque nas ligações a outras micro-centralidades.
- > As the city's busiest axis – thanks to its concentrated points of interest – this micro focal point and its links to the river should be strengthened by:
 - Upgrading the axis between Cais do Sodré and Campo das Cebolas (continuation);
 - Opening a museum dedicated to the Portuguese Discoveries at Ribeira das Naus;
 - Creating integrated itineraries linked by common themes – e.g. the Portuguese Discoveries or the Marquês de Pombal;
 - Improving the signposting in the micro focal point, with the accent on connections with other micro focal points.

Alfama, Castelo e Mouraria //Alfama, Castelo and Mouraria

- > Reforço da ligação ao Castelo, como referência da micro-centralidade, nomeadamente através de:
 - Melhoria das acessibilidades à colina do Castelo - quatro percursos possíveis a desenvolver: Alfama, Sé, Graça e Mouraria;
 - Reforço da sinalética na micro-centralidade, com enfoque na ligação ao Terminal de Cruzeiros.
- > As the core feature of the micro focal point, connections to the castle should be improved through:
 - Better access to the castle hill – four possible routes can be developed via Alfama, the Cathedral, Graça and Mouraria;
 - Improved signposting in micro focal point, particularly on routes to the Cruise Terminal.

NA NOVA MICRO-CENTRALIDADE “MARQUÊS DE POMBAL E AVENIDA DA LIBERDADE” O PRINCIPAL ENFOQUE ESTARÁ NO TURISMO DE NEGÓCIOS

IN THE NEW “MARQUÊS DE POMBAL AND AVENIDA DA LIBERDADE” MICRO FOCAL POINT, THE MAIN FOCUS WILL BE ON BUSINESS TOURISM

PRINCIPAIS LINHAS DE EVOLUÇÃO POR MICRO-CENTRALIDADE

//MAIN EVOLUTION LINES PER MICRO FOCAL POINT

Micro-centralidades de Lisboa

//Lisboa's micro focal points

Bairro Alto, Cais do Sodré e Santos

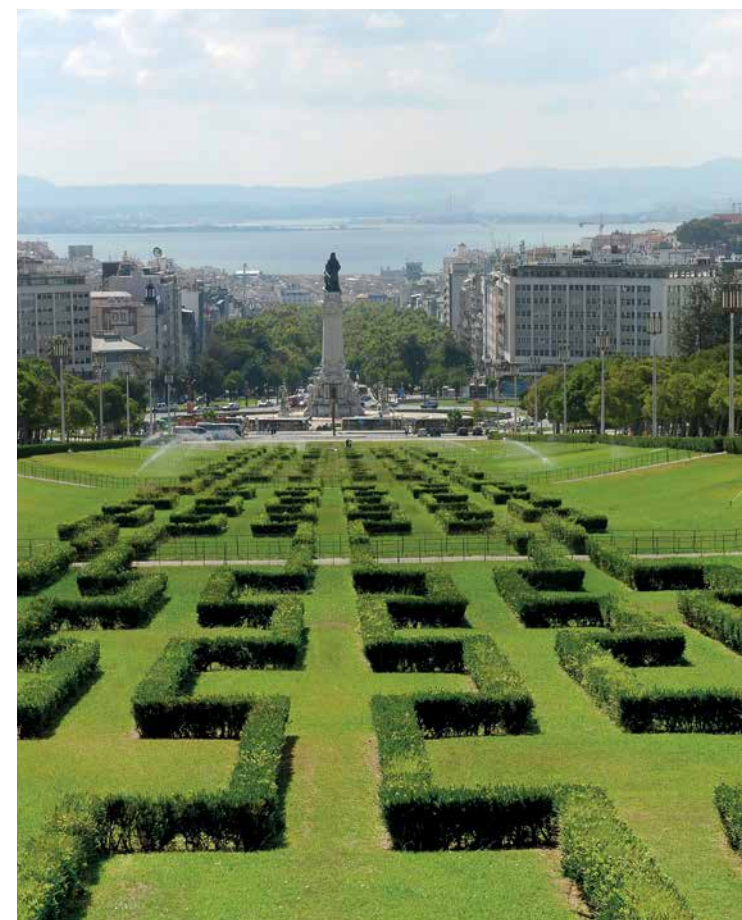
//Bairro Alto, Cais do Sodré and Santos

- > Reforço do posicionamento da micro-centralidade como área de excelência para o segmento jovem da cidade, com enfoque nos produtos qualificadores da oferta:
 - comunicação da oferta de *nightlife* (sua diversidade e autenticidade), adequada a diferentes perfis de turistas;
 - oferta de eventos gastronómicos que divulguem e promovam a diversidade existente;
 - mapeamento e comunicação das boutiques e atélies.
- > Strengthening of this micro focal point's position as the city's hotspot for youth, with the emphasis on products that enhance its attractions, by:
 - publicizing nightlife attractions (their diversity and authenticity), tailored to different tourist profiles;
 - organizing gastronomy events to disseminate and promote the diversity available;
 - mapping and promoting boutiques and handicraft studios.

Marquês de Pombal e Avenida da Liberdade

//Marquês de Pombal and Avenida da Liberdade

- > Desenvolvimento como área de excelência para o turismo de negócios, alavancando na oferta hoteleira de qualidade, através do desenvolvimento de um Centro de Grandes Congressos:
 - que permita dar resposta a congressos de grande dimensão (p.e. 5.000 participantes);
 - introduza uma infraestrutura flexível com um máximo de 34 salas em simultâneo.
- > Development as a hotspot for business tourism, leveraging its high-quality hotels by building a large conference centre:
 - that can host large conferences (e.g. 5000 participants);
 - that has flexible infrastructure with up to 34 rooms functioning at the same time.
- > Desenvolvimento de um conceito de *shopping line*, alavancando na oferta da Avenida da Liberdade e nas restantes áreas circundantes de *shopping* (capitalizar o «Lisbon Shopping Destination»).
- > Development of a shopping line concept, leveraging the supply on Avenida da Liberdade and the surrounding shopping areas as advantage (Capitalise “Lisbon Shopping destination”).



“BELÉM” DEVERÁ PROSSEGUIR A REQUALIFICAÇÃO DO ESPAÇO PÚBLICO E A MELHORIA DA SUA PROPOSTA DE VALOR TURÍSTICO-CULTURAL

“BELÉM” SHOULD CONTINUE TO UPGRADE ITS PUBLIC AREAS AND IMPROVE ITS TOURISM/CULTURAL VALUE PROPOSITION

PRINCIPAIS LINHAS DE EVOLUÇÃO POR MICRO-CENTRALIDADE

//MAIN EVOLUTION LINES PER MICRO FOCAL POINT



Micro-centralidades de Lisboa

//Lisboa's micro focal points

Belém

- > Reforço de Belém (incluindo a Ajuda) como área-chave da cidade em termos culturais, dado o seu importante pólo monumental e museológico, através da requalificação e melhoria da experiência turística:
 - melhoria da navegabilidade do espaço, nomeadamente através de:
 - percursos pedonais e melhor sinalética;
 - realocação dos parques de estacionamento;
 - melhoria da travessia da via férrea;
 - introdução de áreas de apoio ao turista através da criação de postos multi-serviço - abrangendo a venda de bilhetes, WCs públicos, *merchandising* e cafetaria;
 - criação de um bilhete único que integre a oferta turístico-cultural da micro-centralidade;
 - desenvolvimento de uma marca e de materiais promocionais e informativos próprios;
 - integração da micro-centralidade em iniciativas culturais existentes (ou a desenvolver) - p.e. integração nas Festas de Lisboa.
- > Belém should be strengthened (including Ajuda) as a key cultural area of the city, in view of its important monuments and museums, by upgrading and improving the tourist experience:
 - improved mobility around the area, by means of:
 - pedestrian routes and better signposting;
 - the relocation of car parks;
 - improvement of the railway-line crossing.
 - introduction of tourist-assistance areas by creating multi-service points incorporating ticket sales, public toilets, merchandising and a cafeteria;
 - creation of a single ticket encompassing the micro focal point's tourist/cultural attractions;
 - development of a brand for the area and its own promotional and information material;
 - inclusion of the micro focal point within existing (or future) cultural initiatives - (e.g. inclusion in the Lisboa Festivities).

O “EIXO RIBEIRINHO” DEVERÁ CONTINUAR A SER UMA APOSTA DA CIDADE, EM PARTICULAR NAS VERTENTES MARÍTIMO-TURÍSTICA E DE NÁUTICA DE RECREIO

THE “RIVERSIDE AXIS” SHOULD CONTINUE TO BE ONE OF THE CITY’S TRUMP CARDS, ESPECIALLY FOR WATER-BASED TOURISM AND PLEASURE CRUISING/YACHTING

PRINCIPAIS LINHAS DE EVOLUÇÃO POR MICRO-CENTRALIDADE
//MAIN EVOLUTION LINES PER MICRO FOCAL POINT

Micro-centralidades de Lisboa //Lisboa’s micro focal points

Parque das Nações

- > Posicionamento do Parque das Nações como um espaço para as famílias, reforçando:
 - Promoção do Pavilhão do Conhecimento e dos jardins com a sua oferta para crianças como complementos ao Oceanário;
 - Dinamização da animação de rua, em particular orientada a famílias.
- > Positioning of Parque das Nações as an area for families, by stepping up:
 - Promotion of the “Pavilhão do Conhecimento” and the gardens with their attractions for children, to supplement the Oceanarium;
 - Encouraging street entertainment, especially when family-oriented.

Eixo Ribeirinho //Riverside Axis

- > Reforço da ligação entre a cidade e o Tejo, nomeadamente:
 - Desenvolvimento do projeto para a Estação Fluvial Sul Sudeste, organizando e concentrando a atividade marítimo-turística;
 - Desenvolvimento do projeto para a nova Gare de Cruzeiros de Lisboa e enquadramento na Região envolvente;
 - Facilitação do acesso ao Rio para a prática de náutica de recreio – certificação de navegadores, legalização de embarcações, licenciamento, etc.;
 - Captação e dinamização de eventos náuticos.
- > Strengthening the link between the city and the Tagus, by:
 - Developing the plans for the South/South-East Ferry Terminal, organizing and concentrating nautical tourist activity;
 - Developing the plans for the new Lisboa Cruise Terminal and its integration into the surrounding Region;
 - Facilitating access to the river for pleasure cruising and yachting – certification of yachtsmen, registration of vessels, licensing, etc.;
 - Attracting and organizing nautical events.



A CENTRALIDADE DE LISBOA ENGLOBA TAMBÉM OUTROS CONCELHOS QUE DEVEM SER ENQUADRADOS COMO UMA EXTENSÃO DA OFERTA DA CIDADE

THE LISBOA FOCAL POINT ALSO COVERS OTHER BOROUGHS THAT SHOULD BE INCORPORATED AS AN EXTENSION OF WHAT THE CITY HAS TO OFFER

EXTENSÃO DA CENTRALIDADE DE LISBOA – PRINCIPAIS DESTAQUES

//EXPANSION OF THE LISBOA FOCAL POINT – MAIN HIGHLIGHTS



Mafra

- > Mafra tem ativos de elevado valor para a Região, atuando como extensão da oferta de Lisboa:
 - Complexo do Convento de Mafra - complementando a oferta cultural da cidade de Lisboa;
 - Surf - sendo um produto de nicho, deverá alavancar na reserva de surf da Ericeira (única na Europa).
- > //Mafra has assets of great value to the Region, serving as an extension to Lisboa's attractions:
 - Mafra Convent Complex – complements the city of Lisboa's cultural attractions;
 - Surfing – as a niche product, it should leverage the Ericeira Surfing Reserve (the only one in Europe).



Oeiras

- > Oeiras, que pela sua proximidade geográfica e complementaridade de oferta com a cidade de Lisboa, é englobada na centralidade de Lisboa:
 - Complexo do Palácio e Jardins do Marquês de Pombal - complementa a oferta cultural da cidade;
 - Marina de Oeiras - Desenvolvimento do turismo náutico, com um equipamento reconhecido internacionalmente (com cinco âncoras de ouro atribuídas pela *Yacht Harbour Association*)
- > //Oeiras, which because of its geographic proximity and the complementarity of its supply with that of the city of Lisboa, is incorporated within the Lisboa focal point:
 - Marquês de Pombal Palace and Gardens – complements the city's cultural offering;
 - Oeiras Marina – developing water sports tourism, with internationally renowned facilities (with five gold anchors awarded by the Yacht Harbour Association)

Almada

- > Almada beneficia da proximidade a Lisboa, atuando como complemento à sua oferta:
 - Cristo Rei e vista sobre o Rio e a cidade - permitindo uma perspetiva diferente sobre Lisboa;
 - Surf - sendo um produto de nicho, existem condições de elevada qualidade para o seu desenvolvimento.
- > //Almada benefits from its proximity to Lisboa, and supplements its attractions:
 - Cristo Rei statue and view over the river and city – giving a different perspective of Lisboa;
 - Surfing – as a niche product, it enjoys high-quality conditions that can be developed.

O DESENVOLVIMENTO FUTURO DA CENTRALIDADE DE LISBOA PASSARÁ PELA CONTINUIDADE DA REQUALIFICAÇÃO DA OFERTA E APOSTA EM NOVOS SEGMENTOS

FUTURE DEVELOPMENT OF THE LISBOA FOCAL POINT WILL INVOLVE CONTINUED UPGRADING OF ITS ATTRACTIONS AND A COMMITMENT TO NEW SEGMENTS

Desenvolvimento futuro da centralidade de Lisboa (contributo para Região)

//Future development of the Lisboa focal point (contribution to the Region)

- I** Prosseguir com a requalificação e melhoria da oferta nas principais áreas de excelência turística da cidade (micro-centralidades).
//Continued upgrading and improvement of the attractions in the city's main tourism hotspots (micro focal points).
- II** Desenvolver e promover internacionalmente Lisboa como um destino de referência em MI, alavancando o segmento de grandes congressos.
//International development and promotion of Lisboa as a key destination in MI, leveraging the large-conference segment.
- III** Atrair novos segmentos de cruzeiros (p.e. *fly and cruise*) através da Nova Gare de Cruzeiros.
//Attraction of new cruise segments (e.g. fly and cruise) with the New Cruise Terminal.
- IV** Enquadrar na oferta de Lisboa os principais ativos dos outros concelhos incluídos na centralidade.
//Incorporation of the main assets of other boroughs within the focal point into Lisboa's attractions.
- V** Aprofundar a diversidade e qualidade da oferta de Lisboa na náutica, cruzeiros, turismo de saúde, gastronomia, *shopping e surf*.
//Expansion of the diversity and quality of Lisboa's water-sport, cruise, health tourism, gastronomic, shopping and surfing attractions.



Principais linhas de desenvolvimento da centralidade de Lisboa (contributo para a Região)
//Main development thrusts for the Lisboa focal point (contribution to the Region)

O CONTRIBUTO DE CASCAIS PARA A REGIÃO ALAVANCA NA SUA MARCA INTERNACIONAL E NO SEU POSICIONAMENTO COMO DESTINO DE QUALIDADE

CASCAIS'S CONTRIBUTION TO THE REGION TAKES ADVANTAGE OF ITS INTERNATIONAL BRAND AND ITS POSITION AS A HIGH-QUALITY DESTINATION

CENTRALIDADE DE CASCAIS – DETALHE DO CONCEITO

//CASCAIS FOCAL POINT – THE CONCEPT IN DETAIL



Centralidade de Cascais

//Cascais Focal Point

"Premium resort"

Destino *resort* de turistas com maior poder de compra – hotelaria e turismo residencial de nível superior, *by the sea*, náutica de recreio, ofertas para nichos (p.e. autódromo e aeródromo) e jogo.

//A resort for tourists with greater purchasing power – a higher standard of residential tourism and hotels, by-the-sea, sailing, niche attractions (e.g. motor-racing circuit and aerodrome) and gambling.

● COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE
//LOCATION OF FOCAL POINT

FONTE //SOURCE: ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

Contributo para a Região

//Contribution to the Region

Marca internacional reconhecida – Estoril /Cascais

//Recognized international brand – Estoril/Cascais

Oferta hoteleira de elevada qualidade e competitiva internacionalmente

//High-quality and internationally competitive hotels

Reconhecimento de excelência e qualidade

//Acknowledgement of quality and excellence

Oferta forte a nível de turismo residencial

//Very good residential tourism capacity

Diversidade de oferta que permite o seu posicionamento como *resort*, complementar a Lisboa, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos (p.e. Turismo de Saúde)

//Diverse attractions enabling it to serve as a resort that complements Lisboa, enabling the development of new products (e.g. health tourism)

CASCAIS TEM UMA OFERTA MUITO DIVERSIFICADA, PERMITINDO O SEU POSICIONAMENTO COMO *RESORT*

CASCAIS'S ATTRACTIONS ARE VERY DIVERSE, ENABLING IT TO BE POSITIONED AS A RESORT

PRINCIPAIS ATIVOS DE CASCAIS
//CASCAIS'S MAIN ASSETS

Sol e Mar //Sun and sea

- > Guincho
- > Carcavelos
- > Parede
- > Tamariz

Cultura //Culture

- > Palácio Cidadela
- > Casa das Histórias - Paula Rego
- > Museu do Mar Rei D. Carlos
- > Cidadela Palace
- > Casa das Histórias - Paula Rego
- > King D. Carlos Sea Museum

Outros //Outros

- > Autódromo do Estoril
- > Casino Estoril
- > Estoril Motor Racing Circuit
- > Estoril Casino

MI //MI

- > Centro de Congressos
- > Hotéis
- > Conference Centre
- > Hotels

Eventos //Events

- > Estoril *Jazz Fest*
- > Gala dos Fados
- > Festas do Mar
- > Estoril Jazz Fest
- > Fado Gala
- > Maritime Festival

Golfe //Golf

- > Quinta da Marinha Golf Club
- > Golfe Estoril
- > Oitavos Dunes

Natureza //Nature

- > Parque Natural Sintra-Cascais
- > Sintra-Cascais Natural Park

Gastronomia //Gastronomy

- > Restaurantes *high-end*
- > High-end restaurants

Náutica //Water Sports

- > Marina de Cascais
- > Vela/Windsurf/Surf
- > Cascais Marina
- > Sailing/Windsurfing/Surfing

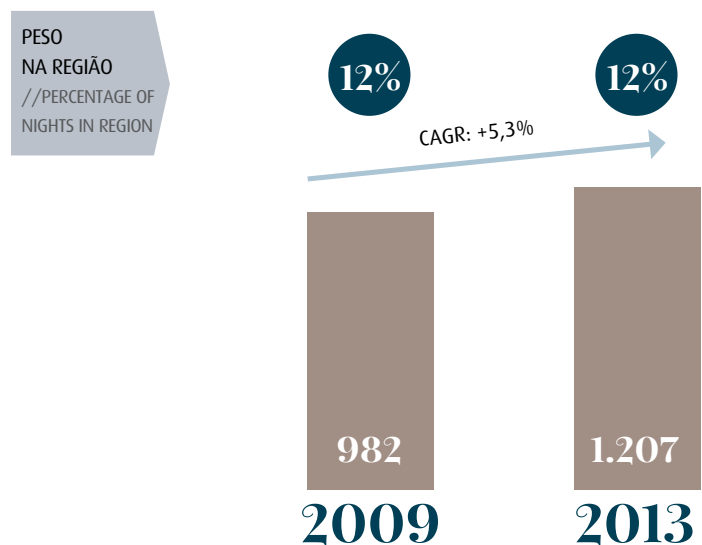


CASCAIS É A SEGUNDA CENTRALIDADE COM MAIOR PESO NA REGIÃO EM TERMOS DE DORMIDAS QUE TÊM CRESCIDO A 5%/ANO

CASCAIS IS THE REGION'S SECOND MOST IMPORTANT FOCAL POINT IN TERMS OF OVERNIGHT STAYS, WITH FIGURES THAT HAVE BEEN GROWING AT 5% PER ANNUM

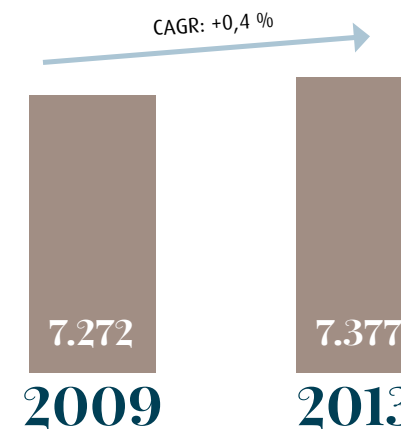
RELEVÂNCIA DA CENTRALIDADE NA REGIÃO – CASCAIS
//IMPORTANCE OF THE FOCAL POINT TO THE REGION – CASCAIS

Evolução do número de dormidas //Evolution in the number of overnight stays [2009-2013; '000 Dormidas]



- > Cascais é a segunda centralidade com maior peso na Região (12% das dormidas) e encontra-se entre as centralidades com maior crescimento (5%).
- > A sua proximidade a Lisboa leva a que muitos dos turistas que a visitam o façam no âmbito de uma *day trip* – a relevância da centralidade no turismo da Região é superior à medida através das dormidas.

Evolução do número de camas //Evolution in the number of beds [2009-2013; N.º camas]



- > Cascais is the Region's second centre (12% of overnight stays) and is currently among the fastest growing focal points (5%).
- > Its proximity to Lisbon means many of the tourists who visit it do so as a day trip – the importance of this focal point for tourism in the Region is greater than that measured by overnight stays.

O POSICIONAMENTO DE CASCAIS POSSIBILITA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA A REGIÃO - TURISMO RESIDENCIAL E DE SAÚDE

CASCAIS'S POSITIONING MEANS THAT STRATEGIC PRODUCTS CAN BE DEVELOPED FOR THE REGION – RESIDENTIAL TOURISM AND HEALTH

Desenvolvimento futuro da centralidade de Cascais (contributo para Região)

//Future development of the Cascais focal point (contribution to the Region)

I

Desenvolver e promover internacionalmente Cascais como destino de turismo residencial, alavancando no seu posicionamento como *Resort* da Região.

//International development and promotion of Cascais as a residential tourism destination, by leveraging its position as the Region's *Resort*.

II

Lançar Cascais como destino de turismo de saúde, associado a especialidades médicas desenvolvidas na centralidade (p.e. ortopedia) e na sua adequação ao período de recuperação – alavancagem na proximidade a Lisboa e no seu conceito de *Resort*.

//The launch of Cascais as a health-tourism destination, linked to medical specialties established in the focal point (e.g. orthopaedics) and its suitability for the convalescence period – leveraging its proximity to Lisboa and its standing as a *Resort*.



Principais linhas de desenvolvimento da centralidade de Cascais (contributo para a Região)

//Main development thrusts for the Cascais focal point (contribution to the Region)

O CONTRIBUTO DA CENTRALIDADE DE SINTRA PARA A REGIÃO ASSENTA NA SUA OFERTA CULTURAL E NA SUA MARCA INTERNACIONAL RECONHECIDA

THE SINTRA FOCAL POINT'S CONTRIBUTION TO THE REGION CENTRES ON ITS CULTURAL ATTRACTIONS AND ITS RECOGNIZED INTERNATIONAL BRAND

CENTRALIDADE DE SINTRA – DETALHE DO CONCEITO

//SINTRA FOCAL POINT – THE CONCEPT IN DETAIL



Centralidade de Sintra

//Sintra Focal Point

“Capital do Romantismo”

Sintra tem uma aura romântica que a Serra e os diversos palácios, *chalets* e jardins emanam, mas também como estilo arquitetónico e literário (Palácio da Pena e “Os Maias”).

//Sintra has a romantic aura emanating from the hills and its many palaces, chalets and gardens, but also from its Romanticist architecture and literary connections (Pena Palace and “Os Maias”).

● COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE
//LOCATION OF THE FOCAL POINT

FONTE //SOURCE: ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

Contributo para a Região

//Contribution to the Region

Marca internacional reconhecida

//Recognized international brand

Oferta monumental de excelência com uma elevada concentração de monumentos associados ao Romantismo

//Outstanding monuments, with a high concentration of Romanticist monuments

Diversidade de oferta associada ao Turismo de Natureza – p.e. Serra de Sintra

//Diverse nature-tourism attractions – e.g. the Sintra Hills

Centralidade com o maior número de campos de golfe da Região

//Focal point with the most golf courses in the Region

Oferta hoteleira diversificada

//Diverse hotel accommodation

Oferta residencial de características únicas, com predominância de “casas apalaçadas”

//Unique residential possibilities, with an abundance of “palatial” houses

SINTRA TEM UMA OFERTA CULTURAL MUITO FORTE E ABRANGENTE, COMPLEMENTADA COM NATUREZA, GOLFE E GASTRONOMIA

SINTRA HAS VERY STRONG AND WIDE-RANGING CULTURAL ATTRACTIONS, SUPPLEMENTED BY NATURE, GOLF AND CUISINE

PRINCIPAIS ATIVOS DE SINTRA

//SINTRA'S MAIN ASSETS

Cultura //Culture

- > Palácio da Pena
- > Quinta da Regaleira
- > Castelo dos Mouros
- > Palácio Nacional de Queluz
- > Palácio Nacional de Sintra
- > Palácio de Seteais
- > Convento dos Capuchos
- > Centro Histórico
- > Palácios e Jardins de Monserrate
- > Museu de Arte Moderna

- > Pena Palace
- > Quinta da Regaleira
- > Moorish Castle
- > Queluz National Palace
- > Sintra National Palace
- > Seteais Palace
- > Capuchos Convent
- > Historic Centre
- > Palaces and Gardens of Monserrate
- > Modern Art Museum

Natureza //Nature

- > Serra de Sintra
- > Parque da Pena
- > Cabo da Roca

- > Serra de Sintra
- > Pena Park
- > Cape Roca

Golfe //Golf

- > Belas Clube de Campo
- > Pestana Beloura Golfe
- > *Lisbon Sports Club*
- > Penha Longa

- > Belas Golf Club
- > Pestana Beloura Golfe
- > Lisbon Sports Club
- > Penha Longa

Gastronomia //Gastronomy

- > Travesseiros
- > Queijadas
- > Leitão de Negrais

- > Travesseiros
- > Queijadas
- > Negrais Suckling Pig

Enologia //Wine

- > Vinho de Colares
- > Colares wine

Eventos //Events

- > Campeonato Mundial de *Bodyboard*
- > Festival de Sintra

- > World Bodyboarding Championship
- > Sintra Festival

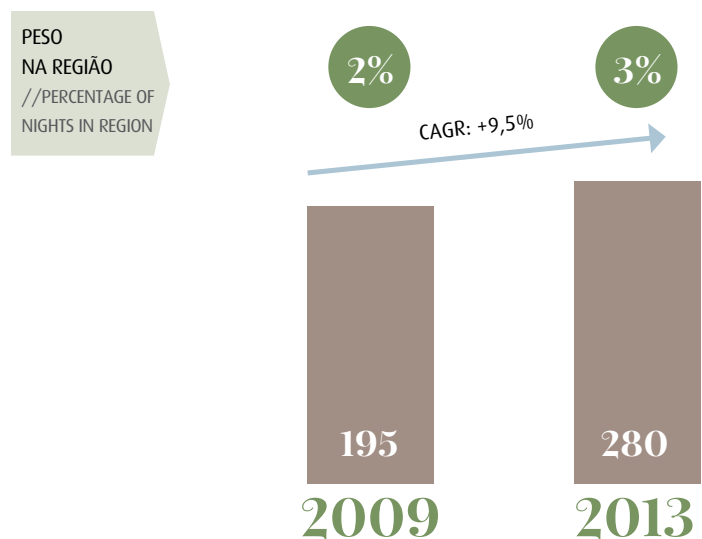


SINTRA É UM DESTINO POR EXCELÊNCIA DE *DAY-TRIP*, PELO QUE A SUA RELEVÂNCIA PARA A REGIÃO É MUITO SUPERIOR AO NÚMERO DE DORMIDAS

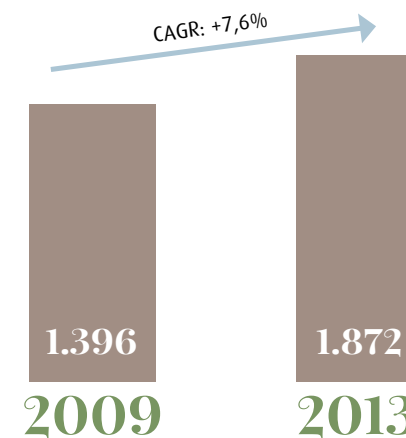
SINTRA IS A SUPERB *DAY-TRIP* DESTINATION, CONSEQUENTLY, ITS IMPORTANCE TO THE REGION IS FAR SUPERIOR TO THE NUMBER OF OVERNIGHT STAYS

RELEVÂNCIA DA CENTRALIDADE NA REGIÃO – SINTRA
//IMPORTANCE OF THE FOCAL POINT TO THE REGION – *SINTRA*

Evolução do número de dormidas
//Evolution in the number of overnight stays
[2009-2013; '000 Dormidas]



Evolução do número de camas
//Evolution in the number of beds
[2009-2013; N.º camas]



Dada a sua proximidade a Lisboa e Cascais, Sintra muitas vezes é considerada como *day-trip* para os turistas – mais de 35% visitam Sintra, estando no Top 10 de atrações mais visitadas – pelo que a relevância da centralidade na Região está muito acima do seu peso em número de dormidas.

//Thanks to its proximity to Lisboa and Cascais, Sintra is often viewed as a *day-trip* destination for tourists – over 35% visit Sintra, making it one of the top 10 most visited attractions – as a result of which its importance to the Region far outweighs the number of overnight stays registered.

SINTRA DEVERÁ ENFOCAR O SEU DESENVOLVIMENTO EM PRODUTOS COMPLEMENTARES – TURISMO DE AVENTURA, GASTRONOMIA E TURISMO RESIDENCIAL

SINTRA SHOULD FOCUS ITS DEVELOPMENT ON COMPLEMENTARY PRODUCTS – ADVENTURE TOURISM, CUISINE AND RESIDENTIAL TOURISM

Desenvolvimento futuro da centralidade de Sintra (contributo para Região)

//Future development of the Sintra focal point (contribution to the Region)

I

Lançar e promover internacionalmente Sintra como destino de Turismo de Aventura, aproveitando as condições naturais únicas proporcionadas pela Serra.

//Launch and promote Sintra internationally as an adventure tourism destination, taking advantage of the unique natural conditions offered by the hills.

II

Promover o desenvolvimento de uma oferta gastronómica mais forte, melhorando a proposta de valor da centralidade ao turista.

//Encourage the development of a greater range of gastronomic attractions, thus improving the focal point's value proposition for tourists.

III

Desenvolver o turismo residencial em Sintra, alavancando na sua oferta única de *chalets* e casas «apalaçadas» e a imagem romântica da centralidade.

//Develop residential tourism in Sintra, leveraging its unique range of chalets and “palatial” houses, and the romantic image of the focal point.



Principais linhas de desenvolvimento da centralidade de Sintra (contributo para a Região)

//Main development thrusts for the Sintra focal point (contribution to the Region)

O CONTRIBUTO DA CENTRALIDADE DA ARRÁBIDA PARA A REGIÃO TERÁ POR BASE O TURISMO DE NATUREZA, A ENOLOGIA E A GASTRONOMIA

THE ARRÁBIDA FOCAL POINT'S CONTRIBUTION TO THE REGION WILL BE BASED ON
NATURE TOURISM, WINE AND CUISINE

CENTRALIDADE DE ARRÁBIDA – DETALHE DO CONCEITO

//ARRÁBIDA FOCAL POINT – THE CONCEPT IN DETAIL



Centralidade da Arrábida

//Arrábida Focal Point

Contributo para a Região

//Contribution to the Region

Forte oferta de turismo de natureza com base na Serra da Arrábida e Reserva do Estuário do Sado
//Strong nature-tourism attractions based on the Arrábida Hills and the Sado Estuary Reserve

Diversidade de oferta de desportos náuticos
//Diverse water-sports possibilities

Extensa oferta de sol e mar, com uma elevada diversidade de praias
//Considerable sun-and-sea attractions, with a wide selection of different beaches

Gastronomia rica e diferenciada na Região
//Wide-ranging gastronomy, different from the rest of the Region

Forte oferta de enologia, com base no Moscatel de Setúbal
//Considerable wine-based attractions, based on the Setúbal Muscatel

“Em Harmonia com a Natureza”

Zona que concentra duas áreas protegidas e que pode oferecer uma experiência natural diversificada e autêntica – natureza, peixe e pescas, vinho e moscatel, queijo e turismo equestre.

//A zone that includes two protected areas, and which can provide a diverse and authentic natural experience – nature, fish and fishing, wine and muscatel, cheese and equestrian tourism.

● COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE
//LOCATION OF THE FOCAL POINT

A CENTRALIDADE DA ARRÁBIDA TEM ATIVOS PARTICULARMENTE FORTES EM TERMOS DE NATUREZA, NOMEADAMENTE ASSOCIADOS À SERRA

THE ARRÁBIDA FOCAL POINT IS PARTICULARLY WELL-ENDOWED WITH NATURE-RELATED ASSETS, MAINLY LINKED TO THE ARRÁBIDA HILLS

PRINCIPAIS ATIVOS DA ARRÁBIDA

//ARRÁBIDA'S MAIN ASSETS

Natureza //Nature

- > Parque Natural da Arrábida
- > Reserva do Estuário do Sado
- > Parque Marinho da Arrábida
- > Cabo Espichel
- > Lagoa de Albufeira e Lagoa Pequena

- > Arrábida Natural Park
- > Sado Estuary Reserve
- > Arrábida Marine Park
- > Cape Espichel
- > Albufeira Lagoon and the Small Lagoon

Gastronomia //Gastronomy

- > Peixe
- > Queijo e Tortas de Azeitão
- > Pão Caseiro

- > Fish
- > Cheese and Tortas de Azeitão
- > Homemade bread

Golfe//Golf

- > Quinta do Perú – Golf & Country Club
- > Campo de Golfe do Montado
- > Palmela Village Golf Resort

- > Quinta do Perú – Golf & Country Club
- > Montado Golf Course
- > Palmela Village Golf Resort

Enologia //Wine

- > Rota dos vinhos da Península de Setúbal

- > Setúbal Peninsula wine route

Náutica //Water Sports

- > Mergulho
- > Windsurf
- > Kitesurf
- > Coasteering
- > Canoagem
- > Passeios de barco

- > Diving
- > Windsurf
- > Kitesurf
- > Coasteering
- > Canoeing
- > Boat trips

Equestre //Equestrian

- > Centro Equestre de Rio Frio
- > Centros Hípicos e Coudelarias

- > Rio Frio Equestrian Centre
- > Horse-riding Centres and Stud Farms

Sol e Mar //Sun and Sea

- > Praia do Meco
- > Praias de Sesimbra

- > Meco Beach
- > Sesimbra Beachs

Cultura //Culture

- > Convento da Arrábida
- > Castelos e Fortes da Arrábida

- > Arrábida Convent
- > Arrábida Castles and Forts

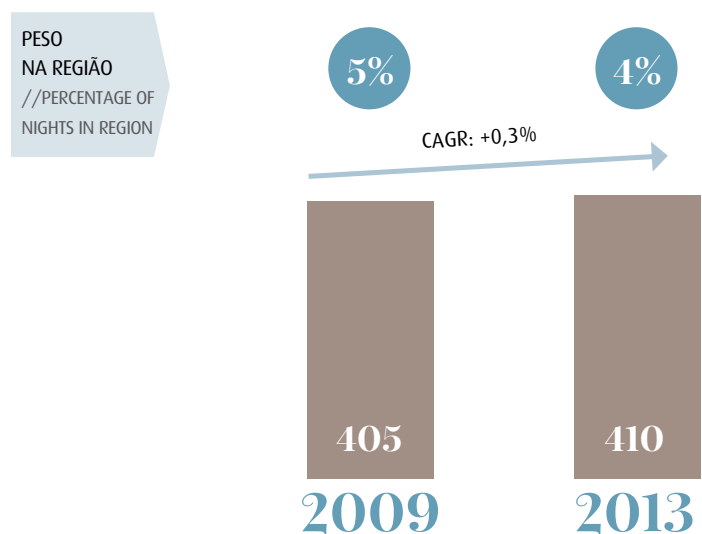


A CENTRALIDADE DA ARRÁBIDA REPRESENTA 4% DAS DORMIDAS DA REGIÃO - ASSOCIADAS A TURISMO DE NEGÓCIOS E DE SOL E MAR

THE ARRÁBIDA FOCAL POINT ACCOUNTS FOR 4% OF OVERNIGHT STAYS IN THE REGION – LINKED TO BUSINESS - AND SUN-AND-SEA TOURISM

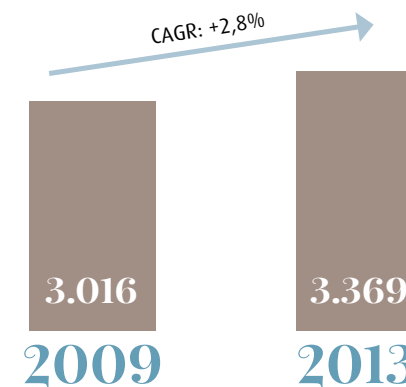
PRINCIPAIS INDICADORES DO TURISMO – ARRÁBIDA
//MAIN TOURISM INDICATORS – ARRÁBIDA

Evolução do número de dormidas //Evolution in the number of overnight stays [2009-2013; '000 Dormidas]



Peso da centralidade reflete aspetos relevantes para a Região:
– Turismo de negócios na cidade de Setúbal – representa 3% das dormidas na Região;
– Sol e Mar em Sesimbra – representa 2% das dormidas na Região.

Evolução do número de camas //Evolution in the number of beds [2009-2013; N.º camas]



//The importance of this focal point mirrors aspects that are important to the Region:
– Business tourism in the city of Setúbal accounts for 3% of overnight stays in the Region;
– Sun and Sea in Sesimbra accounts for 2% of overnight stays in the Region.

O DESENVOLVIMENTO DA CENTRALIDADE DA ARRÁBIDA DEVERÁ PASSAR PELA OFERTA DE TURISMO DE NATUREZA, ENOLOGIA E GASTRONOMIA

DEVELOPMENT OF THE ARRÁBIDA FOCAL POINT SHOULD INVOLVE NATURE TOURISM, WINE AND CUISINE

Desenvolvimento futuro da centralidade da Arrábida (contributo para Região)

//Future development of the Arrábida focal point (contribution to the Region)

I

Desenvolver o turismo de natureza, alavancando nas condições naturais proporcionadas pelo Parque Natural da Arrábida e Estuário do Sado, associando-o à oferta gastronómica única da Região.

//Development of nature tourism, by leveraging the natural conditions provided by the Arrábida Natural Park and the Sado Estuary, linking this with the Region's unique cuisine.

II

Lançar o turismo relacionado com a Enologia com base na atual rota de vinhos que abarca a centralidade e promover a sua ligação à gastronomia Regional.

//The launch of wine-related tourism, based on the focal point's existing wine route, and highlighting its connection with the Region's cuisine.



Principais linhas de desenvolvimento da centralidade da Arrábida (contributo para a Região)
//Main development thrusts for the Arrábida focal point (contribution to the Region)

O MAIOR CONTRIBUTO PARA A REGIÃO DA CENTRALIDADE DO ARCO DO TEJO PASSA PELO TURISMO DE NATUREZA E EQUESTRE

THE TAGUS ARC FOCAL POINT'S GREATEST CONTRIBUTION TO THE REGION IS NATURE AND EQUESTRIAN TOURISM

CENTRALIDADE DO ARCO DO TEJO – DETALHE DO CONCEITO

//TAGUS ARC FOCAL POINT – THE CONCEPT IN DETAIL



Centralidade do Arco do Tejo

//Tagus Arc focal point

“Vista de Rio”

Visão da cidade a partir do Rio, experiência natural no Estuário do Tejo, visitas em embarcações tradicionais, turismo equestre e industrial (p.e. moinhos de maré).

A view of the city from the river, the natural experience of the Tagus Estuary, boat trips on traditional vessels, equestrian and industrial tourism (e.g. tide mills).

COBERTURA GEOGRÁFICA DA CENTRALIDADE

//LOCATION OF THE FOCAL POINT

FONTE //SOURCE: ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

Contributo para a Região

//Contribution to the Region

Oferta de náutica, com enfoque nas embarcações tradicionais do Rio Tejo e na náutica de recreio

//Water-based activities, centred on boat trips on traditional Tagus vessels and yachting/boating

Forte oferta equestre suportada na lezíria ribatejana e nas várias herdades e coudelarias vocacionadas para o desporto e criação de Cavalos Lusitano

//The extensive equestrian offer in the Ribatejo marshes and on the many estates and stud-farms geared towards sport and the breeding of Lusitano Horses

Oferta de *shopping* tendo por base o único *outlet* da Região

//Shopping attractions based on the Region's outlet shopping centre

Oferta de turismo de natureza com base no Estuário do Tejo

//Nature tourism centred on the Tagus Estuary

A CENTRALIDADE DO ARCO DO TEJO TEM ATIVOS NÁUTICOS, EQUESTRES E DE NATUREZA QUE PODEM SER CAPITALIZADOS TURISTICAMENTE

THE TAGUS ARC FOCAL POINT HAS WATER-BASED, EQUESTRIAN AND NATURE-BASED ACTIVITIES THAT CAN BE CAPITALIZED ON FOR TOURISM

PRINCIPAIS ATIVOS DO ARCO DO TEJO

//THE TAGUS ARC'S MAIN ASSETS

Natureza //Nature

- > Reserva Natural do Estuário do Tejo (inclui Sítio das Hortas e Pinhal das Areias)
- > Embarcações Tradicionais do Tejo
- > Salinas do Samouco e do Brito e Arrozaís
- > Tagus Estuary Natural Reserve (including Sítio das Hortas and Pinhal das Areias)
- > Traditional Tagus Vessels
- > Samouco and Brito Salt Pans and Paddy Fields

Cultura //Culture

- > Património Industrial do Arco Ribeirinho Sul
- > Museu do Neo-Realismo
- > Museu da Póvoa e o Rio
- > Linhas de Torres
- > South Riverside Arc Industrial heritage
- > Neo-Realism Museum
- > Museum of Póvoa and the River
- > Torres lines

Equestre //Equestrian

- > Companhia das Lezírias (inclui EVOA)
- > Barroca d'Alva
- > Centro Equestre da Lezíria Grande
- > Centro Equestre do Morgado Lusitano
- > Picadeiro da Quinta da Horta
- > Lezíria Ribatejana
- > Lezírias Company (including EVOA)
- > Barroca d'Alva
- > Lezíria Grande Equestrian Centre
- > Morgado Lusitano Equestrian Centre
- > Quinta da Horta Paddock
- > Ribatejo Marshlands

Eventos //Events

- > Festa do Colete Encarnado
- > Festa do Barrete Verde
- > Seixal Jazz
- > Red Waistcoat Festival
- > Green Barrete Festival
- > Seixal Jazz

Náutica //Water Sports

- > Pontos de acostagem de embarcações de recreio no Estuário do Tejo
- > Embarcações Tradicionais do Tejo
- > Pleasure craft moorings on the Tagus estuary
- > Traditional Tagus Vessels

Shopping

- > Freeport

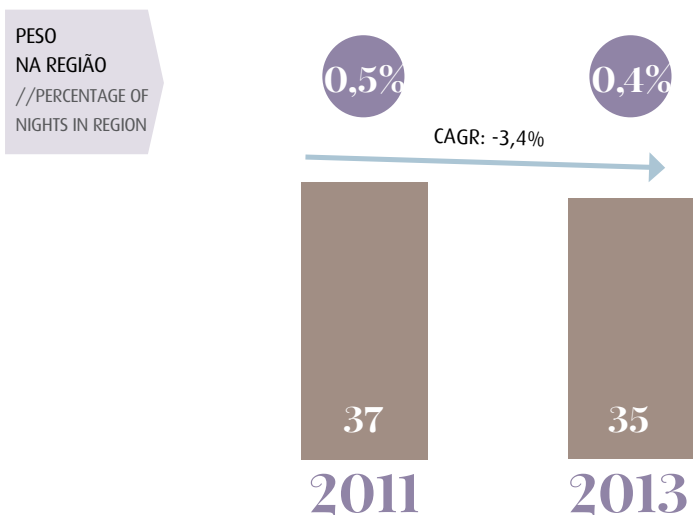


A CENTRALIDADE DO ARCO DO TEJO TEM ATUALMENTE UM PESO REDUZIDO - O SEU DESENVOLVIMENTO PODERÁ REFLETIR-SE EM CRESCIMENTO FUTURO

CURRENTLY, THE TAGUS ARC FOCAL POINT PLAYS A MINOR ROLE – ITS DEVELOPMENT MAY BE REFLECTED THROUGH FUTURE GROWTH

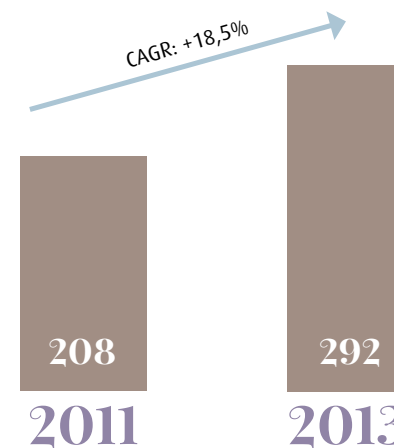
PRINCIPAIS INDICADORES DO TURISMO – ARCO DO TEJO
MAIN TOURISM INDICATORS – TAGUS ARC

Evolução do número de dormidas //Evolution in the number of overnight stays [2011-2013; '000 Dormidas]



A centralidade do Arco do Tejo apresenta um reduzido peso na Região, sendo que a sua relevância está um pouco subavaliada dado que existe um número relevante de turistas a visitar a centralidade para *shopping* (Freeport).

Evolução do número de camas //Evolution in the number of beds [2011-2013; N.º camas]



//The Tagus Arc focal point plays a minor role in the Region. Its importance is slightly underestimated bearing in mind that a considerable number of tourists visit it to shop at Freeport.

O DESENVOLVIMENTO DA CENTRALIDADE E CONTRIBUTO PARA A REGIÃO DEVEM SER SUPOSTADOS NO TURISMO NÁUTICO, DE NATUREZA E EQUESTRE

DEVELOPMENT OF THIS FOCAL POINT AND ITS CONTRIBUTION TO THE REGION SHOULD BE BASED ON WATER-BASED ACTIVITIES, NATURE AND EQUESTRIANISM

Desenvolvimento futuro da centralidade do Arco do Tejo (contributo para Região)

//Future development of the Tagus Arc focal point (contribution to the Region)

I

Alavancar nas embarcações tradicionais do Rio Tejo e nas infraestruturas existentes e desenvolver a náutica de recreio na centralidade - desenvolvimento deve capitalizar projetos existentes, como o "Viver o Tejo".

//Leverage the traditional River Tagus vessels and existing infrastructures to develop water sports recreation in the focal point – development must capitalise on existing projects, like "Viver o Tejo".

II

Lançar e comunicar o turismo de natureza associado ao Estuário do Tejo e respetivas salinas, através de passeios pedestres, a cavalo ou de BTT.

//Launch and promote nature tourism, linked to the Tagus Estuary and its salt pans, by means of hiking, horse riding or mountain biking.

III

Desenvolver o turismo equestre com base na oferta de herdades e coudelarias associadas ao Cavalo Lusitano na centralidade e na Lezíria Ribatejana.

//Develop equestrian tourism, based on the supply of the estates and Lusitano horse stud farms associated with the Lusitano horse in the focal point and the Ribatejo Marshlands.



Principais linhas de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo (contributo para a Região)
//Main development thrusts for the Tagus Arc focal point (contribution to the Region)



Plano de Marketing Estratégico

//Strategic Marketing Plan

O PLANO ESTRATÉGICO APONTA PARA O CRESCIMENTO DAS RECEITAS DE TURISMO, COM A CONCRETIZAÇÃO DO PRODUTO ALARGADO E ENFOQUE DA PROMOÇÃO

THE STRATEGIC PLAN AIMS TO BOOST TOURISM REVENUE BY CREATING A WIDER-RANGING PRODUCT AND FOCUSING ON PROMOTION

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A REGIÃO DE LISBOA - SÍNTESE

//STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE LISBOA REGION – SUMMARY

Objetivos 2015-2019

//2015-2019 Objectives

Aumentar o contributo do turismo para a Região – aumento global de receitas de 5%/ano – e melhorar a satisfação dos visitantes.

//To increase tourism's contribution to the Region – an overall increase in earnings of 5% per annum – and to improve visitor satisfaction.

1

2

Produto

//Product

- > Aumento do portefólio de produtos, permitindo concretizar a proposta de valor com base na diversidade;
 - Desenvolvimento de novos produtos associados a nichos;
 - Reforço do enfoque em produtos qualificadores.
- > A wider portfolio of products, enabling the creation of a diversity-based value proposition;
 - Development of new niche products;
 - Greater focus on products that enhance quality.

Mercados

//Markets

- > Aprofundamento do conhecimento de mercados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil - selecionados como mercados a desenvolver com uma abordagem regional.
- > Complementarmente, desenvolvimento de abordagens específicas a mercados de elevado potencial – a iniciar com o mercado da China.
- > Improved understanding of priority markets – Spain, Germany and Brazil – selected as the markets to be developed via a regional approach.
- > Complementarity, by developing specific approaches to high-potential markets – beginning with the Chinese market.

4

Promoção

//Promotion

- > Proposta de valor da Região traduzida num mosaico de experiências que refletem o seu elemento *core* – diversidade concentrada única de múltiplas experiências.
- > Enfoque no desenvolvimento de *market intelligence* para os mercados prioritários, com uma abordagem customizada, reforço dos meios de proximidade e alavancagem no canal *online*.
- > The Region's value proposition portrayed as a mosaic of experiences that reflect its core feature – a uniquely diverse concentration of multiple experiences.
- > Focus on enhancing market intelligence in priority markets through a tailor-made approach, a strengthening of proximity marketing and the leveraging of online promotion.

3

O PRINCIPAL OBJETIVO É ELEVAR A PERFORMANCE DO TURISMO A UM NOVO PATAMAR COM A CONCRETIZAÇÃO DA DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA DE PRODUTO

THE MAIN AIM IS TO RAISE THE PERFORMANCE OF TOURISM TO A NEW LEVEL, BY DIVERSIFYING THE PRODUCT

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A REGIÃO DE LISBOA
//STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE LISBOA REGION

1

OBJETIVOS 2015-2019 //2015-2019 OBJECTIVES

- > Aumento do contributo económico do turismo na Região, nomeadamente:
 - Atingir 10 M de dormidas de turistas estrangeiros na Região de Lisboa em 2019;
 - Alcançar receitas globais do turismo de 800 M€¹ na Região de Lisboa em 2019.
- > Melhoria da qualidade de serviço prestado aos turistas, nomeadamente:
 - Melhoria da satisfação dos visitantes em 2 p.p. até 2019;
 - Aumento da notoriedade de Lisboa nos mercados emissores prioritários.
- > Increase the economic contribution of tourism to the Region, in particular:
 - Reach 10 M overnight stays by foreign tourists in the Lisboa Region in 2019;
 - Achieve € 800 M¹ overall from tourism in the Lisboa Region in 2019.
- > Improve the quality of service offered to tourists, in particular:
 - Improve visitor satisfaction by 2 p.p. by 2019;
 - Increase awareness of Lisboa in priority source markets.

¹ Medido com as receitas globais da hotelaria.
Measured as global hotel receipts.

2

PRODUTO //PRODUCT

- > Estratégia de produto alargado, que concretiza a diversificação da oferta da Região:
 - Elevar os atuais produtos *core* a um novo patamar de excelência - por exemplo através de uma aposta decisiva no MI e nos cruzeiros associados aos novos equipamentos a desenvolver;
 - Aprofundar o desenvolvimento de produtos de nicho, como o turismo religioso e o surf;
 - Desenvolver novos produtos que fomentem o crescimento futuro, como o turismo de natureza e o turismo de saúde;
- > Reforço da importância dos produtos qualificadores como a cultura, o *shopping*, a gastronomia, essenciais para a consistência da oferta de *city/short breaks*.
- > Expanded product strategy that realises the diversification of the Region's product:
 - Raise current core products to a new level of excellence – for example, through a decisive commitment to MI and the cruises associated with the new facilities to be developed;
 - Further develop niche products, such as religious tourism and surfing;
 - Develop new products that encourage future growth, such as nature and health tourism;
- > Reinforce the importance of quality products such as culture, or shopping, gastronomy, which are essential for the consistency of supply for *city/short breaks*.

A ABORDAGEM PROMOCIONAL DEVERÁ SER ADEQUADA AOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS EMISSORES, COM UMA MAIOR CUSTOMIZAÇÃO NOS PRIORITÁRIOS

PROMOTION SHOULD BE TAILORED TO THE VARIOUS TYPES OF SOURCE MARKETS, WITH GREATER CUSTOMIZATION IN THE CASE OF PRIORITY MARKETS

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A REGIÃO DE LISBOA
//STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE LISBOA REGION

3

MERCADOS
//MARKETS

- > Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil – que em fases posteriores será estendido aos restantes mercados.
- > Melhoria das acessibilidades em alguns mercados de elevado potencial, cujas ligações aéreas podem ainda ser melhoradas.
- > Identificação de mercados de elevado potencial de crescimento e com acessibilidades diretas em desenvolvimento, como a China (a testar numa primeira fase), o México ou a Colômbia, a testar com abordagens específicas.
- > Deeper understanding of priority markets – Spain, Germany and Brazil – which will be expanded to the remaining markets in subsequent phases.
- > Better accessibility in some markets with high potential, where airline connections could be further improved.
- > Identification of markets with high growth potential and where direct access routes are being opened, such as China (to be tested in the first phase), Mexico and Colombia (to be tested through specific approaches).

4

PROMOÇÃO
//PROMOTION

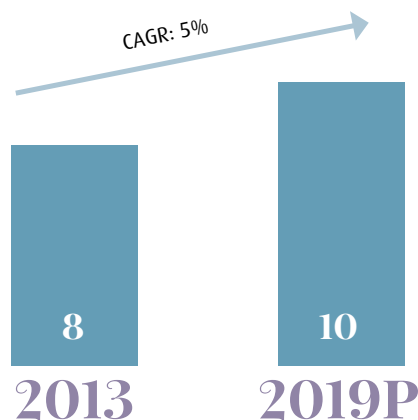
- > Comunicação da Região de Lisboa com base num mosaico de experiências que permitem a customização de roteiros às motivações de cada turista.
- > Introdução de uma maior diferenciação na abordagem aos mercados, nomeadamente através de:
 - Enfoque no desenvolvimento de *market intelligence* para os mercados prioritários (inicialmente Alemanha, Espanha e Brasil), com uma abordagem customizada;
 - Aumento da predominância dos meios de proximidade como as *press*, *fam* e *media trips*, operações junto de TO e *workshops*, e alavancagem no canal *online* para o desenvolvimento de abordagens interativas com os potenciais turistas.
- > Promotion of the Lisboa Region based on a mosaic of experiences that enable itineraries to be tailored to each tourist's motives for visiting.
- > Greater differentiation in the way markets are approached, via:
 - Focusing on the development of market intelligence in priority markets (initially Germany, Spain and Brazil), using a tailor-made approach.
 - Increased use of proximity marketing, such as the press, fam and media trips, working with TOs and workshops, and leveraging online promotion as a way of interacting with potential tourists.

COM O PLANO ESTRATÉGICO FOI DEFINIDA UMA NOVA AMBIÇÃO - 10 M DE DORMIDAS¹ E PROVEITOS DE 800 M€ EM 2019, COM MELHORIA DA SATISFAÇÃO

THE STRATEGIC PLAN SETS OUT A NEW AMBITION – 10 M OVERNIGHT STAYS¹ AND EARNINGS OF € 800M BY 2019, WITH IMPROVED SATISFACTION

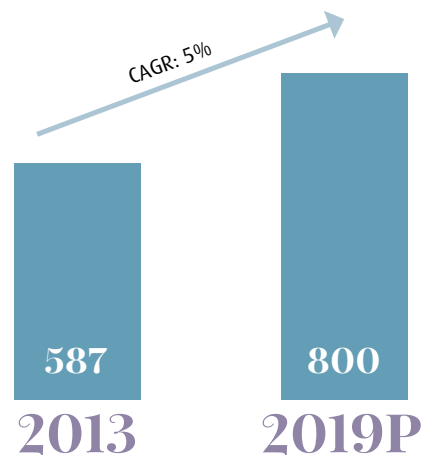
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A REGIÃO
//STRATEGIC OBJECTIVES FOR THE REGION

Dormidas de estrangeiros //Overnight stays by foreigners [2013-2019P; M]



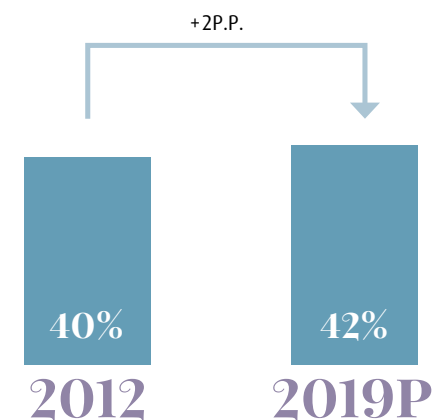
- > Considera um crescimento de 4,5% no número de hóspedes estrangeiros entre 2013 e 2019.
- > 4.5% growth in the number of foreign guests between 2013 and 2019.

Proveitos globais² //Overall revenue [2013-2019P; M€]



- > Considera um crescimento dos proveitos médios por dormida de 1% no período.
- > A 1% average increase in revenue per overnight stay during the period.

Satisfação global //Overall satisfaction [2012-2019P; % acima de 8³]



- > Corresponde a ~2,4 M de hóspedes com avaliação superior a 8 – aumento de 0,6 M.
- > Approximately 2.4. M guests giving a rating above 8 – a rise of 0.6 M.

Adicionalmente poderá ser incorporado um indicador de notoriedade de marca -
- a avaliar através de um estudo a efetuar em mercados selecionados

//In addition, a brand-recognition indicator could be included -
- to be assessed via a study in selected markets

¹ Dormidas de Estrangeiros.
Overnight Stays by Foreigners.
² Medido com as receitas globais da hotelaria.
Measured as global hotel receipts.
³ Escala de 1 a 10.
Scale of 1 to 10.

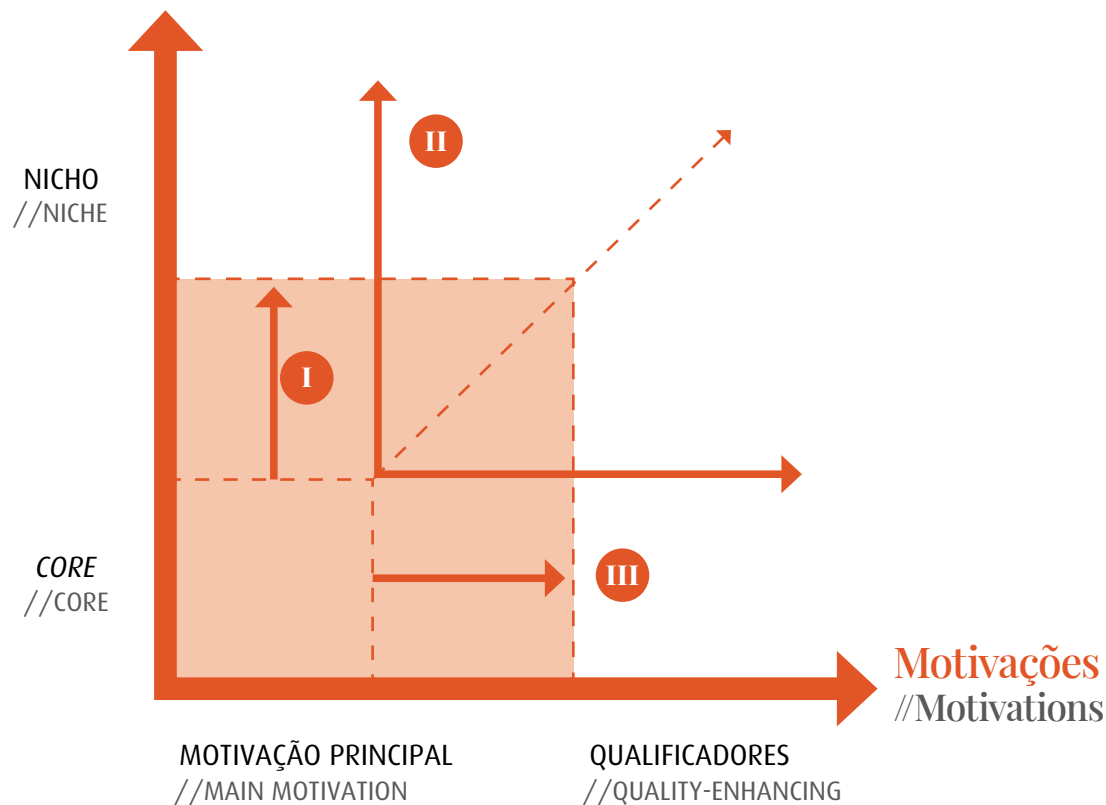
A ESTRATÉGIA DE PRODUTO PASSA POR REFORÇAR A OFERTA DOS PRODUTOS CORE, AMPLIAR O ESPECTRO DE PRODUTOS DE NICHOS E QUALIFICADORES DE OFERTA

THE PRODUCT STRATEGY INVOLVES STRENGTHENING THE PROVISION OF CORE PRODUCTS, AND EXPANDING THE SPECTRUM OF NICHE PRODUCTS AND THOSE THAT ENHANCE QUALITY

ESTRATÉGIA DE PRODUTO PARA A REGIÃO DE LISBOA
//PRODUCT STRATEGY FOR THE LISBOA REGION

Relevância do Produto

//Product importance



Estratégia de Produto

//Product Strategy



Reforço da oferta de produtos *core* de Lisboa como o MI e os cruzeiros com o desenvolvimento de infraestruturas críticas à melhoria da qualidade da oferta.

//Strengthening Lisboa's core products, such as MI and cruises, through the development of infrastructure crucial to improving the quality of attractions.



Incorporação de produtos de nicho, que permitam aumentar a diversidade da oferta e a personalização da mesma às preferências dos turistas.

//Incorporation of niche products, enabling the range of attractions to be diversified and tailored to tourists' preferences.



Reforço da importância dos qualificadores de oferta e do papel essencial no fortalecimento da proposta de valor dos produtos *core* como o *city/short breaks* e o MI.

//Fortifying the importance of quality-enhancing features and their key role in strengthening the value proposition of core products, such as short/city breaks and MI.

Concretização do conceito de oferta alargada e personalizada às preferências dos turistas

//Achieving the aim of providing a wide range of attractions tailored to tourists' preferences

OFERTA ALARGADA A 16 PRODUTOS, INCLUINDO 4 A POTENCIAR E 8 NOVAS APOSTAS, E REFORÇO DOS PRINCIPAIS QUALIFICADORES DE OFERTA

ATTRactions WIDENED TO 16 PRODUCTS, INCLUDING 4 TO BE FURTHER DEVELOPED AND 8 NEW VENTURES, AND STRENGTHENING OF THE MAIN QUALITY-ENHANCEMENT ELEMENTS

PRINCIPAIS PRODUTOS A DESENVOLVER
//MAIN PRODUCTS TO BE DEVELOPED

Produtos //Products

Core //Core	A potenciar //To be developed	Novas apostas //New ventures
<ul style="list-style-type: none"> > <i>City/short breaks</i> > MI > Cruzeiros > Golfe > Short/City Breaks > MI > Cruises > Golf 	<ul style="list-style-type: none"> > Religioso¹ > Residencial > Surf > Enologia > Religious¹ > Residential > Surfing > Wine 	<ul style="list-style-type: none"> > Náutica > Turismo de Saúde > <i>Birdwatching</i> > Equestre > Water Sports > Health Tourism > Birdwatching > Equestrian > Turismo de Natureza > Sol e Mar > Mergulho > Turismo Aventura > Nature Tourism > Sun and Sea > Diving > Adventure Tourism

Qualificadores de oferta //Quality-Enhancing Elements

- > Cultura
- > Gastronomia
- > *Shopping*
- > *Nightlife*
- > Culture
- > Gastronomy
- > Shopping
- > Nightlife

Produtos a elevar para um novo patamar de excelência

//Products to be raised to a new level of excellence

Produtos com escala que se podem desenvolver com o conceito de Região alargada

//Products substantial enough to be developed within the concept of the enlarged Region

Produtos nicho de crescimento futuro //Niche products with future growth

Qualificadores de oferta essenciais para elevar os produtos core a um novo patamar de excelência

//Quality-enhancing elements essential for raising core products to a new level of excellence

¹ Produto cujo ativo âncora se encontra fora da Região.
Product whose anchor asset is outside the Region.

AS CENTRALIDADES TÊM PRODUTOS ÂNCORA DISTINTOS, O QUE REFORÇA A SUA COMPLEMENTARIDADE E DIVERSIDADE

THE FOCAL POINTS HAVE DIFFERENT ANCHOR PRODUCTS, WHICH STRENGTHENS THEIR DIVERSITY AND HOW THEY COMPLEMENT ONE ANOTHER

PRODUTOS ÂNCORA POR CENTRALIDADE

//ANCHOR PRODUCTS BY FOCAL POINT

Centralidade Focal point	Produtos âncora ¹ Anchor products ¹			Vetores de desenvolvimento Development vectors
Lisboa Lisboa	<i>City/short breaks</i> //Short/city breaks	MI //MI	Cruzeiros //Cruises	<ul style="list-style-type: none"> > Reforçar a oferta de MI no segmento dos Congressos de grandes dimensões. > Valorizar a oferta de Cultura, <i>Shopping</i>, Gastronomia e <i>Nightlife</i>. > Desenvolver Náutica e Turismo de Saúde. > Strengthen MI attractions in the large-conference segment. > Enhance Cultural, Shopping, Gastronomic and Nightlife attractions. Develop Water-sport and Health Tourism.
Cascais Cascais	<i>City/short breaks</i> //Short/city breaks	Golfe //Golf	Turismo Residencial //Residential tourism	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolver o Turismo Residencial e o Turismo de Saúde. > Valorizar a oferta de Gastronomia, <i>Nightlife</i> e Náutica. > Develop Residential Tourism and Health Tourism. > Enhance Gastronomic, Nightlife and Water-sport attractions.
Sintra Sintra	<i>City/short breaks</i> //Short/city breaks	Golfe //Golf	Turismo de Aventura //Adventure tourism	<ul style="list-style-type: none"> > Valorizar a oferta de Gastronomia. > Reforçar a oferta de Turismo de Aventura. > Enhance Gastronomic attractions. > Strengthen Adventure Tourism attractions.
Arrábida Arrábida	Turismo de Natureza //Nature tourism	Enologia //Wine	Sol e Mar //Sun and Sea	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolver a oferta de Turismo de Natureza. > Valorizar a oferta de Enologia e Gastronomia. > Develop Nature Tourism attractions. > Enhance Wine and Gastronomic attractions.
Arco do Tejo Tagus Arc	Turismo de Natureza //Nature tourism	Equestre //Equestrian	Náutica //Water sports	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolver a oferta de Turismo de Natureza, Equestre e Náutica. > Valorizar a oferta de <i>Shopping</i> (Freeport). > Develop Nature, Equestrian and Water-sport attractions. > Enhance Shopping attractions (Freeport).

¹ Três principais produtos que poderão ser complementados
Three main products that can be supplemented

COM BASE NO MODELO DE SEGMENTAÇÃO, FORAM IDENTIFICADOS OS MERCADOS PRIORITÁRIOS A APROFUNDAR E SELECIONADOS OS DE ELEVADO POTENCIAL

USING THE SEGMENTATION MODEL, THE PRIORITY MARKETS TO BE WORKED ON HAVE BEEN IDENTIFIED, AND THOSE WITH HIGH POTENTIAL HAVE BEEN SELECTED

MODELO DE SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS EMISSORES

//SEGMENTATION MODEL FOR SOURCE MARKETS

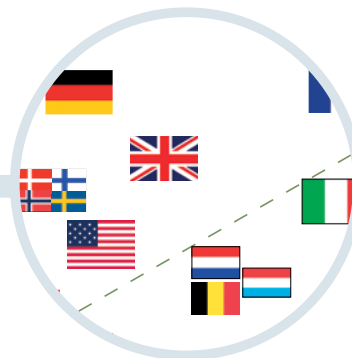
Modelo de segmentação //Segmentation model

- > Identificação dos mercados prioritários para a Região de Lisboa, de forma a permitir a diferenciação da abordagem.
- > Seleção de mercados de elevado potencial de crescimento que poderão vir a ser potenciados de futuro com uma abordagem específica.
- > Identification of priority markets for the Lisboa Region, in order to enable a differentiated approach.
- > Selection of markets with high growth potential that can be boosted in future via a targeted approach.

Relevância //Importance
(Dimensão e peso em Portugal)
(Scale and weight in Portugal)



Oportunidade //Opportunity
(Quota vs. acessibilidades)
(Market share v accessibility)



Racional //Rationale

- > Segmentação dos mercados emissores de acordo com a sua relevância para a Região de Lisboa e para Portugal, permitindo identificar os mercados principais.
- > Segmentation of source markets according to their importance to the Lisboa Region and Portugal, enabling the main markets to be identified .

- > Análise das oportunidades de crescimento em mercados relevantes através do desenvolvimento de melhores acessibilidades.
- > Identificação de mercados de elevado potencial de crescimento, cujas acessibilidades diretas estão em desenvolvimento.
- > Analysis of growth opportunities in important markets through the development of better accessibility.
- > Identification of markets with high growth potential, whose direct access is currently being developed.

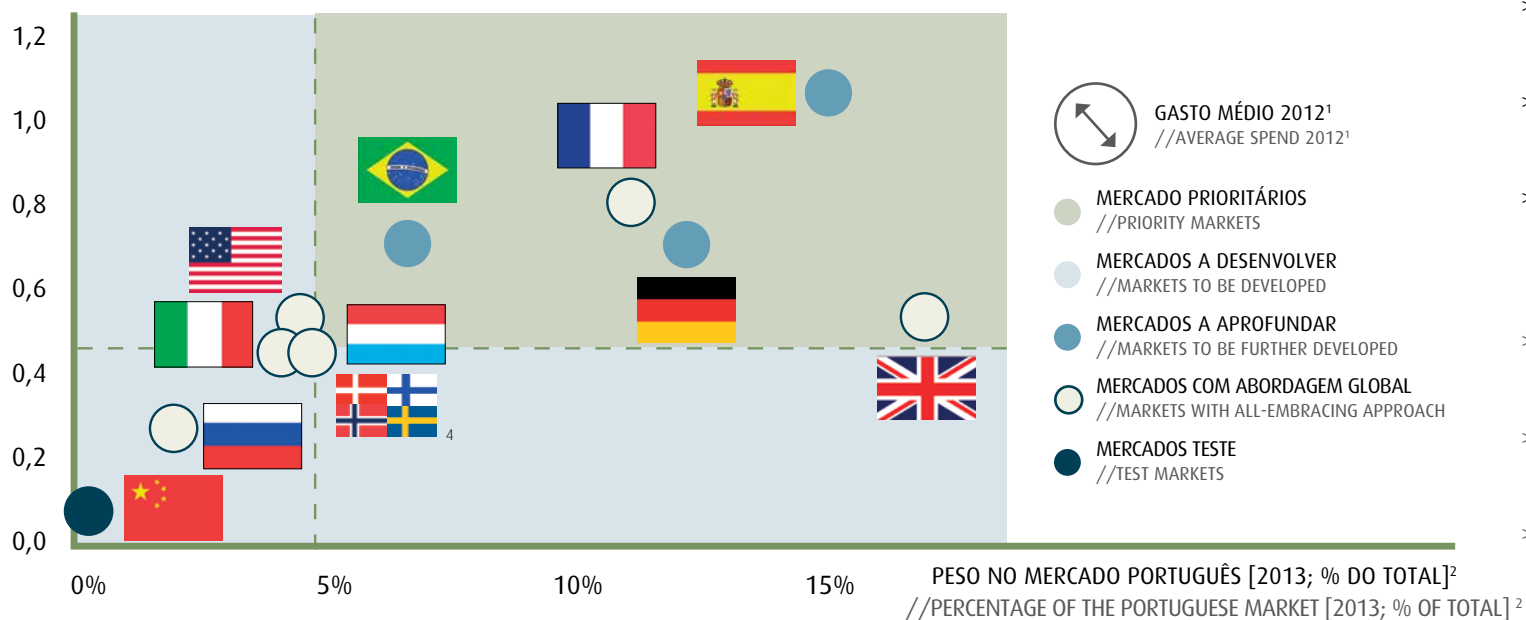
O MERCADO ESPANHOL, FRANCÊS, BRASILEIRO E ALEMÃO DESTACAM-SE PELA SUA RELEVÂNCIA NA REGIÃO DE LISBOA E EM PORTUGAL

THE SPANISH, FRENCH, BRAZILIAN AND GERMAN MARKETS ARE PARTICULARLY IMPORTANT TO THE LISBOA REGION AND PORTUGAL

RELEVÂNCIA DOS MERCADOS EMISSORES
//IMPORTANCE OF SOURCE MARKETS

Lisboa vs Portugal //Lisboa vs Portugal

DIMENSÃO NA REGIÃO DE LISBOA [2013; M DORMIDAS]
//SCALE IN THE LISBOA REGION [2013; M OVERNIGHT STAYS]



Comentários //Observations

- > A Alemanha, enquanto maior mercado emissor a nível mundial, tem ainda margem para aumentar a sua relevância.
- > Espanha, dada a sua proximidade e performance desde 2009, tem potencial para voltar a ganhar maior relevância na Região.
- > O mercado do Brasil destaca-se pela sua relevância e dimensão, que dada a qualidade e dispersão geográfica das acessibilidades diretas³ pode ser ainda mais trabalhado.
- > As the largest source market in global terms, Germany's share of the market has room for improvement.
- > Given its proximity and performance since 2009, Spain has the potential to become more important to the Region once again.
- > The Brazilian market is notable for its importance and size, and given the quality and geographical spread of its direct-access routes³ it could be developed even further.

¹ Dados recolhidos do Inquérito Motivacional 2012. ² Peso relativo calculado com base no número de hóspedes em 2013; ³ Número de rotas em vigor durante o período de Verão 2014; ⁴ Dados referentes ao Benelux excluem o Luxemburgo.
¹ Figures gathered from the 2012 Motives Survey; ² Relative importance based on the number of guests in 2013; ³ Number of routes operating during Summer 2014; ⁴ Data for Benelux exclude Luxembourg.

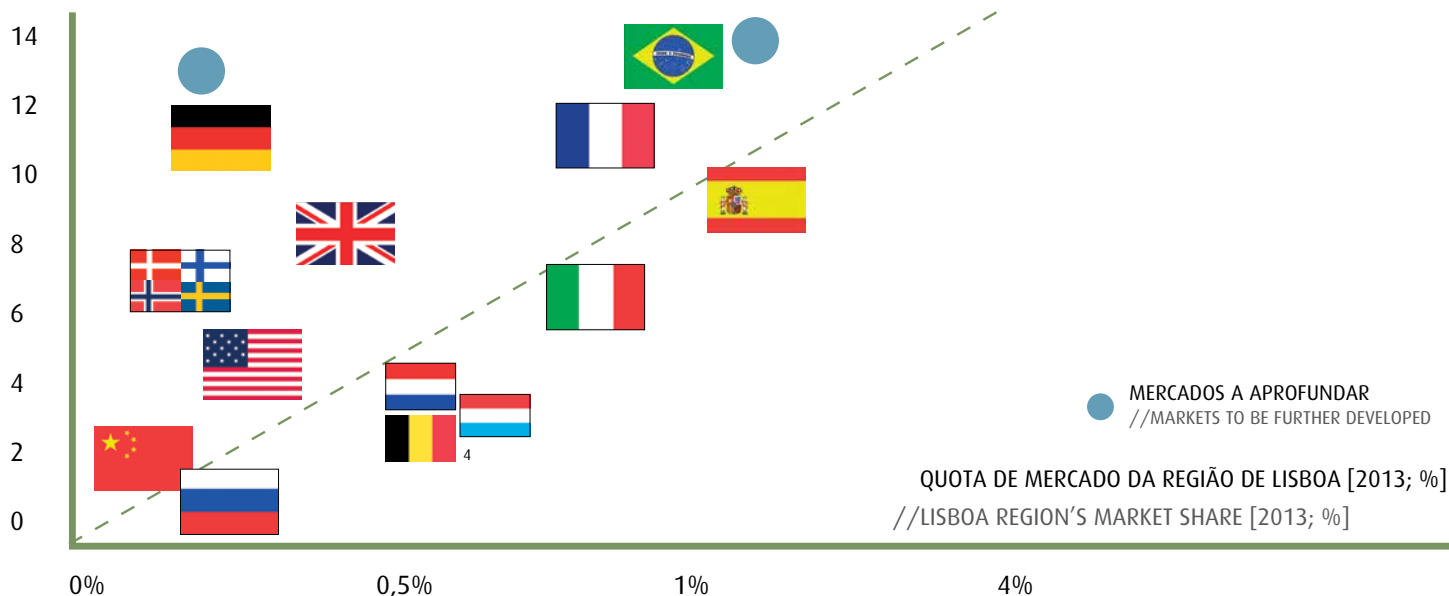
CONSIDERANDO A QUALIDADE DAS ACESSIBILIDADES PARA A ALEMANHA E BRASIL, EXISTE POTENCIAL PARA AUMENTAR A QUOTA DE MERCADO DA REGIÃO

GIVEN THE QUALITY OF CONNECTIONS WITH GERMANY AND BRAZIL, THERE IS POTENTIAL TO INCREASE THE REGION'S MARKET SHARE

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS
//IDENTIFICATION OF SPECIFIC OPPORTUNITIES

Quota de mercado vs acessibilidades //Market share and connections

ACESSIBILIDADES [2014; # ROTAS]
//CONNECTIONS [2014; # ROUTES]



Comentários //Observations

- > Existe uma relação clara entre a qualidade das acessibilidades e a quota de mercado da Região-mercado alemão e brasileiro têm ainda margem para crescer.
- > A possibilidade de a curto-prazo se desenvolverem rotas diretas para mercados de elevado potencial como o chinês, mexicano e colombiano justificam a preparação de um teste ao seu potencial.
- > There is a clear correlation between the quality of connections and the Region's market share—the German and Brazilian markets still have room to grow.
- > The possibility of introducing direct routes to markets with high potential, such as China, Mexico and Colombia, in the near future makes preparations to test their potential worthwhile.

¹ Dados recolhidos do Inquérito Motivacional 2012; ² Peso relativo calculado com base no número de hóspedes em 2013; ³ Número de rotas em vigor durante o período de Verão 2014; ⁴ Dados referentes ao Benelux excluem o Luxemburgo.
¹ Figures gathered from the 2012 Motives Survey; ² Relative importance based on the number of guests in 2013; ³ Number of routes operating during Summer 2014; ⁴ Data for Benelux exclude Luxembourg.

DE ENTRE O *CLUSTER* DE MERCADOS PRIORITÁRIOS CONSIDERA-SE QUE O MERCADO ESPANHOL, ALEMÃO E BRASILEIRO DEVEM SER MAIS APROFUNDADOS

OF THE CLUSTER OF PRIORITY MARKETS, IT IS FELT THAT THE SPANISH, GERMAN AND BRAZILIAN MARKETS SHOULD BE DEVELOPED FURTHER

TIPOS DE MERCADOS EMISSORES
//TYPES OF SOURCE MARKETS

	Conceito de segmentação Segmentation concept	Países Countries
Mercado prioritários //Priority markets	<ul style="list-style-type: none"> > Mercados de excelência para o turismo na Região, que preenchem uma ou mais das seguintes condições: <ul style="list-style-type: none"> - Peso relevante em Portugal; - Elevada dimensão na Região. > Excelentes acessibilidades. > Prime markets for tourism in the Region, fulfilling one or more of the following conditions: <ul style="list-style-type: none"> - Important presence in Portugal; - Important presence in the Region. > Excellent access. 	<p>A aprofundar //To be further developed</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Espanha //Spain </div> <div style="text-align: center;">  Alemanha //Germany </div> <div style="text-align: center;">  Brasil //Brazil </div> </div> <p>Enfoque global //General focus</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Reino Unido //UK </div> <div style="text-align: center;">  França //France </div> <div style="text-align: center;">  Benelux //Benelux </div> <div style="text-align: center;">  Itália //Italy </div> <div style="text-align: center;">  Angola //Angola </div> </div>
Mercados a desenvolver //Markets to be developed	<ul style="list-style-type: none"> > Mercados relevantes para o turismo da Região. > Acessibilidades devem ser melhoradas num dos seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none"> - Horários de voo poucos adequados aos <i>city breaks</i>; - Reduzida frequência. > Important markets for tourism in the Region. > Access should be improved for one of the following reasons: <ul style="list-style-type: none"> - Flight schedules poorly tailored to city breaks; - Few flights. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Rússia //Russia </div> <div style="text-align: center;">  EUA //USA </div> <div style="text-align: center;">  Escandinávia //Scandinavia </div> </div>
Novos mercados de teste //New test markets	<ul style="list-style-type: none"> > Mercados cujas ligações aéreas a Lisboa se estão a desenvolver. > Mercados com relações comerciais crescentes com Portugal, com perspectivas de melhoria. > Market whose flight connections to Lisboa are being developed. > Markets with expanding trade links with Portugal, with the prospect of further growth. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  China //China </div> <div style="text-align: center;">  México //Mexico </div> <div style="text-align: center;">  Colômbia //Colombia </div> </div>

A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA REGIÃO ASSENTA NA DIVERSIDADE DA OFERTA E NA MAIOR DIFERENCIAÇÃO NA ABORDAGEM A MERCADOS

THE REGION'S COMMUNICATION AND PROMOTION STRATEGY IS BASED ON ITS DIVERSE ATTRACTIONS AND GREATER DIFFERENTIATION OF INDIVIDUAL MARKETS

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

//AXES FOR DEVELOPING THE COMMUNICATION AND PROMOTION STRATEGY



Comunicação do conceito de Região //Communication of the Regional concept

Proposta de valor //Value proposition

- > Comunicação da Região de Lisboa deve acentuar a diversidade da oferta, cuja concretização passa por um mosaico de experiências.
- > Communication of the Lisboa Region should place the accent on its diverse attractions, in the form of a mosaic of experiences.

Marca //Brand

- > Lisboa deverá ser a marca base para a Região, mantendo Cascais e Sintra como marcas internacionais e criando marcas associadas a produtos específicos.
- > Lisboa should be the core brand for the Region, with Cascais and Sintra remaining as international brands and creating brands associated with specific products.

Meios

//Marketing Approach

- > Reforço da promoção nos meios de maior proximidade – p.e. *workshops*, ações junto de TO, *press* e *fam trips*.
- > Dinamização da comunicação *online*, com uma abordagem *content marketing* e alavancagem do potencial das redes sociais.
- > Otimização do investimento em meios tradicionais.
- > Boosting promotion using proximity marketing – e.g. workshops, actions with travel operators, press and fam trips.
- > Boosting online communication using a content-marketing approach and leveraging the potential of social media.
- > Optimization of investment in traditional marketing.



Maior diferenciação na abordagem aos mercados

//A more differentiated approach to markets

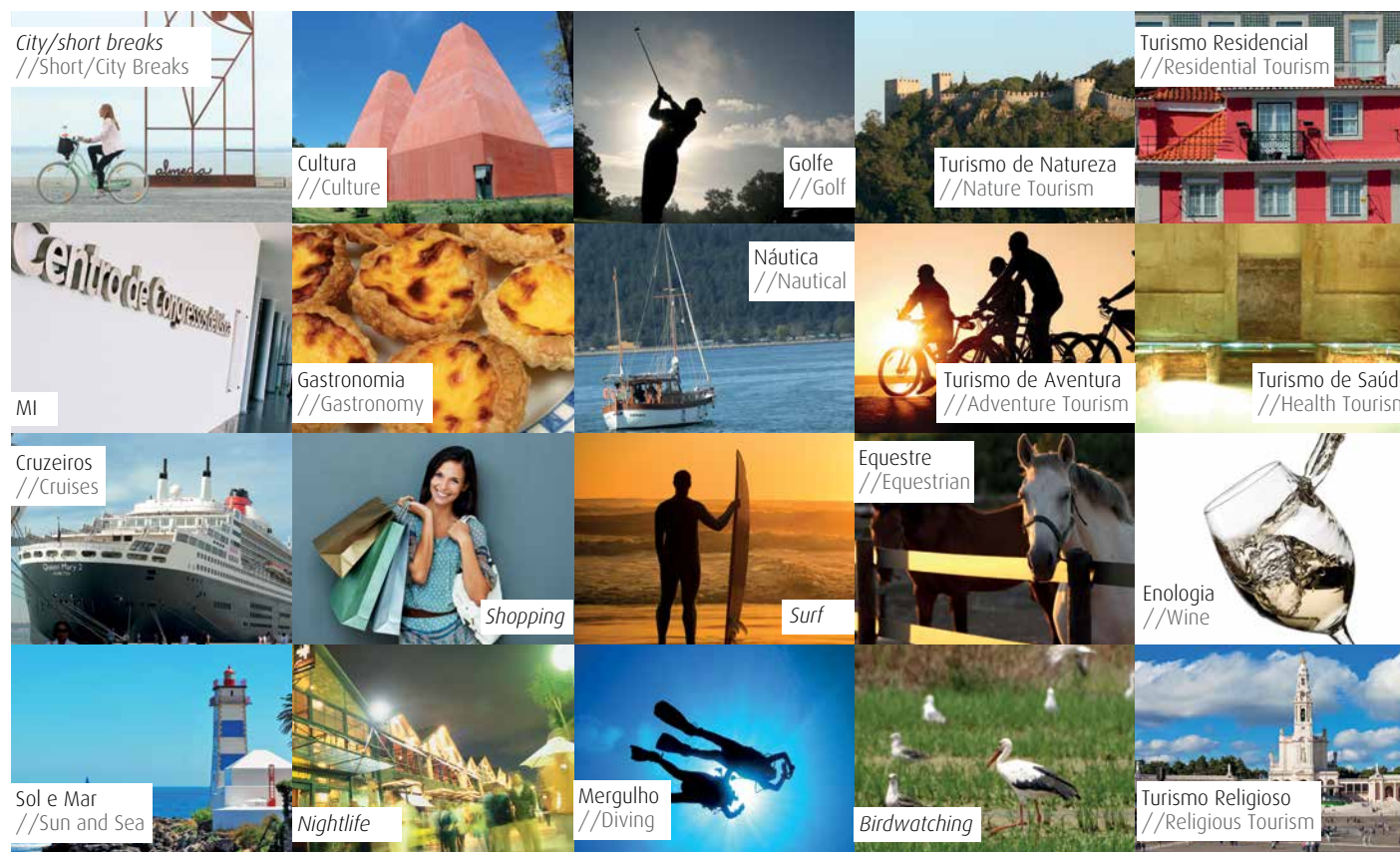
- > Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários - desenvolvimento de ferramentas de *market intelligence*.
- > Adequação da abordagem aos mercados prioritários de acordo com as aprendizagens obtidas no estudo aprofundado do mercado.
- > Ajuste da abordagem aos restantes mercados enfocando nos meios de proximidade.
- > Improving the knowledge of priority markets – development of market-intelligence tools.
- > Tailoring the approach to priority markets in line with what has been learned through in-depth market study.
- > Tailoring the approach to other markets by focusing on proximity marketing.

A COMUNICAÇÃO DA REGIÃO DE LISBOA DEVERÁ ACENTUAR A SUA DIVERSIDADE - CONCRETIZADA ATRAVÉS DE UM MOSAICO DE EXPERIÊNCIAS

PROMOTION OF THE LISBOA REGION SHOULD EMPHASIZE ITS DIVERSITY – IN THE FORM OF A MOSAIC OF EXPERIENCES

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA REGIÃO – MOSAICO DE EXPERIÊNCIAS
 //PROMOTIONAL STRATEGY FOR THE REGION – MOSAIC OF EXPERIENCES

“Lisboa – Região *resort*, moderna com uma diversidade única e autenticidade associada à sua história e escala humana, que permite um leque alargado de múltiplas experiências ao longo de todo o ano”
 //“Lisboa – Modern resort-Region whose unique diversity and authenticity stem from its history and its human scale, enabling a wide and varied range of experiences throughout the year”



Comentários //Observations

- > A diversidade da Região deverá ser traduzida num mosaico de experiências que permita a personalização de roteiros e percursos pela Região.
- > O mosaico de experiências deverá ser conjugado com as centralidades permitindo ao turista identificar na Região a sua localização geográfica.
- > O mosaico deverá dar origem a conteúdos a comunicar através dos diferentes meios (p.e. através de uma aplicação móvel que permita personalizar roteiros).
- > The Region’s diversity should be portrayed as a mosaic of experiences enabling itineraries and journeys through the Region to be tailor-made.
- > The mosaic of experiences should be combined with the focal points to help tourists identify their location within the Region.
- > The mosaic should give rise to content that can be communicated via different media (e.g. through a mobile app enabling tourists to customize their itineraries).

A REGIÃO DEVERÁ TER COMO MARCA BASE LISBOA, MANTENDO CASCAIS E SINTRA AS SUAS MARCAS INTERNACIONAIS

LISBOA SHOULD BE THE REGION'S KEYSTONE BRAND, WITH CASCAIS AND SINTRA REMAINING AS INTERNATIONAL BRANDS

MODELO DE MARCAS DA REGIÃO DE LISBOA
//BRAND MODEL FOR THE LISBOA REGION

Marcas associadas às centralidades //Brands associated with the focal points		Modelo de Marca Brand model	
<p>Marcas internacionais e nacionais //National and international brands</p>	<p>Lisboa</p> <p>Cascais Sintra</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Lisboa como marca internacional âncora, atuando como “hub turístico” para a Região. > Marca Cascais mantida a nível internacional, alavancando no reconhecimento da costa do Estoril. > Sintra mantém o investimento na sua marca internacional alavancando no seu estatuto de património mundial da UNESCO. 	<ul style="list-style-type: none"> > Lisboa as the international anchor brand, serving as the Region’s “tourism hub”. > The Cascais brand retained internationally, leveraged by the Estoril Coast’s high profile. > Sintra to continue investing in its international brand, its status as a UNESCO World Heritage Site being used as leverage.
<p>Marcas Nacionais //National brands</p>	<p>● Arrábida</p> <p>● Arco do Tejo Tagus Arc</p>	<ul style="list-style-type: none"> > A Arrábida deve afirmar-se como marca a nível nacional - numa fase posterior, com o desenvolvimento da centralidade, a marca poderá ser enquadrada internacionalmente. > O Arco do Tejo deve desenvolver-se enquanto marca a nível nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Arrábida must establish itself as a national brand – at a later stage, with the development of the focal point, the brand could be developed internationally. > The Tagus Arc should be developed as a national brand.
<p>Marcas associadas a produtos //Brands associated with products</p>	<p>● Ericeira - Surf</p>	<ul style="list-style-type: none"> > A notoriedade associada a um produto e/ou segmento poderá justificar a criação de uma marca específica (a analisar caso a caso). > No caso concreto da Ericeira, a associação ao surf deverá ser reforçada numa estratégia de marca específica. 	<ul style="list-style-type: none"> > The fame associated with a product and/or segment could justify the creation of a specific brand (to be examined case-by-case). > In the case of Ericeira, its association with surfing must be strengthened with a specific brand strategy.

● Marcas a desenvolver //Brands to develop

PROMOVE-SE O ENFOQUE NOS MEIOS MAIS PERSONALIZADOS E NO CANAL *ONLINE*, COMPENSANDO COM UMA REDUÇÃO NOS MAIS TRADICIONAIS

PROMOTING THE FOCUS ON MORE PERSONALISED METHODS AND THROUGH ONLINE CHANNELS, COMPENSATED BY THE REDUCTION OF MORE TRADITIONAL METHODS

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

//MARKETING STRATEGY

Estratégia de Meios //Means Strategy



Reforço dos meios de proximidade //Strengthen proximity marketing

- > Aumento do investimento na customização aos mercados através de meios de proximidade:
 - Assessoria mediática e PR (media, fan, press, blogger trips), e desenvolvimento de *roadshows* e *workshops*;
 - Ações junto de TO.
- > Increase investment in market customisation through proximity marketing:
 - Media and PR relations (media, fan, press, blogger trips), and development of roadshows and workshops;
 - Activities alongside TO.



Reforço do canal *online* //Strengthen online promotion

- > Desenvolvimento de uma abordagem de *content marketing*:
 - Desenvolvimento de blogues específicos sobre a cidade;
 - *Search engine optimization* e *online reputation management*.
- > Alavancagem do potencial associado às redes sociais:
 - Dinamização de comunidades específicas, com conteúdos sobre a Região nas redes sociais;
 - Criação de perfis da Região nas principais redes sociais.
- > Development of a content-marketing approach:
 - Creation of specific blogs about the city;
 - Search engine optimization and online reputation management.
- > Leveraging of social media potential:
 - Encouragement of specific communities, with content about the Region on social media;
 - Creation of profiles of the Region on the main social networks.

Otimização dos meios tradicionais //Optimization of traditional marketing

- > Redução da presença em feiras e certames – enfoque no mercado prioritário.
- > Desenvolvimento de pequenas campanhas enfocadas em segmentos de mercado específicos.
- > Reduced presence at fairs and shows – focus on the priority market.
- > Development of small-scale campaigns focusing on specific market segments.



A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO *ONLINE* ENFOCA-SE EM CONTENT MARKETING E NA DINAMIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS

THE ONLINE COMMUNICATION STRATEGY FOCUSES ON CONTENT MARKETING AND CAMPAIGNS ON THE SOCIAL MEDIA

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO *ONLINE*

//ONLINE COMMUNICATION STRATEGY

ABORDAGEM

DE *CONTENT MARKETING*

//CONTENT-MARKETING APPROACH

- > Introduzir mecanismos de *reputation management* e gestão de *rankings* para a Região com especial enfoque em *sites* de viagens – cuja monitorização deverá permitir adequar a abordagem à tendências identificadas.
- > Desenvolver uma abordagem à blogosfera, nomeadamente através de blogues específicos sobre Lisboa.
- > Introduction of reputation-management and ranking-management mechanisms for the Region, with particular focus on travel websites – the monitoring of which should enable our approach to match the trends identified.
- > Development of a blogosphere approach, by means of specific blogs about Lisboa.

DINAMIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS

//CAMPAIGNS ON SOCIAL MEDIA

- > Criação de # associados a Lisboa e às principais atividades passíveis de realizar (p.e. #visitLisboa; #lisbonstreetart).
- > Seguir comunidades temáticas de interesse para os mercados *core* e dinamizá-las com *posts* associados à Região e dinamizar a interação entre estas comunidades temáticas, os # do tema específicos para Lisboa e o site *visitLisboa*.
- > Creation of # associated with Lisboa and the main activities to be enjoyed (e.g. #visitLisboa; #Lisboastreetart).
- > Monitoring of theme-specific communities of interest to our core markets, campaigning on them with posts about the Region, and boosting interaction between such communities, the thematic # that are specifically for Lisboa, and the visitLisboa site.

NOVO SITE *VISIT LISBOA*

//NEW VISIT LISBOA WEBSITE

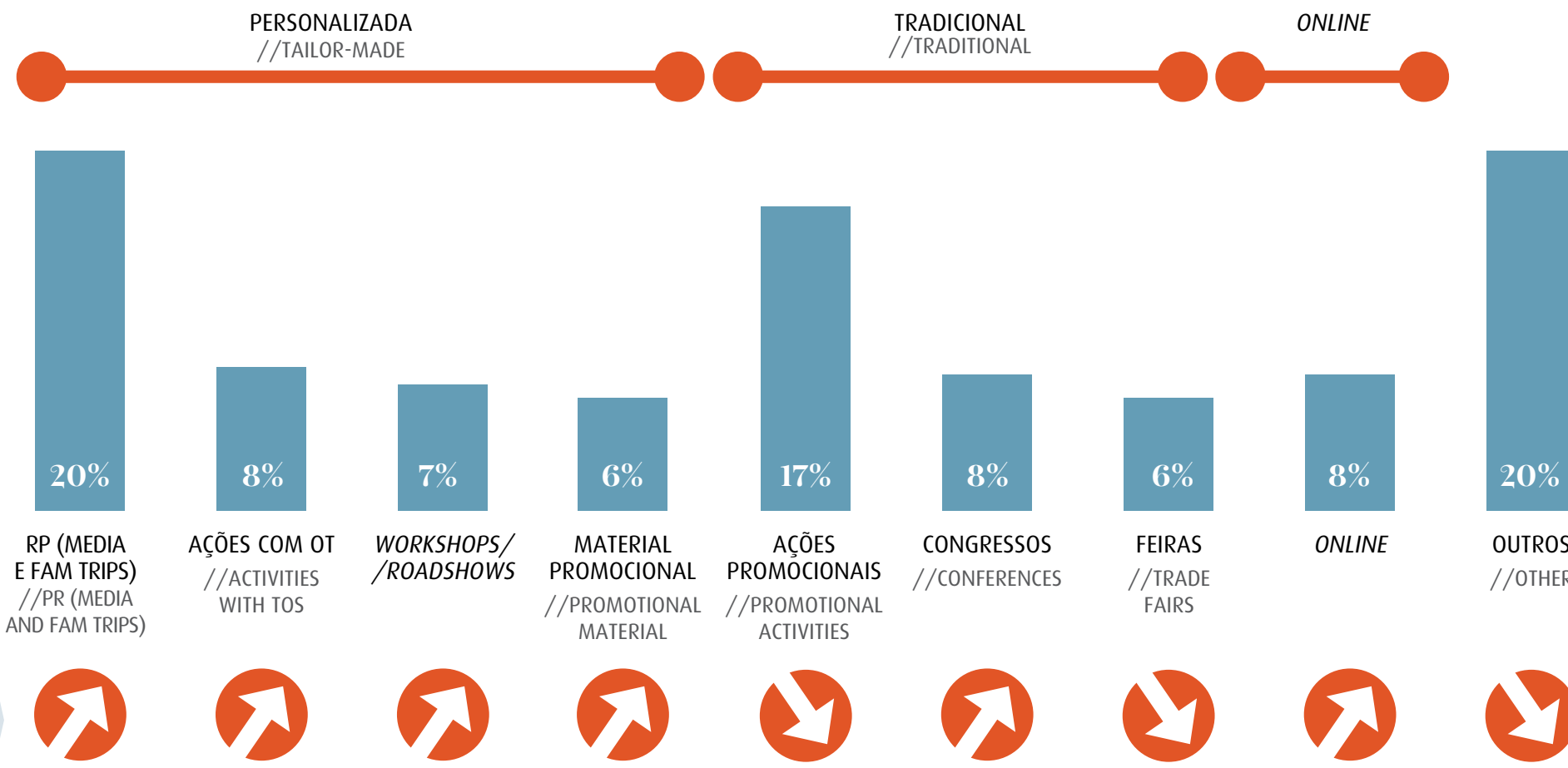
- > Comunicação do conceito de Região tendo por base o mosaico de experiências, permitindo a personalização de roteiros.
- > Indução dos utilizadores a regressar, através de mecanismos de dinamização como a disponibilização de informação sobre a cidade que está a ser partilhada nas redes sociais.
- > Divulgação da oferta da Região de Lisboa, com enfoque em eventos, monumentos, museus e roteiros, e a compra *online* das entradas de forma fácil.
- > Communication of the “Region” concept, based on the mosaic of experiences, enabling itineraries to be tailor-made.
- > Encouragement of users to return, using incentive mechanisms such as providing information about the city that is being shared on the social media.
- > Dissemination of the Lisboa Region’s attractions, focusing on events, monuments, museums and itineraries, and easy-access online ticket sales.



OS MEIOS PROMOCIONAIS PERSONALIZADOS SERÃO PRIVILEGIADOS, ENQUANTO OS MEIOS TRADICIONAIS SOFREM UMA REDUÇÃO DE 6 P.P.

THE ACCENT WILL BE ON TAILOR-MADE PROMOTION, WHILE TRADITIONAL MARKETING IS REDUCED BY 6 P.P.

PROPOSTA DE ORÇAMENTO POR MEIO PROMOCIONAL
//SUGGESTED BUDGET PER FORM OF MARKETING



INTRODUZ-SE UMA NOVA ABORDAGEM DIFERENCIADA POR MERCADO PRIORITÁRIO, COM BASE NO APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO DOS MESMOS

A NEW APPROACH IS TO BE INTRODUCED, DIFFERENTIATED ACCORDING TO THE PRIORITY MARKET, BASED ON IMPROVED KNOWLEDGE OF THOSE MARKETS

DIFERENCIAÇÃO DA ABORDAGEM POR MERCADO
//DIFFERENTIATED APPROACH BY MARKET

Enquadramento //Framework

- > A atual abordagem aos principais mercados emissores, apesar de diferenciar o investimento, não tem sido muito eficaz em mercados prioritários para a Região.
- > O aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários é chave para aumentar a eficácia da comunicação nesses mercados.
- > A diferenciação da abordagem por mercado permite a implementação de estratégias regionais customizadas ao mercado.
- > The current approach to the main source markets does differentiate investment, but it has not been very effective in the Region's priority markets.
- > Improving knowledge of priority markets is key to increasing the effectiveness of promotion in those markets.
- > By differentiating our approach according to the market, we can implement regional strategies tailored to that market.

Lógica do enfoque //Focus logic



I SELEÇÃO DOS MERCADOS A APROFUNDAR //SELECTION OF TARGET MARKETS

- > Seleção dos mercados prioritários a aprofundar:
 - Alemanha, Brasil e Espanha.
- > Peso do mercado.
- > Performance.
- > Potencial.
- > Selection of priority markets to be targeted:
 - Germany, Brazil and Spain.
- > Importance of the market.
- > Performance.
- > Potential.



II APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS //IMPROVEMENT IN MARKET INTELLIGENCE

- > Implementação de um esforço concertado de recolha de *market intelligence* sobre os mercados seleccionados, nomeadamente a nível regional.
- > Launch of a concentrated effort to gather market intelligence on the selected market, at regional level.



III IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA CUSTOMIZADA //INTRODUCTION OF A TAILOR-MADE STRATEGY

- > Desenho de uma estratégia customizada aos mercados que incorpora o conhecimento obtido.
- > Implementação da estratégia e análise de resultados num período de três anos.
- > Creation of a strategy tailor-made for each market, incorporating the intelligence gathered.
- > Implementation of the strategy and analysis of the results over a three year period.



IV SELEÇÃO DOS NOVOS MERCADOS A APROFUNDAR //SELECTION OF NEW TARGET MARKETS

- > Alargamento dos mercados prioritários a aprofundar a um novo conjunto de mercados de acordo com os critérios anteriores.
- > Enlargement of priority markets to be targeted to include a new series of markets, in line with the preceding criteria.

A ABORDAGEM PROMOCIONAL NOS MERCADOS A APROFUNDAR DEVERÁ SER REFORÇADA COM UM ENFOQUE NOS MEIOS DE PROXIMIDADE

THE PROMOTIONAL APPROACH TO THE MARKETS TO BE TARGETED SHOULD BE STRENGTHENED BY FOCUSING ON PROXIMITY MARKETING

Abordagem diferenciada por mercado //Differentiated market approach

Mercados a aprofundar //Markets to be targeted



- > Aprofundamento do conhecimento dos mercados espanhol, alemão e brasileiro numa primeira fase, e alargamento faseado dos mercados prioritários a aprofundar selecionando a cada três anos novos mercados de acordo com as condições no momento.
- > Adequação dos produtos e respetiva comunicação nos três países de acordo com as aprendizagens obtidas no estudo aprofundado e enfocada nas regiões com maior potencial em cada mercado.
- > Enfoque da abordagem nos meios de maior proximidade com o potencial visitante:
 - Realização de *workshops* e *roadshows* enfocados nos segmentos mais relevantes;
 - Enfoque das *media* e *fam trips* nos media mais relevantes e dinamização dos blogues de viagens mais utilizados;
 - Abordagem a TO diferentes de acordo com a sua importância, com ofertas específicas tendo em conta as principais motivações;
 - Dinamização do canal *online*, com enfoque nos sites de viagens e redes sociais através das comunidades existentes sobre os temas mais relevantes – utilização do canal *online* como forma de acompanhamento das tendências de turismo nesses mercados.
- > Manutenção dos meios mais tradicionais, como feiras e publicidade selecionadas.
- > Knowledge of the Spanish, German and Brazilian markets to be improved as a first phase, followed by phased-in expansion of the priority markets to be targeted, by selecting new markets every three years, in line with the conditions prevailing at the time;
- > Products and how they are communicated must be tailored to the three countries in keeping with the intelligence gathered via the in-depth study, focusing on the regions with greatest potential in each market;
- > The approach is to focus on the marketing formats closest to potential visitors:
 - Staging of workshops and roadshows focusing on the most important segments;
 - Focus on media and fam trips in the most relevant media, and promotion on the most heavily used travel blogs;
 - A different approach to each TO depending on its importance, with specific offers depending on the main motives;
 - Stepping up online promotion, with the focus on travel websites and social media via existing communities on the most relevant subjects – the use of online promotion as a way of monitoring tourism trends in those markets.
- > Continuation of more traditional marketing, such as selected advertising and trade fairs.

NOS RESTANTES MERCADOS, O ENFOQUE DEVERÁ SER NA ALAVANCAGEM DO CANAL *ONLINE* E AUMENTO DE AÇÕES DE PROXIMIDADE

IN REMAINING MARKETS, THE FOCUS SHOULD BE ON LEVERAGING ONLINE PROMOTION AND STEPPING UP PROXIMITY ACTIVITIES

Abordagem diferenciada por mercado

//Approach: product according to source-market type

Restantes mercados prioritários

//Remaining priority markets



- > Nos restantes mercados prioritários deverá aumentar o peso das ações de proximidade, nomeadamente nas *media, press, fam e bloggers trips*, e na abordagem a TO sempre que o mercado assim o justifique.
- > Dinamização do canal online, com enfoque no acompanhamento e trabalho junto de sites de viagens e redes sociais (enfoque nas comunidades).
- > Esta abordagem deverá ser acompanhada por meios tradicionais, apesar de com um menor peso.

- > In the remaining priority markets, the level of proximity marketing should be increased, i.e. in the media, press, fam and blogger trips, and in the approach towards TOs whenever the market so justifies.
- > Boosting online promotion, with the focus on monitoring and working with travel websites and social media (focus on communities).
- > This approach should be accompanied by traditional marketing, although on a reduced scale.

Mercados a desenvolver

//Markets to be developed



- > Nos mercados a desenvolver o enfoque deverá ser dado na dinamização do canal online - trabalho junto de sites de viagens e redes sociais (enfoque nas comunidades).
- > Complementarmente deverá ser desenvolvida uma abordagem direcionada para RP e ações junto de TO.

- > In markets to be developed, the focus should be on boosting online promotion – working with travel websites and social media (focus on communities).
- > At the same time, a targeted approach should be developed for PR and activities with TOs.

Novos mercados de teste

//New test markets



- > Mercados a testar e a monitorar a evolução dos resultados obtidos por um período de três anos - primeiro mercado a testar deverá ser o mercado chinês, com enfoque em Xangai e Pequim.
- > Nos novos mercados a testar, a abordagem deve ser muito selectiva com um número muito limitado de ações a desenvolver, através de *roadshows* junto dos segmentos específicos a abordar.
- > Alavancagem nas visitas recorrentes de representantes de empresas chinesas com negócios em Portugal, como *fam trips*.

- > Markets to test and monitor the evolution in results achieved over a three year period – the first to be tested should be the Chinese market, concentrating on Shanghai and Beijing.
- > In the new test markets the approach should be highly selective, with a very limited number of actions developed, in the form of roadshows aimed at specific target markets.
- > Leveraging via repeat visits by representatives of Chinese companies with business in Portugal, such as fam trips.

NO MERCADO NACIONAL A ABORDAGEM DEVERÁ ESTAR ENFOCADA NA PROMOÇÃO DE EVENTOS E DINAMIZAÇÃO DO CANAL *ONLINE*

//IN THE NATIONAL MARKET, THE APPROACH MUST FOCUS ON THE PROMOTION OF EVENTS AND THE DYNAMISATION OF ONLINE CHANNELS.

Abordagem diferenciada por mercado //Differentiated market approach

Mercado Nacional //National Market



Enfoque da abordagem promocional nos meios de maior proximidade com o potencial visitante:

- Dinamização do canal *online*, com enfoque nas redes sociais através das comunidades existentes sobre os temas mais relevantes;
- Utilização do canal *online* como forma de acompanhamento das tendências e comunicação da oferta da Região de Lisboa;
- Utilização dos meios tradicionais, como publicidade (p.e. rádio, *billboards*, imprensa) e materiais promocionais, enfocados em eventos específicos;
- Garantia de cobertura assídua nos media mais relevantes e dinamização dos blogues temáticos mais utilizados.

Focus the promotional approach on means with greater proximity to the potential visitor:

- Dynamisation of the online channel, focusing on social media through existing communities on the most relevant topics;
- Using the online channel as a way of following trends and promoting the Lisboa Region;
- Using traditional means, such as advertising (e.g. radio, billboards, press) and promotional materials focusing on specific events;
- Closely and assiduously ensure coverage in the most important media and the encouragement of the most used thematic blogs.

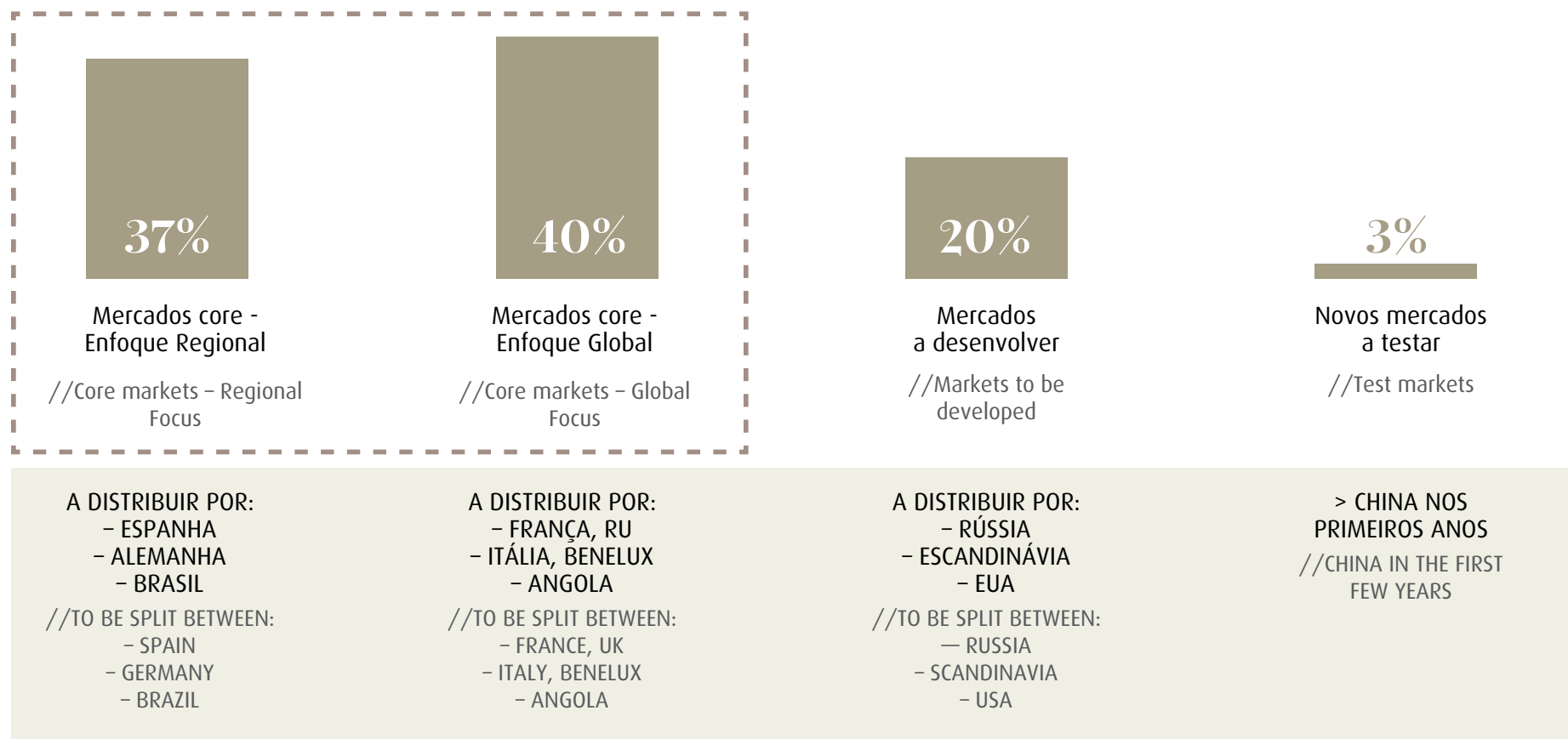


EM SÍNTESE, O ORÇAMENTO DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL PRIVILEGIA OS MERCADOS PRIORITÁRIOS, PREVENDO-SE O REFORÇO DO SEU INVESTIMENTO

IN SHORT, THE INTERNATIONAL PROMOTIONAL BUDGET TARGETS PRIORITY MARKETS, AND THE PLAN IS TO INCREASE INVESTMENT IN THIS

Mercados core – 77%

//Core markets – 77%



PAÍSES INCLUÍDOS
//COUNTRIES INCLUDED

Plano de Implementação

//Implementation Plan



A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO É ASSEGURADA ATRAVÉS DE PROGRAMAS TRANSVERSAIS À REGIÃO E ESPECÍFICOS POR CENTRALIDADE

THE STRATEGIC PLAN IS TO BE IMPLEMENTED BY MEANS OF PROGRAMMES ENCOMPASSING THE WHOLE REGION AND SPECIFIC TO EACH FOCAL POINT

TIPOS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

//TYPES OF STRATEGIC PROGRAMMES

Região
Region

- > Programas de atuação que impactam a Região como um todo, incluindo os principais eixos de desenvolvimento:
 - Promoção da Região junto dos mercados emissores prioritários;
 - Fomento da qualidade de serviço e aumento do investimento no setor na Região;
 - Desenvolvimento de experiências multi-centralidade.
- > Programas cujo desenvolvimento requer uma atuação conjunta por parte das várias centralidades como no desenvolvimento de experiências multi-centralidade.
- > Performance programmes that impact on the whole Region, including the main development axes:
 - promoting the Region in priority source markets;
 - developing the quality of service and increasing investment in the sector within the Region;
 - Development of multi-focal point activities.
- > Programmes whose development require joint actuation by several focal points, as with the development of multi-focal point activities.

Centralidade
Focal Point

- > Programas de atuação específica para cada centralidade, que visam desenvolver ou reforçar a oferta existente na mesma nas componentes com maior impacto na Região.
- > Programas enfocados no desenvolvimento dos produtos que contribuem para a proposta de valor da Região.
- > Specific performance programmes for each focal point as a way of developing and enhancing the existing offer in those components with greatest impact on the Region.
- > Programmes focusing on the development of products that contribute to the proposed promotion of the Region.

6

Programas Estratégicos
//Strategic Programmes

57 M€ de investimento
//€57 M investment

5

Programas Estratégicos
//Strategic Programmes

102 M€ de investimento
€102 M investment

Os Programas foram definidos para a implementação das atividades não recorrentes associadas ao Plano Estratégico da Região – não inclui as atividades de natureza mais operacional

//The programmes were defined for the implementation of non-recurring activities associated with the Region's Strategic Plan – not including the more operational nature activities

DEFINIRAM-SE SEIS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE CARIZ TRANSVERSAL NA REGIÃO E CINCO PARA O DESENVOLVIMENTO ESPECÍFICO DAS CENTRALIDADES

SIX STRATEGIC PROGRAMMES HAVE BEEN DRAWN UP THAT ENCOMPASS THE ENTIRE REGION, AND FIVE FOR THE SPECIFIC DEVELOPMENT OF THE FOCAL POINTS



Região
Region

- R1 Programa de desenvolvimento dos mercados emissores prioritários e teste
//Programme for developing priority and test source markets
- R2 Programa de promoção da Região
//Programme for promoting the Region
- R3 Programa de desenvolvimento da promoção *online*
//Programme for developing online promotion
- R4 Programa de melhoria da informação e da qualidade de serviço na Região
//Programme for improving information and quality of service in the Region
- R5 Programa de captação de investimento para o setor do turismo
//Programme for attracting investment to the tourism sector
- R6 Programa de desenvolvimento de experiências multi-centralidade
//Programme for developing multi-focal-point experiences



Centralidades
Focal Point

- C1 Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa
//Development programme for the Lisboa focal point
- C2 Programa de desenvolvimento da centralidade de Cascais
//Development programme for the Cascais focal point
- C3 Programa de desenvolvimento da centralidade de Sintra
//Development programme for the Sintra focal point
- C4 Programa de desenvolvimento da centralidade da Arrábida
//Development programme for the Arrábida focal point
- C5 Programa de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo
//Development programme for the Tagus Arc focal point

O PRIMEIRO PROGRAMA DA REGIÃO ENFOCA-SE NO DESENVOLVIMENTO DOS MERCADOS EMISSORES PRIORITÁRIOS (COM ABORDAGEM REGIONAL) E DE TESTE

THE FIRST REGIONAL PROGRAMME FOCUSES ON DEVELOPING THE PRIORITY SOURCE MARKETS (USING A REGIONAL APPROACH) AND TEST MARKETS

R1 Programa de desenvolvimento dos mercados emissores prioritários e teste //Programme for developing priority and test source markets

	Descrição //Description	Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
<p>Mercados core e abordagem regional //Core markets and regional approach</p> 	<ul style="list-style-type: none"> > Implementação de uma abordagem regional específica com base num conhecimento aprofundado dos três mercados considerados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil: <ul style="list-style-type: none"> – Aprofundamento do conhecimento e do <i>market intelligence</i> associado aos três mercados de abordagem Regional; – Detalhe e lançamento da abordagem por Região de cada mercado prioritário – seleção dos principais meios a enfatizar, estratégia de comunicação a adoptar, ... > Seleção faseada dos vários mercados emissores prioritários para uma abordagem mais aprofundada (p.e. França e Reino Unido). 	<p>2015</p> <p>2015-2017</p> <p>2017-2019</p>	<p>18,1 M€¹</p>
<p>Mercados teste //Test markets</p> 	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento de mercados com elevado potencial associado ao desenvolvimento esperado das acessibilidades: <ul style="list-style-type: none"> – Preparação e lançamento de uma abordagem teste ao mercado chinês; – Seleção do próximo mercado de teste a lançar de acordo com o desenvolvimento das acessibilidades planeadas nomeadamente o México e Colômbia (a avaliar). 	<p>2015-2017</p> <p>2017-2019</p>	<p>1,5 M€¹</p>
Total			19,6 M€

¹ Exclui promoção *online* //Excludes online promotion

O SEGUNDO PROGRAMA DA REGIÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO DA PROMOÇÃO INTERNACIONAL DA REGIÃO, NOS RESTANTES MERCADOS

THE SECOND REGIONAL PROGRAMME DEVELOPS THE REGION'S INTERNATIONAL PROMOTION IN THE REMAINING MARKETS

R2 Programa de promoção da Região //Programme for promoting the Region

	Descrição //Description	Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Promoção personalizada //Tailor-made promotion	<ul style="list-style-type: none"> > Implementação de uma estratégia de promoção personalizada, enfocada em meios de maior proximidade com os principais <i>stakeholders</i> nos restantes mercados emissores (não incluídos no Programa R1; incluindo o nacional): <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque no desenvolvimento de relações com os <i>opinion makers</i> chave; - Enfoque no desenvolvimento de relações com os principais canais de distribuição. 	2015-2019	16,8 M€ ¹
Promoção tradicional //Traditional promotion	<ul style="list-style-type: none"> > Ajustamento do investimento em promoção tradicional nos restantes mercados emissores (não incluídos no Programa R1; incluindo o nacional): <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do investimento em promoção de congressos, de forma a fomentar o posicionamento da Região no segmento de MI; - Redução do investimento em feiras e ações promocionais. 	2015-2019	12,6 M€ ¹
Total			29,4 M€



¹ Exclui promoção nos mercados *core*, abordagem regional, teste e a promoção *online*
//Excludes promotion in core markets, the regional and test approach, and online promotion

O TERCEIRO PROGRAMA DA REGIÃO TEM COMO OBJETIVO O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO *ONLINE* COM A NOVA VISÃO PARA A REGIÃO

THE THIRD REGIONAL PROGRAMME AIMS AT ALIGNING THE ONLINE COMMUNICATION STRATEGY WITH THE NEW VISION FOR THE REGION

R3 Programa de desenvolvimento da promoção *online* //Programme for developing online promotion

	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Dinamização do canal <i>online</i> //Boosting online promotion	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento de uma estratégia de dinamização do canal <i>online</i>, através de sites de viagens e redes sociais alinhada com a visão para a Região: <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de sites de viagens e comunidades temáticas existentes alinhadas com os principais produtos da Região; - Utilização de «canais oficiais» nas principais redes sociais (p.e. Instagram; Twitter; Facebook). 	<ul style="list-style-type: none"> > Development of a strategy for boosting online promotion, via travel websites and social media, in line with the vision for the Region: <ul style="list-style-type: none"> - Use of existing travel websites and thematic communities aligned with the Region's main products; - Use of "official channels" on the main social media (e.g. Instagram; Twitter; Facebook). 	2015-2019	2,8 M€
Site	<ul style="list-style-type: none"> > Adequação do site <i>visitLisboa</i> à visão de Região introduzida pelo Plano estratégico 2015-2019: <ul style="list-style-type: none"> - Alargamento dos conteúdos disponibilizados no site à Região de Lisboa de forma integrada; - Introdução de <i>links</i> aos sites turísticos da Região; - Introdução no site <i>visitLisboa</i> de uma maior interatividade com o visitante e com as redes sociais, permitindo a partilha de experiências da Região Lisboa. 	<ul style="list-style-type: none"> > Adaptation of the <i>visitLisboa</i> website to the vision for the Region introduced by the 2015-2019 Strategic Plan: <ul style="list-style-type: none"> - Expansion of content provided on the website to incorporate the entire Lisboa Region; - Inclusion of links to the Region's tourism websites; - Improved interactivity with visitors and social media on the <i>visitLisboa</i> website, enabling experiences about the Lisboa Region to be shared. 	2015	0,7 M€
Total				3,5 M€

O QUARTO PROGRAMA DA REGIÃO ENFOCA-SE NA MELHORIA DA INFORMAÇÃO E DA QUALIDADE DE SERVIÇO NO SETOR DO TURISMO DA REGIÃO

THE FOURTH REGIONAL PROGRAMME FOCUSES ON IMPROVING INFORMATION AND QUALITY OF SERVICE IN THE REGION'S TOURISM SECTOR

R4 Programa de melhoria da informação e qualidade de serviço na Região //Programme for improving information and quality of service in the Region

	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Informação turística //Tourist information	<ul style="list-style-type: none"> > Modernização da rede de postos de turismo da Região geridos pela ATL e ERT, garantido a qualidade das instalações e uniformização dos serviços prestados (informação e venda). > Alinhamento da informação disponibilizada nos postos de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Modernisation of the Region's network of tourist information offices run by ATL and ERT, ensuring that the premises are high-quality and provide a uniform service (information and sales). > Harmonisation of the information provided by tourist information offices. 	2015-2019	1,3 M€
Estatísticas do setor //Sector statistics	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento de estatísticas sistemáticas (permitindo medir o impacto do turismo) <ul style="list-style-type: none"> - Oferta (estabelecimentos, camas) e procura (dormidas, visitantes, valor, taxas de ocupação) de alojamento local nos diferentes concelhos da Região de Lisboa; - Impacto por mercado em atividades conexas - p.e. comércio; cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> > Development of systematic statistics (allowing the measurement of the impact of tourism). <ul style="list-style-type: none"> - supply (establishments, beds) and demand (overnight stays, visitors, value, occupation rates) of local accommodation in the different boroughs in the Lisboa Region; - Impact on market related activities - e.g. trade; culture. 	2015-2019	0,2 M€
Qualidade do serviço //Quality of service	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento faseado de um programa que permita o alinhamento da qualidade de serviço na Região, através da qualificação das entidades a atuar no setor como a restauração, hotelaria ou operadores turísticos: <ul style="list-style-type: none"> - Segmentação da oferta existente na Região de acordo com a qualidade; - Desenvolvimento de ferramentas para premiar as entidades qualificadas; - Desenvolvimento de programas de formação específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Phased development of a programme that will allow the harmonisation of the quality of service in the Region through the classification of bodies operating in the sector, including restaurants, hotels and tourist operators: <ul style="list-style-type: none"> - Segmentation of the existing supply in the Region according to quality; - Development of the tools with which to reward qualified bodies; - Development of specific training programmes. 	2015-2019	1,0 M€
Excelência na Região //Excellence in the Region	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento de uma estratégia que vise o aumento do número de empresas do setor do turismo da Região nos rankings de referência do setor. > Identificação dos parceiros e pessoas-chave a envolver no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> > Development of a strategy aimed at increasing the number of companies in the Region's tourism sector that achieve the sector's highest rankings; > Identification of partners and key individuals to be involved in the project. 	2015-2019	0,3 M€
Total				2,8 M€

O QUINTO PROGRAMA DA REGIÃO PREVÊ O DESENVOLVIMENTO DE UMA ATUAÇÃO SISTEMÁTICA PARA A ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO

THE FIFTH REGIONAL PROGRAMME WILL DEVELOP SYSTEMATIC ACTIONS TO ATTRACT INVESTMENT

R5 Programa de captação de investimento para o setor do turismo //Programme for attracting investment to the tourism sector



	Descrição //Description	Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Mapeamento de ativos potenciais //Mapping of potential assets	<ul style="list-style-type: none"> > Mapeamento e caracterização dos ativos com potencial para o setor do Turismo na Região de Lisboa: <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma base de dados com os principais ativos na Região com potencial de desenvolvimento turístico; - Disponibilização de informação sobre os ativos existentes na Região a potenciais investidores. > Mapping and breakdown of the assets with potential for the tourism sector in the Lisboa Region: <ul style="list-style-type: none"> - Creation of a database of the region's main assets with potential to be developed for tourism; - Provision of information on existing assets in the Region and potential investors. 	2015-2019	- ¹
Iniciativas de captação //Investment initiatives	<ul style="list-style-type: none"> > Lançamento de iniciativas de captação de investimentos privados para o setor na Região, através de uma abordagem estruturada e adequada a necessidades concretas de potenciais investidores: <ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos principais <i>players</i> no setor e das suas necessidades; - Preparação e lançamento de <i>roadshows</i> para apresentar as oportunidades existentes. > Launch of initiatives to attract private investment to the sector in the Region, via a structured approach tailored to the specific needs of potential investors: <ul style="list-style-type: none"> - Identification of the sector's main players and their needs; - Preparation and launch of roadshows to present existing opportunities. 	2015-2019	0,3 M€
Total			0,3 M€

¹ Não se prevê a necessidade de investimento adicional específico para a concretização do Programa - a implementar pela equipa atual da ERT-RL
//We do not anticipate the need for additional specific spending to realise the programme - implementation by the current ERT-RL team.

O SEXTO PROGRAMA DA REGIÃO PREVÊ O DESENVOLVIMENTO DAS EXPERIÊNCIAS MULTI-CENTRALIDADE (CONCEITO INTEGRADOR)

THE SIXTH REGIONAL PROGRAMME WILL DEVELOP MULTI-FOCAL-POINT EXPERIMENTS (ALL-EMBRACING CONCEPT)

R6 Programa de desenvolvimento de experiências multi-centralidade //Programme for developing multi-focal-point experiences



	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Passes	<p>> Introdução de experiências multi-centralidade tendo por base o acesso a equipamentos diferentes e complementares na Região com base num passe único, sendo aplicável a produtos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Golfe: "Passe Golfe"; - Náutica: "Passe Náutica"; - Surf: "Passe Surf"; - Cultura: "Palácios de Sintra e Mafra"; - Enologia: "Rota de vinhos da Região de Lisboa". 	<p>> Introduction of multi-focal-point experiences, based on access to different complementary facilities in the Region through the use of a single pass, usable for such products as:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Golf: "Golf Pass"; - Water Sports: "Water Sports Pass"; - Surfing: "Surf Pass"; - Culture: "Sintra and Mafra palaces"; - Wine: "Lisboa Region Wine Route". 	2015-2019	0,4 M€
"Lisbon Stories"	<p>> Desenvolvimento de roteiros temáticos tendo por base os locais de interesse chave, contando a sua história e curiosidades de forma simples e interessante – "Lisbon Stories":</p> <ul style="list-style-type: none"> - A desenvolver nas três marcas internacionais da Região de forma faseada – Lisboa seguida de Cascais e Sintra; - Experiência que deve ser suportada através de uma aplicação móvel, do novo site <i>visitLisboa</i> e de sinalética específica. 	<p>> Development of thematic itineraries based on key local places of interest, explaining their history and curious facts in a simple and interesting way – "Lisbon Stories":</p> <ul style="list-style-type: none"> - To be phased into the Region's three international brands – Lisboa followed by Cascais and Sintra; - This experience should be supported by a mobile app, the new <i>visitLisboa</i> website and specific signposting. 	2015-2019	1,2 M€
Total				1,6 M€

EM LISBOA, O PROGRAMA ESTÁ ENFOCADO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS CHAVE E MELHORIA DA OFERTA DA “MACRO-CENTRALIDADE”

IN LISBOA, THE PROGRAMME FOCUSES ON DEVELOPING KEY PRODUCTS AND IMPROVING THE ATTRACTIONS OF THE “MACRO FOCAL POINTS”

C1 Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa //Development programme for the Lisboa focal point

	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
MI	> Elevação de Lisboa a um novo patamar no segmento de MI, com uma presença forte nos congressos de grandes dimensões através do desenvolvimento do Novo Centro de Grandes Congressos.	> Raising Lisboa to a new level in the MI segment, with a strong presence in large conferences through the development of the New Large Conference Centre.	2015-2017	57,5 M€ ¹
Centralidades //Focal points	> Desenvolvimento das centralidades da macro-centralidade de Lisboa: – Oferta integrada que combina o Palácio, Convento e Tapada de Maфра e a Casa dos Bicos com base no Memorial do Convento; – Oferta temática, com base no Marquês de Pombal, articulando o Palácio do Marquês de Pombal (Oeiras) com áreas chave de Lisboa; – Ofertas associadas à «Vista de Lisboa» com base nos miradouros e Cristo Rei em Almada; – Ações de desenvolvimento de produto como o surf (Ericeira) e náutica (Oeiras).	> Development of the focal points of the Lisboa macro focal point: – Integrated attractions combining Maфра Palace, Convent and Tapada and the Casa dos Bicos, based on the novel “Memorial do Convento”; – Thematic attractions based on the Marquês de Pombal, combining the Marquês de Pombal Palace (Oeiras) with key areas of Lisboa; – Attractions associated with the “Lisboa Panorama” based on the belvederes and Cristo Rei Statue in Almada; – Product development activities related to surfing (Ericeira) and water sports (Oeiras).	2015-2019	1,0 M€
Micro- centralidades //Micro focal points	> Desenvolvimento das micro-centralidades da cidade de Lisboa, com enfoque em: – Projeto de requalificação de Belém - enfocado na melhoria da sua vivência; – Projeto de conversão da Estação Sul Sueste - atividades marítimo-turísticas; – Continuação da requalificação da Baixa – Cais do Sodré/Campo das Cebolas; – Ações de desenvolvimento de produto como a náutica, os cruzeiros e qualificadores de oferta como a gastronomia ou o <i>shopping</i> .	> Development of the city of Lisboa’s micro focal points, with focus on: – The project to upgrade Belém – focusing on making it more welcoming; – The project to convert the South Southeast Ferry Terminal to water-based tourist activities; – The continued upgrading of the Baixa district – Cais do Sodré/ Campo das Cebolas; – Steps to develop products such as water sports, cruises, and attraction enhancers such as gastronomy and shopping.	2015-2019	40,4 M€
Total				98,9 M€

¹ Investimento a realizar, sendo que o fluxo de caixa necessário dependerá do modelo de financiamento
//Investment required, and the cashflow necessary will depend on the funding model

EM CASCAIS, O PROGRAMA CENTRA-SE NOS NOVOS PRODUTOS A DESENVOLVER COM MAIOR IMPACTO NA REGIÃO

IN CASCAIS, THE PROGRAMME PRIORITIZES NEW PRODUCTS TO BE DEVELOPED, WITH MAJOR IMPACT ON THE REGION

C2 Programa de desenvolvimento da centralidade de Cascais //Development programme for the Cascais focal point

	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Turismo de saúde //Health tourism	> Desenvolvimento da abordagem de Cascais ao Turismo de Saúde, com base em dois modelos complementares: – Desenvolvimento de uma oferta de Turismo de Saúde com base na oferta de especialidades médicas em que a centralidade se diferencia, nomeadamente na área de ortopedia; – Detalhe de uma oferta complementar ao Turismo de Saúde, enfocada na fase de recuperação do visitante e nos acompanhantes, que tem por base os fatores diferenciadores da centralidade na Região – Sol e Mar, Natureza, Cultura – e a sua proximidade a Lisboa (optimiza o número de especialidades médicas a oferecer na Região).	> Development of health tourism in Cascais based on two complementary models: – Development of health-tourism attractions based on the provision of the focal point’s most highly rated medical specialties, such as orthopaedics; – Detailing of attractions to supplement health tourism, focusing on the convalescence phase for visitors and their travelling companions, based on the factors that differentiate this focal point within the Region – Sun and Sea, Nature, Culture – and its proximity to Lisboa (which optimizes the number of medical specialties provided by the Region).	2015 - 2019	-
Turismo Residencial //Residential tourism	> Promoção de Cascais como principal pólo do Turismo Residencial na Região, alavancando no seu posicionamento internacional, produtos âncora (p.e. Sol e Mar, Cultura), na proximidade a Lisboa e qualidade da oferta residencial.	> Promotion of Cascais as the main centre of residential tourism in the Region, leveraging its international profile, anchor products (e.g. Sun and Sea, Culture), proximity to Lisboa and its high-quality residential accommodation.	2015 - 2019	-
Total				-

A centralidade deverá continuar a desenvolver os restantes produtos no âmbito do seu Plano Estratégico

//The focal point should continue to develop remaining products under the aegis of its strategic plan

O ENFOQUE DO PROGRAMA DE SINTRA ESTÁ NO DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS COMPLEMENTARES À OFERTA ATUAL

THE FOCUS OF THE SINTRA PROGRAMME IS ON DEVELOPING PRODUCTS TO SUPPLEMENT THE CURRENT ATTRACTIONS

C3 Programa de desenvolvimento da centralidade de Sintra //Development programme for the Sintra focal point



	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Investimento Previsto 15-19 //Anticipated Investment 15-19
Turismo de aventura //Adventure tourism	> Promoção de Sintra como pólo do Turismo Aventura na Região, alavancando no seu posicionamento internacional, nas suas características naturais ímpares para um conjunto alargado de desportos (p.e. escalada; pesca submarina; <i>mountain biking</i>) e na proximidade a Lisboa.	> Promotion of Sintra as an adventure-tourism hotspot in the Region, leveraging its international profile, its matchless natural features for a wide range of sports (e.g. climbing, underwater spearfishing, mountain biking) and its closeness to Lisboa.	2015-2017	0,2 M€
Gastronomia //Gastronomy	> Desenvolvimento da oferta gastronómica tradicional da Região de Sintra no centro da cidade, promovendo o desenvolvimento de restaurantes dedicados aos pratos regionais (p.e. leitão de negrais; marisco; peixe).	> Development of the Sintra Region's traditional gastronomic attractions in the city centre, by encouraging the opening of restaurants specializing in regional dishes (e.g. Negrais sucking pig, shellfish, fish).	2015	-
Turismo Residencial //Residential tourism	> Promoção do Turismo Residencial em Sintra, alavancando no seu posicionamento internacional, «oferta de palácios», produtos âncora (p.e. cultura; natureza; aventura) e na proximidade a Lisboa.	> Promotion of residential tourism in Sintra, by leveraging its international profile, "range of palaces", anchor products (e.g. culture, nature, adventure) and closeness to Lisboa.	2015-2017	0,2 M€
Total				0,4 M€

A centralidade deverá continuar a desenvolver os restantes produtos no âmbito do seu Plano Estratégico com um investimento de 1,5 M€ entre 2015 e 2019

//The focal point should continue to develop the remaining products as part of its strategic plan, with investment of € 1.5 M between 2015 and 2019

NA ARRÁBIDA, O PROGRAMA ALAVANCA NOS ATIVOS DO PARQUE NATURAL, PERMITINDO O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE NATUREZA E DA ENOLOGIA

IN ARRÁBIDA, THE PROGRAMME LEVERAGES THE ASSETS OF THE NATURAL PARK, ENABLING WINE AND NATURE TOURISM TO BE DEVELOPED

C4 Programa de desenvolvimento da centralidade da Arrábida //Development programme for the Arrábida focal point

	Descrição //Description	Calendário Previsto //Planned timetable	Orçamento Estimado //Anticipated investment 15-19
Turismo de natureza //Nature tourism	<p>> Preparação e lançamento do programa de desenvolvimento e promoção de Turismo de Natureza, alavancando na beleza paisagística, praias, estuário e oferta gastronómica associada ao Parque Natural da Arrábida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de ofertas integradas no Parque Natural que permitam conjugar várias componentes da oferta (p.e. percursos no Parque Natural com provas de vinho); - Promoção do mergulho em Sesimbra, na sequência do Plano de Comercialização e Venda lançado, aproveitando as suas condições naturais e proximidade a Lisboa. 	2015-2019	0,8 M€
Enoturismo //Wine tourism	<p>> Promoção da oferta enológica da Região da Arrábida, alavancando na rota de vinhos existente e do desenvolvimento de serviços complementares (p.e. transporte; associação à gastronomia regional) que aumentem a sua atratividade.</p>	2015-2019	0,3 M€
Total			1,1 M€

A centralidade deverá continuar a desenvolver os restantes produtos no âmbito dos seus Planos Estratégicos (ao nível dos Concelhos)
//The focal point should continue to develop the remaining products as part of its strategic plans (at borough level)

NO ARCO DO TEJO O PROGRAMA CENTRA-SE NO TURISMO LIGADO AO ESTUÁRIO DO TEJO E NA OFERTA EQUESTRE

IN THE TAGUS ARC THE PROGRAMME IS CENTRED ON TOURISM LINKED TO THE TAGUS ESTUARY AND EQUESTRIAN ACTIVITIES

C5 Programa de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo //Development programme for the Tagus Arc focal point

	Descrição //Description		Calendário Previsto //Planned timetable	Orçamento Estimado //Anticipated Investment 15-19
Turismo de natureza //Nature tourism	> Preparação e lançamento do programa de desenvolvimento e promoção de Turismo de Natureza, com base nos ativos associados ao Estuário do Tejo e à Lezíria: – Desenvolvimento de ofertas integradas no estuário que permitam conjugar os vários ativos da Região (p.e. Companhia das Lezírias e passeios no Estuário).	> Preparation and launch of the programme to develop and promote nature tourism, based on the assets of the Tagus Estuary and marshes: – Development of attractions located on the estuary, enabling the Region’s various assets to be combined (e.g. Companhia das Lezírias and boat trips on the estuary).	2015-2019	0,5 M€
Náutica //Water-based activities	> Promoção do desenvolvimento de uma oferta ligada à náutica, alavancando nos ativos e infraestruturas existentes na centralidade – p.e. embarcações tradicionais do Rio Tejo.	> Development of attractions linked to water-based activities, leveraging the focal point’s existing assets and infrastructure – e.g. traditional Tagus vessels.	2015-2019	0,5 M€
Equestre //Equestrian	> Fomento do desenvolvimento de uma oferta de turismo equestre que alavanque na imagem do Cavalo Lusitano e nos vários equipamentos de qualidade existentes na centralidade.	> Development of equestrian tourism attractions, leveraging the image of the Lusitano horse and the various high-quality facilities to be found in the focal point.	2015-2019	0,3 M€
Total				1,3 M€

A centralidade deverá continuar a desenvolver os restantes produtos no âmbito dos seus Planos Estratégicos (ao nível dos Concelhos)

//The focal point should continue to develop the remaining products as part of its strategic plans (at borough level)

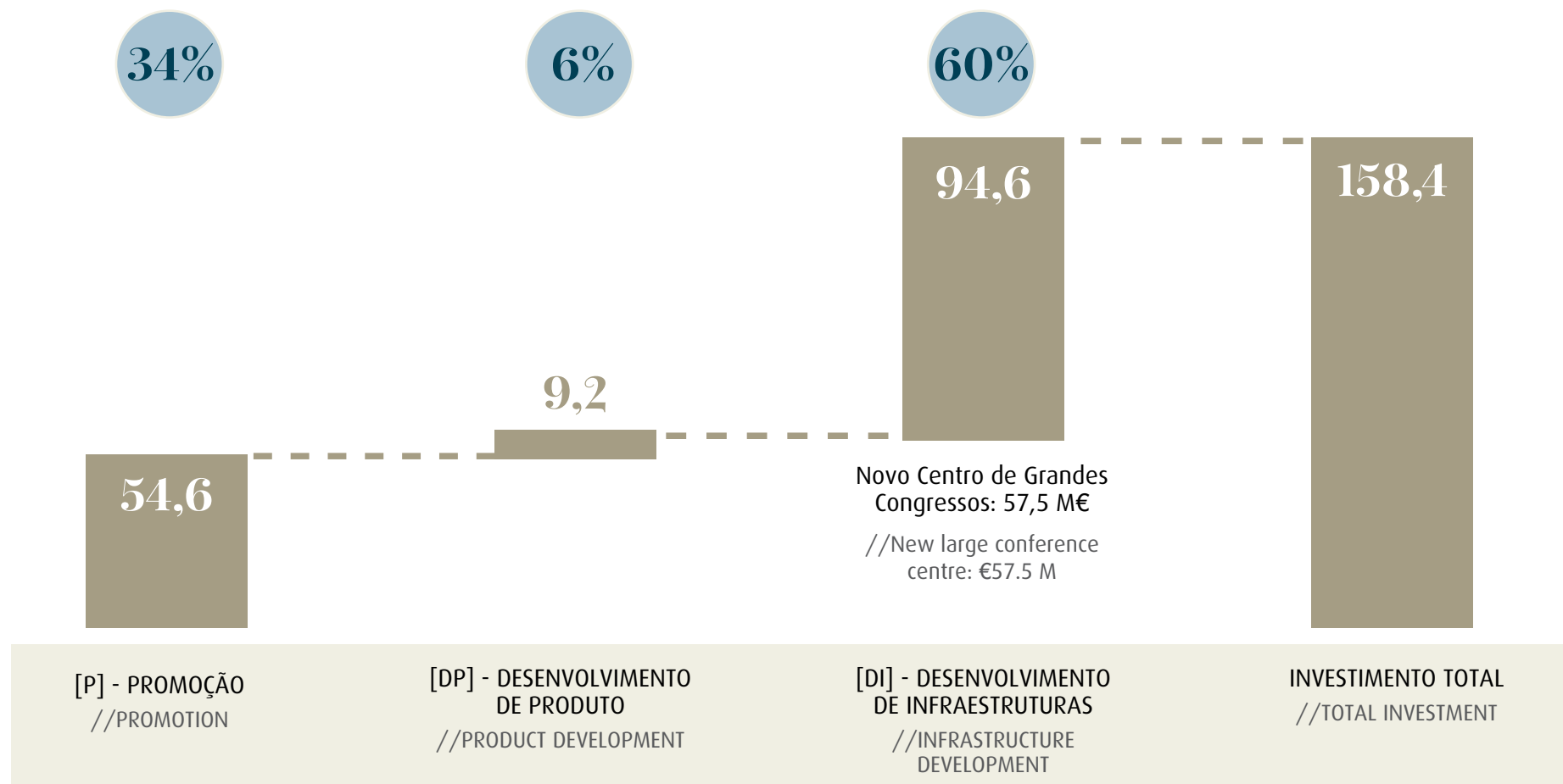
NO PERÍODO DO PLANO, PERSPECTIVA-SE UM INVESTIMENTO DE 55 M€ EM PROMOÇÃO, 9 M€ EM PRODUTOS E 95 M€ EM INFRAESTRUTURAS

DURING THE PLAN PERIOD WE FORESEE AN INVESTMENT OF €55 M IN PROMOTION, €9 M IN PRODUCTS AND €95 M IN INFRASTRUCTURES

Investimento global estimado para o período [2015-2019; M€]

//Overall estimated investment for the period [2015-2019; €M]

PESO NO INVESTIMENTO TOTAL [%]
//SHARE OF TOTAL INVESTMENT [%]



O ESFORÇO DE INVESTIMENTO NOS PROGRAMAS DA REGIÃO CONCENTRA-SE NA PROMOÇÃO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

THE INVESTMENT EFFORT IN THE REGION PROGRAMMES FOCUS ON INTERNATIONAL PROMOTION AND PRODUCT DEVELOPMENT

Evolução do investimento estimado por Programa por Centralidade [2015-2019; M€]

//Development of estimated investment by Focal Point Programme [2015-2019; €M]

			2015 -2019		
			[P]	[DP]	[DI]
R1	Programa de desenvolvimento dos mercados emissores prioritários e teste	//Programme for developing priority and test source markets	19,6	-	-
R2	Programa de promoção internacional da Região	//Programme for promoting the Region internationally	29,4	-	-
R3	Programa de desenvolvimento da promoção <i>online</i>	//Programme for developing online promotion	3,5	-	-
R4	Programa de melhoria da informação e qualidade de serviço na Região	//Programme for improving information and quality of service in the Region	-	2,8	-
R5	Programa de captação de investimento para o setor do turismo	//Programme for attracting investment to the tourism sector	0,3	-	-
R6	Programa de desenvolvimento de experiências multi-centralidade	//Programme for developing multi-focal-point experiences	-	1,6	-
Total dos programas da Região //Total for the Region programmes			52,5	4,4	-

O DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURAS TERÁ A MAIOR DOTAÇÃO DE INVESTIMENTO NOS PROGRAMAS POR CENTRALIDADE

THE DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURES WILL HAVE THE LARGEST SHARE OF INVESTMENT IN THE PROGRAMMES BY FOCAL POINT

Evolução do investimento estimado por Programa por Centralidade [2015-2019; M€]

//Development of estimated investment by Focal Point [2015-2019; €M]

			2015 -2019		
			[P]	[DP]	[DI]
C1	Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa - Centro de Grandes Congressos - Desenvolvimento das centralidades e micro-centralidades	//Lisboa focal point development programme - Large Conference Centre - Development of the focal points of the micro focal points	2,1	2,0	94,6
			-	-	57,5
			2,1	2,0	37,1
C2	Programa de desenvolvimento da centralidade de Cascais	//Development programme for the Cascais focal point	-	- 1	-
C3	Programa de desenvolvimento da centralidade de Sintra	//Development programme for the Sintra focal point	-	0,4	-
C4	Programa de desenvolvimento da centralidade da Arrábida	//Development programme for the Arrábida focal point	-	1,1	-
C5	Programa de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo	//Development programme for the Tagus Arc focal point	-	1,3	-
Total dos programas por Centralidade //Total for the focal point programmes			2,1	4,8	94,6

¹ Valores em discussão com a Entidade de Turismo de Cascais
//Budget under negotiation with Entidade de Turismo de Cascais (Cascais Tourism Entity)

Modelo de *Governance* para a implementação do Plano

//Governance model for implementing the plan



O SUCESSO DO PLANO ESTRATÉGICO PASSA PELA ADEQUAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANCE QUE CONSIDERE AS COMPETÊNCIAS ATUAIS

THE SUCCESS OF THE STRATEGIC PLAN DEPENDS ON ADAPTING THE GOVERNANCE MODEL, WHICH TAKES INTO ACCOUNT CURRENT POWERS AND RESPONSIBILITIES

Princípios para a definição do modelo de *governance*

//Principles for defining the governance model

1

Respeito da atribuição atual de competências das entidades com responsabilidades de desenvolvimento do Turismo na Região de Lisboa que continuarão responsáveis pela aprovação de investimentos e alterações ao Plano.

//Respect for the current allocation of powers and responsibilities to those bodies responsible for developing tourism in the Lisboa Region. They will continue to be responsible for approving investment and amending the plan.

2

Alavancagem nos recursos, competências e experiência existente nas entidades de Turismo e em particular na ATL, para o desenvolvimento da oferta.

//Leveraging the existing resources, powers, responsibilities and experience of tourism bodies, in particular the Lisboa Tourism Association (ATL), to develop the range of attractions.

3

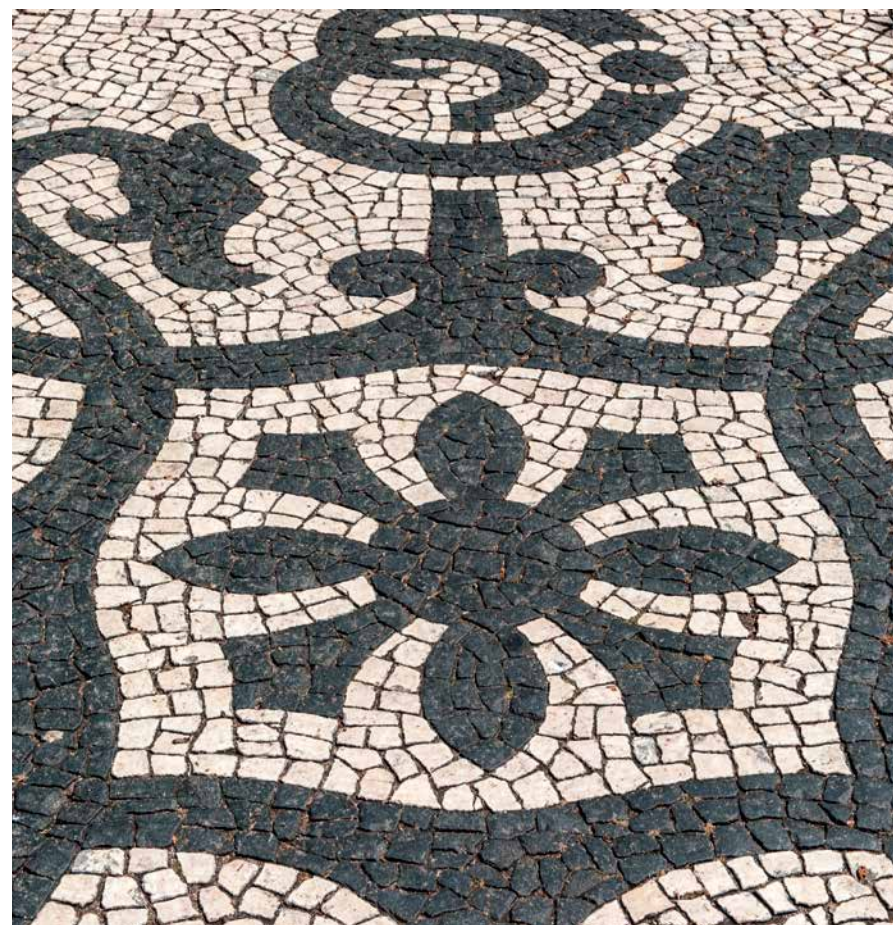
Alinhamento da atribuição de responsabilidades de decisão, gestão e implementação de acordo com os recursos financeiros disponíveis em cada entidade.

//Matching the allocation of responsibilities for decision-making, management and implementation to the financial resources available to each body.

4

Incorporação do *input* e conhecimento da especificidade local existente e garantia de coerência com os planos de desenvolvimento turístico ao nível do Município.

//Incorporating existing local knowledge and input, and providing assurance that the Strategic Plan dovetails with the municipality's own tourism-development plans.



COMPLEMENTARMENTE AO PAPEL DA ERT-RL E ATL, PROPÕE-SE A CRIAÇÃO DE UM CONSELHO CONSULTIVO PARA ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

TO COMPLEMENT THE ROLE OF ERT-RL AND ATL, IT IS SUGGESTED THAT A CONSULTATIVE BOARD BE SET UP TO OVERSEE IMPLEMENTATION

MODELO DE GOVERNANCE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

//GOVERNANCE MODEL FOR IMPLEMENTING THE STRATEGIC PLAN

Gestão e implementação dos Programas¹
//Management and implementation of programmes¹



Acompanhamento da implementação
//Overseeing implementation



Conselho Consultivo³
//Consultative Board³

- > Gestão e implementação dos Programas das responsabilidades e orçamento da ERT-RL:
 - Programas da Região como a qualidade de serviço na Região, informação turística e experiências multi-centralidade;
 - Programas de desenvolvimento das centralidades da Arrábida e Arco do Tejo².
- > Management and implementation of programmes encompassing ERT-RL's responsibilities and budget:
 - Regional programmes such as service quality in the region, tourist information and multi-focal-point experiences;
 - Programmes for developing the Arrábida and Tagus Arc focal points².
- > Gestão e implementação dos Programas das competências diretas e no orçamento da ATL:
 - Programas da Região de promoção internacional e informação turística (delegação de competências na Grande Lisboa);
 - Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa e de Sintra².
- > Management and implementation of programmes for which ATL has direct powers and responsibilities, and which is included within its budget:
 - Regional international-promotion and tourist-information programmes (delegation of powers/responsibilities in greater Lisboa);
 - Programme for developing the Lisboa and Sintra focal point².
- > Acompanhamento da implementação dos Programas visando:
 - Cumprimento do plano de implementação definido;
 - Alinhamento com os planos estratégicos dos vários Municípios.
- > To oversee implementation of the programmes, with a view to:
 - Compliance with the implementation plan as set out;
 - Alignment with the various municipal authorities' own strategic plans.

¹ Implementação dos programas específicos de Centralidades com Entidades Locais e orçamento para o Turismo deverá ser realizada pelas mesmas; Implementation of focal points' specific programmes with local bodies and the tourism budget must be carried out by those bodies;

² De acordo com o Artigo 44 dos Estatutos da ERT-RL; In accordance with Article 44 of the ERT-RL corporate statutes;



³ Cada Centralidade elege um representante Each focal point to appoint a representative

FORAM ALOCADAS AS RESPONSABILIDADES PELA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS, DE ACORDO COM AS COMPETÊNCIAS DAS VÁRIAS ENTIDADES

RESPONSIBILITIES FOR IMPLEMENTING THE PROGRAMMES HAVE BEEN ALLOCATED IN LINE WITH THE POWERS AND RESPONSIBILITIES OF THE VARIOUS BODIES

RESPONSABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS

//RESPONSIBILITY FOR IMPLEMENTING THE PROGRAMMES

	Programas da Região //The Region's programmes						Programas por centralidade //Programmes by focal point					Engloba //Encompasses
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	C1	C2	C3	C4	C5	
 Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa				●	●	●				●	●	<ul style="list-style-type: none"> > Melhoria da qualidade de serviço; > Captação de investimento; > Experiências multi-centralidade; > Desenvolvimento das centralidades da Arrábida e Arco do Tejo. > Improving the quality of service; > Attracting investment; > Multi-focal-point experiences; > Development of the Arrábida and Tagus Arc focal points.
 Turismo de Lisboa	●	●	●	●		●	●		●			<ul style="list-style-type: none"> > Promoção internacional; > Melhoria da informação turística; > Desenvolvimento das centralidades de Lisboa e Sintra (por delegação de competências). > International promotion; > Improved tourist information; > Development of the Lisboa and Sintra focal points (by delegating powers and responsibilities).
Entidade de Turismo de Cascais //Cascais Tourism Body								●				<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento da centralidade de Cascais. > Development of the Cascais focal point.

CADA PROGRAMA DEVERÁ TER UM GESTOR RESPONSÁVEL PELA SUA IMPLEMENTAÇÃO – PREVÊ-SE A CRIAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO QUANDO SE JUSTIFIQUE

EACH PROGRAMME SHOULD HAVE A MANAGER RESPONSIBLE FOR IMPLEMENTING IT – THE INTENTION IS TO SET UP WORKING GROUPS WHENEVER NECESSARY

ENABLERS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS E RESPECTIVA RELEVÂNCIA

//ENABLERS TO IMPLEMENT PROGRAMMES, AND HOW THEY SHOULD FUNCTION

A Gestor do Programa //Programme Manager

- > Introdução de um Gestor por Programa, focado em:
 - Gestão do Programa definido para a implementação do Plano Estratégico;
 - Responsabilidade pela implementação do Programa – orçamento e prazo;
 - Coordenação de Grupos de Trabalho que venham a ser criados para temas específicos no âmbito do Programa.
- > Appointment of a manager for each programme, to focus on:
 - Managing the programme established for implementing the Strategic Plan;
 - Responsibility for implementing the programme – budget and deadline;
 - Coordinating working groups that may be set up for specific matters within the programme.

B Grupo de Trabalho //Working Group

- > Criação de Grupos de Trabalho sempre que se justifique:
 - Desenvolvimento de produtos vocacionados para nichos de mercado;
 - Desenvolvimento de atividades que abarcam várias centralidades/Municípios;
 - Descentralização de decisões relativamente a aspetos específicos.
- > Creation of working groups whenever deemed necessary:
 - To develop products aimed at market niches;
 - To develop activities covering several focal points/Municipal Authorities;
 - To decentralize decision-making for specific matters.

Garantir a existência de um responsável pela implementação de cada Programa específico que assegure a sua concretização e reporta avanços alcançados.

//A manager needs to be appointed to implement each specific programme, who will ensure it is carried through and will report on the progress made.

Promover uma maior participação da Região no desenvolvimento de atividades específicas do Plano Estratégico.

//Encouragement of greater participation by the region in developing specific activities under the Strategic Plan.

CADA PROGRAMA DEVERÁ TER UM GESTOR RESPONSÁVEL PELA SUA IMPLEMENTAÇÃO

EACH PROGRAMME MUST HAVE A MANAGER RESPONSIBLE FOR IMPLEMENTING IT

A Gestor do Programa: papel, principais atividades e equipa //Programme Manager: role, main activities and team

Papel principal

//Main role

- > Gestão dos Programas definidos para a implementação do Plano Estratégico – Regionais e por centralidade.
- > Implementação dos Programas definidos.
- > Coordenação de Grupos de Trabalho que venham a ser criados para tratar temas específicos.
- > To manage programmes for implementing the Strategic plan – regional plans and plans for each focal point.
- > To implement the programmes set out.
- > To coordinate any working groups that are set up to deal with specific matters.

Equipa

//Team

- > Gestor de Programa da ERT-RL¹ e ATL – considerando a atribuição de competências de cada entidade.
- > Equipa de projeto selecionada de acordo com as suas competências pessoais para a implementação do Programa específico.
- > ERT-RL¹ and ATL programme manager – taking account of the powers and responsibilities granted to each body.
- > Planning team selected according to individual's personal skills, to implement the specific programme.

Principais atividades a desenvolver

//Main activities to be developed

- > Gestão dos Programas definidos para a implementação do Plano Estratégico:
 - Gestão do calendário associado ao Programa;
 - Gestão dos recursos disponíveis para a implementação (i.e. Humanos e Financeiros);
 - Reporte do ponto de situação ao responsável pelo PMO e à Comissão de Acompanhamento sempre que se justifique.
- > Gestão de uma Ação específica, que pelas suas características justifica a sua criação;
- > Implementação do Programa e das ações definidas.
- > Management of programmes set up to implement the Strategic Plan:
 - Management of the programme timetable;
 - Management of the (human and financial) resources available for implementation;
 - To report to the manager of the PMO and the Monitoring Committee whenever necessary.
- > Management of a specific activity, whenever the creation of such an activity is called for.
- > Implementation of the programme and specific activities.

¹ Implementação dos programas específicos da Centralidade Cascais a cargo da Agência de Turismo de Cascais (ATC)
Implementation of specific programmes for the Cascais focal point is the responsibility of the Cascais Tourism Agency (ATC)

A TÍTULO DE EXEMPLO APRESENTAM-SE POSSÍVEIS GRUPOS DE TRABALHO ENQUADRADOS EM EXPERIÊNCIAS, NICHOS E AÇÕES TRANSVERSAIS

BY WAY OF EXAMPLE, WORKING GROUPS MIGHT BE SET UP TO COVER EXPERIMENTS, NICHES AND ACROSS-THE-BOARD ACTIVITIES

B Grupo de Trabalho: Racional e exemplos //Working group: rationale and examples

Racional //Rationale

- > Descentralizar as decisões relativamente a aspetos específicos.
- > Desenvolver produtos vocacionados para nichos de mercado.
- > Abarcar várias centralidades/Municípios.
- > Envolver várias entidades (públicas e privadas).
- > Decentralization of decision-making for specific matters.
- > Development of products that target market niches.
- > Coverage of several focal points/municipal authorities.
- > Involvement of several (public and private) bodies.

Tipo de ações //Type of action	Exemplo //Example	Racional //Rationale
Experiências multi-centralidade //Multi-focal-point experiences	Passe Golfe //Golf pass	<ul style="list-style-type: none"> > Alinhar as várias entidades envolvidas no desenvolvimento de um passe que permite a utilização dos vários campos de golfe da Região com um preço único. > To align the various bodies involved in producing a pass that enables several golf courses in the region to be used for a single price.
Nichos //Niches	Equestre //Equestrian	<ul style="list-style-type: none"> > Definir a oferta de Turismo Equestre mais adequada para a Região, considerando as suas várias vertentes – p.e. formação; treino; competição. > To establish the most appropriate equestrian-tourism attractions for the region, bearing in mind the various elements it covers – e.g. riding lessons; practice; competition.
Ações transversais //Across-the-board activities	Melhoria da qualidade de serviço //Improved quality of service	<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolver o programa de qualidade de serviço a implementar na Região e o respetivo faseamento. > Apoiar na implementação do programa. > To develop the service-quality programme to be introduced into the region, and its phasing-in. > To support implementation of the programme.



Rua do Arsenal, 23
1100-038 Lisboa

T. 210 312 700
atl@visitlisboa.com
www.visitlisboa.com



Entidade Regional de Turismo
da Região de Lisboa

Rua do Arsenal, 23
1100-038 Lisboa

T. 210 312 830
geral@ertlisboa.pt
www.ertlisboa.pt

WWW.VISITLISBOA.COM

